

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO COMO DE
CRIATIVIDADE E INCREMENTO DE
PRODUÇÃO EM EMPRESAS DE MÉDIO
PORTE – O CASO ACEPLAC**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

MARCUS LUIZ SANTANA MORAES
Rio de Janeiro 2001

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

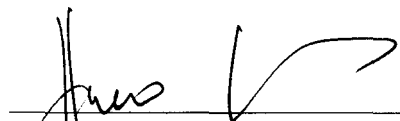
TÍTULO

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO COMO FATOR DE CRIATIVIDADE E
INCREMENTO DE PRODUÇÃO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE -
O CASO ACEPLAC.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
MARCUS LUIZ SANTANA MORAES

E

APROVADO EM 28/08/2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



HERMANO ROBERTO THIRY-CHERQUES
DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



DEBORAH MORAES ZOUAIN
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EDISON DE OLIVEIRA
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

“Entre o sono e o sonho,
entre mim e o que em
mim é o que eu me
suponho corre um rio sem
fim”.

Fernando Pessoa

A meus pais, meus filhos,
Núbia e seus motivos.

AGRADECIMENTOS

Fazer uma dissertação de mestrado é um trabalho solitário, apavorador nos primeiros passos, mas um motivador quando se consegue dar os primeiros passos, é como a alegria de um pai ao ver os primeiros passos de um filho. Ao longo da caminhada as contribuições surgem de onde se espera e, muitas vezes, vêm como o encontrar de uma pedra preciosa. Este trabalho será como todos, talvez se esqueça de alguém, de algum toque divino em momentos de extrema tensão. Porém algumas pessoas merecem maior destaque nos agradecimentos, em razão da contribuição fundamental em todo o caminhar desta pesquisa.

Ao professor Hermano Roberto, pela sua orientação séria e competente. O desenvolvimento da pesquisa somente foi possível graças à sua segurança em orientar, à amizade e ao amor presentes em suas contribuições, tornando o trabalho motivador, criativo, produtivo e autônomo.

Aos amigos que um dia foram colegas de sala, que um dia eram meros desconhecidos, e que hoje formam minha grande família de Brasília. O prazeroso convívio que vocês me permitiram foi um privilégio para mim, possibilitando que hoje eu os olhe e diga: meus amigos. Dentre todos, Ricardo, Alair, Sandro, Paulo, Sonalba, Ana Maria, Patrícia, Rossana, Márcio, Clício e Adauto, pelo amor e carinho sempre que precisei. Porém, em especial, pela atenção e desprendimento, a você, Márcia.

Aos amigos Jerusa, Marta, Tânia, Egirlane, Marcos West e Takano, pelo especial carinho e atenção, muito obrigado.

Ao meu amigo Gilvan, pelo apoio constante e especial atenção nos momentos mais difíceis.

Aos meus adorados pais, Luiz Moraes e Eliza; a vocês, irmãos amados, Marilda, Aníbal e Geraldo Magela, pela compreensão das ausências, aceitem o meu muito obrigado pelo apoio incontestável.

À minha amiga Ângela Paiva, que me apoiou, incentivou e compreendeu, quando resolvi realizar o sonho do mestrado.

Aos meus filhos, meus amores, minhas pérolas - Thaís, Priscila e Marcus Filipe - os que, pela concessão generosa do espaço sagrado de pai, mais sentiram minha ausência e impaciência, para que eu pudesse realizar esse sonho.

À Núbia, minha amiga e companheira, que esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, e por quem tenho tanta admiração, carinho e amor.

A todos minha perene gratidão,

MUITO OBRIGADO!

RESUMO

O propósito primeiro desta dissertação foi o de mostrar, por meio de um estudo de caso, o da ACEPLAC, a aplicação do conceito de motivação como fator de criatividade e incremento de produção, em empresas de médio porte, sustentado por um modelo de gestão e de projetos de recompensa. Buscou-se justificar tal modelo pela observação sistemática dos esforços de trabalho, que se mostraram capazes de manter a motivação organizacional, apesar de sua volatilidade e voluntariedade. O método visava a trazer a experiência no campo concreto para o campo do conhecimento. Para isto, dividiu-se o longo processo em passos distintos, em que a obtenção de um arcabouço teórico sobre o complexo fenômeno que representa a motivação para o trabalho revelou-se o inequívoco ponto de partida. O estudo das várias características desse fenômeno e das inúmeras contribuições apresentadas desde Elton Mayo e Mary Follet até os dias atuais permitiu a construção de instrumental seguro para a análise crítica da realidade observada.

Fez-se a opção de desenvolver a análise por meio do estudo de caso selecionado, uma vez que se pretendia ligar as abordagens teóricas à prática de modelos eficazes. O objetivo foi sinalizar para executivos e gerentes de empresas de médio porte aspectos relevantes para sua constituição e operacionalização, criando, assim, um panorama sobre a temática capaz de gerar novas alternativas para a tomada de decisão relativa ao assunto.

Esse modelo é significativo porque conseguiu reduzir os aspectos voláteis e maximizar a voluntariedade dos empregados. O referido caso é rico em experiências, decisões e exemplos que podem ser adaptados e levados a outras empresas do mesmo porte. A análise criteriosa de todo o material de pesquisa levantado possibilitou a confirmação da afirmativa inicial, a qual priorizava a motivação como fator de criatividade e incremento de produção nas empresas de médio porte. Essas conclusões culminaram com a implantação do referido modelo, em maio de 1994, na Acesita Placas S/A – ACEPLAC.

Palavras-chave: Motivação, produção, criatividade, recompensa, liderança, modelo de gestão.

ABSTRACT

The foremost purpose of this dissertation was to display through ACEPLAC case study, the motivation concept applied as a creativity and increment of production factor, to medium size enterprises, sustained by management model and rewarding projects. The reason for the search of such a model was the systemic observation of work efforts, which have proved to keep the organizational motivation in spite of its changeable and whimsical aspects. The method aims to bring the experience to the concrete field of knowledge. In order to achieve this, a long process following distinctive steps was discharged. The theoretical framework about the complex phenomenon named motivation to work has unveiled an unmistakable starting point. The study of several characteristics of this phenomenon and the countless contributions presented since Elton Mayo and Mary Follet until the present day have made possible the constructions of a safe instrumental promoting critical analysis of reality to take place.

The option was to develop the analysis through a selected case study, since the objective was the linking of theoretical approaches to effective models practice. The objective was to signal to medium size enterprises executives and managers the relevant aspects to their organization and action, creating, thus, a broad view of appropriate themes, in order to generate new alternatives to the decision-making procedure connected to the subject.

This is a significative model because it managed to reduce the changeable aspects and maximize the employees' whimsicality. The above-mentioned case is rich in experiences, decisions and examples, which can be adapted and taken to other enterprises of the same size. The sensible analysis of all surveying material made it possible to confirm the opening affirmative that prioritized the motivation as a factor of both production increment and creativity at medium size enterprises. The conclusion came to be the implantation of the above-mentioned models on May

1994, at Acesita Placas S/A – ACEPLAC enterprise.

Keywords: Motivation, Production, Creativity, Rewarding, Leadership, Management model.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação, justificativas e relevância do trabalho	1
1.2. Objetivo Geral	5
1.3. Limites do Trabalho	5
1.4. Metodologia	5
2. ABORDAGENS TEÓRICAS	6
2.1. Motivação Organizacional	8
2.1.1. Motivação para o trabalho	8
2.2. Abordagens sobre a Gestão Empresarial Relacionada com a Motivação	16
2.2.1. Abordagens sobre mudança organizacional	16
2.2.1.1. Abordagens sobre resistência à mudança	21
2.2.1.2. Incerteza	23
2.2.2. Abordagens sobre a Cultura Organizacional	25
2.2.3. Abordagens sobre Aprendizagem Organizacional	27
2.2.4. Abordagens sobre a Gestão pela Qualidade	32
2.3. Aspectos relacionados à motivação	39
2.3.1. O papel do líder na organização	39
2.3.2. Gestão de recursos humanos	45
2.3.3. Gestão do conhecimento	48
2.3.4. Criatividade e Motivação para Produzir	55
3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	69
3.1. Características Específicas da Região	80
3.2. Histórico da Empresa em Estudo	81
3.3. Desenvolvimento de Recursos Humanos	88
3.4. Projetos de Natureza Estrutural Desenvolvidos	89
3.4.1. Cultura e lazer	89
3.4.2. Plano de cargos e salários	91

3.4.3. Segurança no trabalho	92
3.4.4. Qualidade	94
3.4.4.1. Sistema da qualidade	94
3.4.4.2. Visão, missão e crenças	95
3.4.4.3. ISO 9000.....	96
3.5. Meio Ambiente	97
3.6. Projetos Desenvolvidos de Gestão Pessoas	98
3.6.1. Café com o presidente	99
3.6.2. Idéias em ação	99
3.6.3. Empregado destaque	101
3.6.4. Telecurso 2000.....	104
3.6.5. Bolsa de estudo.....	105
3.6.6. Coleta seletiva de lixo.....	106
3.6.7. Kanban saúde	107
3.6.8. Ginástica na empresa.....	109
3.6.9. Gestão de segurança do trabalhador	109
3.6.10. Relaxar sem parar	111
3.6.11. Caça aos talentos.....	114
3.6.12. Participação nos resultados	115
3.7. Treinamento/Capacitação	117
3.8. Quadro de Pessoal.....	118
3.9. Resultado Contábil	119
3.10. Produção	120
3.10.1. Aspectos mercadológicos.....	120
3.10.2. Fluxograma da produção.....	121
3.11. Evolução Histórica da Gestão de Pessoas.....	122
3.12. Fechamento da Apresentação do Estudo de Caso	124
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
6. ANEXOS.....	140

OBJETO DE ESTUDO

“Mostrar que a motivação para o trabalho é fator de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte – caso ACEPLAC”

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação, justificativas e relevância do trabalho.

A empresa deve ser rentável, mas não à custa do sofrimento de seus empregados e degradação ambiental. (OMAR AKTOUF *apud* VILLARDI e LEITÃO 2000, p. 54).

Buscar origens e naturezas de ganhos de produtividade inéditas, fora dos recursos das economias de escala e da padronização taylorista e fordista, isto na pequena série e na produção simultânea de produtos diferenciados e variados. (CORIAT, 1994, p. 108).

O propósito deste trabalho foi o de mostrar a motivação para o trabalho como fator de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte – caso ACEPLAC. Como o foco foi a motivação para o trabalho, o elemento de pesquisa tratado foi o conjunto dos recursos humanos da Acesita Placas S/A – ACEPLAC, empresa de médio porte no município de Timóteo, em Minas Gerais. A Acesita, empresa holding do grupo da qual a ACEPLAC pertencia, foi privatizada em 1992, com capital nacional advindo principalmente das fundações, tendo sido a PREVI - Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil a principal acionista. Os acionistas contrataram uma diretoria profissional para viabilizar três metas imediatas: sanear a empresa; mostrar à comunidade local e nacional que a empresa era competitiva; e crescer o negócio na sua principal linha que era o inoxidável. Em: <www.acesita.com.br>. Depois de executado o planejamento inicial, a gestão passou para o segundo plano: expandir o negócio para alcançar um faturamento anual de 1 bilhão de dólares (o dólar na época era 1 dólar para 1 real). Dentro da linha inoxidável, o segmento de chapas grossas era o que representava o maior desafio para a Acesita, visto que o mercado interno era pouco explorado e já vítima de importações consideráveis. Outra dificuldade era que a Acesita não tinha uma linha de acabamento. A única empresa então existente era a PLAMINOX, cujos proprietários demonstravam pouco interesse na expansão do segmento, pois já assumiam a liderança nas revendas de inox no Brasil. Em 1993 a Acesita iniciou as negociações para a compra dessa empresa, tendo concluído-a em abril de 1994.

Iniciou-se a gestão dentro do sistema Acesita em maio de 1994.

No caso da empresa selecionada para o presente estudo, o que a distingue é o fato de os dirigentes da *holding*, quando assumiram o seu controle, terem trazido uma visão mais participativa de modelo gerencial, uma grande inovação no setor metalúrgico, um cenário tradicionalmente fordista. Primeiramente, orientaram os gestores de que “o lucro não poderia ser alcançado com a miséria das pessoas”, transformando esta premissa em um dos pilares da missão desenvolvida para a nova etapa da empresa. Sobre esta questão Omar Aktouf *apud* Villardi e Leitão (2000, p. 54), deu sua contribuição:

A ideologia autoritária do capital, a quem a teoria serve, marginaliza os interesses humanos, considerados satisfatoriamente resolvidos pela lei do mercado e pela lógica do lucro, enquanto os problemas relacionados ao conflito e demais aspectos do bem-estar e da realização pessoal no trabalho permanecem marginais à teoria e à prática organizacional. A empresa deve ser rentável, lembra, mas não à custa do sofrimento de seus empregados e da degradação ambiental.

A correlação entre essa orientação significativa de ruptura paradigmática, dos dirigentes da *holding*, aos seus gestores, e a predisposição existente na ACEPLAC, devido a estudo anterior desenvolvido por funcionários especializados e positiva experiência de mudança planejada, propiciou o terreno fértil para o florescimento do modelo então implantado. Pode-se afirmar, após análise crítica formalizada e exame pormenorizado, conforme os ditames acadêmicos, que a motivação sustentada pelo reconhecimento, conforme definição de autor consagrado, influenciou a criatividade e incremento de produção na empresa e mostrou-se adequada às novas tendências da Administração. (VELLOSO FILHO, 1999, p.140).

O estudo crítico dos métodos aplicados a seus empregados, orientado para a gestão pela qualidade, a gestão pela educação e a gestão pelo pegar fazendo certo, é relevante porque além de ser mais uma contribuição no polêmico estudo da motivação nas empresas, configura-se como registro atualizado das informações disponíveis. Correlaciona, ainda, conceitos e aspectos desenvolvidos nas teorias das Relações Humanas e Comportamental, relacionados ao assunto, e o efeito da prática dessas teorias e as reais vantagens daquelas quando efetivamente aplicadas. Deve-se ressaltar a condição de alinhamento do crescimento empresarial dos gestores da *holding*, dos gestores da empresa em estudo e dos resultados obtidos com as ações implementadas nos projetos, que envolveram os empregados

como elemento primordial na busca de incremento de produção. Ao relatar as ações implantadas, a presente dissertação disponibiliza dados e informações, descrevendo os projetos ou processos e relatando os resultados obtidos, com destaque para outros estudos consultados, perseguindo o objetivo de chamar a atenção para o problema e ampliar o espectro da análise.

Trata-se de um exemplo significativo, porque a empresa escolhida acreditou no espírito de compromisso, na vontade de ganhar, na garra e dedicação de seus empregados, importantes vetores do seu sucesso.

Algumas informações importantes sobre a história da Acesita Placas S/A – ACEPLAC serão mencionadas com o intuito de mostrar a evolução da produção; o esforço concentrado para implantar uma gestão de qualidade na empresa; a importância dada à segurança no trabalho; a conquista de novos clientes; a realização de investimentos para melhorar a condição de trabalho; e o desenvolvimento de recursos humanos com educação, treinamento e eventos; tudo isso para formar uma base, em que a motivação para o trabalho seja alavancada a fim de possibilitar o surgimento de campo propício para a criatividade e conseqüente incremento na produção. Apesar de não fazer parte do escopo do trabalho, é válido lembrar que a empresa via o meio ambiente e sua preservação como parte essencial de seu negócio.

A empresa trabalhou com ênfase na educação e com foco na gestão pela qualidade, diretrizes essas determinadas por sua controladora, que implantou igualmente a gestão “pelo pegar fazendo certo”, um modelo de gestão participativa. O reconhecimento do papel dos empregados, levando-se em conta as características peculiares de sua realidade local, e os investimentos em programas voltados para o incremento da motivação foram os pilares para o aumento da produção e o visível desenvolvimento da criatividade de seus recursos humanos, ou seja, resultado esse obtido com o engajamento estimulado.

A expressão “engajamento estimulado” é aqui escolhida por sugerir que tanto quanto a estrita produtividade, é a qualidade e a diferenciação dos produtos que são almejados, obtidos, e que elas o são através das práticas de elaboração da “flexibilidade interna” do trabalho (desespecialização, multifuncionalidade etc.) que nós analisamos. Para dizer isto com outras palavras, e para fazer uma análise mais teórica desta proposição, diremos que, desde o momento em que o regime taylorista da estrita prescrição do trabalho (em tarefas repetitivas e parcelares) é abolido, para ceder lugar a um regime de reagregação e de relativa “indivisão” das tarefas, o bom desenvolver da produção exige e requer este “engajamento” dos

assalariados. Em regime de "indivisão" das tarefas, o engajamento dos assalariados nos atos de produção é a única garantia possível da qualidade dos produtos. (CORIAT, 1994, p. 108).

Ao assumir a gestão, os novos executivos fizeram uma comparação entre os documentos utilizados no estudo de compra e a realidade encontrada. Como conclusão, verificaram que a estrutura de máquinas, os prédios e a tecnologia empregada eram adequados para aquele momento de produção; restava, então, a pergunta: por que não conseguiram produzir o que era nominal dos equipamentos? Primeiro, verificaram de pronto que os seus quadros de pessoal, a mola mestra, estavam sem o tratamento adequado, desestimulados por sucessivos desligamentos, salários incompatíveis e uma longa história de gestão com tendências taylorista/fordista levadas ao extremo. Neste trabalho, não se pretende fazer críticas sobre a gestão baseada no taylorismo ou fordismo, mas, sim, analisar os projetos implantados na busca de resultados a serem alcançados por meio de incentivos direcionados para a motivação de seus empregados. Segundo Motta (1998), uma indústria exerce duas funções básicas: a primeira, econômica, relativa à produção de bens e serviços, e a segunda, social, relativa à criação e à distribuição de satisfação às pessoas que são envolvidas em sua operação. Estas pessoas seriam os empregados, fornecedores, clientes, membros da sociedade e acionistas. A presente dissertação tem o seu enfoque na segunda função básica, com influências diretas e visíveis no incremento da produção almejada pela primeira, ou seja, o foco na motivação para o trabalho dos empregados. (MOTTA, 1998, p. 20).

Assim sendo, este estudo tem como seu principal objetivo a análise crítica da motivação como fator de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte, neste caso, ilustrado por um case da Acesita Placas S/A – ACEPLAC, de acordo com o paradigma emergente de que uma empresa deve ser rentável, mas não à custa do sofrimento de seus empregados e da degradação ambiental. Lembrando mais uma vez que neste trabalho, a degradação do ambiente não será objeto de análise.

1.2. Objetivo Geral

Demonstrar a motivação individual para o trabalho como fator de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte, mediante a descrição e a análise do caso ACEPLAC.

1.3. Limites do Trabalho

A pesquisa limita-se a estudar a empresa ACESITA PLACAS S/A – ACEPLAC, no período de 1994 a 1998, por abranger os meses de implantação da nova gestão, que se revelou uma experiência multifacetada quanto aos aspectos da motivação organizacional e a correlação com a criatividade e o incremento de produção, além de dinâmica, rica em dados e de viabilidade prática.

O estudo focaliza igualmente a ação positiva do gestor na implantação dos projetos ou processos, sempre com o objetivo de incrementar a criatividade e a produção por meio da variável “motivação organizacional”. Destaca-se também o fato de como uma estrutura simplificada e voltada para os objetivos da organização conseguiu facilitar todo o processo. Outros fatores e aspectos fronteiriços desse trabalho serão abordados no decorrer do desenvolvimento do texto, à medida que surjam no horizonte.

1.4. Metodologia

A metodologia utilizada para pesquisa do trabalho foi:

- Leitura dos métodos aplicados pela empresa escolhida (ACEPLAC) na busca de resultado através da motivação;
- Pesquisa bibliográfica para construção de um arcabouço teórico, com base nas teorias das Relações Humanas e Behaviorista, relacionado ao estudo da motivação;
- Observação do efeito dessas teorias na prática da empresa e as vantagens da prática dos métodos de motivação aplicados.

2. ABORDAGENS TEÓRICAS

Sou motivado quando sinto desejo, ou carência, anseio ou falta. Ainda não foi descoberto qualquer estudo objetivamente observável, que se relacione diretamente com essas informações subjetivas, isto é, ainda não foi encontrada boa definição comportamental de motivação. (MASLOW, 1968, p.48).

Não temos como adiar ou deixar de tratar de frente a questão humana e individual dos recursos humanos, e, assim, melhorar as relações do capital. O trabalho tem de ser analisado sob a perspectiva das mudanças sociais, tecnológicas e econômicas. A *performance* das organizações, a fim de se manterem competitivas nos dias de hoje, vai além da eficácia dos produtos e serviços em si. Passa também, de forma primordial, pela motivação pessoal e profissional de todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas. No âmago dessa discussão existem conceitos que são distintos, expressos nas seguintes perguntas: o que é movimento? o que é motivação? o que são programas periódicos e sazonais? E o que são programas e conceitos permanentes baseados em Crença, Valores, Visão e Missão das Organizações? (BROXADO, 2001, p. XIII).

No estudo de caso da empresa ACESITA PLACAS S/A – ACEPLAC faremos uma abordagem ampla sobre os estudos da motivação, desenvolvidos no contexto das teorias de Relações Humanas e Behaviorista. O referido arcabouço teórico foi utilizado para leitura da estratégia elaborada pela empresa. A estratégia era transferir idéias às práticas operacionais e administrativas de programas e projetos motivacionais aplicados na ACEPLAC, com a finalidade de incrementar a produção, em decorrência do estímulo à criatividade e sua aplicação. Daremos enfoque à teoria da Motivação Humana, de Abraham H. Maslow, acoplando os projetos e programas implantados, como forma de exemplificar a aplicação das teorias na prática gerencial desta empresa. (MOTTA, 1998, p.35).

Dessa forma, com os limites impostos pelo referencial teórico definido anteriormente, conceitos tais como motivação, criatividade, motivação para produzir, cultura organizacional, liderança, qualidade de vida, inovação, aprendizagem e desempenho organizacional permearão a presente dissertação.

Os conceitos básicos das teorias, que procuram explicar a motivação do ser humano, em sua grande maioria, conseguiram tão-somente fornecer um conjunto abstrato de conceitos sob os quais se pensava poder compreender toda uma população de pessoas, a partir de um enfoque estatístico, mas que, na realidade, não explicava nenhum desses seres na sua maneira particular de existir e motivar-se. Sob o ponto de vista de compreensão intelectual, tais conceitos poderiam ser bem conhecidos e sua lógica, na maior parte das vezes, mostrava-se racionalmente irrefutável.

O behaviorismo, embora extremamente preocupado com o aspecto racional do comportamento humano, rejeita o modelo simplista do “homo economicus”, no qual se baseia a Escola de Administração Científica. Nessa sua reformulação, não adota a posição limitante da Escola de Relações Humanas, que apenas introduz o elemento humano dotado de sentimentos e motivos, mas vai além, dando especial atenção à propriedade humana da adaptabilidade. (...) O que uma pessoa deseja e aprecia influencia o que se vê; e o que vê, o que deseja e aprecia.

A Escola de Administração Científica pensava na solução dos conflitos em termos de força. Para Mary Follet, a melhor solução seria através da integração dos interesses de ambas as partes. A Escola de Relações Humanas constrói sobre essa base o seu edifício teórico, com o objetivo, mais ou menos claro, de aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa. Segundo Stuart Chasse em seu livro *The Proper Study of Man and Men at Work*, e consciente de que uma indústria exerce duas funções básicas: a primeira, econômica (...), e a Segunda, social, relativa à criação e à distribuição de satisfação às pessoas que envolve em sua operação. (...) baseando-se na hipótese de que a produtividade é função direta de satisfação no trabalho, e que este, por sua vez, depende do padrão social não consencional do grupo de trabalho. (...) Extremamente preocupada com a relação entre moral e produtividade, a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização. (MOTTA, 1998, p. 40-41, 18-24).

Parece, então, não apenas necessário como oportuno que se fale em motivação. Apesar da tentativa teórico-racional de explicar a motivação das pessoas, a complexidade do conceito, aliada ao clima místico que envolve o estudo

da motivação humana e o aparecimento de crenças díspares e mitos assumidos como verdadeiros, alguns dos teóricos chegaram a se perguntar se nunca seria possível desvendar o verdadeiro mistério que chamavam de motivação humana. Porém devemos falar dentro de uma perspectiva que reexamine, de forma bastante crítica, a experiência da ACESITA PLACAS S/A – ACEPLAC, que procurou levar para a aplicação prática aquilo que até então era teoria. É necessário, no entanto, recriarmos o embasamento teórico para que possamos fazer uma leitura epistemológica dessa experiência.

2.1. Motivação Organizacional

2.1.1. Motivação para o trabalho

Existe uma confusão generalizada entre condicionar pessoas e motivá-las. Uns acham que conseguem motivar outros. Porém, existem posições contrárias sobre este tema que dizem que apenas força intensiva é que motiva as pessoas.

Cecília Whitaker Bergamini

Para Bergamini (1997) a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar e alcançar os objetivos da organização formal, extremamente preocupada com a relação entre a moral e o incremento de produção. Naquele momento, o enfoque no indivíduo resume-se a uma valorização excessiva do homem, em contraponto com a ênfase dada às tarefas e à organização nas teorias clássicas. No famoso experimento de Hawthorne, de Elton Mayo, em que se pesquisou sistematicamente os efeitos do ambiente na produtividade individual (usando a variável iluminação, por exemplo), o que acabou se descobrindo foi a influência dos grupos informais na atuação do indivíduo. Percebeu-se que eram vários os motivos que levavam o indivíduo ao desempenho desejado, sendo a organização informal um elemento fundamental na dinâmica das empresas. O fato é que, a partir daí, passaram a desacreditar na força do incentivo puramente material e no conceito pejorativo do “homem econômico”.

Para Herbert A. Simon (1945), o conceito de comportamento: é a maneira pela qual o indivíduo ou uma organização age em resposta ao seu meio ambiente. A abordagem comportamental pode ser vista em dois momentos: Teoria Comportamental da Administração e Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

A Teoria Behaviorista (Teoria Comportamental) da Administração representa um grande avanço no pensamento administrativo porque passa do enfoque minimizado de superavaliação do homem para o do comportamento do indivíduo e também para o do comportamento organizacional. Foi a partir de 1950, nos EUA, que acontece o desdobramento da Teoria das Relações Humanas, surgindo uma corrente crítica às concepções ingênuas defendidas por Follet e Mayo. Conforme os seus autores, o administrador precisaria conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e então utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações, e, conseqüentemente, a produção. Nesse pensamento, incorpora-se muito da Teoria da Burocracia; ressaltando, porém, que a incipiente concepção de comportamento humano não permite os contornos apregoados por essa última, em que o homem é previsível e programável. (CHIAVENATO, 1999, p.5).

Num primeiro momento, essas abordagens têm impacto limitado na administração das organizações, vindo a perceber suas influências por meio de efeitos cumulativos no decorrer dos anos. Aqui elas se mostram relevantes porque foram alvo das estratégias gerenciais desenvolvidas pelos dirigentes da holding, quase meio século depois.

A Teoria Behaviorista recebe contribuições significativas das Ciências Comportamentais, que mudam radicalmente a visão limitada do homem. Resumindo, os novos estudos revelam que o homem é um animal social dotado de necessidades; que o homem é um animal dotado de um sistema psíquico, que permite uma organização perceptiva e cognitiva comum a todas as pessoas; que o homem tem capacidade de articular linguagem com raciocínio abstrato, ou seja, tem capacidade de comunicação; que o homem é um animal dotado de aptidão para aprender; que o comportamento humano é orientado por objetivos, que são muito complexos e mutáveis; e que o homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento, ou seja, pode tanto cooperar como competir com os outros. Por essa visão, o conflito torna-se parte virtual de todos os aspectos da vida humana, inclusive das organizações.

A partir de então, as organizações passam a ser entendidas como sistemas sociais cooperativos, significando que o sistema social tem tanta ou maior influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e

procedimentos. Portanto, quando se aplica a visão comportamental, no centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico - “o ser humano é a medida de tudo”.

No enfoque comportamental, os objetivos básicos a serem perseguidos passam necessariamente pelas seguintes etapas: (1) compreender o sistema social da organização, ou organização informal; (2) compreender as pessoas como indivíduos e as características que tornam cada uma diferente das demais, e o impacto dessa singularidade sobre o desempenho. Salienta-se a existência de objetivos implícitos que procura fornecer ferramentas à administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.

O presente trabalho enfatiza os estudos sobre a motivação humana, que teve ênfase privilegiada na Teoria Comportamental. Não só a motivação, como também a auto-estima e os grupos informais foram enfocados nesse período. Mayo acreditava que os grupos informais poderiam ser utilizados tanto para o bem do indivíduo quanto para o da corporação ou ignorados em detrimento de todos. Outro aspecto muito estudado foram as relações entre indivíduos e a organização e os conseqüentes conflitos entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, porque representam um conflito inevitável entre o indivíduo e a organização, visto que há uma incompatibilidade entre a auto-realização de ambos. Na verdade, há grande interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização, sendo responsabilidade da Alta Administração conciliar esses interesses, adaptando os princípios da organização formal às exigências da organização e dos indivíduos.

O estudo do comportamento organizacional fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, levando-nos ao estudo da motivação humana – Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg –, que é um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração e base da presente dissertação. Mas, o que significa a palavra *motivação*? Em termos gerais, a palavra *motivação* abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. Na Administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Ao longo dos anos, no desenvolvimento das teorias administrativas, várias hipóteses foram levantadas sobre a motivação humana, caracterizando, em grande

parte, os conceitos dos Homens da Administração: o “Homem econômico-racional”, em que a motivação encontra-se na perspectiva do ganho, pois o motivo importante é ter bens materiais; o “Homem social”, em que a motivação é o grupo, o *status*, pois o motivo importante é o reconhecimento dos colegas; o “Homem auto-realizador”, em que a motivação é a realização interior, pois o motivo importante é a satisfação mínima; e o “Homem Complexo”, em que a motivação não tem causa única, pois diversos são os motivos ou causas importantes para mover o comportamento.

O homem é visto como um animal complexo, dotado de necessidades multifacetadas e diferenciadas. Essas necessidades orientam e dinamizam o comportamento humano em direção aos objetivos pessoais.

O psicólogo Abraham Maslow (1908-1970) apresentou a Teoria da Motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. (desenho de uma pirâmide).

As necessidades humanas, segundo Maslow (MOTTA,1998,p.24 e 25): (1) necessidades fisiológicas; (2) necessidades de segurança (ou de estabilidade); (3) necessidades sociais; (4) necessidades de estima (auto-estima); (5) necessidades de auto-realização. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow é uma série ascendente de necessidades humanas e tem os seguintes pressupostos: (1) a satisfação de um nível inferior precisa estar atendida para que a do nível superior possa ser motivadora do comportamento; (2) nem todos chegam ao topo da pirâmide; (3) é a necessidade mais importante ou mais premente que monopoliza o indivíduo; (4) cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente atendidas. O efeito no organismo é sempre global; (5) qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente; (6) qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica.

Em resumo: a Teoria da Hierarquia baseava-se na idéia de que, uma vez satisfeita a necessidade, o indivíduo não se sente mais motivado por ela.

Peter Drucker (MOTTA, 1998, p. 24 e 25) criticou Maslow ao afirmar que esse último não percebeu que um desejo muda quando é satisfeito. Quanto mais próximo da satisfação daquela necessidade, menos incentivado o indivíduo se encontra, porque a proximidade modifica o desejo a ser satisfeito. À medida que se aproxima a saciedade, a capacidade de recompensa, seu poder como incentivo diminui rapidamente. Mas sua capacidade de desencorajar, criar insatisfação e atuar como desestímulo aumenta rapidamente.

Reafirmando Hobbes, o filósofo inglês, “a felicidade não é estática”. (“O Leviatã”, do século XVII).

Frederick Herzberg *apud* Chiavenato (1999) formulou a chamada teoria dos dois fatores, fatores higiênicos e fatores motivacionais, para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

(...) Segundo as pesquisas de Herzberg, o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, evitam a satisfação. Pelo fato de estarem ligados à satisfação dos indivíduos, Herzberg chama-os também fatores satisfacientes. (CHIAVENTO, 1999, p. 165).

Paulo Motta (1999) disserta:

A motivação possibilita a congruência entre desejos e aspirações individuais com as necessidades do bem comum. (...) A motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas. Portanto, vista como um processo individual, a motivação não pode ser explicada estreitamente por fatores de trabalho. (...) Nas instituições públicas e privadas, os funcionários esperam que aos cumprimentos dos dirigentes sigam gratificações e promoções garantidas. (...) Assim do ponto de vista empresarial, todas as dimensões da motivação devem ser consideradas. Ela pode ser transformada em projeto global de estratégia empresarial, com vistas a melhorar a produtividade e aumentar a satisfação individual. (...) Do ponto de vista individual, porém, a motivação se passa no domínio de alguma autonomia. É a autonomia de pensar e agir que aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir. Assim, se existe uma dimensão individual na motivação, ela pressupõe algum grau de liberdade. A esse respeito, muitas pesquisas realizadas nas duas últimas décadas têm revelado que trabalhadores livres para estabelecer seu próprio ritmo de trabalho tendem a ser mais produtivos. É evidente que a liberdade por si só não garante produtividade; tudo depende de como essa liberdade é oferecida. (MOTTA, 1998, p. 86). Os limites da liberdade devem ser garantidos pelo sistema de incentivos e retribuição. (MOTTA, 1999, p. 186).

Coriat (1994) e Fleury (1997) também enfocam a motivação dentro do modelo japonês. É importante a citação dessa visão uma vez que as empresas da região

onde a ACEPLAC se encontrava estavam sob a influência de empresas onde prevalecia o modelo japonês. Esse fato se dava porque a USIMINAS, a ACESITA E a CENIBRA, empresas de grande porte, tiveram em sua constituição empresas japonesas.

Coriat (1994) usa a expressão “engajamento estimulado” para tratar a motivação sustentada pelo reconhecimento. Mesmo sabendo que o modelo japonês tenha sido influenciado fortemente pelo taylorismo, não prevaleceu em seu escopo o mesmo tratamento em relação às pessoas. Essa afirmação assenta-se na premissa taylorista da estrita prescrição do trabalho (em tarefas repetitivas e parcelares) e que, posteriormente, é substituída por um regime de reagregação e de relativa “indivisão” das tarefas. Na verdade, o que se espera de uma boa produção e de uma criatividade estimulada na área de produção, com a sustentação de um ambiente onde a motivação prevalece, é o “engajamento” dos assalariados. Ou seja, só é possível alcançar a qualidade de produtos quando se percebe o engajamento estimulado dos assalariados nos atos de produção.

Bergamini (1986) defende em suas obras uma posição que a princípio parece uma antítese em relação à proposta deste trabalho - a motivação sustentada pelo reconhecimento pode ser fator de criatividade e incremento de produção. Observe a afirmação de Bergamini abaixo:

(...) Sofrendo, na própria pele, os resultados da imobilidade e da postura não criativa do seu pessoal, os condicionantes extrínsecos parecem ser, em princípio, para as empresas a única saída plausível para o *status quo* que as imobiliza. O perigo de considerar fatores extrínsecos ao indivíduo como forças matrizes da sua motivação tem levado muitas organizações a essas grosserias. Muito tempo tem sido perdido com o planejamento de medidas, tais como horário flexível, férias antecipadas, condições do ambiente do trabalho, atribuição de bônus, programas de benefícios, aumento por mérito, vagas no estacionamento e outros, acreditando-se que tais fatores terão o poder de elevar a motivação daqueles que trabalham.

E, no afã de conseguir maior motivação dos empregados, os tradicionais incentivos externos voltaram à cena, embora só pareçam eficazes em assegurar a submissão temporária às regras formais e aos regulamentos. (...) De maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade (...) Em lugar

do clima de punição adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivos à motivação. (...). (BERGAMINI, 1986, p. 6).

Para Motta (1998), as idéias básicas da Escola Clássica a respeito da organização são as seguintes:

1.^a quanto mais dividido for trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa;

2.^a quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;

3.^a um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes;

4.^a o objetivo da ação de organização são mais as tarefas do que os homens. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que não ocupam a função. Deverá criar uma estrutura ideal. (MOTTA, 1998, p.9).

Já Drucker *apud* Bergamini (1977) ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele, o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

Uma proposta surge com Elton Mayo que, ao definir uma nova filosofia administrativa, percebeu a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Elton Mayo partiu do princípio de que a melhor maneira de motivar os empregados era dar uma forte ênfase ao comportamento social dos mesmos. Os gestores passam então a gerenciar de forma que, ao valorizar os empregados, esses sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa era promover o reconhecimento do valor de cada empregado, além de buscar a satisfação das suas necessidades sociais, de forma muito especial.

Em Motta (1998) a Escola de Relações Humanas aborda a questão da motivação humana na perspectiva abaixo:

Extremamente preocupada com a relação entre moral e produtividade, a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal. (MOTTA, 1998, p. 24).

Já para Miller e Form *apud* Motta (1998), em sua obra intitulada *Industrial Sociology*, fornecem-nos algumas conclusões tiradas das pesquisas de Mayo, que constituem o centro da Escola de Relações Humanas. Tais conclusões, que apresentamos a seguir, parecem-nos ter sido extremamente importantes para o desenvolvimento da administração.

- a) O trabalho é uma atividade grupal.
- b) O mundo social do adulto é primeiramente padronizado em relação à sua atividade no trabalho.
- c) A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral do trabalhador e da produtividade que as condições físicas sob as quais trabalha.
- d) Uma reclamação não é necessariamente o enunciado objetivo de um fato, comumente é um sintoma de distúrbio relacionado com *status* do indivíduo.
- e) O trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiência são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro quanto fora da fábrica. (MOTTA, 1998, p. 24).

f) Grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle sobre os hábitos no trabalho e atitudes do trabalhador individual.

g) A colaboração grupal não ocorre por acidente, mas, ao contrário, deve ser planejada e desenvolvida. Se tal colaboração for alcançada, as relações no trabalho podem chegar a uma coesão que resista aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação. (MOTTA, 1998, p.24).

Os autores argumentavam que os objetivos motivacionais eram aqueles nos quais se baseavam os empregados em sua percepção de se sentirem úteis e importantes. Deveriam atender ao desejo natural dos empregados de se sentirem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual de cada um deles. Essas necessidades eram as mais importantes, dentro desse contexto, e acabaram por substituir com vantagens o efeito das recompensas extrínsecas. O papel desempenhado pelos gerentes era deixar claro a sua preocupação com os empregados e sua simpatia para com os problemas, as necessidades e os desejos deles, em todas as suas ações gerenciais. Embora de

maneira diferente, continuou-se a manipular os empregados no trabalho. Com o novo modelo de compreensão do ser humano em situações de trabalho, Bergamini (1997) traça a importância dos canais de comunicação nos dois sentidos, surgindo daí uma concepção nova de trabalho em grupo:

Conseqüentemente, as formas de recompensa dos esforços no trabalho deixaram de ser individuais para ser aplicadas sob a forma de incentivos grupais. A motivação estava, nesse momento, sendo considerada parte integrante de um processo grupal, dando assim, à antiga “cenoura” um novo aspecto. (...) Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores. (BERGAMINI, 1997, p.22).

Já Guerreiro Ramos (1989) critica essa noção de motivação afirmando que a teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. É ingênua por falta de sofisticação e de caráter epistemológico. Mais, essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Diz:

“(...) é preciso que se finja que a ingenuidade é o certo, enquanto a sofisticação teórica é o errado.” Afirma que esta ingenuidade leva o indivíduo a uma alienação e completa subordinação às normas das organizações pensando que detém sua individualidade, uma motivação falsa porque é dependente das manifestações da organização e “(...) numa sociedade assim, não ser detentor de um emprego corresponde a não ter valor – e mesmo a não existir. (...) O indivíduo que a psicologia sociomórfica motivacional enfoca é aquele para quem o mundo social representa o único centro de experiência. Ele é provido de ego, mas perde a consciência de sua individualidade, onde estão adormecidos realidades imencionáveis. (RAMOS, 1998, p.1-100-101).

2.2. Abordagens sobre a Gestão Empresarial Relacionada com a Motivação

2.2.1. Abordagens sobre mudança organizacional

São vários os autores que se preocuparam com a questão da mudança organizacional. Procurou-se apresentar algumas abordagens sobre o tema, servindo de base para a análise do caso em estudo.

Dooley e Thorsen *apud* Senge (2000) tratam essa questão, usando de uma metáfora, isto é, eles comparam a mudança organizacional com a reconstrução de um navio em movimento.

Gerenciar uma iniciativa de mudança organizacional é como tentar reconstruir um grande navio enquanto se navega águas desconhecidas. Com tudo em movimento, não há lugar sólido para se apoiar. Tipicamente, as pessoas negligenciam uma fonte prontamente disponível de terra firme pessoal: seus próprios corpos. Ao adotar a prática diária da aprendizagem física, as pessoas podem se tornar mais fisicamente embasadas, mais conscientes da sutil dinâmica em torno de si, e mais em contato com sua própria intuição.

Uma fonte de aprendizagem física é o aikido, a arte marcial da paz. O aikido incentiva movimentos deliberados, lentos e atenciosos. Com o tempo e a prática, as pessoas desenvolvem uma atitude relaxada e equilibrada dentro de seus próprios corpos, nem se levantando para se chocar com a resistência, nem cedendo a ela.

Elas cultivam uma graciosa qualidade de atividade, que as ajuda a conquistar a fé e a confiança de outros durante tempos de crise. Seja pelo aikido, ou por outra disciplina orientada para a conscientização, pessoas podem aprender a utilizar as mudanças em torno de si como fonte de poder, assim como os marinheiros utilizam as correntes marítimas e o vento. (SENGE, 2000, p.182-184).

Jones e Shibley *apud* Senge (2000) fazem uma comparação entre músicos e cultura ao explicar a mudança organizacional. Mostram como o uso habilidoso da prática pode deixar não apenas as pessoas inspiradas, mas também predispostas a defenderem a mudança, isto é, praticando a relevância. (SENGE, 2000, p. 31).

Segundo Pascale *apud* Jonhson (1997), para se obter uma mudança organizacional significativa é necessário uma liderança dinâmica e efetiva. No setor público, como também no privado, é implícito a todos. Quanto ao caráter essencial de liderança, o autor reafirma sua tese no sentido da obtenção de uma organização eficiente, receptiva e criadora de valor. No entanto, sobre a gerência em especial Pascale *apud* Jonhson (1997) sugere:

(...) que, no futuro, grande parte do papel da alta gerência irá mudar de qualquer maneira – e, aí sim, veremos surgir um novo tipo de gerente. Seu argumento é de que a verdadeira busca por gerentes competentes para o futuro deve começar agora entre as fileiras intermediárias. Ele acredita que existe um argumento a favor da premissa de que as pessoas que estarão no topo em 2010 poderão ser “administradores de um sistema no qual a inteligência e as iniciativas provêm de equipes organizadas. (...) mas ela terá de ser mais inspirada e sábia. (...) mas ele vê que o Rambo organizacional, já redundante – aquele do corta, corta, corta –, não é uma pessoa para liderar a empresa da próxima geração. “a diferença real não está no topo. Ela está no nível intermediário, nos níveis médios superiores de gerência, onde o processo de seleção para aquele que você está procurando como gerente para amanhã está passando do tipo carismático para uma pessoa que é mais um facilitador e um ouvinte; experiente na concepção de processos que envolvem e associam pessoas”. (...) O que essas pessoas terão em comum será a capacidade para ilustrar e articular os novos valores corporativos comuns da organização. (JOHNSON, 1997, p.85).

Hernandez e Caldas (2001) apresentam as mudanças organizacionais como uma das principais atividades para a empresa e as instituições de todo o mundo. “Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigissem, hoje em dia, elas tenderiam a provocar a sua transformação incessantemente”, ou seja, as empresas usam a mudança como diferencial competitivo. (HERNANDEZ E CALDAS, 2001, p. 31-45)

Segundo Morgan (1996) pode haver uma armadilha à medida que as organizações sedimentam as suas identidades, podendo iniciar transformações mais amplas na ecologia social a que pertencem. Elas podem criar condições para evoluírem, como também podem estabelecer bases para a autodestruição.

Geus (1998) denomina de “empresas visionárias” aquelas que exibem uma fortíssima motivação pelo progresso, ou seja, as que permitem mudar e se adaptar “sem comprometer os seus mais caros ideais”.

Shein *apud* Senge (1999), por sua vez, aponta o gerente como agente motivador, denominando-o “gerente da reviravolta”. Nesse caso, camadas gerenciais mais altas serão substituídas, o que concorrerá para uma reestruturação maciça. Para o autor, é imperativo destruir alguns elementos da antiga cultura para que o espaço possa se abrir para um novo processo de construção cultural, removendo com isso os portadores e representantes da velha cultura. Entretanto, o autor faz um alerta ao gerente, visto que ele deve ter consciência e sensibilidade para lidar com a ansiedade e a depressão dos empregados que permanecerem, de modo a não se sentirem culpados por terem sobrevivido a todo o processo de transformação. Nessa circunstância se faz necessário restabelecer o compromisso e garantir a motivação básica.

Por outro lado, Kotter (1997) considera que “algumas organizações ao se adaptarem de forma significativa às condições de transformação, aprimoram a posição competitiva de outras e preparam algumas para o futuro melhor”. Chama a atenção também para as “melhorias decepcionantes”, em que os recursos são desperdiçados e funcionários são dispensados, como também frustrados. Afirma ainda que o preço da mudança é inevitável. E completa mostrando que a maior parte das empresas públicas e privadas pode se aperfeiçoar significativamente, com um custo relativamente aceitável, porém, elas freqüentemente cometem erros ao tentar mudar, porque não foram preparadas para o “desafio da transformação”.

Kanter (1997) compara a mudança organizacional com um jogo, em que os executivos não deveriam somente manter os olhos na bola, mas também deveriam observar todos os elementos mutáveis do jogo. Isso se reportando à posição dos executivos, de modo que eles possam obter sucesso, são necessárias manobras mais rápidas e criativas, flexibilidade e parceria, como também tecnologia.

Para Drucker *apud* Howard (2000), a inovação é a grande saída para a mudança: “toda organização terá de aprender a inovar”. Entretanto isso deve ser um processo sistemático, com o inovar e o descartar sistematicamente. “A menos que isso seja feito, a organização baseada no conhecimento logo se encontrará obsoleta”. Faz-se necessário também se organizar para mudar, requerendo um alto grau de descentralização.

A abordagem de mudança organizacional para Nonaka (2000) é a de recriar a empresa investindo em conhecimento.

Beer et al. (2000) falam como transformar as organizações de forma a não decretar que a empresa mude, estabelecendo nova missão, ou ao impor mudanças em toda a estrutura da organização. Outrossim se faz necessário um gerenciamento voltado para a transformação organizacional.

Wood (2000) considera difícil a tarefa de abordar assuntos referentes à questão da mudança organizacional. Apesar de terem sido amplamente explorados nos últimos anos, os estudos acadêmicos existentes em torno do assunto vão desde as vertentes filosóficas e antropológicas até mesmo a receitas de processos de intervenção para gerentes que procuram melhorar suas empresas.

Acredita, também, o autor que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços, existindo então uma proximidade com a comunidade e mais responsabilidade com o meio ambiente. Essa organização do futuro deverá possuir um nível hierárquico reduzido, como também a própria hierarquia tenderá a desaparecer, abrindo espaço para a figura do líder como treinador e motivador.

Considera o autor que a mudança organizacional pode ser dividida em duas categorias, ou seja, as mudanças estruturais – ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica, e as mudanças comportamentais, aquelas com características da Escola das Relações Humanas.

Wood (2000) completa argumentando que o tema mudança na organização no trabalho é uma questão antiga. Porém, nos últimos anos, o tema ganhou

contornos diferentes. “O aumento na instabilidade ambiental e, particularmente, o acirramento da competição, colocou a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações”. E foi aí que o foco da mudança organizacional passou a ser “mudar para criar uma performance competitiva”.

Aidar, Brisola e Motta *apud* Wood (2000) denominam de mudanças contemporâneas, em que a relação de empregado e chefe parece estar abalando consideravelmente esse vínculo, tendendo a transformá-lo numa relação mais profissional, ainda que a forte herança cultural anterior deva permanecer como um traço importante.

Caldas *apud* Wood Jr. (2000) atenta para o fato de as empresas estarem receptivas às novas idéias. Isso contribuirá significativamente para que as organizações possam “queimar etapas” para atingir mudanças.

Senge (1999) aponta alguns entraves do sistema gerencial sobre a resistência a mudanças organizacionais:

A maior parte das iniciativas de mudança sérias acaba se esbarrando em questões intrínsecas ao sistema gerencial prevalecente. Dentre essas questões está o comprometimento dos gerentes com as mudanças somente enquanto elas não os afetam; tópicos “indiscutíveis” que são arriscados de se abordar; e o hábito arraigado de se atacar os sintomas e ignorar as causas sistêmicas mais profundas dos problemas. (SENGE, 1999, p.20).

Carroll *apud* Senge (1999) alerta para o imperativo comprometimento de todos os elementos da organização na implementação de mudanças organizacionais, uma vez que os funcionários não podem responsabilizar somente os líderes como únicos comprometidos com o sucesso das organizações. Desse modo, a incorporação de todos no processo de mudança é fundamental, garantindo a sustentabilidade do processo.

Schein (1999) corrobora a opinião de Carroll *apud* Senge (1999) quanto ao comprometimento de todos, ressaltando que as pessoas são importantes para o sucesso da mudança organizacional.

Senge *apud* Malschitzky (2000) afirma que a mudança organizacional leva os gerentes a serem pró-ativos, incentivando e conduzindo os processos, a fim de estabelecer uma continuidade entre adaptar e mudar, por meio das cinco disciplinas propostas pelo autor: Modelos mentais; Domínio Pessoal; Sistemas de pensamento; Visão compartilhada; Aprendizagem em Equipe.

2.2.1.1. Abordagens sobre resistência à mudança

“Nas organizações humanas não haverá mudança, a não ser que haja primeiro quem advogue esta mudança”. (CAMPOS, 1992, p. 67).

Passamos então a abordar o tema sobre a resistência à mudança, apresentando alguns posicionamentos de autores e suas considerações.

De acordo com o dicionário de Aurélio Ferreira (1999), o conceito de Resistência é o “Ato ou efeito de resistir. Força que se opõe a outra, que não cede a outra”. Já a Mudança é o “Ato ou efeito de mudar (-se), muda”. “Numa comunidade plurilíngüe, o uso de uma língua em detrimento de outra (s), em razão da situação em que o falante se encontra, ou do tema abordado em sua fala”. (FERREIRA, 1999, p. 1375 e 1752).

Senge (1999) levanta a questão dos fracassos em relação às iniciativas de mudanças. Ele afirma que a maioria das iniciativas de mudança fracassa, tendo em vista os dados colhidos de centenas de programas corporativos estudados, com modelos de Gestão da Qualidade Total, que acabam sendo suspensos, porque deixam de produzir os resultados esperados. O autor aponta os estudos de John Kotter, de Harvard, de proposta de “transformação empresarial” conduzida pela alta administração, concluindo que mais da metade das empresas não sobrevive às fases iniciais. Mesmo considerando que haja empresas que foram “muito bem-sucedidas” e outras que foram “verdadeiros fracassos”, ainda restam as estatísticas desalentadoras. Contudo, a grande maioria tende a permanecer nos dois extremos, com uma distinta tendência ao fracasso. Pode-se argumentar que as empresas não têm um histórico muito bom no que diz respeito à sustentação de mudanças significativas.

Senge *apud* Hesselbein et al. (2001) fez contribuição quanto ao fato de os funcionários não acreditarem na mudança sempre que a organização já vivenciou o processo seguidas vezes. Percebe-se claramente a falta de espírito empreendedor por parte de alguns funcionários. Deve-se evitar essa postura, para que as pessoas não menosprezem o discurso como se fosse uma “torcida organizada executiva”.¹

Wood et al.(2000) fazem uma analogia entre o que representou a era cretácea para os dinossauros e os anos 80 para as organizações, quando consumidores exigentes, novos competidores, redução do ciclo de vida dos produtos, novo perfil de trabalhadores, dentre outros fatores, “vieram atormentar a vida já não muito tranqüila dos dinossauros organizacionais”, exigindo mudanças rápidas.

Caldas (2000) coloca-nos dois modelos de linha de pesquisa para o estudo das inovações administrativas: a) os trabalhos voltados para a difusão de inovações; e b) os trabalhos voltados para a evolução de inovações. Essas duas linhas de pesquisa podem auxiliar a entender por que as organizações adotam e/ou rejeitam modismos e também como eles surgem e desaparecem. (Quadro abaixo).

Tipologia de Abrahamson - adoção e rejeição de inovações.

	Processo de imitação – não induz à difusão ou rejeição	Processo de imitação – induz à difusão ou rejeição
Organizações em certo grupo determina a difusão e rejeição neste grupo	Perspectiva da Escolha Eficiente	Perspectiva do Modismo
Organizações fora de certo grupo determinam a difusão e rejeição neste grupo	Perspectiva da Seleção Forçada	Perspectiva da Moda

Fonte: Adaptado a partir de Caldas (2000, p.78).

A perspectiva da escolha eficiente “pressupõe que as escolhas tecnológicas e administrativas são reacionais e baseadas numa avaliação de que inovação maximizará a eficiência da organização”. Essa posição é típica na linha dos economistas organizacionais.

Ainda na concepção do autor, a perspectiva da seleção forçada “afirma que as organizações não são completamente independentes para escolher que inovações administrativas adotar ou rejeitar”. Influência de outras organizações e/ou agentes externos podem ocorrer neste caso e serem suficientemente poderosas para impor qualquer tipo de adoção ou rejeição de inovações gerenciais entre organizações consideradas menos ativas.

Sobre a questão “resistência a mudanças”, Geus (1998) fez a sua contribuição por meio de uma abordagem inusitada:

Apresentei a pergunta a uma série de psicólogos: por que os gerentes não exercitam a antevisão? Eles me explicaram que existe uma resistência à mudança – uma resistência que é basicamente boa, tanto para o indivíduo como para a sociedade. Não se deve mudar apenas pela mudança. Todavia, disseram os psicólogos, quando a sobrevivência depende da mudança, essa resistência deve ser superada, e a única forma disso ocorrer é pelo sofrimento – um sofrimento profundo e prolongado! (GEUS, 1998, p. 17 e 10).

Completa o autor que nem uma pessoa ou mesmo uma empresa tenderá a aprender sem antes vislumbrar algo que seja interessante no ambiente. “É por este motivo que sobreviver e prosperar em um mundo volátil exige, acima de tudo, uma gerência sensível ao meio ambiente de sua empresa”. (GEUS, 1998, p. 17 e 10).

Senge (1999) aponta o medo e a ansiedade como algumas barreiras que colocam em risco a harmonia de qualquer processo de mudança nas organizações. Contudo eles não devem ser vistos como “problemas” que devam ser resolvidos. Eles são considerados naturais pelo autor, ou seja, são reações saudáveis às mudanças em níveis de abertura. Abertura não requer simplesmente a disposição de exteriorizar seus pensamentos e opiniões. Requer também vontade de escutar de uma forma aberta, reconhecer a existência de diferentes visões e, se necessário for, mudar de opinião também. O que até certo ponto é verdade, considerando-se que todo mundo tem medo de se expor, de cometer um erro, de demonstrar ignorância e de acidentalmente ofender outras pessoas com uma franqueza ou comportamento inconveniente. São preocupações razoáveis no novo ambiente de iniciativa de mudanças. Se as pessoas acreditam que não têm medo, elas provavelmente devem ser boas na negação de suas próprias emoções. O desafio do medo e da ansiedade repousa no reconhecimento dessas respostas naturais e na possibilidade de dar às pessoas a oportunidade de fazer crescer sua própria capacidade de abertura.

2.2.1.2. Incerteza

O conceito de incerteza, ou seja, a falta de certeza, a hesitação, a dúvida, a indecisão, a perplexidade é muito relevante para o comportamento organizacional, e está diretamente relacionado à herança cultural. (AIDAR ET AL *apud* WOOD, 2000, p. 34). Portanto, situações de incerteza geram ansiedade nas pessoas, em maior ou

menor grau, dependendo do ambiente cultural em que se encontram. Pelo fato de conviverem com a perspectiva de um futuro sempre incerto e desconhecido, as sociedades humanas tendem a desenvolver várias formas de lidar com a incerteza. “Essas formas pertencem às heranças culturais das sociedades e são transferidas e reforçadas por instituições como a família, a escola e o Estado”.

Aidar et al. *apud* Wood (2000) apresentam como exemplo de resistência à mudança o medo do fracasso nos negócios. “Países com baixa prevenção à incerteza são caracterizados por baixos níveis de ansiedade da população, menos *stress* no trabalho, menor resistência a mudanças e maior capacidade para assumir riscos nos negócios”. (AIDAR ET AL *apud* WOOD, 2000, p. 58). Ao passo que naqueles países com alta prevenção à incerteza é constatado nível elevado de preocupação com o futuro, representado por maiores índices de *stress* no trabalho.

Completam os autores que o Brasil se inclui nos países de alta prevenção à incerteza. Em decorrência, as relações pessoais e os processo de trabalho são fortemente guiados por estruturas burocráticas, por tradições, normas e leis.

Sob as perspectivas – moda e modismo – podemos reproduzir Thomaz Wood Jr. ao afirmar que as organizações tendem a imitar decisões adotadas por outras organizações, em condições de incerteza. Essas, na verdade, partilham um pressuposto similar, salvo sob o ponto de vista em que moda e modismo se diferenciam, ou seja, na perspectiva da primeira, as organizações são influenciadas por atores fora de seu grupo; enquanto na perspectiva do modismo, inovações são difundidas quando organizações imitam outras dentro do mesmo grupo”. (WOOD, 2000, p. 77 a 79).

As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, considerando que todo empregado se encontra em relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo, ou alguma política administrativa imprevisível, elas podem se tornar poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.

2.2.2. Abordagens sobre a Cultura Organizacional

Schein (1999) afirma que na cultura não se mexe, ou que pelo menos deve levar tempo para se conseguir mudar a cultura organizacional:

As pessoas que tentam modificar as organizações constantemente se deparam com atitudes que parecem impossíveis de modificar.” “Não podemos avançar”, eles afirmam, “a menos que criemos uma nova cultura”. Este é o grande erro. Não se pode criar uma nova cultura. Você pode estudar uma cultura (a sua própria ou uma outra cultura) até que você a compreenda. Então, você pode propor novos valores, introduzir novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas. Ao longo do tempo, essas ações irão estabelecer o terreno para o novo comportamento. Se as pessoas que adotarem esse tipo de comportamento acreditarem que os ajuda a melhorar, então, tentarão novamente e, depois de várias tentativas, que podem durar de cinco a dez anos, a cultura organizacional poderá incorporar um conjunto de diferentes pressupostos e uma maneira diferente de ver as coisas. Ainda assim, você não modificou a cultura, você preparou o terreno para a evolução cultural. (SCHEIN, 1999, p.349).

Aidar et al. (2000) alertam para que o estudioso da cultura organizacional observe o perigo de cair na armadilha do etnocentrismo e de seu próprio ponto de vista, não devendo considerar apenas o seu próprio modo de viver, ou de fazer as coisas e de perceber o mundo como sendo a forma correta. Pode-se adotar a postura de ignorar as diferenças culturais.

Os autores também abordam as posturas denominadas policêntrica e geocêntrica, em que a primeira é oposta ao etnocentrismo, ou seja, parte da idéia de que “o país que hospeda a multinacional conhece melhor os procedimentos e métodos mais adequados a seu ambiente”. Num exemplo de postura policêntrica, a empresa multinacional instalada no Brasil passaria a funcionar de maneira “tipicamente brasileira”. Alertam os autores supracitados, no entanto, que a empresa que se preocupa excessivamente com a questão de adaptação a culturas locais tende a perder sua identidade e seus valores de origem.

Já a postura geocêntrica reflete a gestão de organizações que operam de forma semelhante nos diversos países onde possuem subsidiárias, não importando a região. Em geral, são organizações maduras e que possuem liderança. Essas empresas, apesar de manterem seus princípios e valores básicos, buscam adaptar-se às diferenças nacionais. Essa postura está relacionada à hipótese da “convergência cultural”. Estando atenta para o fenômeno da globalização como algo

irreversível, a empresa com postura geocêntrica, porém, não ignora a influência das diferenças culturais sobre os estilos de gestão.

Aidar et al. (2000) apontam também que os aprendizados organizacionais muitas vezes esbarram em obstáculos oriundos das culturas já existentes.²O autor cita Laplantine, reforçando a idéia de que, apenas por meio do contato com uma cultura estranha, somos capazes de reconhecer efetivamente nossa própria cultura e compreender como ela condiciona nossa percepção de mundo. Concluindo, presos a nossa cultura, somos cegos para a dos outros, e, concomitantemente, somos míopes para a nossa.

Hofstede *apud* Aidar et al. (2000) parte do pressuposto de que as diferenças culturais nas características nacionais e regionais tendem a não convergir em função de um mesmo ponto. Daí surge a necessidade de considerar-se essas diferenças relevantes para a prática organizacional.

O relacionamento entre o indivíduo e a organização a que pertence é afetado, em qualquer sociedade, pelo grau de individualismo ou coletivismo. As convergências entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais são questões perenes na teoria administrativa. Nas sociedades mais coletivas, o indivíduo considera como seu o objetivo do grupo a que pertence, ao passo que, nas sociedades mais individualizadas, percebe-se um conflito entre os objetivos individuais e os organizacionais. (AIDAR ET AL. 2000, p.36)).

A cultura organizacional deve ser considerada como instrumento, na opinião de Fleury e Fleury (1997):

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (FLEURY E FLEURY, 1997, p.19).

A mudança na cultura organizacional pode ser revolucionária ou gradual ou mesmo aparente, na opinião de Fleury e Fleury (1997), sendo elas: **a mudança revolucionária; a mudança gradual; a mudança aparente.** (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 27).

Juran (1992) relata que podem ser identificadas ameaças aos valores culturais para cada uma das sociedades, e que há precedência sobre as regras da empresa com frequência. Por exemplo:

Os altos gerentes enfrentam cargas de trabalho adicionais se a empresa acrescenta o planejamento da qualidade ao plano estratégico de negócios. Muitos altos gerentes preferem delegar esse trabalho aos níveis inferiores. Alguns gerentes de linha demonstram resistência cultural à mudança nas prioridades. Eles obtiveram, através da experiência, competência a respeito da prioridade máxima anterior, por exemplo cumprir os prazos. Uma mudança para dar prioridade máxima à qualidade também é uma mudança no jogo que está sendo jogado. Os campeões do jogo antigo não sabem se também serão campeões no novo jogo. É mais seguro continuar com o jogo antigo.

Os cabeças funcionais também demonstram resistência cultural, porque eles têm, normalmente, monopólios ou quase-monopólios na tomada de decisões a respeito de assuntos funcionais. Dar prioridade máxima à qualidade pode constituir uma invasão a esses monopólios. A perda de *status* também é significativa – eles são empurrados para fora do centro do palco. (JURAN, 1992, p. 435 e 437).

2.2.3. Abordagens sobre Aprendizagem Organizacional

Argyris (2000) aponta que a propensão dos profissionais em se comportar defensivamente ajuda a esclarecer erros típicos que as empresas cometem em relação ao aprendizado. A idéia comum é a de que as pessoas aprendem, sendo substancialmente uma questão de motivação. Quando as pessoas assumem as atitudes e comprometimentos corretos, o aprendizado ocorre automaticamente. Assim, as empresas se concentram em criar novas estruturas organizacionais – programas de remuneração, análise de desempenho, culturas empresariais, e outras coisas do gênero – que são projetadas para gerar empregados motivados e comprometidos.

Para o filósofo Sócrates *apud* Gretz (1996), “Quando você quiser algo na vida tanto quanto queira respirar quando está mergulhado na água, então receberá o que deseja”.

Para Argyris (2000) existe uma preocupação constante das empresas sobre essa questão; contudo, isso pode se tornar um dilema, uma vez que essas mesmas empresas não sabem o que é aprendizado e o que fazer para se chegar a ele.

Quanto à aprendizagem organizacional, Senge (1999) fez sua contribuição. O autor argumenta que se faz necessário explicitar os reais motivos para a aprendizagem organizacional, a fim de que todos os envolvidos no processo se comprometam por inteiro.

Nenhum sistema de recompensa foi inventado sem que as pessoas em uma organização tivessem aprendido as “regras do jogo”. **Não queremos apenas novos comportamentos. Queremos novos comportamentos pelas razões certas** [grifo nosso] –, porque as pessoas acreditavam sinceramente que “abertura”, “localismo”, “mérito” e outros valores determinantes realmente conduziram a um ambiente de trabalho mais salutar e produtivo. (...) Todavia, nada substitui o compromisso no que diz respeito à realização da mudança profunda. Ninguém pode obrigar uma outra pessoa a aprender se o aprendizado envolve profundas mudanças nas crenças e atitudes, além de novas e fundamentais maneiras de pensar e agir. (SENGE, 2001, p. 67).

Senge (1999) sugere como envolver o líder no aprendizado organizacional, declarando que essa não deve ser uma tarefa fácil. Na maioria das vezes, os chamados líderes são pragmáticos e quase sempre consideram idéias como “pensamentos sistêmicos”, “modelos conceituais” e “diálogos intangíveis”, “difíceis de adotar”. O autor considera as pessoas céticas, abertas e saudáveis, que podem se tornar líderes eficazes, e, conseqüentemente, defensores do trabalho. Porque os líderes são os que estão à frente de seu tempo: “Eles mantêm o cavalo à frente da carroça, focalizando primeiramente os resultados empresariais (...). Tais pessoas invariavelmente são mais persistentes do que os “fãs”, que se empolgam com as novas idéias, mas cujo entusiasmo mingua depois que a novidade passa”. (SENGE, 1998, p.7).

Sobre essa questão Geus (1998) declara que “a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo”, ou seja, a empresa bem-sucedida é aquela que efetivamente aprende, tanto em nível organizacional, como por meio da evolução pessoal de seu quadro funcional. Afinal, o conhecimento está na mente das pessoas, completa o autor. (GEUS, 1998, p.7).

Argyris (2000) apresenta duas formas de aprendizado – o de “circuito simples” e o de “circuito duplo”, dividindo em dois tipos os profissionais. (ARGYRIS, 2000, P.186).

Geus (1998) alerta para a prática reprovável de considerar os indivíduos de uma empresa meramente como ativos. Afirmo o autor que o aprendizado

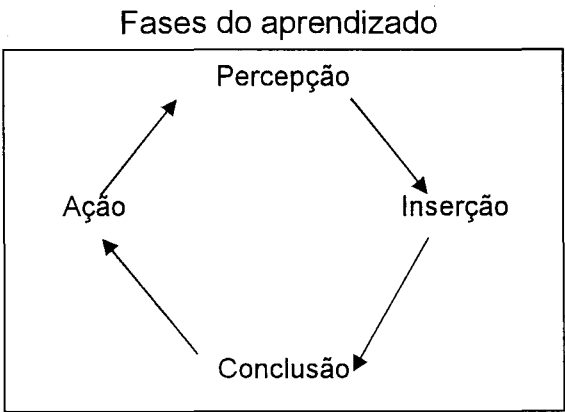
organizacional será facilitado se pensarmos na empresa como um ser vivo, mesmo que seja uma linha nada comum de pensamento.

Esta mesma idéia é defendida por Senge (2001), ao se considerar um ecologista da organização. É necessário aprender a ver a empresa como um sistema vivo, dentro de um sistema maior do qual faz parte.

Senge (2001) reforça a idéia de que a promessa das organizações voltadas para o aprendizado é a de que esse aprendizado, que denominou de força, será incorporado de alguma forma, ao passo que nas organizações tradicionais a recíproca não é verdadeira. Porém, acredita o autor que “os executivos começarão a perceber cada vez mais que em um mundo de rápidas mudanças e crescente interdependência, o aprendizado é muito importante para ser deixado ao acaso, quando se conclui que ele deve ser dirigido para se obter maior eficácia”. (SENGE, 2001, p.67 e 72).

Geus (1998) coloca-nos que muitas vezes tentou acelerar o ritmo do aprendizado organizacional, ao pensar que, agindo dessa forma, poderia obter êxito mais rapidamente. Contudo, essa idéia nem sempre foi recebida com aprovação, porque “organizações não aprendem, pessoas aprendem”. (GEUS, 1998, p.7).

Este aprendizado, completa Geus, se faz por meio de quatro fases, sendo elas a percepção, a inserção, a conclusão e a ação, conforme mostra a figura abaixo:



Fonte: Adaptado a partir de Geus (1998, p. 47).

Onde a percepção é “uma interpretação interna que dá cores à nossa maneira de olhar aquele novo evento”, ou seja, é o desenvolvimento de um modelo mental. A inserção é a exteriorização e o estabelecimento dos modelos mentais, com o

objetivo de chegar a uma decisão coerente em conjunto. A conclusão, nesta fase, simula-se um modelo de situação mediante interações imaginárias de nossa decisão, ou seja, aos poucos o entendimento compartilhado leva-nos a planos de ação. Na fase de ação, finalmente estamos prontos para implementar e agir, ou seja, testar o modelo, passar as idéias para o real, para que possamos perceber seus efeitos. E novamente o ciclo recomeça, por meio de seus elementos, que “são vistos por vários psicólogos como os elementos definidores do aprendizado”. Sendo eles bem administrados ou não, “cada ato de tomada de decisão é um processo de aprendizagem”. (GEUS, 1998, p. 44 e 47).

Senge (1999) chama atenção ainda para o fato de que os presidentes ou simples funcionários não apenas defendem as iniciativas de mudanças, como tendem a focalizar somente na mudança que estão tentando produzir, ao passo que devem observar e reconhecer a importância da capacidade de aprendizagem. “Isto é como tentar fazer uma planta crescer, em vez de compreender e abordar as restrições que a impedem de crescer”. Agindo assim, suas iniciativas atingirão um potencial menor, até que a capacidade de aprender interaja com a estratégia de mudança organizacional, ou seja, o ideal é que andem paralelamente.

O autor lembra que nos últimos dez anos se tentou desenvolver a capacidade de aprender como parte das práticas de trabalho, denominadas de “iniciativas de aprendizagem”. Houve sucesso e fracasso. Entretanto, é necessário que se promova a aprendizagem com a noção de que só isto não basta.

Na opinião de Senge (1999), o que realmente está faltando é que a maioria das iniciativas de aprendizagem não reflete a compreensão profunda da dinâmica de crescimento da empresa.

A sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar. Precisamos compreender a natureza dos processos de crescimento (forças que apóiam nossos esforços) e saber como catalisá-los. Mas também temos de compreender as forças e os desafios que impedem o progresso, e temos que desenvolver estratégias viáveis para lidar com estes desafios. Precisamos analisar “a dança das mudanças”, a inevitável interação entre processos de crescimento e processos limitantes (...).

Isto requer que pensemos a respeito da sustentação de mudanças de forma mais biológica e menos mecanicista. Requer tanto paciência quanto urgência. Requer um verdadeiro espírito de investigação, uma genuína curiosidade sobre as forças restritoras. Requer que vejamos como uma mudança significativa invariavelmente começa localmente, pequena, e como ela cresce ao longo do tempo. E requer que reconheçamos a gama

diversificada de pessoas que desempenham papéis-chave na sustentação da mudança – pessoas que são “líderes”. (SENGE, 1999, p.20 e 21).

Para Kleiner et al. (1999) muitas pessoas entendem que “aprendizagem” significa “treinamento”. Essas pessoas vêem a aprendizagem como supérfluo, sem qualquer vínculo com os resultados dos negócios. E que aprendizagem significa “absorver informações” de palestras ou textos, sem ter qualquer relevância para o futuro que se está criando.

Argyris (2000) destaca alguns desafios enfrentados pelos gerentes para se obter sistemas estruturados, com o objetivo de direcioná-los para o aprendizado organizacional.

À medida que os esforços para o aprendizado e as mudanças se *concentravam em fatores externos à organização* (grifo nosso) – redefinição de cargos, programas de remuneração, análises de desempenho e treinamento de liderança – *os profissionais eram participantes entusiastas* (grifo nosso). De fato, criar novos sistemas e estruturas era precisamente o tipo de desafio por que ansiavam esses *profissionais de elevado nível de instrução e altamente motivados*. (grifo nosso)

E a partir do momento em que a busca por melhoria contínua se voltou para o *próprio* desempenho do profissional, alguma coisa passou a não funcionar bem. Não era uma questão de má receptividade. O comprometimento dos profissionais com excelência era genuíno e a visão da empresa era clara. Não obstante, a melhoria contínua não vingava. E quanto mais os esforços de melhoria contínua não vingavam, e quanto mais os esforços de melhoria contínua continuavam, maior a probabilidade de que produzissem retornos cada vez menores.

O que estava acontecendo? Os profissionais começavam a se sentir embaraçados. Eles se viam ameaçados ante a perspectiva de suas próprias atribuições serem criticadas na organização. Na verdade, por serem tão bem pagos (e geralmente acreditavam que seus empregadores lhes davam apoio e eram justos), a idéia de que seu desempenho pudesse não ser o melhor possível fazia com que eles se sentissem culpados. (ARGYRIS, 2000, p.188).

Para Fleury e Fleury (1997) a aprendizagem organizacional é um tema estudado no campo da Teoria das Organizações, incorpora também o debate entre os modelos behaviorista e cognitivista, sem, no entanto polarizar, “no que diz respeito ao fato de o processo de aprendizagem implicar ou não mudanças comportamentais visíveis, mensuráveis”. Os autores dizem também que a comprovação da efetividade do aprendizado vem do processo de aprendizagem não só envolvendo a elaboração de mapas cognitivos, que permitem a compreensão do ambiente externo e interno, como também da definição de novos comportamentos. (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 19, 27 e 29).

Depois de analisadas as citações de diversos autores nos aproximamos de uma conclusão mais coerente sobre o tema: para se permanecer em um ambiente onde a característica maior é a mudança e a incerteza, as organizações precisam ser capazes de mudar a si próprias, o que requer um grande esforço e disciplina. Algumas até podem falhar nesta reestruturação, outras serão efetivamente mais capazes de criar uma necessidade de confiança, permitindo-se a experimentação, reflexão e ação.

E como fator importante para o aprendizado organizacional é destacado a motivação. Essa variável pode interferir no estado interno da organização, o que pode ser impulsionado por estímulos externos (ambiente), ou mesmo interno (indivíduo).

2.2.4. Abordagens sobre a Gestão pela Qualidade

No dicionário Aurélio o termo qualidade é assim definido: Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Numa escala de valores, qualidade (1) que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa. Disposição moral ou intelectual das pessoas. Dote, dom, virtude. Condição, posição, função. Filos. Na metafísica tradicional, categoria fundamental do pensamento que designa os modos diversos como as coisas são. Filos. Na perspectiva dialética, categoria fundamental que designa a diversidade de relações pelas quais cada coisa, a cada momento vem a ser tal como é. Lóg. Caráter assertivo (negativo ou afirmativo) de uma proposição. (FERREIRA, 1999, p. 1675).

Já para Schonberger:

A qualidade é como a arte. Todos reconhecem a sua importância, sabem reconhecê-la quando a vêem, mas lhe dão definições diferentes. Ao contrário da arte, porém, ninguém aceita a definição de outros. Todas as definições – adequadas para o uso, atender às exigências do consumidor, fazer corretamente na primeira vez, redução da variabilidade e algumas outras são muito boas e não estão em conflito. Por isso aceitaremos todas. (SCHONBERGER, 1988, p. 133).

Neste item, será abordado o *gerenciamento pela qualidade* que é diferente do *gerenciamento da qualidade*. Enquanto o primeiro trata de atitudes,

comportamentos, liderança, decisões, posturas gerenciais, o gerenciamento da qualidade disserta sobre metodologias, técnicas e estruturas da qualidade. O objetivo aqui é mostrar os estilos empregados e como alguns autores se posicionaram. Schonberger (1988) em sua obra diz que qualidade é como a arte. A sua importância é reconhecida por todos e a reconhecem quando a vêem, mas têm muitas definições. Nós nos posicionaremos com o autor: as variadas definições não estão em conflito e aceitaremos todas. Deming (1980) coloca de uma maneira lúdica: “eu me divirto muito ao perguntar à alta administração o que é qualidade e que qualidade deseja produzir. Geralmente eles confessam, depois de algumas perguntas, que ainda não refletiram o suficiente sobre a matéria”.

Segundo Deming (1980), a qualidade vem de uma postura em relação ao cliente e não de uma determinação interna simplesmente, “a satisfação do cliente que compra a produção de hoje, mas que infelizmente somente pode ser acessado algum dia no futuro, talvez tarde demais”.

A própria reedição da NORMA ISO 9000/94 que é a ISO 9000/2000 vem demonstrando a preocupação com o cliente. A primeira tinha o foco em processos e documentação, enquanto a segunda já está com o foco no cliente, exigindo assim uma postura gerencial nova, isto é, “pensar qualidade para depois fazer qualidade”. Deming (1980) afirma que “a resposta não está em cada um fazer o melhor que pode. É necessário que as pessoas saibam o que fazer. Impõem-se mudanças drásticas. A responsabilidade da mudança cabe aos administradores. *O primeiro passo é aprender a mudar (grifo nosso)*”.

Toda administração com anseio de melhorar a qualidade e incrementar a produção deverá prover uma dedicação de longo prazo, visando à aprendizagem e a uma nova filosofia. O tímido, o desanimado e as pessoas que esperam resultados rápidos estão condenados à frustração. “Passou o tempo de fazer carreira na administração, a função da administração é inseparável da prosperidade da empresa”.

É folclórico dizer-se que qualidade e produção são duas coisas incompatíveis, que não se pode ter as duas ao mesmo tempo. Mas isso era uma idéia de gerente que não tinha absorvido o conceito da qualidade nem o de como alcançá-la.

Juran (1992), outro grande pesquisador sobre o assunto, aborda a motivação como um elemento essencial para se alcançar a qualidade, especialmente quando se deseja a liderança em qualidade. A necessidade de permanecer competitivo e

responder às exigências da sociedade por produtos e serviços isentos de falha provocarão mudanças substanciais no tratamento da qualidade. Algumas “ações e as razões que estão por traz delas” devem ser compreendidas antes de se formular a abordagem da motivação. É preciso haver antes uma resposta à pergunta: motivação para fazer o quê?” O quadro abaixo mostra essas ações e razões:

As Ações Necessárias	As Razões
Trazer o planejamento para a qualidade para o plano estratégico de negócios.	Qualquer coisa que tenha prioridade máxima pertence ao plano estratégico de negócios.
Treinar os planejadores em metodologias relacionadas à qualidade.	A maior parte do planejamento da qualidade tem sido feita por amadores.
Prover participação a todos aqueles que são afetados.	A falta da participação tem resultado em planos que deixam de atender às necessidades dos clientes.
As Ações Necessárias	As Razões
Prover uma abordagem estruturada ao planejamento da qualidade.	A abordagem empírica não é mais competitiva.
Ampliar a base de dados dos planejadores.	A base de dados tem sido inadequada.

Fonte: Adaptado a partir de Juran (1992, P. 432).

Essas ações (e outras) somam-se para causar uma *profunda mudança na cultura da empresa*. Qualquer discussão de motivação deve focalizar o impacto dessas ações sobre os processos gerenciais e sobre o pessoal.

Juran afirma que várias empresas tentaram executar, nos anos 60, as ações acima sem sucesso, e que aqueles fracassos “poderiam ter sido evitados através da motivação”. (JURAN, 1992, p.432 e 433).

Barros (1991) comenta que qualidade é um grande desafio dos homens que a buscam por todos os meios e por diferentes caminhos. No mundo empresarial, ela é de grande importância e fator de sobrevivência, porém, conquistá-la é o grande desafio. Discursar sobre qualidade não é difícil, o que importa mesmo é colocá-la em prática. Ouvem-se críticas quando as empresas procuram solução por intermédio de pacotes disponíveis no mercado tidos como mágicos e milagrosos. Neste ponto Barros diz também das fórmulas sofisticadas, sistemas importados – “supostamente ajustados à nossa cultura – prevendo (pasmem!) resultados de curto prazo”. Empresários mal informados ou mais afoitos caminham nesta direção, “embarcam

numa ‘canoa furada’”, e depois esquivam-se da responsabilidade, após despendendo consideráveis somas em investimentos, dizendo que qualidade é um caminho difícil. Usam termos tais como “desafio muito exigente, inconquistável, e seus pré-requisitos são complicados”. Esses empresários justificam seu insucesso, colocando culpa em “nossa cultura, em nossa escolaridade, em nossa ascendência, no Governo, mas, certamente, em momento algum colocarão a culpa em si próprios”. Barros (1991) continua:

Até que nos provem o contrário, o caminho na busca da qualidade não é imediatismo, nem através deste ou daquele programa, campanha, sistema ou movimento isolado. Qualidade é algo muito mais amplo, abrangente (...) temos que levar em consideração, inevitavelmente, a cultura, a motivação, a educação profissional e outros tópicos semelhantes. (BARROS, 1991, p. 67 e 68).

Juran (1992) comenta sobre a postura perante a qualidade: é que não se consegue criar uma consciência em primeiro lugar, para depois obter ações. O caminho é o inverso, ou seja, com a “execução dos atos cria a consciência e não o contrário”.

O fato de existirem várias metas deixa a qualidade com uma prioridade inferior. Não será por meio de um decreto gerencial que a prioridade para a qualidade será estabelecida, e sim por meio da prática de algumas ações e em especial, por uma mudança no sistema de premiação:

Alguns profissionais acham que muitos sistemas de premiação são projetados intrinsecamente para a sub-otimização, ou seja, a realização local da qualidade impede a qualidade global, porque enfatizam o desempenho departamental ao invés das metas globais. Essa argumentação tem seu mérito. Segue-se que aqueles que projetam sistemas de premiação devem entender claramente como a ênfase sobre os desempenhos departamentais afeta o desempenho global. (JURAN 1992, p. 433)

Sustenta também que erros cometidos, iniciativas malsucedidas resultam em uma reação clínica a qualquer nova iniciativa, bloqueando os esforços de priorização à qualidade. “Aqueles que não podem lembrar o passado estão condenados a repeti-lo”.

Juran (1992) relata que alguns mitos gerenciais geram obstáculos. Esses gerentes sustentam certas opiniões, com pouca base de fatos, com referência à qualidade.

Juran (1992) apregoa o uso de pesquisas internas para a identificação de obstáculos, com isto podendo descobrir a natureza e a extensão das crenças predominantes. Certa vez, surgiu numa pesquisa uma pergunta importante: “Quais são os principais inibidores da qualidade na sua área? A esmagadora resposta número um foi *’falta de mediação, de reconhecimento e de premiação pelo melhoramento da qualidade’*” (grifo nosso).

Comentam sobre as conseqüências sociais das mudanças pretendidas quando se prioriza a qualidade nas empresas. Pode-se pensar que pelas aparências essas mudanças são meras correções em processos gerenciais ou tecnológicos. Entretanto, qualquer mudança pretendida consiste, na verdade, em duas mudanças:

1. A mudança pretendida;
2. A conseqüência social da mudança pretendida (esta é uma espécie de hóspede indesejável que vem com a mudança pretendida).

A conseqüência social é a causadora de problemas. Do choque das culturas dos defensores da mudança e da sociedade receptora nasce o problema. A sociedade irá analisar a mudança do seguinte ponto: “Que ameaça esta mudança representa para os valores culturais desta sociedade? Para a sociedade receptora, essa pergunta tem importância crítica”.

Slack (1993), em seu livro *Vantagem competitiva em manufatura*, diz que o apoio da administração superior no gerenciamento da qualidade total vai bastante além da alocação de recursos para o programa, devendo estabelecer prioridades para a organização como um todo. Afinal, se a administração sênior da empresa não compreende e nem mostra comprometimento com o programa, apenas é compreensível que o resto da organização pergunte-se por que deve fazê-lo.

Slack (1993), continua que “apoio da administração superior” significa que o pessoal sênior deve colocar muito mais esforços em nível operacional. Deve ainda formular e manter uma idéia clara sobre o que a qualidade significa para a organização.

Aqui essência não é signficante. O maior perigo está na administração que fala muito no conceito de melhoria da qualidade, mas falha na participação no programa. Basta um pouco de civismo da administração sênior para dispersar todo o esforço da qualidade. (SLACK, 1993, p. 45 e 46).

Guimarães (1995) nos traz uma contribuição tratando da transformação de valores, atitude e comportamentos na busca da qualidade total. Disserta também

sobre a importância de se tratar a mudança que ocorre nas organizações quando se resolve gerir pela qualidade, onde “toda transição para uma nova ordem envolve um período de convivência incômodo e desconfortável entre o antigo e o novo, entre a forma como costumávamos fazer as coisas e a nova maneira de trabalhar”.

É importante no processo da mudança ter claro que, independentemente do tamanho da mudança, a empresa precisa continuar gerando resultados, e o novo irá conviver com o velho durante um tempo. Guimarães (1995) compara esse processo com o de uma criança quando está aprendendo a andar. Há tentativas, quedas, ensaios e, às vezes, ela volta a engatinhar em um processo de regressão.

Neste processo, quando não dispomos do conhecimento suficiente, sentimos-nos *incompletos* e percebemos a mudança como um *risco*. Diante do desejo e do temor às mudanças, o que nos reforça são as crenças, nossas certezas, nosso ego ideal do saber, nosso pensar positivamente.

Guimarães (1995) converge com Slack (1993) quando diz:

(...) se um gerente não estiver convicto de que seus resultados e os resultados do negócio estão relacionados ao nível de satisfação do cliente com seus produtos e serviços, suas preocupações atuais com essa satisfação, manifestadas em palavras e, até, em ações (porque no momento isso dá status) não passarão de *onda* (grifo nosso). (...) Se assim não for, se a mudança se ativar à superficialidade de comportamentos e de vãs palavras, faltarão autenticidade e consistência ao processo, que cedo ou tarde será descontinuado. Os hábitos e o condicionamento às atitudes tradicionais terminarão por subjugar a intenção de mudar. (...) As formas tradicionais de administrar pessoas, *manipulando-as como pacientes das decisões gerenciais* (grifo nosso), não funcionarão como determinantes da mobilização psicológica indispensável ao seu envolvimento como *agentes* da mudança. Não as fará *vestir a camisa*. (GUIMARÃES, 1995, p.57 e 72).

Guimarães (1995) conclui:

(...) a nova ordem gerencial de uma organização de qualidade estará voltada para valores éticos e construtivos nas suas relações com empregados, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente. Esse novo ambiente organizacional será baseado na visão de realizações significantes, capaz de alinhar as pessoas em torno de propósitos comuns e de lhes oferecer novas fontes motivacionais, assim como melhores oportunidades de realização no mundo do trabalho. (GUIMARÃES, 1995, p.81).

Enquanto a gestão da qualidade tem foco na estrutura, nas normas e nos padrões, a **gestão pela qualidade** é uma tomada de posição e decisão dos gestores/administradores das organizações, porque, nesse enfoque, serão tratados

os empregados com suas ansiedades, valores, crenças, medos e expectativas. É trabalhando a cultura organizacional, sua mudança e consequências.

Podemos encerrar esse capítulo com as posições de um mestre nesta matéria no Brasil, o prof. Vicente Falconi (1996). Ele inicia sua dissertação sobre o assunto citando o seu mestre Peter F. Drucker:

Os fatores tradicionais de produção-terra, mão-de-obra e até dinheiro, pela sua mobilidade – não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disto, o *gerenciamento* (grifo nosso) tornou-se o fator decisivo de produção. (CAMPOS, 1996, p. 5).

Dentro da obra o empresário Jorge Gerdau Johannpeter comenta no prefácio:

(..) a importância cada vez maior do gerenciamento dentro da complexidade da sociedade moderna, diante das grandes estruturas do mundo atual. O desenvolvimento da competência gerencial é fator decisivo no sucesso da atividade humana. (...) A genialidade de uma idéia, a capacidade genial do indivíduo podem perder-se e não se realizar pela incompetência gerencial ou pela não-competência gerencial plena. Daí a importância de se tratar o gerenciamento como ciência, com método, organização, e também a *crescente importância do gerenciamento pela qualidade total como definidor do sucesso e da evolução* (grifo nosso). (...) Falconi reforça a importância da liderança. Sem que lideranças em todos os níveis assumam a responsabilidade para que a mudança, a meta, as diretrizes sejam atingidas, não se atinge o objetivo. Assim, o reforço que muitas vezes é esquecido e não valorizado no nosso dia-a-dia, a responsabilidade da liderança, a consciência de que a liderança tem que assumir o seu papel, são peças-chave para o sucesso desejado. (CAMPOS, 1996, p. 8).

Falconi (1996), no prefácio do autor, reforça a necessidade de nós brasileiros aprofundarmos a nossa habilidade gerencial. “Esta habilidade gerencial tem que começar pela Alta Administração das organizações e se estender a todos. Quanto mais me aprofundo nestas coisas mais me convenço de que a habilidade gerencial está no âmago da sobrevivência humana”.

Falconi (1996) diz que o final do século XX mostrou que o conhecimento humano não foi o recurso mais importante para a competitividade das organizações, e em especial, foi o conhecimento gerencial.

Falconi (1996) afirma:

(...) a era em que as empresas podiam ser conduzidas somente por *homens de bom senso* parece haver terminado. O gerenciamento está deixando de ser *político* para ser *científico*. A sobrevivência das organizações somente será garantida pelo atingimento das metas impostas pelo mercado. As metas são atingidas com método e conhecimento. Se a Alta Administração não aprender estas coisas, a sua empresa

desaparecerá do mapa. É uma questão de tempo". (CAMPOS, 1996, p. 5 a 15).

Encerro este capítulo com Falconi (1996):

(...) impressionou-me muito também o livro "A Máquina que mudou o mundo" pois ali se fala que "no Japão todos APLICAM os conhecimentos sobre Gestão pela Qualidade Total. No entanto, no mundo ocidental, inclusive o Brasil (citação nossa), todos conhecem a letra da canção, mas poucos se dispõem a cantá-la". (CAMPOS, 1996, p. 5 a 15).

Nesta parte da dissertação tratar a gestão pela qualidade é de suma importância, porque esse é um dos pilares do desenvolvimento observado na ACEPLAC. Quando se observa o posicionamento dos autores vemos que o gerenciamento de pessoas, de mudanças e do conhecimento tácito é um ponto comum entre eles, reconhecido pelo unânime pensamento da importância do papel da alta administração e corpo gerencial.

2.3. Aspectos relacionados à motivação

A seguir, se apresentam algumas abordagens de vários autores sobre o papel do líder, a gestão de recursos humanos, bem como a gestão do conhecimento com foco na criatividade e no incremento de produção. Acredita-se que são aspectos relacionados à motivação no trabalho, com alguns elementos da carreira, de forma geral. Mantém-se ainda a preocupação de apenas apresentar visões desses autores, não existindo pretensão de criticar seus pensamentos.

2.3.1. O papel do líder na organização

O verdadeiro líder se conhece pelos liderados. É através do comprometimento dos liderados, do verdadeiro uso de suas potencialidades, de seus interesses e da satisfação obtidas no alcance de resultados que se sabe que são direcionados por um líder. (MOTTA, 1999, p.206).

O líder do futuro é verdadeiramente um trabalho de amor. (GOLDSMITH, 2001, p.19).

Eu preparo uma canção que faça acordar os homens e adormecer as crianças. (CARLOS DRUMOND DE ANDRADE)

Conceituar liderança é uma tarefa bastante difícil, pois vários são os enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto.

Liderança está definida no dicionário Aurélio assim: Função de líder; Capacidade de liderar; espírito de chefia. Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos. (FERREIRA, 1999, p.1211).

Edgar Schein *apud* Hesselbein et al. (2001), ao abordar o papel do líder na organização, fez algumas analogias de como deveria ser o seu desempenho para o futuro. Ou seja, na visão do autor, o líder deverá possuir características tais como: 1) ser criador - o líder como animador, ou seja, “nos estágios iniciais da criação empresarial, uma função exclusiva da liderança é suprir a energia necessária para que a organização comece a ter bom êxito”; 2) ser construtor - o líder como criador de cultura, é quando a organização já possui condições de viver e sobreviver, é quando as crenças e valores de seus líderes são modelos conceituais dos seus subordinados, “neste estágio, é vital reconhecer que se a organização é bem-sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade dele se incorpora à cultura da organização”. Porém deve-se observar que neste caso os líderes podem construir organizações “neuróticas”, conflitos se incorporam à cultura da organização, o que dificultará qualquer iniciativa de mudança cultural, porque estabelecem relações com a “história de sucesso da organização, e logo são admitidos como a melhor forma de fazer as coisas”; 3) saber manter - o líder como um sustentador da cultura, pois o que ajudou uma organização a ser bem-sucedida no passado, muitas vezes não é suficiente para conservá-la. O que serviu como energia para a construção, pode ser transformado em problema no presente ou futuro; 4) saber mudar - o líder como agente de mudança, deve começar a pensar como agentes de mudanças, não somente em adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em “desaprender” o que já não é útil para a organização, ou seja, “desaprender é um processo totalmente diferente, envolvendo ansiedade, atitude defensiva e resistência à mudança”. Neste caso, o líder deve ser emocionalmente estável para ter capacidade emocional de dar apoio à organização, e desaprender processos bem-sucedidos no passado, criando o que o autor denominou “segurança psicológica” na organização. Como também esta nova cultura deverá ser bem entendida por todos da organização, só após a mesma perceber o sucesso nos processos, o modelo mental baseado na antiga cultura tenderá a ser alterado, passando a admitir esse novo modelo, o que não se faz por decreto e, sim, por conscientização e bons exemplos. (HESSELBEIN et al., 2001, p. 81 a 90).

Pogacnik *apud* Senge (1999) explica-nos a forma como se deve treinar o líder, tornando-os mais tolerantes, administrando seus sentidos e ao mesmo tempo aprendendo com eles. Onde “aprendendo a ouvir” será cada vez mais importante no mundo dos negócios; “aprendendo a confiar”, pois a confiança só poderá surgir quando as pessoas têm um interesse profundo e intenso umas nas outras; dando liberdade ao aprendiz, deixando-as livres para aprender por si mesmas. Essa liberdade deve ser considerada com muita seriedade, mesmo porque todos os seres humanos são diferentes; e “dominando a aprendizagem,” em que dominar não significa ter um plano para o todo, mas, sim, ter uma consciência do todo. (POGACNIK, 1999, p.188).

Para Senge *apud* Hesselbein et al., (2001) são três os tipos essenciais de líderes para a construção das organizações voltadas para o aprendizado: Líderes de linha locais, que podem empreender expressivos experimentos organizacionais para testar se novos recursos de aprendizado conduzem à melhoria nos resultados de negócios; Líderes executivos, que apóiam os líderes de linha, desenvolvem infra-estrutura de aprendizado e guiam pelo exemplo no processo gradual de evolução das normas e comportamentos de uma cultura voltada para o aprendizado; Intercomunicadores ou construtores da comunidade, isto é, os “semeadores” da nova cultura, que podem mover-se livremente pela organização para encontrar aqueles que estejam predispostos a efetuar mudanças, colaborar com experimentos organizacionais e ajudar na difusão de novos aprendizados.

Em sua visão Smith *apud* Hesselbein et al., (2001) aponta que atualmente o líder deve adotar uma perspectiva mais prática e pró-ativa, questionando como fazer para se obter mais resultados, buscando uma resposta que consiste em “seguir nossa visão e o nosso propósito, seguir nossos princípios para manejar rumo ao propósito e seguir *todas as pessoas* que farão acontecer a visão de uma organização”.

Senge (1999) chama atenção dos líderes organizacionais com uma questão desafiadora, devido à crescente falta de integração e competitividade interna entre as pessoas - com as pessoas trabalhando mais, em vez de aprenderem a trabalhar mais racionalmente. O líder deve estar envolvido, de fato, nesta aventura da descoberta, sem ter qualquer guia.

Distância do poder é um fato e um mito. Na verdade representa as desigualdades que mais ocorrem em termos de prestígio social, riqueza e poder. Explicam os autores que essas desigualdades são inevitáveis em qualquer organização, sendo muitas vezes funcionais, graças à hierarquia organizacional. “Essas diferenças podem ser identificadas a partir da análise dos estilos de liderança, dos processos decisórios e da relação entre chefes e subordinados”. Em países com baixa distância de poder, os processos tendem a ser mais participativos e com maior nível de cooperação entre chefes e subordinados; ao passo que, em países que apresentam uma grande distância do poder, as atitudes autoritárias são normais. Os dirigentes são autoritários e paternalistas, a ética do trabalho acontece em menor escala, e os trabalhadores tendem a desgostar de suas atividades profissionais. (WOOD, 2000, p.51).

Ao se referir ao papel do líder, Geus (1998) reporta-se aos tempos da escola para melhor explicá-lo. Quando se passa para o trabalho em uma empresa, acaba-se a brincadeira e chega-se à dura realidade. Por fim, você é pago por aquilo que sabe. Ou seja, quanto mais você sabe, mais deve ganhar. Nesse sentido, completa o autor, a educação não é um veículo para expandir sua capacidade, mas simplesmente uma credencial para melhorar o que lhe cabe. Ter mais conhecimento pode significar, em última instância, que você se tornou um líder e, finalmente, as pessoas vão escutá-lo. Se ainda assim elas não cumprirem suas ordens, é porque outras pessoas da organização, de forma consciente ou não, colocaram obstáculos no caminho. Sendo sua função removê-los.

Ao tratar sobre esta questão, Senge (1999) levanta uma dúvida: “Como podemos esperar que surjam organizações menos hierárquicas e com menos autoritarismo se recorremos sempre à autoridade hierárquica?” Alerta para o simbolismo cultural, ou seja, o “mito do líder-herói”, em que os líderes são aqueles seres especiais dotados de total capacidade de comando e influência. E que somente pela capacidade de combinar as habilidades, ambições, visões e carisma, com boa dose de prepotência, foram capazes de transformarem-se em líderes, intimidando a todos e transpondo obstáculos.

Senge (1999) refere-se à busca do líder-herói como a condição que impulsiona as organizações, permitindo que a liderança venha de muitos lugares e de pessoas diferentes, democraticamente, não importando sua posição na hierarquia.

O autor chama de obsessão a busca pelo presidente-herói, tendo sua origem em vício cultural. A procura deste símbolo pré-fabricado torna mais fácil a tarefa do administrador que realmente buscar, captar e desenvolver a capacidade em toda a organização.

Senge (1999) considera como liderança a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro e, especificamente, sustentar processos de mudanças significativas.

Carroll *apud* Senge (1999), ao assumir a presidência da Shell Oil Company, relata-nos sua experiência e inseguranças, ao tentar implementar mudanças organizacionais. Ademais ele sente a necessidade de comprometer o líder nesta nova investida, porque acredita que o sucesso nas mudanças organizacionais depende em grande parte do envolvimento total dos indivíduos. Esse envolvimento foi considerado, pelo autor, como uma oportunidade de fortalecer e melhorar a aprendizagem e o desenvolvimento, a fim de alcançar um desempenho cada vez melhor. Para que o novo modelo empresarial funcionasse foi necessário reformular a noção de liderança na empresa, visto que no modelo tradicional se enfatizava a consciência, os altos níveis de controle e uma atitude de comando militar, em que o líder de controle estava sempre certo e não deveria ser questionado. "Tínhamos que deixar de ver os líderes seniores como grupos que tomam decisões, para vê-los como abertos à aprendizagem e responsáveis na preparação da próxima geração de líderes". O novo sistema da Shell baseou-se na liderança, o que não significa necessariamente mais direitos e privilégios, e, sim, mais obrigações.

Para aquele autor, um líder servidor tem a liberdade de fazer o que ele acha certo, porém deve se responsabilizar pelas conseqüências. O que não significa impor sua vontade como indivíduo de uma maneira egoísta e absoluta. Significa ser tão sensível, aberto e engajado no sistema quanto possível e, ainda, ter uma noção de para onde sua parte da organização precisa ir. Significa também estar disposto a mostrar sua vulnerabilidade. Se o líder tenta esconder seus defeitos, ele não pode proporcionar boa liderança.

Conclui o autor que a verdadeira mudança se dá em nível de pessoal e que o engajamento é a mais difícil das tarefas do líder, uma vez que esse comprometimento representa a verdadeira mudança entre funcionários e a empresa. (SENGE, 1999, P.250 A 253).

Smith *apud* Hesselbein et al., (2001) faz uma abordagem bem pitoresca para definir um tipo de líder, denominando-os de “santos organizacionais”, a qual consiste em definir se aquela pessoa é um líder ou um seguidor. Às vezes o interesse próprio determina se ele deve seguir, por não ter escolha, uma vez que consta da descrição de seu cargo. Mas ele está sempre buscando o progresso, a oportunidade de romper os laços, de seguir e avançar para uma posição de liderança. Basta apenas olhar para um organograma para identificar quem são os líderes e quem são os seguidores.

Para Covey *apud* Hesselbein et al., (2001), o líder do futuro será alguém com capacidade para desenvolver na empresa, governo, escola, hospital, organizações sem fins lucrativos, uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. O que é denominado pelo autor de “o desafio extraordinário da nova era” e somente será alcançado por líderes humildes, corajosos e com visão de futuro, no sentido de aprender e crescer continuamente.

Bardwick *apud* Hesselbein et al., (2001) ressalta que a liderança é um vínculo emocional e que difere de outros relacionamentos pelo fato de que líderes geram esperança e convicção nos seguidores. São pessoas percebidas por outros como pessoas capazes de proporcionar melhorias. Finaliza a autora comentando que “a liderança não é intelectual nem cognitiva. A liderança é emocional”.

Helgesen *apud* Hesselbein et al., (2001) coloca-nos a observação de Jenkins ao tratar de ocupação de cargo:

(...) em muitas organizações, as pessoas que assumem papéis de liderança não são compatíveis com seus cargos, são vistas como invasoras de uma área que por direito pertence a outro”, ou seja, o resultado é que algumas pessoas com poder possuem mais recursos do que realmente necessitam, ao passo que os demais precisam fazer acontecer com menos recursos. (HESSELBEIN ET AL., 2001, p.152).

Lembra ainda o autor que o cargo nada mais é que uma forma grosseira de medir o poder e que ele não reflete as sutilezas do real alinhamento. (HESSELBEIN ET AL., 2001, p.49).

Para encerrar essa questão, Schein *apud* Senge (1999) apresenta o que ele considera o aspecto mais relevante para a chamada futura liderança:

A liderança será, então, uma função cada vez mais emergente, em vez de uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis formais. Visto que hoje o processo de nomeação de dirigentes é uma função crítica dos

conselhos de administração, eleitorados, entidades governamentais e assim por diante, podemos imaginar que, no futuro, dirigentes nomeados não desempenharão os principais papéis de liderança, mas serão diagnosticadores perpétuos que poderão delegar autoridade a diferentes pessoas, em diferentes momentos, e deixar florescer a liderança emergente. Eles *não* admitirão que todos os grupos necessitam de liderança, *não* admitirão que liderança significa hierarquia e controle dos outros e *não* admitirão que a responsabilidade precisa sempre ser individual. Em vez disso, o líder do futuro será uma pessoa com as características antes mencionadas, que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe, e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz. Se o mundo deve aprender a gerenciar-se melhor, muito mais pessoas nas organizações terão de ser mais largamente compartilhadas. (SENGE, 1999, p.89).

2.3.2. Gestão de recursos humanos

Cada escola de pensamento dá sua contribuição – uma contribuição vital – como as rodas e o motor, mas o sistema como um todo espirra, engasga e não gera funcionários suficientemente envolvidos, dinâmicos e leais. Normalmente, as empresas não sabem como juntar esses ingredientes em um único sistema empresarial eficaz, pois as quatro escolas dão aos gerentes conselhos contraditórios.

(WICKHAM SKINNER - Livro "Gestão de Pessoas, não de Pessoal")

Neste item se aborda a questão da gestão de RH apresentando as contribuições de alguns autores sobre o tema.

Observa-se no artigo "Liderando pelas Bases", a preocupação da autora Helgesen apud Hesselbein et al., (2001) sobre a importância dos funcionários comuns, bem como, do papel das equipes.

A mudança na distribuição do poder manifesta-se de modo claro na crescente ênfase sobre o papel das equipes. Uma equipe não é simplesmente uma força-tarefa, pois nesta os membros são designados pelos superiores, que definem sua missão e estabelecem os critérios para julgamento de sua realização. Uma verdadeira equipe, ao contrário, tanto define os próprios objetivos como encontra-os para atingi-los, integrando a concepção das tarefas com suas equipes, estabelecem as próprias metas, também são livres para usar qualquer nova informação que lhes chegue para refinar seus métodos e objetivos, enquanto fazem o trabalho. (HELSELBEIN ET AL., 2001, p.47).

Algumas organizações também supervalorizam os ocupantes de altos cargos, conforme Helgesen (2001). A autora aponta como desmoralizante essa estratégia, porque o engrandecimento daqueles em altos cargos faz com que as organizações se tornem vítimas do que chamou de "síndrome dos heróis e zangões". Uma vez que

exaltam o valor dos possuidores dos cargos de poder, menosprezando as contribuições daqueles que não atingiram esse topo, mesmo de forma implícita.

Segundo Skinner (1997) é no RH que reside toda a responsabilidade e competência da gestão de pessoas, ou seja, o recrutamento, a seleção, o treinamento, a remuneração e o desenvolvimento.

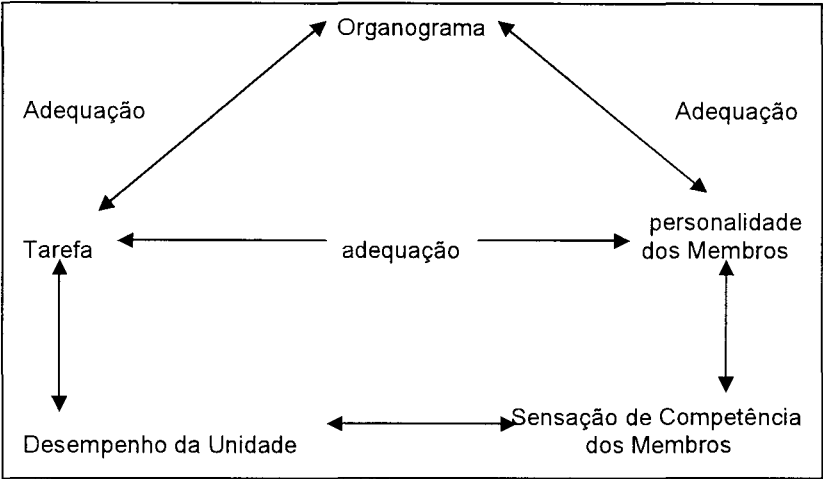
A disciplina sustenta que, se essas atividades forem bem realizadas, as empresas terão um grupo de funcionários com motivos, hábitos e comportamentos apropriados e que, se os gerentes forem coerentes e aplicarem políticas que induzam ao comportamento desejado, o resultado será um ambiente saudável. (SKINNER, 1997, p. 7).

O tamanho e a estrutura da empresa influenciam o gerenciamento dos funcionários, à medida que ela cresce em porte, diversidade e alocação de autoridade. Surgem aí os níveis organizacionais que “retiram efetivamente os altos gerentes dentre os inúmeros funcionários na base da pirâmide”. O autor completa seu pensamento: “quando uma empresa cresce, a ligação entre seu bem-estar e as necessidades das divisões e departamentos isolados pode se romper”. (SKINNER, 1997, p.9).

Para Thomas Jr. (1997) o alcance dos objetivos do corpo funcional e da empresa consiste no alcance de resultados eficazes, por meio do contrato psicológico. (Figura a seguir).

As pesquisas sugerem que a manutenção de um contrato psicológico que alcance esses objetivos envolve a adequação entre a natureza da tarefa da unidade, as personalidades de seus membros e o organograma da unidade. Quando essa adequação existe, a unidade consegue obter resultados eficazes e seus membros adquirem uma sensação de competência que leva à motivação contínua para execução de um bom trabalho. (THOMAS JR., 1997, p.43).

O Contexto do Contrato Psicológico



Fonte: Adaptado a partir de Thomas Jr. (1997, p. 45).

Wood et al. (2000) apresenta dois paradigmas para o estudo das questões da transformação da função de recursos humanos: o Paradigma Funcionalista, fundamentado no raciocínio e nas relações de causalidade simples; e o Paradigma Fenomenológico, baseado na interpretação dos sistemas de significados dos atores organizacionais.

Existe realmente uma transição, na forma como o trabalho é gerenciado, que configure uma mudança do Paradigma Funcionalista para o Paradigma Fenomenológico?
Como se situa a FRH neste contexto?
Caminha-se realmente para sua dissolução ou assimilação pelas áreas que tomaram a frente na conclusão das mudanças atuais? (WOOD ET AL., 2000, p.240 e 242).

Apresenta o autor um quadro de tendências declinantes e ascendentes, no ambiente onde funções de trabalho, estruturas organizacionais e administração devem interagir de forma a propiciar um ambiente baseado em informações.

Tendências declinantes e ascendentes

	Declinantes	Ascendentes
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Reprodutibilidade• Rigidez• Divisão de tarefas• Formação prévia• Taylorismo• Liderança autoritária	<ul style="list-style-type: none">• Criatividade• Flexibilidade• Interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização• Aprendizado contínuo• Multiplicidade de modelos• Liderança representativa
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none">• Hierarquia vertical, rede matricial• Centralização• Perenidade• Aglutinação de funções	<ul style="list-style-type: none">• Redução de níveis, grupos em redes• Descentralização e autonomia• Instabilidade como fator de evolução
Características da Administração	<ul style="list-style-type: none">• Foco no capital• Teorias quantitativas• Distâncias capital-trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Foco nos recursos humanos e informação• Visão comum, identidade e valores compartilhados• Colaboração, participação nos lucros

Fonte: Adaptado a partir de Wood (2000, p. 242).

2.3.3. Gestão do conhecimento

O homem não tem ouvidos para aquilo que a experiência não lhe deu acesso. (DAVENPORT, 1998, p.107).

Harmonize o conhecimento organizacional sem homogeneizá-los.(DAVENPORT, 1998, p. 105).

Para Nonaka (2000), o conhecimento pode se dar de duas formas distintas - o tácito e o explícito. Ilustra o autor a evolução e a distinção entre esses tipos diferentes de conhecimentos, sugerindo quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização.

O autor considera que existe uma interação dinâmica entre esses quatro padrões existentes na empresa criadora de conhecimento, o que facilita a construção de uma espiral de conhecimento contínuo. E foi representado pelo autor como sendo: socialização – aprender os segredos tácitos de alguma atividade; articulação – converter esses segredos tácitos em conhecimento explícito, transferíveis a outros membros da equipe e a outras pessoas; combinação – a equipe padroniza esse conhecimento, compilando-o em manual ou livro de

instruções; internalização – finalmente, por meio de uma experiência de incorporar os conhecimentos. (NONAKA, 2000, p.33 a 36).

Para Terra (2000) existem sete dimensões para a gestão do conhecimento, sendo elas: Fatores estratégicos e o papel da Alta Administração; Cultura e Valores Organizacionais; Estrutura Organizacional; Administração de Recursos Humanos; Sistemas de informação; Mensuração de Resultados; Aprendizado com o Ambiente. A seguir aprofundaremos os conceitos relativos a dimensões que se relacionam com o tema da presente dissertação na visão do autor.

Dimensão 1: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração:

Em empresas tidas como industriais que promovem o conhecimento como base necessária a estimular motivação, com isso tornando os empregados mais criativos, a capacidade de liderança, organização e gerenciamento são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pois essa força de trabalho e sua capacidade formam vantagens e ativos difíceis de serem imitados.

Organizações de notório sucesso caracterizam-se por aceitarem grandes desafios, e freqüentemente, arriscados projetos e metas. Também é sempre percebida a institucionalização do conceito de inovação e criatividade em seus valores, hábitos e “modo de vida”. Nessas organizações faz parte da gestão estratégia investir permanentemente em um sentido muito amplo no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, incentivo à experimentação, à abertura, a novas idéias, tecnologias e boas práticas organizacionais.

É fundamental que a alta administração entenda que é papel dela dar prioridade máxima à inovação, sem gerar ansiedade trabalhando a prioridade, tamanho dos desafios, tempo e força de trabalho. As boas idéias, boas práticas administrativas não ortodoxas devem ser fortemente buscadas e premiadas. Porém, as boas práticas administrativas precisam ser o mais flexível possível, e um trabalho muito forte no processo de seleção e valorização dos empregados deve ser objetivado.

O autor apresenta a seguir dois quadros: o primeiro sintetiza os principais fatores impeditivos para a criatividade, bem como sugestões que os gerentes possam utilizar a fim de superar algumas barreiras que dificultam a relação chefe/subordinado; o segundo trata da perspectiva dos funcionários sob a geração das novas idéias, bem como da sua implementação. (TERRA, 2000, p.103).

Estimulando ambientes criativos:

Fatores impeditivos para a criatividade	Sugestão para os gerentes superarem barreiras à criatividade
<ul style="list-style-type: none">• a pressão para se conformar;• atitudes e meio excessivamente autoritários;• medo do ridículo;• intolerância para com as atitudes mais joviais;• excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos;• a busca excessiva de certeza;• hostilidade para com a personalidade divergente;• falta de tempo para pensar;• rigidez da organização.	<ul style="list-style-type: none">• criem condições para um aprendizado autogerador, isto é, para que as pessoas desejem ser criativas na empresa, obtenham estímulos em si mesmas, vindos de sua própria atitude;• tomem cuidado para que o meio não seja autoritário em excesso;• pressionem para o subordinado superaprender;• na medida do possível, posterguem os seus julgamentos, mesmo quando já puderem tê-los formado;• dividam com o seu pessoal as suas experiências, sem ciúme profissional nem superioridade;• estimulem a flexibilidade intelectual encarando a solução de qualquer problema sob várias formas;• encorajem a auto-realização do processo individual, permitindo que o próprio subordinado analise o seu trabalho e o seu desenvolvimento;• ajudem seu pessoal a tornar-se mais sensível;• provenham, freqüentemente, oportunidades para que todos exercitem sua criatividade;• auxiliem cada subordinado a compreender, aceitar e superar os seus fracassos;• insistam para que os problemas sejam abordados como um todo.

Fonte: Adaptado a partir de Terra (2000, p. 103).

Normas que promovem a inovação:

Normas que promovem a criatividade	Normas que promovem a implementação
1) Tomada de riscos <ul style="list-style-type: none">- liberdade para tentar e falhar;- aceitação de erros;- permissão para discutir idéias “bobas”;- desafio ao <i>status quo</i>;- não focar apenas no curto prazo;- expectativa que inovação é parte do trabalho;- desafio ao <i>status quo</i>.	1) Objetivos comuns <ul style="list-style-type: none">- trabalho em equipe;- desejo de compartilhar os créditos;- mensagens claras;- preocupação com toda a organização;- gerenciamento das interdependências;- flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos.
2) Recompensa pela mudança <ul style="list-style-type: none">- Idéias são valorizadas;- respeito por novas idéias;- comemoração de realizações;- apoio da alta administração;- encorajamento.	2) Autonomia <ul style="list-style-type: none">- tomada de decisão no nível mais baixo;- procedimentos descentralizados;- liberdade para agir;- processo decisório;- mínima burocracia;- delegação.
3) Abertura <ul style="list-style-type: none">- Compartilhamento de informações;- Pessoas com interesses diversificados;- Exposição forçada a ambientes fora da empresa;- Movimentação da força de trabalho;	3) Ação <ul style="list-style-type: none">- Não ser obcecado pelo detalhe;- ênfase nos resultados;- cumprir compromissos;- ênfase na qualidade;- aceitação de crítica;

Normas que promovem a criatividade	Normas que promovem a implementação
<ul style="list-style-type: none">- Aceitação de críticas;- Treinamento constante;- Honestidade intelectual;- Desejo de consultar outras pessoas.	<ul style="list-style-type: none">- trabalho duro é esperado e apreciado;- ultrapassar os obstáculos burocráticos.

Fonte: Adaptado a partir de Terra (2000, p. 103).

Dimensão 2: Estrutura Organizacional:

O fato de o modelo estritamente burocrático estar se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais é cada vez mais reconhecido. Isso se dá porque a gestão burocrática é orientada para a repetição, buscando a eficiência ao fazer a mesma coisa repetidas vezes. Os cargos são dispostos em uma hierarquia obtendo maiores recompensas quanto mais alta for a posição hierárquica. Também a remuneração tem no cargo sua referência, já a burocracia tende a remunerar pelo como. Com uma visão pós-empREENDEDORA as organizações optaram por uma maneira diferente de remuneração buscando remunerar pela contribuição, pelo valor agregado individual ou pelo grupo, independentemente da sua posição formal.

Apresenta o autor um quadro comparativo sobre as duas correntes do pensamento teórico e a ação prática nas empresas, em termos de implantação de organizações inovadoras. Sendo a primeira com foco na superação dos problemas de estruturas burocráticas a partir da criação de estruturas organizacionais, que tende a se sobrepôr à estrutura burocrática tradicional; e a outra, que propõe a revisão da estrutura piramidal-burocrática. (TERRA, 2000, página 117).

Mudanças revolucionárias na estrutura das empresas:

Princípios burocráticos	Por que ele teve sucesso no passado	Por que ele não funciona mais	O que substitui este princípio
1) Cadeia Hierárquica de Comando	Trouxe ordem em larga escala; chefes mantinham a ordem, dominando os subordinados.	Não consegue lidar com a complexidade; dominação não é a melhor maneira de organizar a inteligência.	Visões e valores; equipes autônomas; coordenação lateral: redes informais.
2) Organização por Funções Especialistas	Produziu eficiência mediante divisão do trabalho; focou a inteligência.	Não permite intensa comunicação intrafuncional e contínua coordenação ao nível dos pares.	Especialistas com múltiplas habilidades; organizações empreendedoras dirigidas ao mercado.
3) Regras Uniformes	Criou um sentido de justiça; estabeleceu claramente o poder dos chefes.	As regras continuam necessárias, mas são substancialmente diferentes.	Direitos garantidos; instituição da liberdade e do sentido de comunidade.
4) Procedimentos	Permitiu a criação de	Responde lentamente à	Autonomia e auto-

Princípios burocráticos	Por que ele teve sucesso no passado	Por que ele não funciona mais	O que substitui este princípio
Uniformes	uma memória organizacional e o uso de trabalhadores desqualificados.	mudança; não permite lidar muito bem com a complexidade; não estimula a intercomunicação.	gestão; a força do mercado e os princípios éticos da comunidade.
5) Carreira Vertical	Comprava a lealdade; permitia a continuidade para uma elite de gerentes e profissionais.	Menos gerentes são necessários e mais trabalhadores educados anseiam por promoções: assim sendo, com menos possibilidades de avanço.	Carreiras baseadas no crescimento da competência; crescimento do pagamento por competência e habilidades.
6) Relações Impessoais	Reduziu a força do nepotismo; ajudava os líderes a manter a disciplina e a tomar decisões duras.	Trabalhos intensivos em conhecimento requerem relacionamentos mais profundos.	Relacionamentos mais amplos; opções e alternativas; direcionamento para resultados.
7) Coordenação Superior	Fornecia direcionamento para trabalhadores não qualificados; fortalecia a supervisão requerida para trabalhos desgastantes e enfadonhos com rápido turnover.	Empregados educados estão mais bem preparados para autodirecionamento.	Equipes autogeridas; comunicação lateral; colaboração.

Fonte: Adaptado a partir de Terra (2000, p. 117-118).

A estrutura organizacional que se sobrepõe à estrutura hierárquico-burocrática, na visão de Terra (2000), consiste na necessidade de algumas empresas de inovar e de gerir a rotina ao mesmo tempo, aplicando alguns modelos tais como: o *‘just-in-time,’* que se configura em um espaço para o debate, e a resolução de problemas surgidos na linha de produção, onde o supervisor é substituído por um líder e as falhas são caracterizadas como “detonadoras” do processo de aprendizagem, sendo os funcionários treinados na metodologia; o *“Kaizen”*, que é considerado com uma filosofia, que caracteriza a melhoria de vida em todas as esferas, sendo nesse caso a experiência muito valiosa, bem como o conhecimento adquirido; *“a qualidade total”*, que enfatiza a resolução sistemática de problemas, a experimentação e o *feedback* contínuos, promovendo a horizontalização das funções, bem como o envolvimento de toda a equipe no processo de melhoria; o *“Design for Manufacturability”* (ou engenharia simultânea), técnica que mais influenciou o desenvolvimento de soluções sobrepostas à estrutura burocrática, porque envolve o trabalho em vários grupos multifuncionais; e, por fim,

“a máquina que mudou o mundo”, em que os resultados da produção enxuta, em termos de custos, produtividade e qualidade, devem-se às estratégias de aprendizado organizacional, que são utilizadas pelas empresas japonesas. Conclui o autor que a burocracia não gera criatividade, porém, acumula conhecimento. Outrossim, a organização em torno de força-tarefa não facilita a transferência de conhecimento para a organização. (TERRA, 2000, p.103).

Já a estrutura organizacional que procura romper com a tradição hierárquico-burocrática apóia-se no conceito de trabalho em equipe. Os organogramas são associados a formas menos ortodoxas. A liderança muda conforme a necessidade dos projetos. Responsabilidades são delegadas, existindo um espírito de competências múltiplas nas equipes, apoiadas por sistemas inteligentes de informação. O sistema de avaliação funcional leva em consideração a opinião de todas as pessoas com as quais o indivíduo trabalhou. Esses princípios são baseados na Escola Sociotécnica do Tavistock Institute na Inglaterra. (TERRA, 2000, p. 103).

Dimensão 3: Administração de Recursos Humanos:

O crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das organizações tem uma relação direta com as políticas de recursos humanos e são reconhecidamente mais inovadoras, porém pode-se ainda dizer que não passa de especulações de tendências.

O cenário mostra o surgimento de novas tensões e mudança no equilíbrio de poder nas organizações. Em contrapartida os trabalhadores buscam cada vez mais a possibilidade do crescimento pessoal, sua lealdade é, mais e mais, com sua profissão do que a empregadora. Fica então a compensação financeira vista não apenas como o principal objetivo do trabalhador. As organizações também aprendem e querem colaboradores que agreguem continuamente o estoque de conhecimento.

Dimensão 4: Sistemas de Informação:

Fica patente que a indústria de software que vendeu a idéia de Gerência de Conhecimento baseado essencialmente em sistemas de informação, tem de explicar a decepção que tem causado com os pequenos resultados alcançados no

desempenho empresarial que afirmavam ter relação direta. Produção tem relação com informação, mas o excesso de informação (information overload) é um problema sério e que pode causar um declínio na produção. Tratar o conhecimento como uma “commodity” pode simplesmente ser traduzido, mais apropriadamente, em habilidades superiores de interpretação dos fatos e de tomada de decisão e perdendo a oportunidade de obter ganhos como um processo de melhoria da inteligência empresarial.

Dimensão 5: Mensuração de Resultados:

Até o momento, a principal contribuição dos esforços recentes de mensuração e inclusão do capital intelectual das empresas nos balanços contábeis é o fato de com isso se colocar em evidência a importância e a multidimensionalidade do capital intelectual. Por outro lado, acreditamos que, apesar de todo o destaque na mídia, esses esforços pouco contribuíram para maior aprofundamento da compreensão dos reais processos de aprendizado e de geração de conhecimento organizacional. Não se deve confundir, portanto, Mensuração do Capital Intelectual com Gestão do Conhecimento. (TERRA, 2000, p. 161).

Por outro lado deve-se buscar a simplicidade. Poucos indicadores devem ser utilizados, de modo a permitir a avaliação do desempenho em várias áreas simultaneamente, para que as relações sistêmicas fiquem explícitas. Todos esses diferentes indicadores devem ademais ser analisados por pessoas com perspectivas bem distintas. (...) Por fim, mas não menos importante do que as discussões aqui realizadas é a necessidade da alta administração engajar a organização em esforços contínuos de aprendizado, baseados nos critérios estabelecidos de mensuração. Caso contrário temos apenas mais dados, informações e burocracia, mas nenhum conhecimento adicional. (TERRA, 2000, p. 161 a 172).

Dimensão 6: Aprendizado com o Ambiente:

O cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas. Para a competitividade das empresas brasileiras, isso se torna um desafio. O estudo “Cien Empresas Inovadoras em Iberoamerica”, realizado em 1992, já mostra a pouca importância conferida pelas empresas do país a alianças estratégicas, subcontratações e investimento muito limitado dos mecanismos de articulação, ou seja, cada empresa está procurando resolver seus problemas de forma isolada, inclusive com estratégias de horizontalização e verticalização de eficiência bastante questionável.

São raros, também, os projetos cooperativos de desenvolvimento tecnológico – com ou sem a participação de universidades – envolvendo empresas brasileiras. (TERRA, 2000, p. 173).

Vários estudos mostram que a maior parte das idéias para a inovação se origina da sugestão de clientes. Por isso mesmo, várias empresas de ponta estão fazendo uso intensivo da informática para prever e antecipar as necessidades dos clientes e as tendências de mercado, ao mesmo tempo em que reforçam a prática de colocar todos os funcionários em contato direto e pessoal com os clientes. Acreditamos que a questão do aprendizado relacionado com o ambiente está diretamente vinculada a todas as outras dimensões do nosso modelo de Gestão do Conhecimento. A clara importância da inclusão e absorção de novas perspectivas para o avanço no conhecimento não pode deixar de ser expressa. Empresas que aprendem estimulam seus funcionários a adquirirem e explorarem novas perspectivas, facilitam e promovem o trabalho em equipes multifuncionais, multirregionais e multi-empresariais. Elas se esforçam, permanentemente, para evitar a síndrome do *Not Invented Here* (NIH) por meio de um claro direcionamento ao mercado, aos clientes e ao aprendizado com parceiros, concorrentes, fornecedores e comunidades em geral. (TERRA, 2000, p.172 a 199).

2.3.4. Criatividade e Motivação para Produzir

Temos que abandonar a sensação de espanto face à criatividade, como se o fato de alguém criar alguma coisa fosse um milagre. (MASLOW, 2001, p. 14 e 16).

O único capital insubstituível que uma organização possui é o conhecimento e habilidade do seu pessoal. A produtividade desse capital depende do quão efetivamente as pessoas dividem sua competência com aqueles que podem usá-la. (CARNEGIE apud STEWART, 1998, p.115).

Para o que esse trabalho se propõe, ou seja, o estudo da motivação como fator de criatividade e incremento de produção, são importantes dentro da abordagem teórica algumas considerações sobre esses temas. Quando for abordado o detalhamento dos projetos da ACEPLAC veremos que o incremento de produção e a criatividade decorrem da motivação dos empregados para o trabalho. Assim citaremos algumas considerações sobre produção, sendo o nosso foco a criatividade como decorrência da motivação.

No novo mundo do conhecimento, onde os maiores ativos de qualquer organização estão localizados entre as orelhas de seus empregados, o maior desafio das empresas do futuro não será conhecer informações, mas continuar sabendo informações. A empresa irá prover as ferramentas e a pessoa deverá trazer o conhecimento para empregar e *innovar* efetivamente com elas.

A criatividade e o incremento na produção exigem conhecimento, arrastando em consequência a questão do aprendizado nas organizações, as mudanças individuais e organizacionais.

Como contribuiu Mathew Arnold: “Existe o mundo das idéias e o mundo da prática”. Thomas Henry Hucley complementa: “A grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mas agir”. (DAVENPORT, 1998, p. 78).

Dessas duas citações podemos concluir que conhecimento não é acúmulo de informações, mas competência de ação. Portanto, criatividade e incremento da produção neste estudo têm sentido partindo do seguinte pressuposto: para criar tem que haver conhecimento e a produção é a forma de se medir a prática dessa inovação. “Funcionários ávidos por novidades e capazes de aprender novas coisas são vitais para a empresa adaptativa”.

(...) A capacidade de adaptações de uma empresa é baseada em dois fatores principais: primeiro, possuir recursos e capacidade internos que possam ser utilizados de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção. (...) Os recursos adaptativos mais importantes são funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas. Uma vez que o melhor indicador de agilidade mental é a experiência comprovada em assumir tarefas novas, as empresas deveriam procurar funcionários que já tenham dominado uma variedade de papéis e habilidades. Após tê-los contratado, tais funcionários deveriam também ser estimulados a mudar de função com frequência, construir e gerir seus próprios portfólios de habilidades e tirar licenças de aprendizado para dominar novas disciplinas relacionadas com o trabalho. (DAVENPORT, 1998, p. 78).

A - Motivação para Produzir

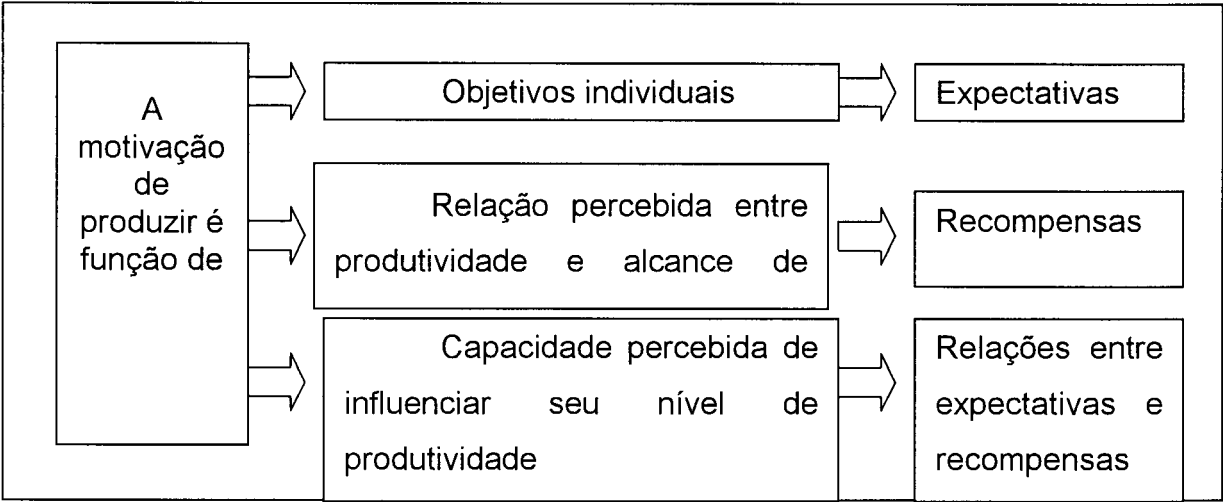
O conceito de produção não induz a nenhuma polêmica. De acordo com o vocábulo no Dicionário Aurélio, produção é a faculdade de produzir; levando-se em consideração fatores como a qualidade, o tempo, a procura ou valor dos insumos aplicados à produção. Ademais, traz em seu âmago a idéia de eficiência, de rendimentos, de aumento do faturamento. Combinar o conceito racional acima com o

multifacetado estudo da motivação certamente induzirá a controvérsias e a dificuldades de sustentação teórica.

Ciente desses obstáculos passa-se para uma análise mais vertical da questão relativa à motivação para produzir, ou seja, o que leva o indivíduo a produzir mais ou menos, a colocar maior esforço na sua atividade a fim de incrementar o seu desempenho. Como foi visto anteriormente, a teoria de Abraham Maslow assentava-se numa estrutura uniforme e hierárquica de necessidades humanas para explicar a motivação das pessoas. Em sua abordagem, Maslow *apud* Chiavenato (2000) correlacionava motivação para o desempenho com essas mesmas necessidades, ou seja, em tese a hierarquia de necessidades influenciava a disposição ou não de colocar maior ou menor esforço na atividade produtiva. Recordando a Teoria dos Dois Fatores de F. Herzberg, vimos que diferentes indivíduos reagem de maneiras diferentes a estímulos diferentes, conforme a situação em que se encontram. Esses autores apóiam-se no princípio implícito de que existe “uma maneira melhor” – the best way – de motivar as pessoas.

Em Chiavenato (2000) a motivação para produzir foi tratada em aspectos convergentes com o presente estudo no Modelo Contingencial de Motivação de Victor H. Vroom. Esse autor reconhece as diferenças individuais no estudo da motivação humana, rejeitando o conjunto inteiro de noções preconcebidas até então consolidado. Vroom focaliza a motivação para produzir, destacando três fatores que influenciam o indivíduo em sua ação produtiva: os seus objetivos individuais, que são definidos conforme a força do desejo de atingi-los; a percepção que o indivíduo tem da relação entre motivação para produzir e seus próprios objetivos; e a capacidade que o indivíduo tem de influenciar o seu próprio nível de produção, uma vez que acredita em seu poder de alterá-lo. Desse modo, uma pessoa pode desejar melhorar o seu desempenho – incrementar a sua produção – quando ocorrem determinadas condições, que invariavelmente remetem aos três fatores supracitados, tais como combinações de objetivos (dinheiro, segurança, reconhecimento, conteúdo do trabalho, posição, status) a serem satisfeitos simultaneamente, a relação percebida entre satisfação dos objetivos individuais e a alta produção e a percepção de sua capacidade de influenciar sua produção.

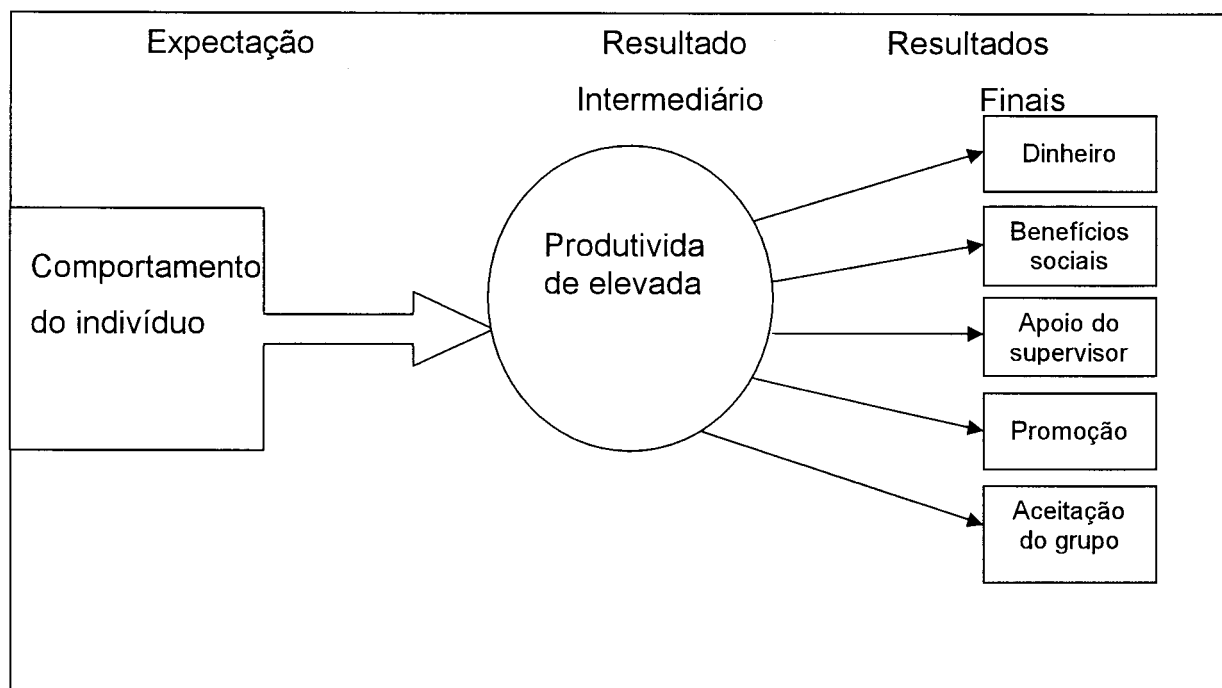
O quadro abaixo ilustra a visão de Vroom sobre a motivação para produzir:



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000, p. 90.

O mesmo autor propõe um “modelo de expectativa da motivação”, que se baseia em objetivos intermediários e gradativos que conduzem a um objetivo final. Para Vroom a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. Explicando melhor, o indivíduo seleciona opções e alternativas de comportamentos, cujas conseqüências e ou resultados constroem uma cadeia de relações entre meios e fins – entre objetivos intermediários e o objetivo final. Portanto, quando o indivíduo faz a opção para alcançar resultados finais, como promoção, aceitação do grupo, reconhecimento social, ele deve escolher comportamentos que atendam aos objetivos intermediários daquela cadeia de relações, e a necessidade de elevar a produtividade geralmente está nesses elos, conforme mostra a figura abaixo, representando a expectativa de resultados finais através do alcance de resultados intermediários.

Modelo de expectativa aplicado



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2000, p..91

A seguir, esse modelo de motivação abriga os conceitos de valência e instrumentalidade. Valência refere-se às preferências individuais para determinados resultados finais, podendo ser positiva, que indica um desejo de alcançar determinado resultado final, ou negativa, que implica um desejo de fugir de determinado resultado final. Nessa análise, os resultados intermediários apresentam uma ‘valência percebida’, ou seja, apenas uma percepção do que se gostaria de ver alcançado como resultado. No gráfico acima ficou demonstrado que a produtividade elevada não tem valência em si, mas percebe-se sua positividade quando a relacionada com o desejo do indivíduo de alcançar determinados resultados finais. Instrumentalidade é a relação casual entre o resultado intermediário e o resultado final, sendo estipulados valores de + 1,0 a – 1,0 (como coeficientes de correlação), dependendo de estar diretamente ligada ao alcance dos resultados finais ou não. Por exemplo, se uma pessoa perceber que não há uma relação entre sua produção elevada e uma promoção, a instrumentalidade será zero, porque esse indivíduo sabe que não há correlação entre o seu desempenho e a promoção.

Outrossim, o desejo do indivíduo, que podemos chamar de valência, para um incremento na sua produtividade elevada ou capacidade de produzir é definido pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais possíveis. Em

síntese, o Modelo Contingencial de Motivação enfatiza as diferenças entre as pessoas, os cargos, os momentos. O nível de motivação de uma pessoa está diretamente ligado a duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as diversas maneiras de operacionalizar essas diferenças.

Há um elemento de ligação entre os autores sobre a capacidade de produzir. Falconi disserta que produção é um resultado entre qualidade e custo e somente podemos incrementar essa produção com “aporte de conhecimento”. Esse aporte de conhecimento tem valor elevado, limitado em sua velocidade de aprendizado e depende da motivação e da vontade (desejo) da pessoa. Bailyn (1999) disserta que não há conflito entre os interesses ou do sucesso no trabalho e em casa. Diz o autor que a produção aumenta quando as pessoas procuram novos conhecimentos (aporte de conhecimento segundo Falconi (1992)) e lazer, quando conseguem convergir seus interesses entre vidas no trabalho e em casa. E Chiavenato (2000) ao citar Victor H. Vroom no seu Modelo Contingencial de Motivação fala do aumento da motivação para produzir influenciado pela força do desejo de atingir objetivos, da percepção entre capacidade de produzir e alcance dos seus objetivos comuns e de seu poder individual de influenciar sua própria produtividade. Portanto, o elemento de ligação é o *desejo* da pessoa, a sua vontade de alcançar novos conhecimentos em busca de melhoria.

B - Criatividade

A importância da criatividade é de tal magnitude que ela tem sido apontada como uma habilidade de sobrevivência para o próximo milênio. Estar preparado para solucionar problemas e solucioná-los de forma criativa é, sem dúvida, algo indispensável neste cenário, onde inovar é uma palavra de ordem. (VELLOSO APUD EUNICE M. L. ALENCAR, 1999, p 142).

Para dissertar sobre criatividade como um capítulo da motivação, talvez fosse prudente fazer um trabalho somente desse tema. Porém, quando se trata de motivação para o trabalho, a criatividade é peça compulsória. Portanto, aqui tratamos da criatividade exercida sob influência de empregados motivados com o objetivo de conseguir incremento da produção. Mais adiante, quando descrevermos o caso ACEPLAC, poderemos observar tal afirmação nos projetos implantados.

Por criatividade, o Aurélio define: qualidade de criativo. Capacidade criadora; engenho; inventividade. (FERREIRA, 1999, p. 578).

Iniciaremos pelo Domenico de Masi (2000), que nos ajuda colocando a criatividade como uma das palavras-chave para o futuro. O autor nos descreve sobre o ócio criativo, fala do “trabalho como dever” e como sendo base para o comportamento. Dentro desse prisma, Leão XIII, Taylor e Ford têm mais afinidades entre si do que se poderia supor.

Domenico de Masi (2000) refere-se ao princípio “baseado na solidariedade de *estímulos criativos* (grifo nosso)”, não valeria ceder lugar ao “princípio utilitarista de uma competitividade destrutiva”. Continua afirmando que “o trabalho também deve ser, obviamente, ensinado não mais como uma obrigação opressora, mas como um prazer criativo estimulante”.

O autor afirma que criatividade será sempre e cada vez mais útil. No entanto, é bom lembrar que junto com o crescimento da empresa vem a burocracia, e, conseqüentemente, o confronto entre “criativos e burocráticos” se tornará mais acirrado, como também dentro de nós o lado criativo e o burocrático se confrontarão.

Domenico de Masi (2000) disserta:

(...) os burocratas têm medo da inovação, os criativos têm medo do imobilismo. As duas posições serão cada vez mais inconciliáveis. Mas vencerão os criativos, porque a sociedade pós-industrial se alimenta de invenções, não tem outra saída, *premia a iniciativa* (grifo nosso) e joga para fora do mercado o imobilismo. (MASI, 2000, p. 260, 267e 268).

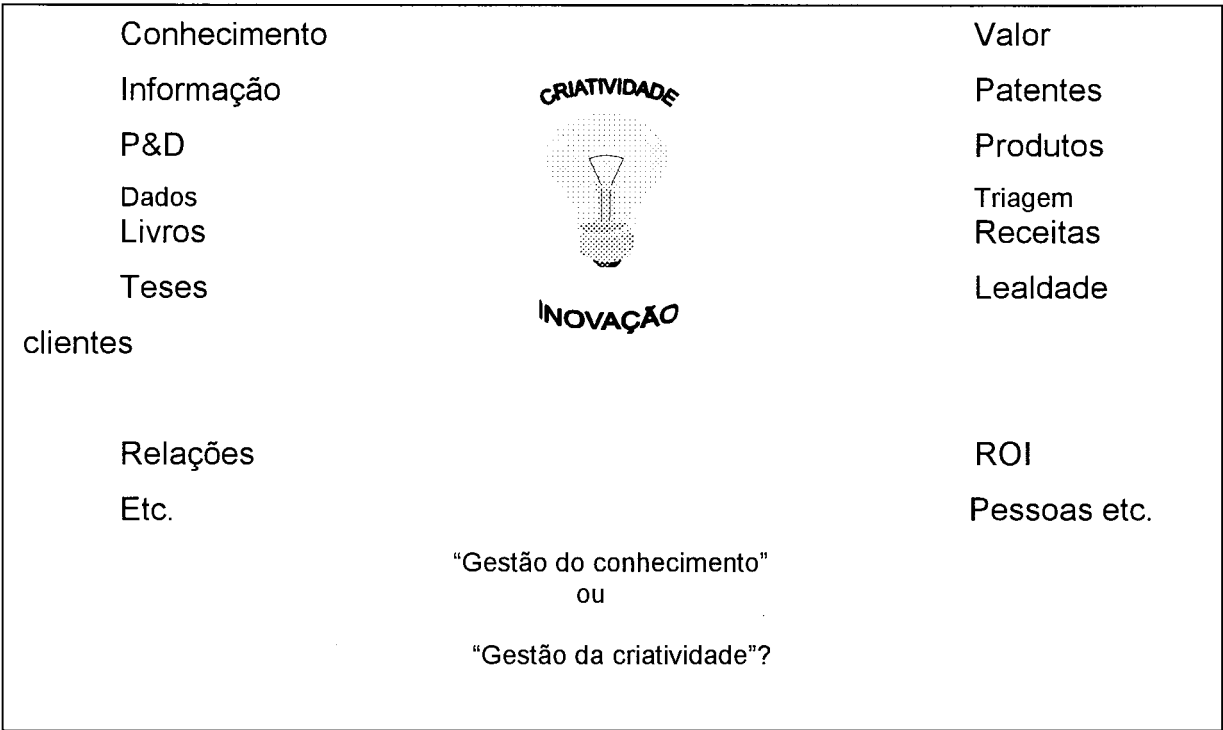
Villard e Leitão (2000) tratam a criatividade dentro do seu artigo “organizações de aprendizagem e mudança organizacional”, afirmando que o autoritarismo do capital, a quem a teoria serve, coloca marginalizados os interesses humanos, com a sensação de que foram resolvidos pela lei de mercado e a lógica do lucro, enquanto o bem-estar e a realização pessoal no trabalho, com seus problemas e conflitos, permanecem marginais à teoria e à prática organizacional. Boltanski e Chiapello (1999) dizem que o capitalismo precisa de pessoas que coloquem a *criatividade* (grifo nosso) a favor do capital, bem como a favor dos consumidores. Outrossim, o capitalismo precisa de segurança, de uma zona onde o conflito não seja permanente, porque pessoas extenuadas, revoltadas ou pobres e desempregadas desordenam o sistema. (VILLARDI e LEITÃO, 2000, p.54 e 55).

Souza (2000) disserta que o maior desafio do século XXI, para os “gênios”, não será criar ou inventar um produto, mas construir um ambiente onde a genialidade possa florescer e se manifestar, contribuindo para o sucesso das

empresas dentro desse cenário altamente competitivo. A verdadeira genialidade consistirá na preparação de pessoas que tenham a capacidade de despertar a genialidade em outras”.

O autor reafirma que o maior desafio da era do conhecimento é saber como criar um ambiente catalisador e multiplicador do capital intelectual, a parte invisível da competitividade que ainda não é registrada nos balanços financeiros. O mercado já começa a perceber que a criatividade humana é o único ativo real das empresas vencedoras feitas para durar. As demais estão fadadas ao desaparecimento pela incapacidade de atrair e reter os melhores talentos. Criatividade e estratégia estão andando de mãos dadas nas empresas vencedoras.

O termo “Gestão da Criatividade” (grifo nosso) parece mais apropriado que o desgastado conceito de “Gestão do conhecimento”. Afinal, é a criatividade que transforma conhecimento em resultado, como mostra a figura a seguir:



Fonte: Adaptado de Souza, 2000, p.37.

Souza (2000) comenta que na prática a “Gestão da Genialidade” deve identificar e remover as barreiras mentais internas que condicionam e aproximam possíveis expressões da criatividade humana dentro das nossas organizações obsoletas. O autor diz que a competitividade no exterior deve ser aumentada. Referem-se a nós, brasileiros, como um exemplo devido à nossa flexibilidade

associada à criatividade, chamada popularmente de “jogo de cintura”. Também comenta: “Já que temos tudo isso, o que nos impede de possuir mais *patentes*, tecnologia, produtos e empresas mais competitivas internacionalmente?” De novo refere-se ao fato de que a questão não está na falta de capital, de oportunidade e de tecnologia. Está, sim, nos modelos mentais ultrapassados que bloqueiam a criatividade das pessoas numa empresa, uma mentalidade controladora.

(...) As organizações, entretanto, vivem um momento de contradição: percebem a necessidade de promover a liberdade individual para que possa fluir o potencial dos seus recursos humanos, mas ainda estão presas à cultura tradicional de alto controle, hierarquia formal, excesso de cobrança, pouca tolerância a erros, pouca oportunidade de tempo para testes e experiências, constante questionamento sobre a utilidade de todas as idéias, e iniciativas, críticas severas, excesso de normalização, cobrança de perfeição e pouco estímulo e reconhecimento individual e coletivo. (VELLOSO, 1999, p. 131).

O autor ainda diz:

Alguns outros bloqueios decorrem de atitudes tais como a intolerância pela ambigüidade, o medo de errar, a busca de culpados pelas falhas cometidas, o julgamento prematuro e preconceituoso, tendência ao pessimismo, a passividade, o tradicional paternalismo e a departamentalização da responsabilidade. O verdadeiro ato de genialidade dos líderes de empresas que possuem essa mentalidade conservadora seria nelas desenvolver uma cultura organizacional mais adequada para o momento de hipercompetitividade global. (VELLOSO, 1999, p. 131).

Souza (2000) dissertou sobre alguns mitos relativos à criatividade. Desmistificar algumas *percepções* (grifo nosso) sobre criatividade é preciso. O primeiro deles é o de que a criatividade é um dom natural. Isso é falso, uma vez que todas as pessoas possuem um potencial criativo, havendo uma diferença no estilo de cada uma. Algumas são mais “**adaptadoras**”, ou seja, criam em cima de algo existente. Outras são mais “**inovadoras**”, isto é, criam coisas realmente novas.

Dependendo da característica da empresa, é importante que as pessoas tenham consciência de seu estilo e que busquem adaptá-lo para aquilo que a empresa necessita. Por exemplo, nas empresas “seguidoras de regras”, é importante criar em cima das regras existentes, já nas empresas “quebradoras de regras”, essas mudam as regras do jogo e sua estrutura de competição na indústria. Assim, seria um desastre um “inovador” em uma empresa “seguidora de regra” ou vice-versa. O quadro abaixo ilustra as interfaces possíveis entre “características pessoais de talento e cultura de criatividade de empresas”:

<div>Pessoas</div>		
<div>Empresas</div>	<div>Inovadoras</div>	<div>Adaptadoras</div>
<div>Seguidoras de regras</div>	<div>Talentos frustrados</div>	<div>Bom casamento</div>
<div>Quebradoras de regras</div>	<div>Bom casamento</div>	<div>Empresas frustradas</div>

Fonte: Adaptado de Souza, 2000, página 41.

Cada pessoa deve ter consciência de seu talento e estilo para escolher empresas “com uma cultura pelo menos compatível a fim de que sua criatividade e genialidade possam ser cultivadas em uma atmosfera natural e favorável”.

Outro mito: “(...) a criatividade é sinônimo de anarquia ou caos, na realidade, é fruto de equilíbrio entre inspiração e disciplina, instrução e intelecto, técnica e postura”. (VELLOSO, 1999, p. 131).

Abaixo Souza (2000) mostra outros mitos sobre a criatividade humana:

- criatividade é para uns poucos privilegiados;
- um ambiente criativo é perturbado, tem que ter certa anarquia, caos;
- criatividade é sinônimo de inteligência;
- criatividade é atributo nato. Já se nasce criativo ou não;
- criatividade é melhor exercida no meio artístico;
- criatividade é atributo de criação da mesma forma que espontaneidade;
- há uma cota de criatividade, se usar muito pode faltar depois;
- o momento da criação é individual, solitário. Exige paz e relaxamento;
- criatividade não é gerenciável: é sorte, ocorre por acaso. (SOUZA, 2000, p. 36 a 41).

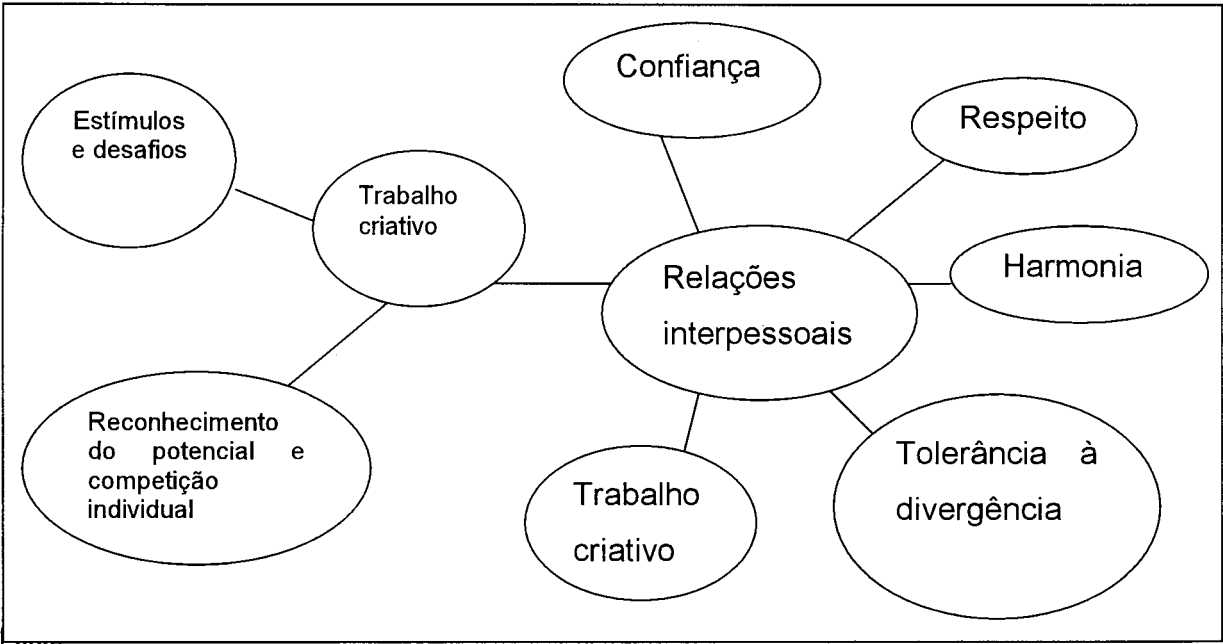
Velloso (1999) contribui com algumas considerações sobre a criatividade nas organizações, existindo em seu trabalho pontos em comum com os autores Domenico de Masi (2000), Villardi e Leitão (2000) e Souza (2000). O autor diz que devido ao momento da globalização, às exigências dos consumidores e à freqüente e rápida evolução tecnológica, as empresas estão procurando, valorizando e investindo em soluções inovadoras, premiando assim os profissionais mais criativos.

Acrescenta:

(...) entretanto, as organizações ainda não estão totalmente preparadas para absorver com a naturalidade necessária o profissional criativo, inovador e, por vezes diferente do padrão esperado. As instituições, de um modo geral, estão presas a modelos tradicionais de gestão em que a hierarquia e as normas são muito rígidas e o medo do risco é muito presente. As perspectivas são promissoras porque muitos comportamentos

que geram bloqueios estão aos poucos mudando no âmbito das empresas e os investimentos nesta área são crescentes, principalmente a partir da visão de que a criatividade é possível a todos, a qualquer momento e em qualquer lugar.
(...) em um mundo globalizado, em que existem tantas pessoas lutando pelo mesmo espaço, ser criativo tornou-se, antes de mais nada, fator de sobrevivência. Felizmente, já se sabe que ser criativo não é privilégio de poucas pessoas e que nem é preciso ser gênio para ser criativo. A criatividade também não é necessariamente um simples lampejo de inspiração: ao contrário, é inerente ao ser humano, podendo ser trabalhada e desenvolvida para que seja aplicada em todas as situações. (VELLOSO, 1999, p. 129 a 131).

Velloso (1999) disserta que a criatividade tem sido objeto de estudo nas empresas. Nesse campo, perguntas são feitas: o que é criatividade? quem é criativo? E como se manifesta a criatividade? Devido às intensas, profundas e rápidas mudanças organizacionais, o interesse pela criatividade tem sido especialmente notado nas empresas e nas organizações. É vital para se atingir metas e a missão, pois é um foco de manifestação de talentos e criatividade. Por sua vez, para alcançar o máximo do potencial criativo de seus funcionários, deve-se conceder liberdade de ação, como mostra o quadro a seguir:



Adaptado de VELLOSO, 1999, p. 131.

Em Velloso (1999) observamos a contribuição de Alencar:

(...) A importância da contribuição é de tal magnitude nos dias de hoje que ela tem sido apontada como uma habilidade de sobrevivência para o próximo

milênio. Estar preparado para solucionar problemas e solucioná-los de forma criativa neste cenário, onde *innovar é uma palavra de ordem* (grifo nosso). (VELLOSO, 1999, p. 132).

Velloso (1999) também cita os mitos da criatividade com Souza (2000). Afirmamos que a criatividade é misteriosa e nasce de algo externo e sem controle da pessoa; é um atributo mágico para poucos, “é coisa de maluco”, comportamento de pessoas anormais. Aos estereótipos acima, “apresenta-se o comportamento criativo como algo a ser evitado e dificulta a fluência e a liberdade de idéias e de expressão”. Há ponto de encontro quando diz que “gestão de criatividade” é mais apropriado do que “gestão do conhecimento”. O vice-presidente da Odebrecht (construtora de renome internacional) expressa que esses estereótipos levam ao maior mito que é a “a crença de que a criatividade não é gerenciável” (grifo nosso).

Uma outra contribuição importante de Velloso (1999):

Shwartz (Alencar, 1998) afirma que ainda hoje há o predomínio da tendência de se conceber a criatividade apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica, centrada, pois no indivíduo e dependente de fatores como estilos de pensamento, características de personalidade e *motivação pessoal* (grifo nosso).

Neste sentido, Alencar (1998) cita um elenco de barreiras pessoais que prejudicam o desenvolvimento da criatividade:

- *falta de motivação para a criatividade fluir, as pessoas devem estar altamente motivadas e comprometidas* (grifo nosso);
- (...) falta de habilidade;
- (...) baixa inflexibilidade;
- (...) baixa sociabilidade.

Bonani (1997) também relaciona alguns bloqueios pessoais:

- Falta de confiança;
- (...) tendência ao conformismo;
- (...) pensamento amarrado aos hábitos e às coisas familiares;
- (...) falta de controle da imaginação sobre usar produtivamente e distinguir realidade de fantasia ou dentopia;
- excesso de entusiasmo;
- (...) fixação em uma solução;
- (...) julgamentos prematuros.

Para esse autor, existem ainda os fatores situacionais que complementam os fatores pessoais no processo de inibição do pensamento criativo:

- (...) resistência a novas idéias;
- (...) departamentalização do processo criativo ou isolamento;
- (...) atitudes negativas de gerentes e companheiros diante de idéias criativas;
- supervalorização da criatividade de poucas pessoas, inibindo iniciativas de outros que não façam parte do “grupo de criação”;
- falta de equilíbrio entre a competição e a cooperação. (VELLOSO, 1999, p. 133 a 134).

Velloso (1999) comenta, também, sobre os bloqueios das pessoas, medo de errar, pressões pessoais e sociais, medo de crítica, medo do ridículo, comodismo, necessidade de aceitação de grupo, oposição de idéias, intolerância pela ambigüidade, conformismo, paternalismo e sentimentos como a inveja (mal do século). Tudo isso inibe o processo criativo e as fronteiras mentais condicionam e aprisionam possíveis expressões da criatividade.

Finalmente, a necessidade de segurança impede ousadias maiores que possam arriscar a carreira ou o emprego de pessoas.

O autor também disserta sobre os comportamentos pessoais favoráveis à criatividade.

(...) O que deve ser entendido é que apesar de todas as pessoas possuírem um potencial criativo, ele pode ser estimulado e desenvolvido. Criar é uma capacidade que *precisa ser despertada e motivada* (grifo nosso), senão fica adormecida no íntimo do ser e se desperdiçam grandes oportunidades de inovação.

Para Amabile (1998), a criatividade depende fundamentalmente de três fatores:

- Experiência pessoal;
- Uso do pensamento divergente;
- *Motivação* (grifo nosso).

Estas reações podem-se manifestar em qualquer área da empresa e muito dependerão da atenção dos gerentes, os quais podem influenciar diretamente os comportamentos e atitudes das pessoas, principalmente quanto à *motivação* (grifo nosso).

Alencar (1998) também trata da questão, afirmando que um dos principais requisitos para uma organização criativa é a presença de líderes criativos e o cultivo de um ambiente criativo. Aos líderes compete imprimir as condições que facilitam o surgimento de novas idéias, promovendo um ambiente de abertura e apoio às inovações.

(...) O que se conclui é que todas as pessoas são potencialmente criativas, necessitando, entretanto, que as *organizações agreguem condições estruturais e motivacionais* (grifo nosso), além de liderança favorável e de investimento em treinamentos específicos, para que as idéias inovadoras fluam e tragam benefícios para a empresa e a sociedade.

Ophir Toledo (1998), presidente da Motorola do Brasil, afirma que nos dias atuais o grande valor é o ser humano e o diferencial é a qualidade, o talento, a criatividade e a inovação. Essa capacidade de ser criativo e inovador se manifesta na tentativa de achar uma maneira diferente e melhor de fazer as coisas, encontrando soluções produtivas. (VELLOSO, 1999, p.134 a 136).

Velloso (1999) conclui “que é necessário motivar a produção de idéias, tolerar o fracasso, encorajar a experimentação, correr riscos, permitir e ouvir a opinião de todos, e criar um ambiente de equipe e de confiança”. (VELLOSO, 1999, p.143).

No fechamento sobre o tema criatividade, podemos perceber uma coerência entre os autores, no que se refere à extrema importância da criatividade para as

organizações e empresas. Dissertam que desde a influência na cultura organizacional até os impactos no comportamento gerencial e de liderança, deve haver um ambiente favorável ao processo criativo, estimulado pelas lideranças com ações concretas dentro das organizações. Fatores como medo de vários aspectos, comodismo etc devem ser trabalhados pelos gerentes. O fator preponderante nesse contexto é a coerência dos autores quanto ao papel importante da motivação na criatividade, ou seja, ela deve ser estimulada para não correr risco de permanecer adormecida. Concluem que o processo de criar não é dom e nem domínio de gênios ou poucos. Todo ser humano tem capacidade criativa e esta deve ser estimulada e motivada.

3. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

“Para sobreviver às mudanças aceleradas de hoje, devemos estar preparados para reexaminar os próprios modelos em que nossas organizações estão baseadas”.

Alvin Toffler
“A Empresa Invisível”

Modelo de motivação sustentada da ACEPLAC

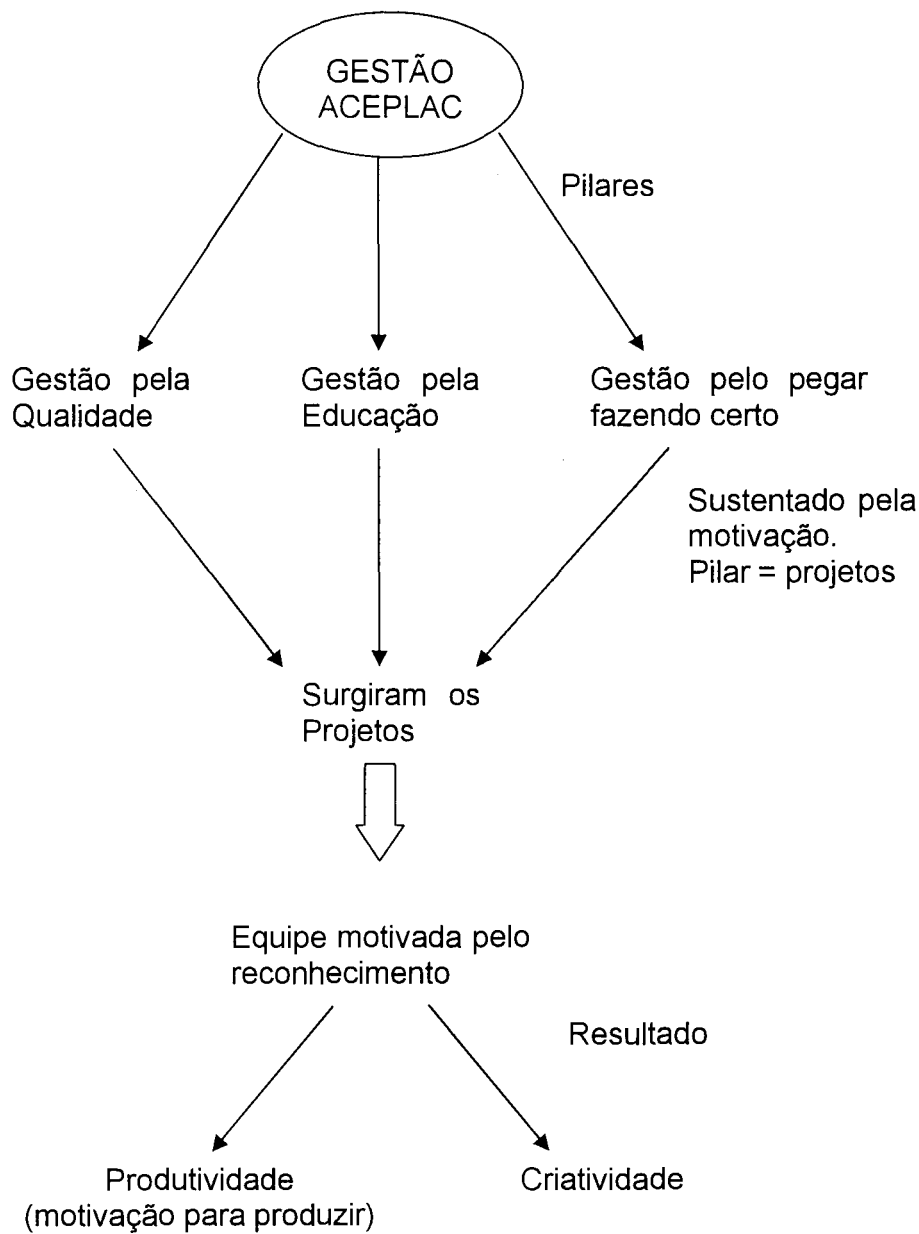
Os gestores da empresa acreditavam que somente com a colaboração dos empregados, sustentada por políticas e práticas que estimulavam a sua motivação, poderiam conseguir criatividade e incremento da produção, elementos fundamentais na recuperação da empresa.

A fim de explicar por que a direção optou por sustentar a motivação, por meio de projetos que iriam dar a resposta necessária e também garantir a perenidade das ações e da motivação dos empregados, optamos por representar o modelo de gestão adotado, graficamente. Pela abordagem técnica pesquisada, vimos que existem autores que falam da “fragilidade” da motivação quanto à sua manutenção. Maslow (2001) afirmava que ainda não foi encontrada boa definição comportamental de motivação, concluindo que uma pessoa é motivada quando sente desejo, ou carência, anseio ou falta. Também tinha a preocupação de não criar uma relação de condicionamento com as ações, mas, sim, criar um comportamento que provocasse mudança nas pessoas em busca de resultados sustentados pelo retorno a seus esforços. Isto foi possível porque não era uma falácia do corpo diretivo e podia ser percebido através dos projetos propostos e implantados. Ademais, esses projetos davam a idéia de princípio, meio e fim de cada idéia surgida.

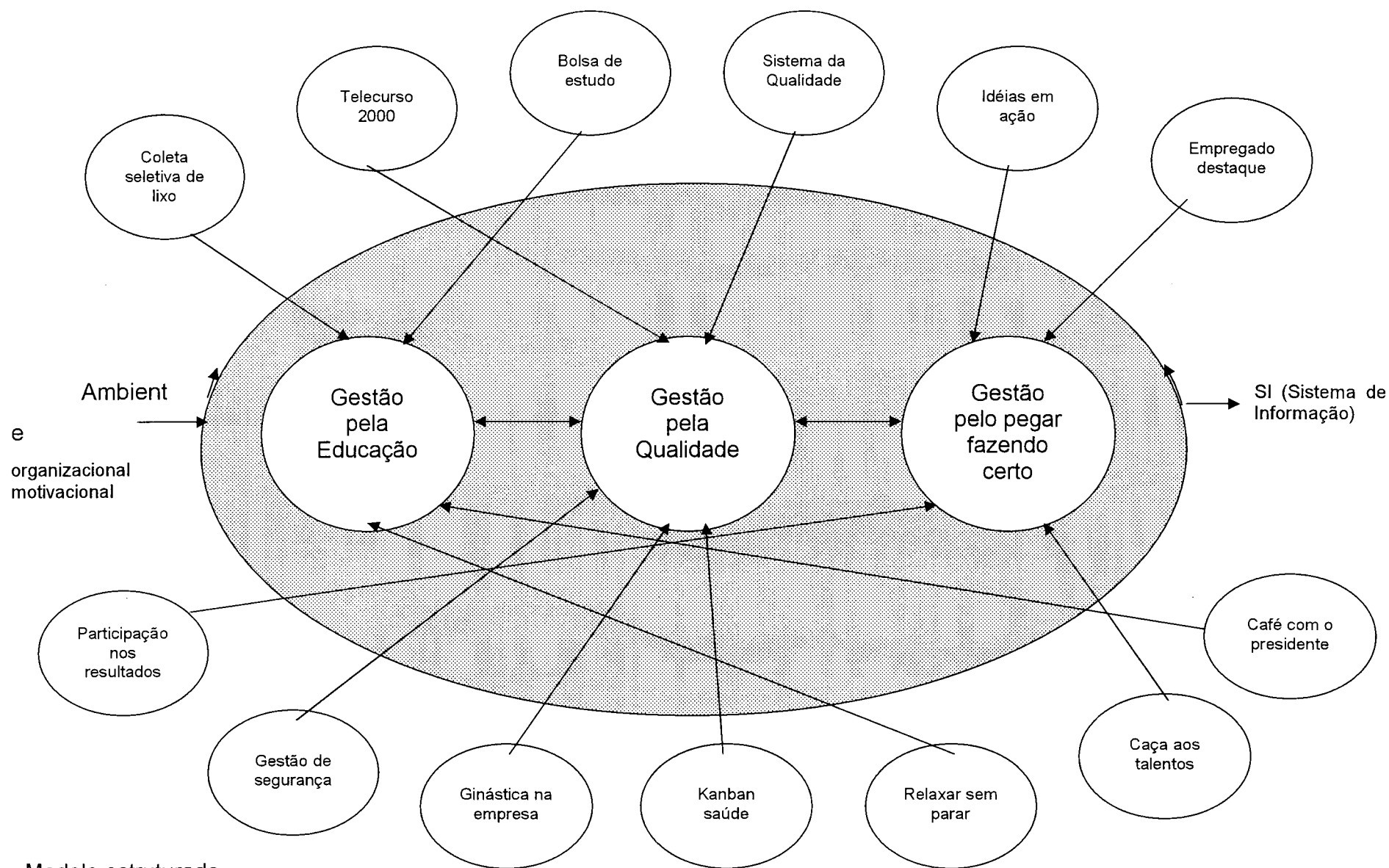
Bergamini (1982) colabora dizendo que ninguém motiva ninguém, porém apenas uma força intensiva é que motiva as pessoas. Paulo Motta (1999) dá sustentação a essas ações (projetos) quando argumenta que a tarefa é mais importante do que o ambiente na qual ela é executada. E mais, que a organização deve procurar enriquecer essas tarefas, permitindo que essas pessoas (empregados) se sintam competentes, capazes de executar essas tarefas e receber

reconhecimento por elas. Contribui e sustenta nossa afirmação inicial quando afirma que motivação “é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa” (MOTTA, 1999, p.192).

O modelo abaixo explica o porquê dos projetos como base de sustentação desta dissertação:



- Modelo explicativo dissertativo.



- Modelo estruturado

A seguir vem a explicação do modelo empregado, denominado de gestão do ambiente organizacional motivado, que facilitou todo o processo em torno das seguintes formas de gestão: a gestão pela qualidade, a gestão pela educação e a gestão pelo pegar fazendo certo.

A gestão pela qualidade traz em seu bojo toda a filosofia japonesa de qualidade, em que a gestão de recursos humanos adquire uma relevância estratégica. Aparece aqui o estímulo à produção e à criatividade, que corresponde a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas. Surge também o desenvolvimento integral das pessoas e as alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira.

A gestão pelo pegar fazendo certo é a filosofia de valorizar os esforços e a criatividade de cada um. Há um costume dentro das nossas organizações, onde cada gerente dá atenção especial aos empregados problema, deixando os demais sem atenção e sem cuidado, muitas vezes passando a impressão equivocada que para ter reconhecimento da gerência deve se reproduzir o comportamento dos empregados problema. A gestão pelo pegar fazendo certo muda o foco dos gerentes para aqueles que querem participar de alguma forma, valorizando qualquer iniciativa desses empregados em prol de mudança organizacional que traz resultados para a empresa e, conseqüentemente, para os empregados.

A gestão pela educação é o pilar de sustentação das outras duas. Foi por meio da avaliação e da garantia de qualidade dos recursos humanos que a ACEPLAC fez a diferença dentre as demais empresas do setor. Acreditando que são as pessoas as responsáveis por fornecerem as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias ao desenvolvimento organizacional, os gestores, então, investiram pesado nesse modelo. Sabedora que o ambiente faz a criatividade nascer, que é através do conhecimento adquirido pelos empregados que a produção aumenta, que o maior cuidado com os empregados e a preocupação sincera com o desenvolvimento destes, é que a Aceplac investiu pesado nos seus recursos humanos.

Os projetos apresentados neste trabalho e que serão comentados na seqüência irão atestar nossas afirmações. Assim, para se mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos. O objetivo deste modelo de gestão foi o de dar sustentação à tese de

que a motivação sustentada pelo reconhecimento gera criatividade e incremento de produção.

A seguir vamos comentar os projetos estratificados segundo a pirâmide de necessidades desenhada por Maslow (2001), porque a Escola de Relações Humanas e o Behaviorismo resguardam grande parte de nossa pesquisa. Quando se fala em motivação, o primeiro ponto a ser lembrado é o de que ninguém motiva ninguém, devendo-se criar ambiente próprio para que a motivação apareça.

A empresa estudada mostrava-se totalmente desmotivada, porque vinha de processos sucessivos de baixa de produção e de desligamentos, quando a desconfiança parecia ter tomado conta de todos. Desde a tomada da decisão de venda da antiga PLAMINOX, que depois se tornou ACEPLAC, passou-se um ano e meio de sofrimento para os empregados. Portanto, a tarefa dos novos gestores era fazer algo que trouxesse de volta a confiança e a motivação para o trabalho.

Identificados os problemas, pensou-se em como começar. Segundo Maslow (2001), a teoria da motivação estratifica as necessidades humanas e as dispõem em níveis numa hierarquia de importância e de influência. Como as primeiras são representadas pelas necessidades fisiológicas e de segurança (ou de estabilidade), cuidou-se de fazer um discurso coerente com a prática, o tempo todo.

Implantou-se o restaurante e o lanche antes de cada turno, o que assegurava ao empregado uma alimentação adequada às suas necessidades para o trabalho. Logo após a efetivação dessas medidas, já se percebia um outro humor entre os empregados. Entretanto, continuava a preocupação e o anseio por seus familiares. Deste modo, como complemento à medida de segurança alimentar, implantou-se o projeto da cesta básica, que era entregue em cada casa, como forma de garantir a alimentação a seus familiares e a tranquilidade do operário no trabalho, visto que estava certo do bem-estar dos seus familiares. Ademais, Maslow (2001) sustentava que a maior motivação provinha da satisfação das necessidades fisiológicas. Portanto, as medidas acima já garantiam o atendimento desse item. Quanto à segurança de fato, os gestores foram em busca de clientes, e, conseqüentemente, do que produzir, de forma a mostrar que a fase de demissões por falta de produção havia passado. Observando o gráfico de produção apresentado no item 3.10, podemos afirmar que estava superado o medo desta fase, mantendo-se a coerência entre o discurso de se fazer uma grande empresa e a motivação para o trabalho.

Segundo Maslow (2001), a satisfação de um nível inferior precisa estar atendida para que a do nível superior possa ser motivadora do comportamento, sendo a necessidade mais importante ou a mais premente que monopoliza o indivíduo. Visto que as necessidades fisiológicas e de segurança estavam equacionadas, partiu-se para a segunda etapa, a das necessidades sociais.

Precisava-se rever a questão salarial e de saúde. A partir daí, foi estudado e implantado um plano de cargos e salários, associado à exigência de serem atualizados os exames médicos periódicos. Determinou-se que todos os empregados admitidos a partir daquele momento deveriam obrigatoriamente passar por um exame médico adequado a seu cargo. Novamente, não bastava cuidar somente dos empregados, uma vez que seus familiares continuavam sem uma assistência, acarretando fator de desmotivação. Deste modo, foi implantado um plano de saúde subsidiado, com extensão a seus familiares, de acordo com a capacidade financeira dos empregados. Com essa decisão, criou-se um contexto social compatível com as exigências requeridas pelo incremento da produção. Assim, iniciou um programa de estímulo à criatividade, com a solicitação da participação de cada um dos empregados. Desse modo, o indivíduo retribuía os esforços da empresa com um de seus maiores tesouros, a criatividade, em prol de melhorias na empresa e com conseqüente aumento da produção e faturamento. Isto está demonstrado nos itens 3.9 e 3.10. Com a manutenção do efetivo, o incremento do resultado por empregado foi muito positivo, com sustentação nas abordagens teóricas estudadas, onde a pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

No desenvolvimento das teorias administrativas aparece o “Homem complexo”, no qual a motivação não tem causa única, pois diversos são os motivos ou causas importantes para mover o seu comportamento. Na verdade, esse era o objetivo primeiro dos gestores: buscar a motivação como fator de incremento de produção e criatividade, revelado pela decisão da empresa em poder assumir mais compromissos e por seu desempenho, confirmando que não era necessário investir em equipamentos naquele momento, e, sim, aproveitar a capacidade instalada para maximizar os resultados.

No estudo do caso não se verificam relatos sobre os investimentos realizados, porque realmente não houve no período nenhum com significativo volume de recursos ou importância na produção que sobrepujasse os projetos voltados para os

recursos humanos. Portanto, o que foi feito até então era fruto do esforço concentrado e planejado. Os gestores até então não tinham o conhecimento dessas teorias com profundidade, mas detinham a práxis. Daí a importância desse estudo, que possibilita uma sustentação teórica ao caso ACEPLAC. Segundo Motta (1999), a teoria tem sua importância, porque nos permite fazer uma leitura da realidade, ou mesmo uma releitura. E foi com esse intuito que optamos pelo estudo do caso ACEPLAC.

Conforme a argumentação apresentada pela Teoria da Hierarquia de Maslow (2001), uma vez satisfeita a necessidade, o indivíduo não se sente mais motivado por ela, obrigando, assim, os gestores a continuarem na busca de sustentabilidade de suas ações, garantindo perenidade nos seus esforços de manter os empregados motivados. Paradoxalmente, lutavam nessa direção, mesmo sabendo que, segundo os autores aqui estudados, ainda não se tem certeza de que é possível a manutenção de motivação de empregados, independentemente dos esforços despendidos. Peter Drucker (2000) contribuiu com sua crítica a Maslow (2001), que não havia percebido que o desejo muda quando é satisfeito. O autor afirma ainda (Drucker (2000)) que à medida que se aproxima a saciedade, a capacidade de recompensa, seu poder como incentivo diminui rapidamente. Mas sua capacidade de desmotivar, criar insatisfação e atuar como desincentivo aumenta rapidamente. Contudo, a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar até o alcance dos objetivos da organização formal, extremamente preocupada com a relação entre moral e produtividade. Também a Teoria Comportamental verificou através de seus autores que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio de melhorar a qualidade de vida nas organizações.

Dessa forma passou-se para a etapa seguinte, uma vez que haviam atendido às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, precisando cuidar da estima e da auto-realização, os próximos níveis da hierarquia. Por exemplo, um indivíduo para estar com essas necessidades atendidas precisa se sentir incluído e com capacidade de participar. Como a empresa estava crescendo, principalmente pela aplicação de uma política de delegação, necessitava-se de empregados autogeridos, ou seja, que mesmo sem uma gerência direta, ainda assim cumprissem cada um com sua tarefa. Como a empresa estava se preparando para ser certificada

pela ISO 9000, investiu com mais seriedade na educação. Como se deu esta etapa? Levantaram-se dados para identificar o grau de escolaridade entre os recursos humanos, estratificando e iniciando um programa de incentivo à educação formal. Começou com a implantação do Telecurso 2000, de primeiro grau inicialmente, e depois o de 2º grau. Não muito depois os empregados solicitaram mais, quando a empresa atendeu ao apelo implantando um curso de língua estrangeira e criando uma política de incentivos e bolsas para o 3º grau, começando em 50% podendo chegar até 100% de subsídio. Com essa etapa, fechou-se o ciclo básico, e, a partir daí, iniciou-se a etapa seguinte representada pelos projetos que envolviam desde o reconhecimento verbal, de caráter de inclusão social, até os de recompensa financeira, todos formando uma base de sustentação da motivação, ou seja, criando um ambiente favorável que permitia o manifesto da motivação na busca de resultados com os empregados e permitindo que esses empregados pudessem participar dos resultados. Lembramos que essa afirmação tem sustentação na proposta dos autores aqui estudados.

Buscando sustentação na Teoria Behaviorista, que mudou a visão limitada do homem, em que afirmava que o homem é um ser social dotado de necessidades, e entre outras, que tem capacidade de comunicação e de aprender, a empresa atuou sempre priorizando o sistema social. Ao se aplicar a visão comportamental, no centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico – o ser humano é a medida de tudo. Ao estudar um pouco mais a organização, ou seja, a busca de resultados com os empregados ou através deles, os gestores procuraram compreender o sistema social até então constituído, as pessoas como indivíduos e suas características que tornam cada um diferente dos demais e o impacto dessa singularidade sobre o desempenho, dando origem assim aos projetos a seguir:

Para facilitar a comunicação do topo de comando da fábrica com o piso de fábrica e para que o presidente aferisse se o canal de comunicação funcionava, implantou-se “o café com o presidente”, ocasião de contato entre a cúpula e o operacional. Esta oportunidade motivava os empregados, que viam naquele encontro a chance de saber o que a organização tinha como objetivo e discutir os pontos que fossem necessários ao bom desempenho e também às suas ansiedades. O Kanban saúde tinha como objetivo principal a comunicação do estado de saúde e psíquico de cada um com a organização, evitando assim aqueles conflitos que desmotivavam as pessoas por atritos inclusive de cunho pessoal.

Empregado e família motivados precisavam sentir que o provedor desta família iria trabalhar e voltar para casa, por isso era necessário que se demonstrasse por ações esse cuidado. Assim desenvolveram diversos programas, tais como o da ginástica na empresa, o de gestão de segurança do trabalhador e o do relaxar sem parar, tendo todos esses o objetivo motivador da garantia da segurança no trabalho. Com ações de cumprimento dos regulamentos governamentais, com ações criadas pela própria empresa, como o relaxar sem parar, que demonstrava a eles o cuidado da organização com o seu bem-estar, a empresa ampliava o leque de suas responsabilidades perante o indivíduo e sua família. Fechando o processo, foram implantados os projetos de motivação por recompensa, em que era remunerado o trabalho coletivo, de equipe, tais como a coleta seletiva de lixo. Nesse caso específico todo o resultado da coleta era vendido e os recursos arrecadados eram depositados na conta da associação dos empregados, para uso da coletividade. A participação nos resultados premiava o incremento da produção e a participação coletiva, incentivava o trabalho de todos no conjunto. Era interessante a discussão dos resultados mensais em reuniões, quando eram avaliadas e redigidas propostas de correção para os meses subseqüentes, a fim de alcançar ou ultrapassar os resultados na busca da recompensa. A motivação era geral, mas também havia momentos de desmotivação, especialmente quando algo não ia bem. Contudo o mais importante era a confiança dos empregados nos gestores, que sabiam que qualquer esforço seria recompensado.

Finalmente vieram os projetos de incentivo da motivação individual, como fator de criatividade, podendo algum deles ter a participação de equipe. Esses projetos deram fechamento em todo o processo iniciado e os resultados alcançados revelam a eficácia da gestão. Sair de uma produção inicial de 1 (uma) tonelada homem/mês, sem investimento em equipamentos para 21 (vinte e uma) toneladas homem/mês, com investimentos no ser humano, é a maior argumentação a favor de nossa afirmação inicial para esse estudo de caso. Os projetos implantados desta etapa foram idéias em ação, com repercussão no meio empresarial local e inclusive uma publicação em revista do meio. Empregado destaque tinha todo o caráter individual, mas com reconhecimento pela organização onde os próprios companheiros o elegiam. Para concluir, veio o programa “caça aos talentos”, que premiava toda e qualquer criatividade, inclusive fora do contexto da organização. Caso esse talento pudesse ser aproveitado de alguma forma dentro da empresa,

esse empregado era remunerado por seu trabalho. Com esse projeto, os gestores conseguiram dar o fechamento necessário para que se mantivesse o ambiente motivacional na busca de criatividade e de incremento de produção.

Nada disso seria ou teria um caráter permanente se algumas ações não fossem também implantadas ou cuidadas. Vamos destacar algumas delas:

Primeiro, o papel do líder na organização. O sucesso alcançado só foi possível devido ao interesse, dedicação e uso das experiências dos gestores, entendendo-se aqui gestores como o presidente e os gerentes da organização. Motta foi sábio ao dizer que se conhece um líder pelos seus liderados e que através do comprometimento desses, do verdadeiro uso de suas potencialidades, de seus interesses e da satisfação obtida no alcance de resultados que se sabe que são direcionados por um líder. Goldsmith (2001) complementa afirmando que o líder do futuro é verdadeiramente um trabalho de amor. A afirmação é fato, como pode se observar pelos projetos implantados, ousados para a época, uma vez que até hoje poucos gerentes teriam a coragem de implantar e dar sustentação a projetos dessa magnitude em empresas de porte médio, onde a maioria dos dirigentes são os proprietários e sem formação suficiente para acreditar que empregados motivados trazem melhores resultados. Outrossim, pessoas motivadas têm ambiente para exercer sua criatividade e que não há criatividade sem uma base de educação. Concluindo, o incremento da produção é consequência disso tudo.

Na figura do presidente houve um incentivo muito grande, no que diz respeito ao treinamento dos líderes, por meio de exemplos, quando a prática da tolerância, do ouvir, da consideração do outro, a comunicação, aprendendo a confiar, porque a confiança só poderá surgir quando as pessoas têm um interesse profundo e intenso umas nas outras. A liberdade do aprendiz, em que a auto-realização é prática, não somente uma linha em um quadro de desejos da organização na parede, era valorizada, pois essa liberdade era considerada com muita seriedade, mesmo porque respeitava que cada indivíduo é um ser diferente. Enfim, dominando a aprendizagem organizacional, em que dominar não significava ter um plano para tudo, mas, sim, ter consciência do todo.

O segundo destaque foi para a gestão de recursos humanos, na qual havia a idéia clara de que os empregados estavam no ponto de interseção da organização com seus clientes. A mudança de distribuição do poder manifestava-se de modo claro na crescente ênfase sobre o papel das equipes. Assim os projetos implantados

tinham como objetivo a busca da mudança no comportamento das pessoas. Por exemplo, o resgate da confiança vinha da coerência entre as propostas e as ações, quando a promessa era banida e a prática do compromisso era o elo de sustentação entre líderes e liderados. Os gestores sabiam que o fracasso em outras organizações era o fracasso em liderar o potencial da força de trabalho.

Nesse caso, a gestão de pessoas e não de pessoal era a meta de todos que detinham esta responsabilidade. Todos os projetos eram cuidadosamente planejados e executados, com base em um cuidado na sustentação, porque aí residia toda a responsabilidade e competência da gestão de pessoas nas atividades de recrutamento, seleção, treinamento/educação, remuneração e desenvolvimento.

O terceiro destaque é colocado nos esforços para a gestão da mudança organizacional que dá sustentação para o primeiro e o segundo destaques anteriormente citados. A busca neste ponto foi a de preparar as pessoas para a mudança de suas atitudes e comportamentos, dos seus efeitos positivos e negativos, elevar a compreensão e o comprometimento dos empregados com a mudança, reduzir a confusão de significados e a resistência à mudança, difundir a insatisfação com o *status quo*, de modo a inspirar os empregados para a mudança, sustentar todo o processo, obter *feedback* constante sobre o que a mudança pretendida iria significar para os empregados e como eles acreditavam que a mudança iria afetá-los.

Para isso cuidou-se da comunicação, principalmente com os projetos supracitados, como o “café com o presidente”, ginástica na empresa e no agendamento de reuniões semanais com os gerentes e mensais com os empregados. A comunicação foi identificada como um dos elementos mais importantes no processo de implementação da mudança estratégica.

Outro ponto foi a construção, em conjunto, tendo sido toda a organização envolvida, da visão, missão e crenças e sua introdução profunda na organização por meio intensificado e sistematizado de treinamento, educação e desenvolvimento de ações. Esses esforços iriam dar sustentação e a transmissão continuada das novas crenças e comportamentos. Evitou-se todo o tempo o uso de palavras ou jargões que demonstrassem que o processo vinha sendo sustentado pelos pacotes já conhecidos de mercado, tais como a reengenharia. Entretanto, demonstrava-se a preocupação em implantar projetos de mudança adaptados à realidade da empresa e dos empregados, levando os gestores a conseguirem uma empresa criativa e com

uma produção adequada aos seus objetivos. E foi por intermédio de modelos de uso da motivação, sustentada em reconhecimento e valorização do indivíduo, a tônica de todo o processo de mudança. Também procurou-se evitar o excesso de normas que infringem uniformidade e conformidade, apesar do processo da ISO 9000, para não anular o espírito de iniciativa e inovação. A compensação vinha da delegação de poder, da construção de uma confiança que permitia o erro como oportunidade de aprendizado todo o tempo.

3.1. Características Específicas da Região

A região do Vale do Aço se caracteriza por possuir instaladas várias empresas voltadas para o ramo de aço. Há empresas de grande, médio e pequeno portes, o que muito enriquece a região e evidencia diversas culturas organizacionais. As empresas situam-se em ambiente onde a competitividade se torna abrangente e a cada instante têm que buscar alternativas para os desafios de superar as suas dificuldades, tomando consciência da evolução da administração para entender o ser humano.

Com seus 500 mil habitantes, o Vale do Aço configura-se como um grande pólo industrial e reúne todo o potencial econômico gerado pela influência de grandes empresas, tais como a Cia. Aços Especiais Itabira - ACESITA, Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais - USIMINAS, Celulose Nipo Brasileiro S/A - CENIBRA, Usiminas Mecânica S/A - USIMEC e Cimento CAUÊ S/A, cujos produtos marcam presença em todos os estados brasileiros e são exportados para os cinco continentes.

Juntas essas empresas respondem por um faturamento anual de cerca de US\$ 2,5 bilhões e têm um poder de compra equivalente a US\$ 1 bilhão anuais, constituindo assim um mercado regional forte, que oferece um leque de alternativas para as mais variadas formas de investimento.

Com a iminente expansão de seu parque industrial, a Acesita estará ofertando ao mercado 290 mil t/ano de aço inoxidável, tornando-se, desta forma, um dos maiores produtores mundiais desse nobre metal, ampliando em consequência a produção de chapas grossas de inoxidável.

O Vale do Aço está servido pela BR 381 que interliga a região às principais cidades do país. Ainda está ligada a toda a malha ferroviária brasileira, por meio da Estrada de Ferro Vitória-Minas e suas conexões com a Ferrovia Centro Atlântico.

Essa alternativa cria uma nova via de acesso, principalmente ao complexo portuário do Espírito Santo, onde terminais modernos apresentam baixos custos operacionais.

O mercado de trabalho da região oferece abundante mão-de-obra especializada, sendo preponderante aquela ligada à confecção de artigos e utensílios de aço inox. Ressalta-se que aproximadamente 45% da população do município de Timóteo encontram-se na faixa etária de 20 a 49 anos.

A região do Vale do Aço orgulha-se ainda de possuir um recanto natural de rara beleza, que é o maior reduto da Mata Atlântica do País: o Parque Estadual do Rio Doce. Nessa reserva florestal, de 36 mil hectares e 42 lagoas, encontram-se as mais diversas espécies de fauna e flora, incluindo algumas extraordinariamente raras, sendo ali preservadas da extinção. Para conservação desta porção da natureza, as empresas da região têm suas ações voltadas para o meio ambiente como parte de seus negócios.

3.2. Histórico da Empresa em Estudo

A Acesita Placas S/A - ACEPLAC foi constituída em 30.04.94, como uma empresa Controlada do Sistema Acesita, e surgiu a partir da compra de parte dos ativos da empresa Placas Mineiras de Aço Inoxidável - Plaminox S/A, constituídos daqueles voltados para a atividade industrial da empresa, localizada em Timóteo, Estado de Minas Gerais. Essa indústria tem uma característica interessante, que é a única da América Latina, ou seja, a sua característica de centro de serviço, fazendo com que seja difícil encontrar no mundo uma igual.

A composição acionária na data de sua constituição era de 82,8% da Cia. Aços Especiais Itabira - Acesita e 17,2% da Plamipar Comércio, Importação e Exportação Ltda, acionista da Plaminox, ficando a cargo da Acesita a indicação do seu gestor.

Em Outubro/95, por uma decisão estratégica, a Acesita adquiriu o restante da sociedade, passando a ACEPLAC a ser uma Subsidiária Integral do Sistema Acesita.

Em 16 de Maio de 1994, data em que a Acesita assumiu a Empresa o quadro encontrado foi:

- Ausência de informações históricas;
- Empregados totalmente inseguros;
- Demissão recente de 14 pessoas;
- Necessidade dos Clientes desconhecida;
- Carteira de pedidos zerada.

A empresa Plaminox tinha uma filosofia autoritária - algo que fora herdado de seus fundadores. E nunca houve também, talvez por causa desse autoritarismo, uma relação saudável entre o gestor e os empregados.

É importante ressaltar como estava a empresa dentro das dimensões da qualidade.

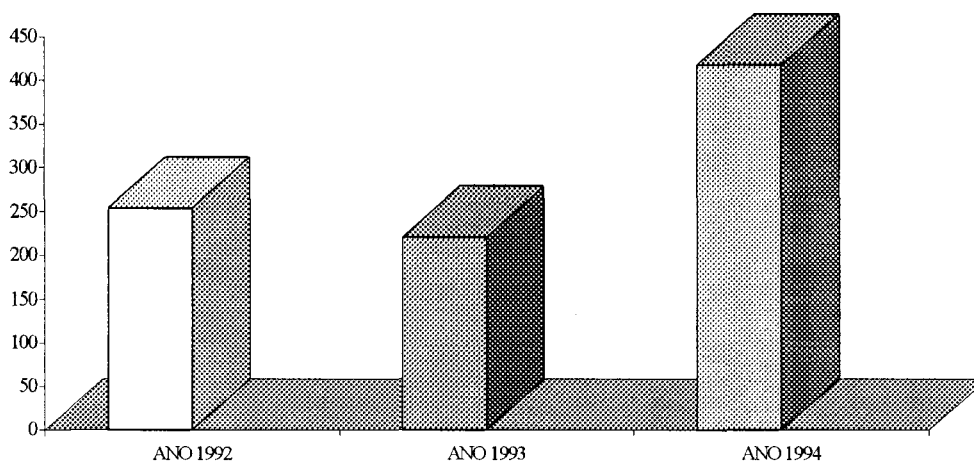
QUALIDADE

Sem padrões ou norma técnica, porém, com o conhecimento e experiência das pessoas, conseguia-se produzir produtos de boa qualidade.

ATENDIMENTO

Produção média da PLAMINOX nos últimos 03 anos

- 1992⇒ 254 ton./mês
- 1993⇒ 221 ton./mês
- 1994⇒ 418 ton./mês (até Abril)



CUSTOS

- Inexistente, sem dados;

- Pessoal não tinha nem uma “vaga lembrança” sobre o assunto, muito menos noção.

MEIO AMBIENTE

- De uma forma geral, era boa e com o acompanhamento do COPAM: Comissão de Política Ambiental de Minas Gerais.

SEGURANÇA

- EPI's tinham instrução de uso, porém não estavam disponíveis para utilização;
- Não tinha técnico de segurança, apesar de a lei exigir;
- Acidentes sem registros e com índice alto, segundo informações dos empregados.

MORAL

- Pessoal altamente desconfiado com as demissões recentes de 14 empregados;
- Exames periódicos sem enovação há 04 anos;
- Benefícios e treinamentos: inexistentes;
- Escolaridade: 1º grau 41 Empregados
2º grau 27 Empregados
3º grau 02 Empregados
- Salários: Pagamentos em espécie;
- Sistema autocrático e punitivo.

ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

- Capital de giro: ZERO;
- Compras e vendas eram feitas na matriz em São Paulo, não existia na unidade de Timóteo qualquer registro;
- A contabilidade e finanças eram controladas pela sede em São Paulo , que exigiam telefonemas e fax para qualquer pagamento.

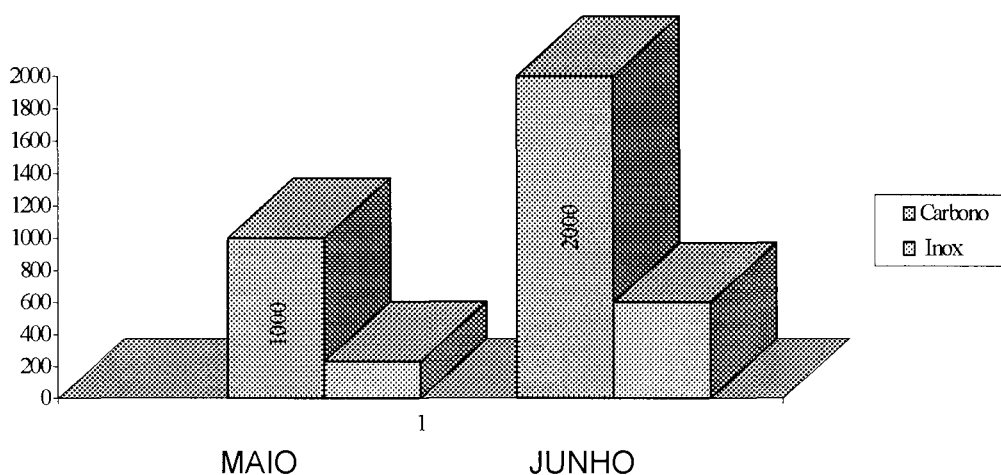
Diante desse quadro foram, de imediato, tomadas algumas ações:

- Como META INICIAL: gerar caixa para que a empresa começasse a ter capital de giro;
- Criar oportunidades de diálogo com os empregados;
- Traçar o cenário da ACEPLAC para nortear as ações.

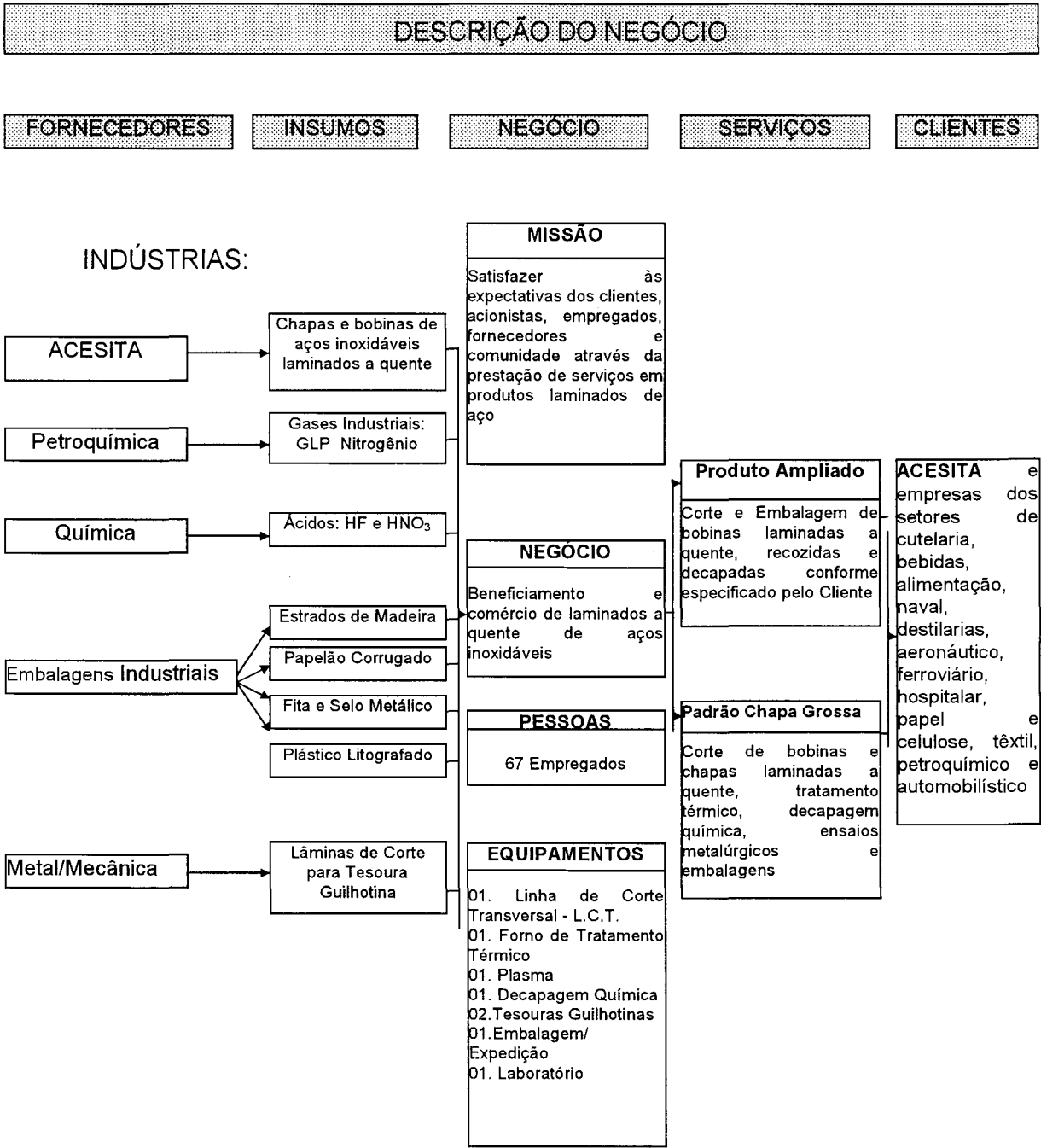
Foi elaborado então o primeiro plano de ação onde se destacaram os seguintes pontos principais:

- 1- Constituir a ACEPLAC juridicamente;
- 2- Implantar um sistema para apuração dos custos;
- 3- Conseguir da diretoria comercial da Acesita carteira para preencher a ociosidade;
- 4- Iniciar um processo de treinamento de pessoal;
- 5- Buscar a informatização;
- 6- Fazer a primeira reunião de conselho;
- 7- Visitar Clientes;
- 8- Iniciar os trabalhos para a certificação pela ISO 9002;
- 9- Fazer um inventário no Almoxarifado (muito material fora do estoque);
- 10- Iniciar estudo de engenharia industrial da planta;
- 11- Executar levantamento global do patrimônio existente.

Ainda no mês de Maio beneficiou 230 ton. de inox e 1000 ton. de aço carbono.



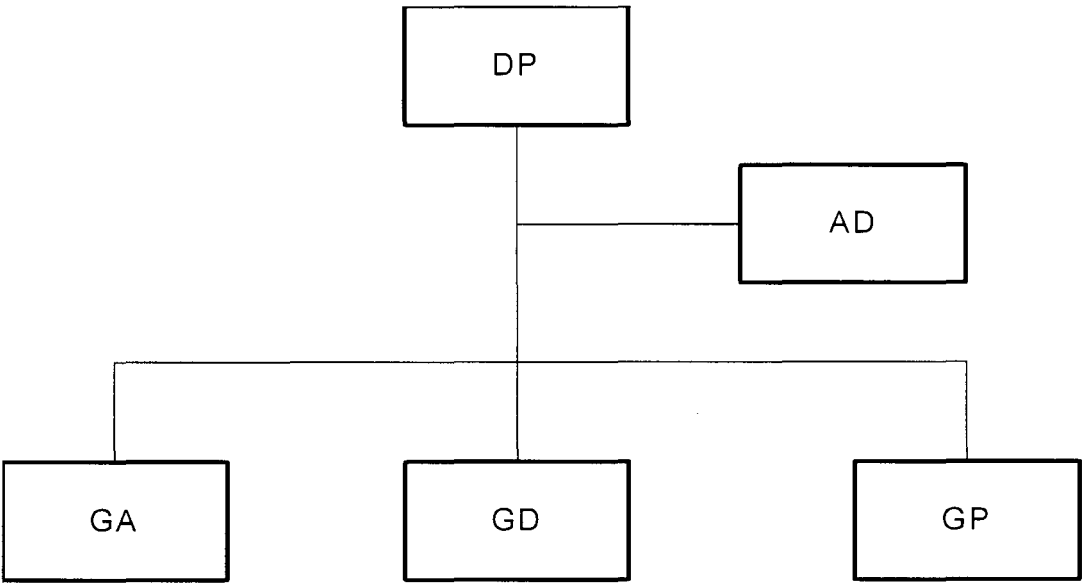
A ACEPLAC foi criada sob uma visão estratégica da Acesita (qualidade em aço inox) e é um centro de serviços em laminados a quente trabalhando o aço da era 2000 - inox Acesita. A fábrica encontra-se instalada em uma área de 50.000 m2, com uma capacidade produtiva de 24.000 ton/ano, tendo como principal atividade a prestação de serviços em: corte de chapas e bobinas, tratamento térmico, decapagem química, embalagem e ensaios físicos/metalúrgicos.



No início da Empresa havia um compromisso com a controladora de se operar com 150 empregados e produzir 4000 toneladas/ano. Porém, após

observações, não foram admitidas pessoas e começou-se a buscar um incremento de produção e criatividade usando-se as potencialidades dos recursos humanos existentes. A fábrica conta com uma capacidade de prestação de serviços, que vai desde tratamento térmico e decapagem até cortes de chapas e *blanks*. A ACEPLAC desde o seu início foi administrada de forma descentralizada e não tradicional pelos gestores, os quais tinham uma formação humanista, com graduação em Engenharia Mecânica, e com Pós-Graduação em Recursos Humanos e sob orientação dos acionistas da holding. Esse aperfeiçoamento profissional era considerado um avanço no meio empresarial e foi o que possibilitou aos empregados as condições necessárias para criar um bom ambiente de trabalho, enriquecendo o clima organizacional.

A estrutura hierárquica e de comando da empresa era muito simples:



Legenda:

DP: Diretor-Presidente

AD: Assessoria da Diretoria

GA: Gerência Administrativo-Financeira

GD: Gerência de Desenvolvimento e Manutenção

GP: Gerência de Produção

A Empresa vinha passando por um processo de transformação e possuía um quadro de pessoal com 66 empregados, em que o processo era dificultado. Nesse

período, a empresa foi se profissionalizando, de modo que as próprias pessoas que lá trabalhavam como executoras e não pensantes adquiriram a característica de pensar e decidir em conjunto.

Por uma decisão estratégica, a Cia. Aços Especiais Itabira - Acesita promoveu uma reestruturação societária em algumas empresas do Grupo. As mudanças envolveram as empresas onde a Acesita detém participação majoritária, como a ACEPLAC, e que tem relacionamento direto com as operações da Usina.

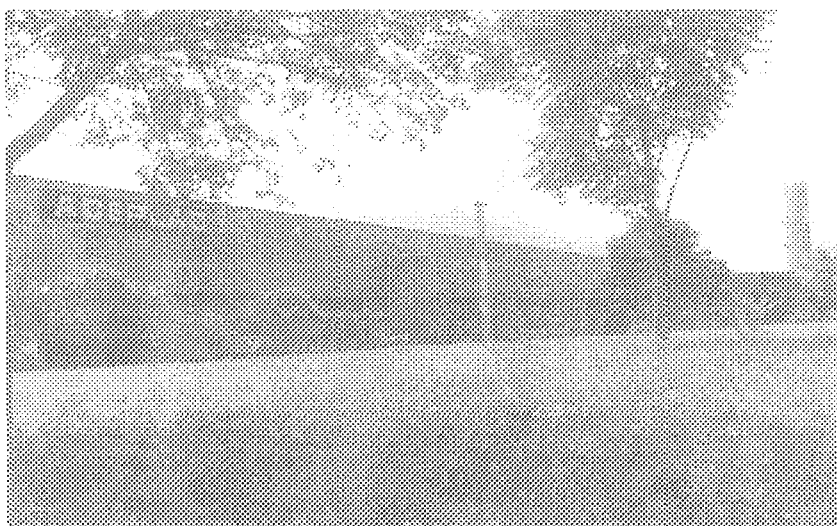
O projeto tinha como objetivo otimizar as sinergias fiscais, tributárias e administrativas das empresas envolvidas, ao mesmo tempo que permitia simplificar a atual estrutura de participações societárias da Acesita.

Assim, em 25.11.97, foi constituída a Acesita Serviços Comércio, Indústria e Participações Ltda., sucessora da Brasifco Ltda., onde a Acesita detém 100% de participação e no qual a Aceplac foi incorporada na condição de filial, ficando submetida à sua estrutura organizacional e funcional.

As filiais, inclusive a ACEPLAC, iriam atuar somente em atividades com foco na produção, com conseqüente extinção da área administrativa.

Ao criar uma empresa só, a Acesita estava reduzindo alguns custos que não agregavam valor ao produto, passando as atividades administrativas para a Acesita, esperando-se uma maior agilidade nas mesmas.

Com isso, a partir dessa data, a ACEPLAC e a Acesita passaram por um processo de buscar sinergias no Sistema, onde as áreas funcionais da Acesita: Desenvolvimento, Finanças, Recursos Humanos, Planejamento e Controle, dariam apoio às filiais, que conseqüentemente, só poderiam ter atividades e empregados ligados à área operacional.



3.3. Desenvolvimento de Recursos Humanos

No primeiro momento, a empresa se preocupou em atender às necessidades básicas dos empregados, seguindo a Teoria de Abraham H. Maslow (2001), que desenvolveu as teorias de motivação. Segundo Maslow (2001), as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de valor ou de premência, ou seja, em uma pirâmide: a manifestação de uma necessidade surge após a satisfação de outra mais premente. Sendo as necessidades fisiológicas as que compõem a base da pirâmide e são as necessidades básicas para a manutenção da vida (alimento, roupa, abrigo, sono), a ACEPLAC criou uma infra-estrutura de refeitório e providenciou a terceirização de refeição e lanche, pelo fato dos empregados fazerem uso de marmitas e não terem um local próprio para usá-las. O lanche passou a ser fornecido subsidiado em 100% e a refeição subsidiada em 80% pela empresa. Esse contrato tinha o acompanhamento de uma equipe de empregados que, por meio de reuniões bimensais com o contratado, ajudava a garantir a qualidade da alimentação, o asseio do refeitório e uma alimentação equilibrada.



Atendida a necessidade de alimentação do empregado no local de trabalho, a empresa se preocupou também com as famílias, passando a fornecer cesta básica aos empregados, com subsídio de 90% e desconto em folha de pagamento no mês seguinte ao recebimento. Devido ao alto índice encontrado de desvio da cesta básica, a prática passou a ser a de entregar na casa do empregado, como garantia de sua família.

Criou-se também o hábito de uso do uniforme, tendo o empregado o direito de dois pares a cada ano, com opção do terceiro par subsidiado em 70%; o qual veio facilitar o desempenho nas atividades.

Preocupando-se ainda com seus recursos mais importantes, os empregados, a empresa atuou como intermediadora junto à Cooperativa Eldorado, na distribuição de 21 casas no bairro Recanto Verde, em Timóteo, nas proximidades da planta industrial, atendendo em 100% os empregados casados, sem casa própria. As instalações sanitárias da fábrica encontravam-se deficitárias e como a empresa acreditava que higiene é o ponto de partida para se ter qualidade de vida, fez-se uma boa reforma nas mesmas. Com relação à saúde dos empregados, a empresa buscou, através de convênio Médico, um Plano de Saúde que atendesse e desse cobertura a consultas, exames e internações hospitalares a todos os empregados e familiares.

3.4. Projetos de Natureza Estrutural Desenvolvidos

3.4.1. Cultura e lazer

Na Escola das Relações Humanas, Mary P. Follet e Elton Mayo reforçaram a necessidade de integração entre as pessoas, a classificação das divergências, o comportamento do significado da linguagem e o exercício da cooperação. É também da autoria deles a introdução à sociologia e a interpretação dos problemas administrativos - ênfase dada ao homem dentro do grupo. Paulo Motta também

contribui afirmando que o lazer autêntico envolve autonomia do indivíduo sobre o tempo a ele dedicado.

Dentro da linha humanista, a empresa criou em Julho/94 uma biblioteca, a partir de livros doados pela Acesita, de alguns já existentes na ACEPLAC e com a aquisição de novos livros.

Dando continuidade ao programa de incentivo à Cultura, a empresa, através de convite, proporciona ao empregado a participação nos eventos culturais da Fundação Acesita e por meio da associação a ASSEIT - Associação das Empresas Industriais de Timóteo, proporciona mais uma opção de lazer aos empregados e familiares, com a participação no Centro de Atividades do Trabalhador - CAT - Timóteo.

Os gestores já nesta época tinham uma visão administrativa voltada para o futuro. Tal fato é registrado, se comparado com as afirmações de De Masi (2000) de seu ócio criativo:

Eu me limito a sustentar, com base em dados estatísticos, que nós, que partimos de uma sociedade onde uma grande parte da vida das pessoas adultas era dedicada ao trabalho, estamos caminhando em direção a uma sociedade na qual grande parte do tempo será, e em parte já é, dedicado a outra coisa.

(...) e me limito a registrar que estamos caminhando em direção a uma sociedade fundada não mais no trabalho, mas no tempo vago. (DE MASI, 2000, p. 13).

O autor ainda contribui que para os gregos o “trabalho” era tudo que fazia suar, com exceção do esporte. Era um cidadão de Segunda classe. As atividades não físicas, aqui cultura, lazer, política, poesia, filosofia, eram consideradas dessa classe, ou seja, expressões mentais, digamos somente dos cidadãos de primeira classe. Vemos que a sociedade de hoje valoriza mais as atividades realizadas com o cérebro do que as físicas, quando são repetitivas, podem ser delegadas às máquinas. Assim sendo, as mais apreciadas e mais valorizadas no mercado de trabalho são as que realizamos com o cérebro, são as atividades criativas.

O resultado disso tudo não é o **dolce far niente**. Com freqüência, não fazer nada é menos doce do que um trabalho criativo. (DE MASI, 2000, p. 13 e 14).

3.4.2. Plano de cargos e salários

Frederick Winslow Taylor, como fundador da Escola de Administração Científica, muito contribuiu para que se encarasse sistematicamente o estudo da organização. Ele revolucionou as indústrias e teve grande impacto na administração. Sua obra deve ser analisada pela importância da aplicação de uma metodologia sistemática na análise e solução de problemas da organização de baixo para cima. Alguns dos elementos da Administração Científica são:

- * Planejamento;
- * Princípio de execução;
- * Idéia da tarefa associada a prêmios;
- * Gratificação diferencial;
- * Sistemas de delineamento das rotinas de trabalho;
- * Sistema de custo.

Mesmo sem um conhecimento prévio dessa teoria, a ACEPLAC implantou o Plano de Cargos e Salários em Fevereiro/95, tendo o acompanhamento da área especializada da Acesita. Foram feitas as descrições de todos os cargos da empresa; o enquadramento dos cargos em nove classes e quatro níveis; foi realizada uma pesquisa em cinco empresas: Tessin, Emalto, Vancoster, Cipalam e Viga e tendo sido ajustado o desvio nos salários perante o mercado, segundo demonstrou a pesquisa. Em fevereiro/ 96, a empresa voltou ao mercado e constatou que os salários da ACEPLAC, no geral, estavam dentro da média do mercado. Já em 1997 a empresa voltou ao mercado e por já não encontrar muitos cargos semelhantes aos dela e por ser uma empresa que valoriza o “pegar fazendo certo”, resolveu reavaliar alguns cargos com relação à sua importância no processo produtivo e acrescentou mais dois níveis na tabela salarial.

A ACEPLAC acreditava que, através da definição de uma Política de Recursos Humanos, atenderia às necessidades dos empregados, com motivação para o trabalho, considerando as expectativas individuais, necessidades da remuneração do capital e atendimento da sociedade.

3.4.3. Segurança no trabalho

Seguindo o rol das necessidades fundamentais, segundo Maslow (2001), surge a segurança, que é o desejo de estabilidade, a fuga do perigo. A primeira ação da empresa nesta área foi a realização de exames periódicos dos empregados, que estavam irregulares e, a partir daí, mantendo a realização dos exames, conforme previsto na norma regulamentadora. A Empresa fornecia Equipamentos de Proteção Individuais - EPI'S de segurança, como protetor auricular, botina com biqueira de aço e luvas de raspas para que o empregado trabalhasse com segurança, protegendo-se contra as condições de risco. Além da obrigatoriedade do uso dos materiais de proteção, era feito um trabalho intensivo de conscientização, enfatizando sempre o bem-estar e a segurança do trabalhador.

De acordo com a Norma Regulamentadora 07 e 09 da Lei nº 6.514 de 22 de Dezembro de 1997, é obrigatória a elaboração e implementação por parte dos empregados e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA.

OBJETIVOS:

1 - Programa de Prevenção de Riscos Ocupacionais - PPRA

- Preservar a saúde e a integridade dos nossos empregados, através da antecipação, reconhecimento, avaliações e conseqüente controle dos riscos ambientais presentes em suas atividades.

Manter aderência às Normas Regulamentadoras estabelecidas pela Portaria 3214/78, em especial à NR 9.

2 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO

- Efetuar um diagnóstico precoce dos agravos à saúde do trabalhador. Assim, o médico do trabalho procurará através de exames clínicos e exames laboratoriais detectar as alterações que porventura estejam ocorrendo, manifestando ou sinalizando em relação à saúde do trabalhador visando a evitar doenças profissionais.
- Preservar a saúde e a integridade dos nossos empregados, através da antecipação, reconhecimento, avaliações e conseqüente controle dos riscos ambientais presentes em suas atividades.

- Atender à Política de Qualidade em Segurança e Saúde Ocupacional da Aceplac.
- Manter um fluxo permanente de ações preventivas que permitam manter os índices de acidentes e doenças ocupacionais dentro de padrões de excelência definidos por organismos internacionais.
- Manter aderência às Normas Regulamentadoras estabelecidas pela Portaria 3214/78, em especial à NR 07.

É realizada anualmente a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho) conjunta, tendo a participação de algumas empresas da região:

- Em 1994 participaram as empresas: EMALTO, VAMCOSTER e ACEPLAC, sendo realizada na ACEPLAC. O tema da SIPAT foi “Educação, a base para segurança”, onde foram apresentadas as palestras sobre doenças sexualmente transmissíveis, peça teatral “De olho no perigo”, segurança no trânsito, prevenção e combate ao incêndio.
- Em 1995 participaram as empresas: ACEMAP, EMALTO, TESSIN e ACEPLAC, recebendo a denominação de I SIPAT Conjunta e passando a ser realizada no auditório Percival Farquhar (Escritório Central da Acesita). O tema principal foi “Qualidade de vida e segurança no trabalho”, tendo palestras sobre alcoolismo, stress e depressão, responsabilidade do operário, e a peça teatral “Acidentes: fácil é evitar, difícil é esquecer.”
- Em 1996 foi realizada a II SIPAT Conjunta com participação das empresas: ACEMAP, EMALTO, TESSIN e ACEPLAC. O tema da SIPAT foi “Segurança: uma questão de respeito à vida”, com apresentação de palestras sobre Segurança, Tendências no mundo do Trabalho, 5S e a Segurança do trabalho e peças teatrais.
- Em 1997 foi realizada a III SIPAT Conjunta, com participação das empresas ACEMAP, EMALTO, TESSIN e ACEPLAC, tendo como tema principal, “O fator humano na prevenção de acidentes”, com apresentação de peças teatrais e palestras sobre “Prevenção de acidentes de trânsito”, “Doenças psicológicas”, “Ruído e suas implicações na saúde do trabalhador”, e o Momento Cultural “Grupo de show da APAE” - Timóteo.

Para dar suporte e direcionamento à Segurança do Trabalho na Empresa, foi implantado o programa Gestão de Segurança do Trabalhador - GST, com técnicas

de prevenção de acidentes, fundamentadas em análise das causas de acidentes que propiciam um bloqueio efetivo.

3.4.4. Qualidade

3.4.4.1. Sistema da qualidade

Dentro desse contexto, a ACEPLAC em 1994 criou uma política de diretrizes do Sistema da Qualidade. Os trabalhos de implantação do Sistema da Qualidade foram desenvolvidos por uma equipe de áreas afins, onde foram elaboradas práticas padrão relacionadas aos itens da Norma ISO 9002.

Em paralelo às atividades de elaboração das práticas padrão, foram executados treinamentos para as pessoas envolvidas nas respectivas práticas padrão. Além disso, foi estabelecida e divulgada a Política da Qualidade da ACEPLAC, para todos os empregados, por meio da distribuição de *folders* e participação em treinamentos.

➤ POLÍTICA:

- Assegurar a qualidade em toda atividade.

➤ DIRETRIZES GERAIS:

- Planejar, executar, verificar e agir de forma ordenada, sistemática e contínua em toda atividade.
- Dar ênfase ao crescimento do ser humano e ao trabalho participativo.
- Utilizar métodos científicos e aprimorar continuamente a tecnologia.
- Desenvolver toda atividade adotando normalização.
- Garantir a qualidade no fornecedor, assegurando a qualidade do cliente.

➤ METODOLOGIA PARA ASSEGURAR A QUALIDADE - PDCA

Planejamento (P):

- Explicitar os objetivos para satisfazer as necessidades da empresa, mercado e sociedade.

- Especificar e alocar todos os recursos na qualidade requerida, para alcançar os objetivos.
- Definir atribuições e responsabilidades para cada atividade.

Execução (D):

- Capacitar e motivar as pessoas para o trabalho.
- Executar as atividades conforme o planejado, com ênfase no autocontrole.

K Verificação(C):

- Verificar a conformidade da execução com o planejamento.

K Ação (A):

- Não conviver com falhas, dando ênfase à prevenção de problemas.

3.4.4.2. Visão, missão e crenças

No final do ano de 1995, definiu-se e divulgou-se a visão, missão e crenças da ACEPLAC, com a participação de todos os empregados.

- **VISÃO:** Atingir a excelência como um centro de serviços em laminados a quente no prazo máximo de dois anos.
- **MISSÃO:** Satisfazer às expectativas dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e comunidade, através da prestação de serviços em produtos laminados de aço.
- **CRENÇAS:** **ACEPLAC**, sempre líder
 - Cliente**, em primeiro lugar
 - Acionistas**, remunerar o investimento
 - Meio Ambiente**, parte do nosso negócio
 - Empregado**, valorizado e respeitado
 - Comunidade**, respeitar e participar
 - Comunicações**, claras e transparentes
 - Ética**, questão de confiança
 - Imagem**, patrimônio a preservar
 - Fornecedor**, parceiro no nosso negócio
 - Lucro**, meio de perpetuação

Tecnologia, inovadora, criativa e ativa

Qualidade, em toda atividade

Segurança, compromisso de todos

Trabalho, é realização, motivação, ousadia e compromisso

A ACEPLAC, somos todos nós.

3.4.4.3. ISO 9000

Durante o ano de 1995, a ACEPLAC contou com uma consultoria externa da empresa Qualital e, em 4 de Novembro de 1995, através do órgão certificador Quality Evaluations Inc, elaborou uma pré-auditoria para a Certificação do Sistema da Qualidade segundo a Norma ISO 9002. Os resultados dessa pré-auditoria foram considerados favoráveis à certificação por se tratar de um sistema jovem.

Dentro dos itens avaliados, foram encontradas deficiências básicas nos seguintes itens da Norma: 4.9- Controle de Processo e 4.6- Aquisição. No final do ano, os trabalhos para a certificação foram interrompidos, devido a mudanças na estrutura organizacional.

A ACEPLAC já vinha desde 1994 se preparando:

- ✦ Para que os resultados do trabalho ficassem mais previsíveis, trabalhando dentro dos 5 W e 1H. (O que fazer; Como fazer; Para que fazer; Quando fazer; Onde fazer; Quem deve fazer).
- ✦ Na organização da documentação, adotando uma forma mais visual de estabelecer uma estrutura própria. A denominação e a forma dos diversos tipos de documentos é decisão que cabe a cada empresa em particular.
- ✦ Elaborando procedimentos específicos para cada atividade, de forma padronizada, traduzindo exatamente como a empresa trabalha e revisando-os à medida que ocorram alterações nos trabalhos executados, buscando o aperfeiçoamento contínuo dos processos. Estes procedimentos amplificam e implementam as diretrizes do Manual da Qualidade.
- ✦ Explicitando métodos, especificações, instruções ou outros documentos considerados importantes para a garantia da qualidade dos produtos e do serviço. Toda documentação gerada na empresa deve ser controlada.

- ↳ Enfatizando a ação de prevenção, demonstrando que, com a implementação das normas ISO série 9000, a tendência é o trabalho ficar organizado, que as inspeções possam ser reduzidas. Os problemas devem ser encontrados e corrigidos no próprio setor de trabalho, porque fica mais caro corrigi-los posteriormente, em termos de tempo e dinheiro.
- ↳ Determinando as expectativas dos clientes e traduzindo-as em especificações, podendo as expectativas serem externas (Clientes, usuários, consumidores) ou internas (empregados ou setores da empresa).
- ↳ Através das ações de cada empregado assegurar que a qualidade esteja implantada na empresa.

A ACEPLAC concorreu, em 1997, ao Prêmio da Qualidade de Excelência Empresarial do SEBRAE e ganhou o título de “Destaque Empresarial”, o que demonstra que ela considera seus empregados como seu “maior patrimônio”, a sua “vantagem competitiva” e a sua “base de sustentação do relacionamento com os clientes” e, por isso, investiu fortemente para ser *benchmark* em qualidade de gestão e em desenvolvimento dos seus recursos humanos.

3.5. Meio Ambiente

O meio ambiente é parte do negócio da Aceplac, pois desde sua fundação há registros de que estavam sendo desenvolvidos processos para redução do impacto de agentes agressivos à natureza.

Alguns agentes do tipo efluente líquido da linha de decapagem, que anteriormente era neutralizado e despejado no Rio Piracicaba, passou a ser reutilizado com a recirculação da água tratada da ETE (Estação de Tratamento de Efluentes), em resfriamento de chapas no forno de tratamento térmico. Isto representou para a ACEPLAC, uma economia de 120m³ de água durante o mês.

Foi realizada a pavimentação asfáltica na área interna da empresa, o que eliminou o impacto de poeira no ambiente externo e no produto, pois com o tráfego de carretas, esta poeira caía sobre o produto já beneficiado.

O esgoto sanitário, que era despejado diretamente no rio, passou a ser coletado em uma fossa séptica.

Foi implantado o programa Coleta Seletiva de Lixo, que separava todo o lixo da empresa através de bombonas; e reaproveitava o papel e o plástico para serem reciclados. Com os recursos advindos desse trabalho foram distribuídos vários cadernos para os empregados, e poupado o corte de muitas árvores.

Foi feito um aterro em uma área de 1200m², onde era depositado o lixo da empresa, sendo no mesmo local formado um bosque com árvores frutíferas e não frutíferas; e o plantio de cerca viva nos limites da área.

A empresa participava do projeto: “Faça de sua escola um jardim”, em parceria com a Fundação Acesita, em que foram beneficiadas oito escolas em Timóteo; no total seriam vinte e três escolas trabalhadas.

A empresa participava também do Projeto Mérito Verde da Prefeitura Municipal de Timóteo, com a adoção da praça Waldomiro Duarte, no bairro Vila dos Técnicos.

3.6. Projetos Desenvolvidos de Gestão Pessoas

Vicente Falconi (2000) - Consultor de Qualidade da UFMG, reforça o crescimento do ser humano como bandeira para se conseguir resultados e propõe uma série de programas, que permitem a participação das pessoas. Reforça, ainda, que a base de tudo é a emoção humana associada a métodos e técnicas dominadas por meio de educação e treinamento. Descreve que: “a insatisfação é um estado natural do ser humano; mas se ele convive com um grupo de pessoas que têm suas necessidades básicas atendidas, ele desfrutará do estado de satisfação mais freqüentemente, e o grupo estará num estado de saúde mental ou elevado moral”. (CAMPOS, 1992, p.151).

A ACEPLAC, dentro da sua realidade, usando como base conceitual a motivação como fator de criatividade e de incremento da produção para desenvolver seus recursos humanos dentro da empresa, e atendendo a uma de suas crenças “Empregado Respeitado e Valorizado”, descreve as ações e resultados na área de Recursos Humanos através dos programas a seguir:

3.6.1. Café com o presidente

O programa “Café com o Presidente” representava um canal aberto entre o empregado e a empresa, através de um simples café da manhã, sempre com início às 7:00 horas e sem hora para acabar. Escolhiam-se nove empregados, uma vez por mês, que se sentavam com o Diretor-Presidente para conversarem sobre diversos assuntos e situações relativos à empresa ou não. Se fosse levantado algum assunto relacionado à gerência, logo após o café, o problema era repassado para o responsável, de modo que o gerente pudesse tomar uma ação. Durante o café poderiam sair elogios, críticas e até sugestões.

É um trabalho muito significativo, principalmente por permitir um espaço às pessoas para falarem de si próprias e da empresa. Um dos objetivos do programa é ouvir os empregados, para que eles tenham uma orientação e possam se sentir apoiados, porque enquanto pessoas que são, têm prazeres, desprazeres, precisam de apoio, de ombro amigo. E por que não encontrar isso na empresa? Era um canal direto de comunicação da gestão com seus empregados.

3.6.2. Idéias em ação

Com o apoio e orientação da Acesita foi implantado o Círculo de Controle da Qualidade - CCQ na ACEPLAC em Março de 1995. Após treinamentos ministrados pela coordenação-geral do CCQ da Acesita, em que os empregados aprenderam a desenvolver o Método de Análise e Solução de Problemas – MASP, foram criados vários grupos.

Para incentivar essa iniciativa, a empresa criou um bônus para distribuir entre os participantes do grupo que possuísse um projeto implantado. Assim, teve-se o primeiro projeto implantado pelo “Grupo União”, que confeccionou uma banca para a Tesoura Guilhotina.

Por meio desse projeto, o grupo melhorou a qualidade, rapidez e segurança, no momento da formação dos pacotes com chapas esquadrejadas.

Contudo, o CCQ não alcançou o sucesso esperado, porque os empregados encontraram muitas dificuldades para trabalhar com a metodologia do MASP, devido à sua complexidade. Por isso, dentro do programa “plano de idéias”, a empresa elaborou um projeto que aproveitasse a essência do CCQ e a energia propulsora do

plano, para que uma empresa do porte da ACEPLAC pudesse usufruir dos encantos desses programas. Assim, nasceu o “Idéias em Ação”, menos complexo, com 64 idéias registradas e implementadas de Abril de 1997 a Janeiro de 1998.

O programa “Idéias em ação” nasceu de uma sugestão apresentada por um dos funcionários e do levantamento das dificuldades encontradas pelos mesmos no desenvolvimento da metodologia MASP. O novo sistema criou uma nova forma para a apresentação de sugestões e projetos, a qual desburocratizou, inclusive, a formação de grupos. Assim, optaram somente pelo relatório 5W2H, sendo necessário, nesse caso, o preenchimento de uma única folha “Ficha de Participação”.

Os objetivos diretos do “Idéias em Ação” são:

- ♦ Contribuir na preparação de um ambiente conjunto entre empresa/empregado;
- ♦ Contribuir na eliminação de acidentes de trabalho;
- ♦ Contribuir para o rendimento funcional do trabalhador;
- ♦ Contribuir para a melhoria da Qualidade de Vida;
- ♦ Valorizar a iniciativa e participação voluntária;
- ♦ Desenvolver o espírito de equipe;
- ♦ Facilitar as condições de trabalho;
- ♦ Minimizar reclamações dos clientes internos e externos.

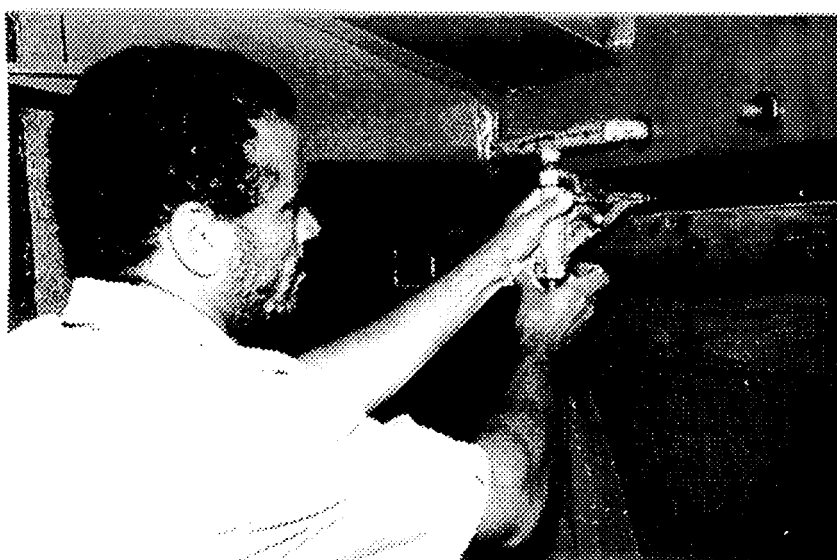
Dentro desta Política de Crescimento do Ser Humano, as idéias de melhorias apresentadas pelos empregados são valorizadas, incentivando o crescimento pessoal e o aperfeiçoamento profissional.

A proposta do “Idéias em Ação” é ir além da valorização das idéias, ou seja, visa a gerar resultados no desempenho da empresa, nos aspectos de qualidade, incremento de produção, desenvolvimento de produtos, processos, equipamentos, novos métodos de administração e incentivo à criatividade. Com esse plano, a ACEPLAC estava criando um ambiente no qual as pessoas buscavam oportunidade de melhoria e inovação, pensando, criticando e criando, saindo da zona de conforto, quebrando paradigmas pessoais e organizacionais.

Com o intuito de registrar e também como uma forma de divulgação, o programa foi enviado para:

- * Revista Ser Humano
- * Revista Brasileira de Administração
- * Fundação Cristiano Ottoni
- * SINDIMIVA
- * SEBRAE
- * ACESITA

A Revista Ser Humano na sua Edição nº 128, Janeiro de 1998 publicou o Programa Idéias em Ação com o título “Banco de idéias e ideais”.



3.6.3. Empregado destaque

Projeto desenvolvido na empresa, cuja íntegra encontra-se abaixo.

“PROJETO EMPREGADO DESTAQUE”

1 - Introdução:

Dentro da “Política de Crescimento do Ser Humano” a ACEPLAC vem valorizando os empregados com um programa de reconhecimento de idéias.

A proposta do projeto é ir além da valorização das idéias, ou seja, avaliando a participação do empregado nas suas atividades e nos programas implantados na empresa, atendendo assim a uma de suas crenças que é:

empregado - valorizado e respeitado:

2 - Objetivos:

Estimular o Ser Humano a:

- + Ter autodisciplina
- + Ter flexibilidade para enfrentar mudanças
- + Desenvolver a auto-estima
- + Ter comprometimento com a empresa
- + Participar dos programas da empresa
- + Lidar com o imprevisível
- + Incentivo à criatividade

3 - Aplicação:

O projeto é aplicado a todos os empregados da empresa.

4 - Desenvolvimento:

O gerente irá medir o desempenho do empregado mensalmente através dos seguintes critérios:

4.1 - Critérios

- Polivalência = O empregado deverá ter disponibilidade e interesse para aprender a desenvolver outras atividades.
- Informação = O empregado será observado até que ponto ele busca se informar em relação aos assuntos da empresa.
- Grau de instrução = O que o empregado está procurando para crescer profissionalmente?
- Curiosidade = Avaliar o grau de questionamento; de interesse em buscar conhecimento.
- Aparência pessoal = Cuidado e higiene pessoal.
- Criatividade = Observar o empregado no seu desempenho dentro da empresa em relação a inovação e ousadia.
- Qualidade = O empregado deve seguir a política da Qualidade da empresa.

- Segurança = O empregado deverá preocupar-se com a segurança ao desenvolver suas atividades.

O empregado deverá considerar a Visão, Missão e Crenças da empresa como pressuposto básico para todas as atividades.

O empregado deverá traçar um plano de vida.

4.2 - Escolha do empregado:

Conforme os critérios anteriores o colegiado (corpo gerencial) escolherá o “Empregado Destaque” na 1ª reunião do mês.

4.3 - Divulgação:

A divulgação do nome do empregado deverá ser feita na semana da escolha durante o expediente de trabalho.

4.4 - Premiação:

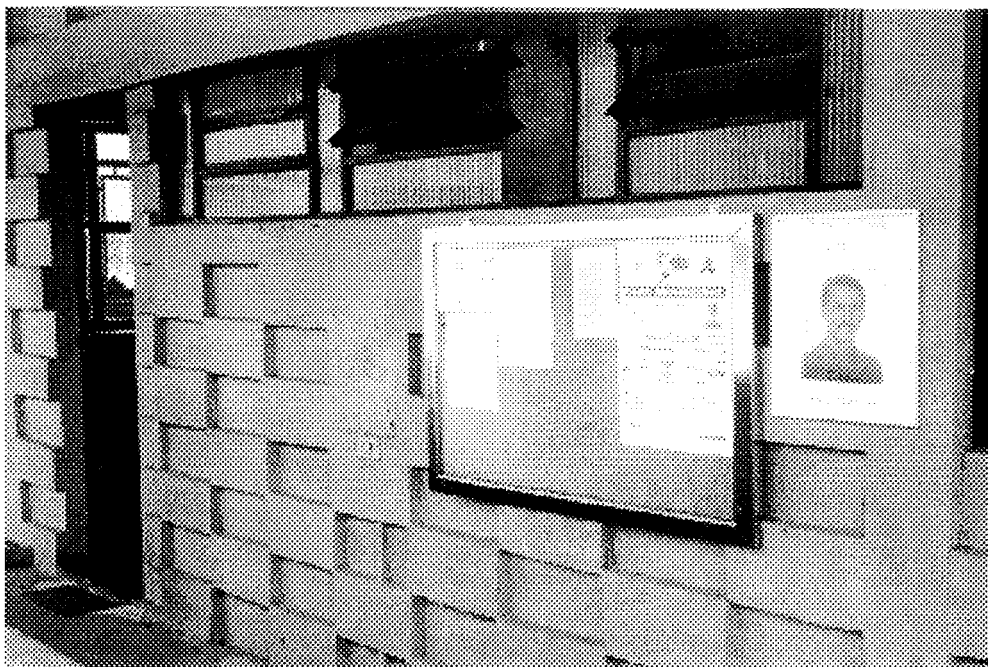
O empregado deverá receber um valor em espécie, 1 (um) PINN e uma foto no quadro de aviso da empresa.

5 - Premiação Anual:

Na festa de encerramento das atividades do ano, será escolhido o “Empregado Destaque” do ano, sendo esse empregado eleito pelos colegas, por votos.

6 - Conclusão:

A empresa terá empregados mais motivados, comprometidos e entusiasmados com suas atividades e com a própria empresa. O empregado ganhará com a avaliação e transparência de informações o * feedback em relação à sua postura e comportamento no dia-a-dia de trabalho. Com a premiação os empregados se sentirão mais seguros e valorizados, conseqüentemente alcançando maiores resultados.



3.6.4. Telecurso 2000

Em Julho de 1997 com o propósito de atender aos empregados sem formação de 1º grau e facilitar a confecção e leitura das práticas padrão no sistema ISO 9000, foi implantado o Telecurso 2000, método de ensino, sob a coordenação das unidades operacionais do Sesi/SENAI, do Sistema FIEMG. É uma ação educacional supletiva que faz uso de tecnologias avançadas e do trabalho coletivo, face a face, mais o estudo individual, na busca de uma educação voltada para a perspectiva profissional, integrada ao processo de desenvolvimento da cidadania.

O trabalho consiste na formação dos participantes por meio de educação a distância, com uso de multimeios, como televisão, vídeo e materiais impressos.

Para atender a esse objetivo a ACEPLAC implantou uma Telesala na empresa, equipada, e aproveitou um profissional da área da Qualidade, com formação em pedagogia, para atuar como orientador de aprendizagem.

O orientador permanece à disposição do aluno durante 2 horas/dia, em duas turmas, atendendo-o fora do horário de trabalho. Os alunos se submetem a provas e recebem certificados de formação.

A busca de formação do ensino fundamental provocou uma motivação nos empregados, permitindo-lhes vislumbrar melhores oportunidades internas e até mesmo promover uma melhoria de sua empregabilidade.

Abaixo quadro demonstrativo do Telecurso 2000:

Ano	1997	1998	1999
Formação			
Analfabeto	1	-	-
1º grau incompleto	40	21	9
1º grau completo	10	29	41
2º grau incompleto	6	6	2
2º grau completo	5	5	9

Obs.: Em 1999 o processo foi suspenso por ordem da holding.

3.6.5. Bolsa de estudo

A Aceplac, investindo e acreditando no desenvolvimento pessoal de seus empregados, concedeu Bolsa de Estudo para ensino superior nos cursos de graduação, pós-graduação e curso especializado de língua estrangeira, através de um convênio firmado entre Empresa-Escola, obedecendo aos seguintes critérios:

- ◆ Concessão de bolsa de 40% sobre as mensalidades ao aluno matriculado.
- ◆ Para renovação da bolsa a cada semestre, o aluno deverá ter sido aprovado em todas as disciplinas no semestre anterior.
- ◆ O aluno que obtiver resultado superior a 90% em todas as disciplinas cursadas, no semestre, terá sua bolsa alterada para 50% no semestre seguinte.
- ◆ O aluno que for reprovado em qualquer disciplina perderá o direito à bolsa de estudo a partir do próximo semestre.

A empresa, reforçando a sua relação de confiança com o empregado, atribuiu ao aluno/empregado a responsabilidade de comunicação com a mesma, quando ocorrer a reprovação.

A concessão de bolsa de estudo possibilitou e motivou os empregados a buscarem uma formação superior, favorecendo 6 empregados em graduação, 2 empregados em pós-graduação e 15 empregados em língua inglesa.

3.6.6. Coleta seletiva de lixo

Programa de seleção e reciclagem do lixo, em que o lixo era separado em tambores específicos. O programa visava à conscientização dos empregados quanto ao equilíbrio do meio ambiente, limpeza e organização. O material retornava ao empregado na forma de cadernos e recursos financeiros para a associação dos empregados da Aceplac.

SISTEMA DE COLETA SELETIVA

Fazer a coleta seletiva do lixo significava separar e recolher os resíduos conforme sua constituição: orgânicos, recicláveis e não recicláveis.

- * Orgânico: o lixo orgânico é composto por restos de alimentos, folhas ou galhos de árvores. Podendo ser reutilizado através da compostagem e transformado em adubo orgânico.
- * Reciclável: era o lixo que poderia ser aproveitado, por causa de sua matéria-prima, como papel, vidro, plástico e metal.
- * Não reciclável: era todo tipo de lixo que não podia ser reaproveitado: lixo de banheiro, isopor, espuma, fraldas descartáveis e absorventes higiênicos.

Devemos reciclar para:

- ⇔ Economizar energia.
- ⇔ Reduzir a poluição.
- ⇔ Economizar matéria-prima.

Procedimentos para a coleta seletiva:

- Embalagens de vidro ou de plástico devem ser lavadas após o uso. Isso evita mau cheiro e o aparecimento de insetos.
- Os papéis devem estar secos, e, de preferência, não amarrotados. Assim ocupam menos espaço e têm mais valor.
- As latas devem estar limpas e com as tampas pressionadas para dentro, para evitar acidentes.
- Cacos de vidro devem ser embalados em papéis grossos para evitar acidentes.

Todos nós produzimos lixo, logo fazemos parte do problema, mas podemos também trabalhar pela solução. Como? Praticando os 3R:

Reduzindo, Reutilizando e Reciclando.

A Aceplac, reforçando sua crença de que o Meio Ambiente faz parte de seu negócio e investindo na Educação Ambiental de seus empregados, implantou o sistema de Coleta Seletiva de Lixo.

O lixo era depositado em bombonas distribuídas nas áreas internas e externas dos escritórios e galpões, e identificadas através de cores:

- Vermelho = plástico
- Azul = papel
- Verde = vidro
- Marrom = orgânico
- Amarelo = metal
- Bege = outros

O lixo retirado das bombonas era transferido para um depósito, em forma de baias, onde eram armazenados os recicláveis para comercialização.

A ACEPLAC através deste programa distribuiu aos seus empregados um kit contendo 3 cadernos, em 3 anos consecutivos, resultado do material reciclado, poupou o corte de várias árvores, e possibilitou uma série de atividades de lazer aos empregados, por intermédio da associação dos empregados, com os recursos financeiros repassados pela comercialização do lixo reciclado.

3.6.7. Kanban saúde

Visava a promover o espírito de colaboração e acompanhamento do estado psicoemocional dos empregados.

Conceito de Kanban:

Kanban é uma técnica de gestão de peças, materiais e produção, controlada por meio de cartões. Exatamente, Kanban significa cartão, um registro ou placa visível, usado como meio de comunicação, de transmissão de dados e informações.

Finalidade:

- Participação ativa nas atividades
- Colaboração mútua entre os colegas
- Acompanhamento
- Melhoria no relacionamento interpessoal

- Melhoria nas condições de trabalho
- Qualidade nas atividades / qualidade de vida no trabalho
- Motivação / Satisfação

Compromisso:

O Kanban saúde visava a promover o espírito de colaboração e acompanhamento entre todos, por isso, para obter bons resultados, é preciso que haja PARTICIPAÇÃO E COMPROMETIMENTO.

É bom deixar claro que o Kanban saúde não é um controle de resultados, é apenas uma referência que poderá contribuir para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Kanban é basicamente:

- 30% técnica
- 70% comprometimento

Como funcionava:

Todos os dias, o empregado deveria colocar o *boton* do Kanban saúde, a cor que mais definia seu estado de espírito.

As cores a serem escolhidas eram:

VERDE -> satisfação / feliz / tranqüilo / denota contentamento.

AMARELO -> preocupação / indisposto / mal-estar / atitude de inquietação.

VERMELHO -> infeliz / tenso / aborrecido / mal inspirado.

Se, ao longo do dia, ocorressem alterações, como por exemplo, o recebimento de uma boa ou má notícia, o *boton* poderia ser alterado. Os *botons* de cores variadas ficavam à disposição dos empregados no sistema self-service na portaria da Empresa.

Ao mesmo tempo, o empregado poderia observar a situação dos demais colegas, procurando desenvolver seu espírito de solidariedade/ amizade / colaboração / cooperação.

SUGESTÕES

Para aqueles que “ESTÃO NO VERDE” procure estimulá-los a estar sempre “de bem com a vida” ofereça sua amizade, sorria, procure entrosar com o grupo.

Para aqueles que “ESTÃO NO AMARELO” estimule uma conversa amigável, tente “levantar o astral”, ofereça sua colaboração em suas atividades. Participe com ele.

Para aqueles que “ESTÃO NO VERMELHO” ofereça um ombro amigo, coloque-se à disposição em todos os momentos. Colabore com o desempenho das tarefas.

O Kanban Saúde era, acima de tudo, uma ferramenta que propiciava autogerenciamento e uma melhoria no relacionamento entre as pessoas.

3.6.8. Ginástica na empresa

O Programa Ginástica na Empresa - PGE era um processo de humanização que transformava um agregado de pessoas em um grupo, descontraindo o ambiente, evidenciando a importância da saúde e oferecendo-lhe um momento de dedicação pessoal.

O objetivo principal era a melhoria na qualidade de vida, preparação para jornada de trabalho e redução do número de acidentes.

A ginástica era realizada todos os dias no início de cada turno, em frente ao refeitório da empresa, com duração média de 08 a 12 minutos e coordenada por um monitor.

O programa foi implantado a partir de uma palestra de sensibilização dos empregados, com o apoio da área de Medicina do Trabalho da Acesita e Sesiminas. Eram exercícios de alongamento, preparação do corpo para o trabalho e relaxamento, destacando a integração proporcionada pelo trabalho em equipe. Após a ginástica, os empregados se reuniam para falar de segurança ou mesmo deixar mensagens e informações que eram de interesse de todos da empresa.

3.6.9. Gestão de segurança do trabalhador

O GST - Gestão de Saúde do Trabalhador, era um programa de segurança do trabalho com técnicas de prevenção de acidentes, fundamentadas em análise das causas dos acidentes, distribuídas em sete ferramentas, que, aplicadas conjuntamente, propiciavam o bloqueio efetivo das causas dos acidentes.

As sete ferramentas que compunham o GST eram:

1. Método de Análise de Risco - MAR:

Garantir a segurança nas atividades, a partir da neutralização dos riscos previamente conhecidos e analisados, através da adoção de medidas de controle.

2. Processo de Consignação de Equipamento - PCE:

Estabelecer procedimentos a serem adotados nas intervenções dos equipamentos, instalações, redes etc. Garantindo condições seguras para o trabalho quanto ao desligamento ou religamento durante as atividades.

3. Instrumentos Normativos - IN:

Estabelecer normas e procedimentos de trabalho, com vistas à prevenção de acidentes (Norma de EPI, Norma de Prevenção de Acidentes).

4. Vulnerabilidade Legal - VL:

Identificar as não-conformidades em relação à segurança do trabalho, conforme estabelece a portaria 3.214 do Ministério do Trabalho.

5. Treinamento de Segurança - TS:

Capacitar os empregados nas técnicas de prevenção de acidentes, de incêndio e de seu combate, na aplicação das ferramentas do GST e prestação de primeiros socorros para exercício de suas atividades. (Ex: Brigada de Incêndio).

6. Reunião Relâmpago - RR:

Instruir/orientar os empregados diariamente e no início da jornada de trabalho, quanto às atividades a serem desenvolvidas, seus riscos e precauções, bem como avaliar as condições físico-pedagógicas da equipe.

7. Ações Administrativas - AA:

Administrar a aplicação do GST, bem como adotar medidas de controle sobre os aspectos relacionados à segurança do trabalho, criando meios que propiciem a motivação e adoção de ações para prevenção de acidentes.

A visão da Empresa em relação à Segurança do Trabalho era demonstrada através das diretrizes de segurança:

1. O Gerente é o principal responsável pela prevenção de acidentes do trabalho em sua área.
2. Todo acidente do trabalho, mesmo sem lesão, deverá ser rigorosamente investigado. A responsabilidade pela investigação do acidente é do Gerente imediato do acidentado/responsável pelo equipamento sinistrado.
3. As ocorrências de maior gravidade que forem determinantes de afastamento do acidentado deverão ser imediatamente informadas até chegar ao Diretor, mesmo fora do horário administrativo.
4. Nas reuniões gerenciais, o assunto Segurança do Trabalho deverá ser tema permanente de pauta.

5. Para toda tarefa é sempre possível determinar uma prática correta. Esta medida deverá ser adotada em todas as áreas.
6. Todo novo empregado da empresa, ou colocado em função que envolva riscos, receberá treinamento específico de suas tarefas. Nenhum trabalho poderá ser realizado sem que seu executante esteja devidamente treinado, inclusive os considerados de urgência.
7. As áreas que têm tarefas de risco devem adotar Ações Administrativas através de aplicação dos Instrumentos Normativos adequados e necessários para prevenir perdas, sejam de caráter humano ou material.
8. A gerência Administrativo/Financeiro terá o papel de multiplicador, assessor, auditor na prevenção de acidentes do trabalho.
9. É responsabilidade dos ocupantes de cargos de nível gerencial exigir o uso dos Equipamentos de Proteção Individual - EPI, fornecidos pela empresa e indicados para o exercício de cada atividade, orientando quanto à sua adequada utilização.
10. É responsabilidade do empregado usar EPI indicado para o exercício de sua atividade, responsabilizando-se pela sua guarda, conservação e comunicação ao seu Gerente imediato de qualquer alteração que o torne impróprio para uso. A recusa injustificada do uso do EPI por parte do empregado constitui ato faltoso.

A Aceplac através deste programa conseguiu sensibilizar os seus empregados quanto à importância de se trabalhar com segurança, desenvolvendo multiplicadores na conscientização e reduzindo o número de acidentes.

3.6.10. Relaxar sem parar

Projeto na íntegra descrito abaixo:

PROGRAMA: "RELAXAR SEM PARAR"

1 - Histórico

De acordo com o levantamento de acidentes de trabalho, verificou-se que a maior incidência de acidentes estava no período de 4 a 5 horas seguidas de trabalho.

No intuito de conscientizar os empregados da importância de se dar um tempo, de relaxar, de se despertar para sair da rotina, foi sugerido o seguinte programa.

2 - Objetivos

- Contribuir na preparação física e mental do indivíduo para a jornada diária do trabalho;
- Contribuir para a eliminação do nº de acidentes do trabalho;
- Contribuir para o rendimento funcional do trabalhador;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida.

3 - Aplicação

Aplica-se a todos os empregados da Aceplac, sendo a participação obrigatória e compulsória.

4 - Tempo de parada - 5 minutos.

5 - Local destinado - Área externa (campo da fábrica).

6 - Horários de parada

Aos turnos:

- 07:00 às 15:00 - 10:00 horas
- 15:00 às 23:00 - 17:00 e 21:30 horas
- 23:00 às 07:00 - 02:00 e 04:30 horas

Administrativo:

- 08:00 às 17:30 - 10:00 e 15:00 horas

7 - Sinalizar o tempo de parada

Responsabilidade do vigilante nos horários de 15:00 / 23:00 e 23:00 / 07:00, e da recepcionista de 07:00 / 15:00 e 08:00 / 17:30 horas.

Deverá, nos horários de parada, colocar a música e aumentar o volume do som para indicar a chamada dos empregados.

8 - Responsabilidade do facilitador

- Estar comprometido;
- Convocar os empregados à participação;
- Estar apto a definir atividades para o momento;
- Comunicar ao gerente a participação e o aproveitamento da equipe;
- Motivar a equipe para participar;
- Participar ativamente;
- Fazer avaliação semanal do programa (*Feedback*).

9 - Sugestões de atividades

Espreguiçar, gritar, dançar, cantar, ginástica, caminhada acelerada, conversar, e/ou a critério dos próprios empregados. Buscar dinâmicas de grupo.

10 - Acompanhamento do programa

- Sugerimos que os gerentes façam acompanhamento diário durante o período de implantação do programa junto à área piloto. (Objetivo: não permitir que no horário de parada os empregados permaneçam no local de trabalho).
- Após certificar-se da viabilidade do programa e do interesse das equipes, fazer acompanhamento semanal.
- Gerentes - fazer avaliação mensal da evolução do programa e registrar (reunião colegiado).
- Coordenação - fazer pesquisa de campo, coletando opiniões dos empregados, para apresentar avaliação mensal.

11 - Manutenção do programa

- Todo empregado novato deverá ser orientado;
- Trimestralmente fazer reciclagem dos objetivos, atividades, comprometimento e fazer rodízio de facilitadores.

Responsabilidade: coordenação.

3.6.11. Caça aos talentos

Partindo do pressuposto de que o profissional produzia melhor quando estava bem consigo mesmo, a Aceplac, a exemplo de outras empresas, investiu na qualidade de vida de seus empregados por meio de incentivos a atividades culturais produzidas pelo próprio corpo funcional. Teatro, artes plásticas, música, talento e muita criatividade compunham o cenário da vida cultural da ACEPLAC.

O teatro começou a partir de uma idéia lançada em um evento sobre Segurança no Trabalho. Com a intenção de inovar a mensagem tantas vezes repetida no ambiente da empresa e com a vontade genuína de despertar a atenção e o interesse dos empregados para o tema, os organizadores optaram pela dramatização.

O trabalho foi iniciado por um grupo de teatro composto por empregados, que voluntariamente se descobriram com o dom da arte de representar. Em 1995 nasceu a peça “Acidentes: fácil é evitar, difícil é esquecer”. O grupo passou a representar nos eventos, como a festa de aniversário da empresa, por exemplo, durante a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho) e a SIS (Semana Interna de Segurança), como também na festa de Natal, com peças abordando diferentes temas.

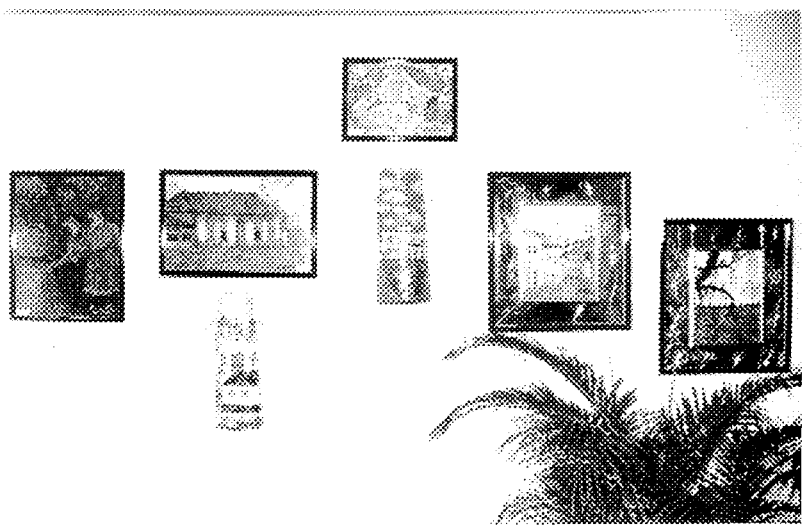
A empresa, por acreditar no potencial desse grupo, proporcionou treinamento específico para aperfeiçoamento das habilidades, quando foram trabalhados:

- ◆ Relaxamento corporal
- ◆ Ocupação de espaço
- ◆ Emoções
- ◆ Respiração
- ◆ Concentração
- ◆ Dublagem
- ◆ Projeção de voz

Na música, a empresa incentivava aqueles que tinham desenvolvido algum talento na área, convidando para as festas e eventos, por exemplo, um empregado que era cantor e tocador de violão e outro que era tocador de gaita, ambos remunerados pelo trabalho extra.

Nas artes plásticas, o talento de um empregado que utilizava técnica de pintura em tela e em telha era abertamente incentivado. Ele tinha a pintura como uma segunda atividade em sua vida e a empresa passou a comprar e a expor seus trabalhos no ambiente interno e externo.

Outro talento descoberto foi o de um empregado que fazia reformas de cadeiras de tecidos. A empresa contratou seus serviços, reformando as cadeiras dos escritórios e da fábrica.



3.6.12. Participação nos resultados

Graças aos resultados alcançados de modo tão acelerado, já a partir de 1995 foi possível introduzir um programa de participação dos empregados nos lucros da empresa, com a distribuição de 10% do resultado líquido atingido.

No ano de 1996, foi instituído um programa de participação nos resultados voltado para o atingimento de metas.

As metas deveriam ser alcançadas conforme os seguintes itens de controle e seus respectivos pesos:

ITENS DE CONTROLE	PESO RELATIVO
Garantir o Faturamento	5
Redução das Despesas do Orçamento	4
Garantir a Entrega	4
Absenteísmo	2
Acidentes no Trabalho	3

SOMA DOS ITENS

18

O valor da participação seria de até 10% do resultado líquido anual, conforme as metas:

➤ GARANTIR O FATURAMENTO

Com base no planejamento anual, o faturamento deveria atingir o valor orçado mensalmente, de acordo com a seguinte fórmula de cálculo:

$\text{Faturamento Realizado} / \text{Faturamento Orçado} \times 100$, que deveria ser $>$ ou $=$ 95%.

➤ REDUÇÃO DAS DESPESAS DO ORÇAMENTO

Considerando-se as despesas orçadas, estas deveriam ter uma redução de 10%, seguindo a fórmula abaixo:

$\text{Despesas Realizadas} / \text{Despesas Orçadas} \times 100$, que deveria ser $<$ ou $=$ 90%.

➤ GARANTIR A ENTREGA

O prazo estipulado para a garantia das entregas seria aquele acertado com os clientes. E o número de reclamações de clientes deveria ser $= 0$.

➤ ABSENTEÍSMO

A presença no trabalho deveria ser de 100%, não se tolerando nenhuma falta. O número de faltas deveria ser $= 0$.

➤ ACIDENTES NO TRABALHO

O número de acidentes CTP deveria ser $= 0$.

No ano de 1997, levando-se em conta o comportamento dos itens supracitados no ano anterior e as considerações feitas pelos empregados, o programa sofreu alterações nos seguintes itens de controle:

- ◆ Garantir o faturamento: se o faturamento anual realizado for $>$ ou $=$ a 95% do orçado para o ano, o valor da participação seria integral nos meses do ano.

- ♦ Absenteísmo: se a taxa de absenteísmo for $< 1\%$, o empregado teria participação naquele mês.
- ♦ Acidentes no trabalho: o número de acidentes CTP e STP deveria ser = 0 (zero).

O programa de participação vinculado ao atingimento de metas gerava maior interesse, motivação e comprometimento dos empregados com o resultado da empresa, numa busca contínua pela melhoria dos processos.

3.7. Treinamento/Capacitação

A empresa no primeiro momento implantou o levantamento de necessidades, utilizado anteriormente por sua controladora, o que não funcionou, por ser próprio de uma empresa de grande porte.

Foram levantadas as necessidades de treinamento e a partir daí passou a ser feito um Plano Semestral para a realização dos mesmos. Os treinamentos foram divididos em três níveis:

- * Funcional Básico: São os treinamentos referentes às Práticas Padrão, em que 100% dos funcionários são treinados nas suas respectivas práticas.
- * Institucional: As necessidades para esse treinamento são identificadas pela Alta Administração, visando a atender à sua filosofia gerencial, de acordo com as estratégias da qualidade e competitividade. Envolve todos os empregados da empresa.
- * Aperfeiçoamento: São identificados e encomendados pelos gerentes, visando a atender a necessidades específicas de conhecimento, competências e habilidades para o exercício de cada função.

Buscando aprimorar o Plano de Treinamento, implantou-se um Mapa de Flexibilidade, onde o gerente levantava as necessidades de treinamento do empregado, ou daquela exigida pela função ou aquela que a empresa gostaria de ver desenvolvida, a fim de que o empregado pudesse melhor desempenhar suas atividades.

Ainda dentro do Mapa de Flexibilidade, o gerente deveria classificar o nível de conhecimento do empregado em relação àquele treinamento e, então, de posse dessa informação determinar o prazo para que o treinamento fosse viabilizado.

Com todo esse cuidado na identificação das necessidades, a partir da qual elaborava-se um Plano de Treinamento, a empresa empenhava-se em seu acompanhamento mensal. Caso fosse identificada uma necessidade de realização de treinamentos extraplano, estes seriam executados e registrados no “Plano de Treinamento Extra”.

Os treinamentos eram registrados da seguinte forma:

- ⇒ Treinamentos Funcionais e ou Institucionais Externos: as evidências são feitas através de Certificados de Participação.
- ⇒ Aperfeiçoamento profissional: as evidências desses treinamentos são feitas através do Formulário “Folha de Presença” e/ou certificados de participação.

EVOLUÇÃO DOS TREINAMENTOS REALIZADOS

O quadro encontrado em 1994 foi o de uma mão-de-obra não preparada, marcado por pessoas que nunca estiveram em uma sala de treinamento.

Nos primeiros meses foram realizados vários treinamentos, tais como de características técnicas, comportamentais e institucionais, com palestras e/ou visitas técnicas.

No primeiro ano foi investido 1% do faturamento em treinamentos.

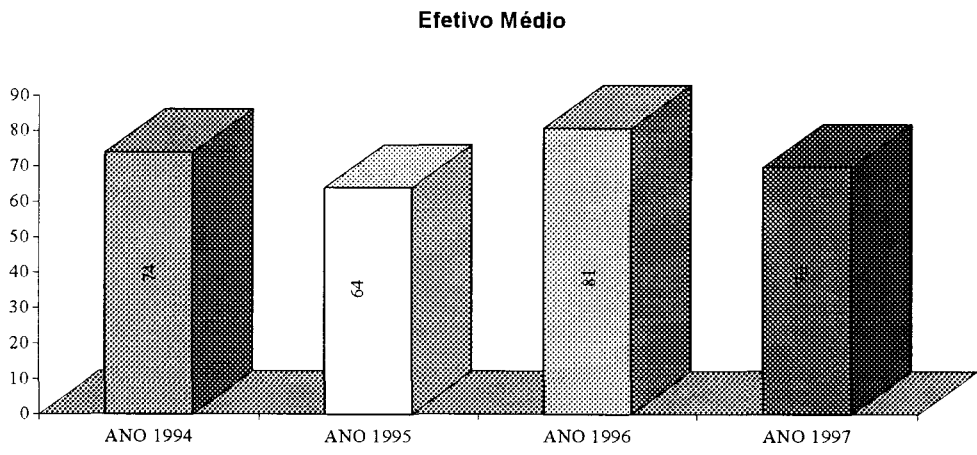
No segundo ano deu-se ênfase a treinamentos específicos e institucionais, e a treinamentos realizados por empregados.

Em 1996 e 1997, com a evolução do programa de treinamentos, registraram-se 2177 horas de cursos específicos e 1624 horas de treinamento institucional. Foi am investidos 3% do faturamento no programa.

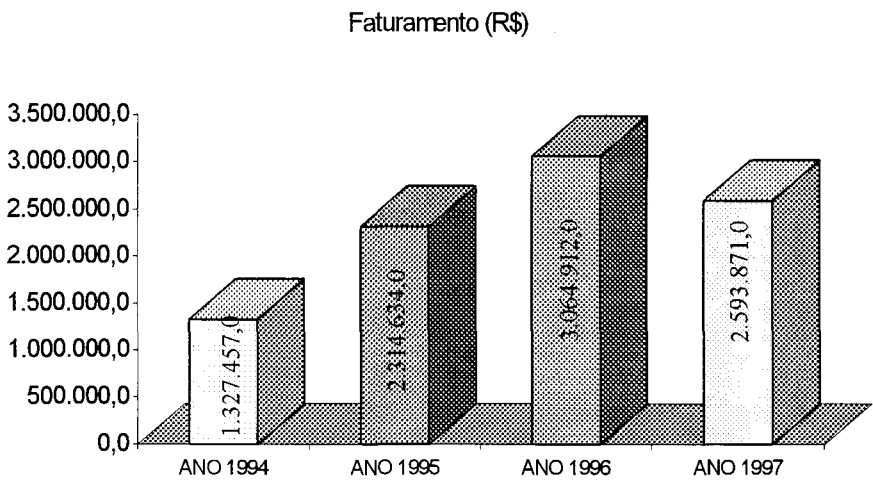
3.8. Quadro de Pessoal

A ACEPLAC buscando a otimização de seus processos, conseguiu reduzir o seu quadro de pessoal na área de produção. No período de 1994 e 1995, em função da engenharia de processos realizada nas linhas de produção, foram reduzidos os tempos e movimentos entre as fases dos processos. A partir daí manteve-se equilibrado o quadro de pessoal com a produção realizada.

Comportamento Mão-de-Obra:



3.9. Resultado Contábil



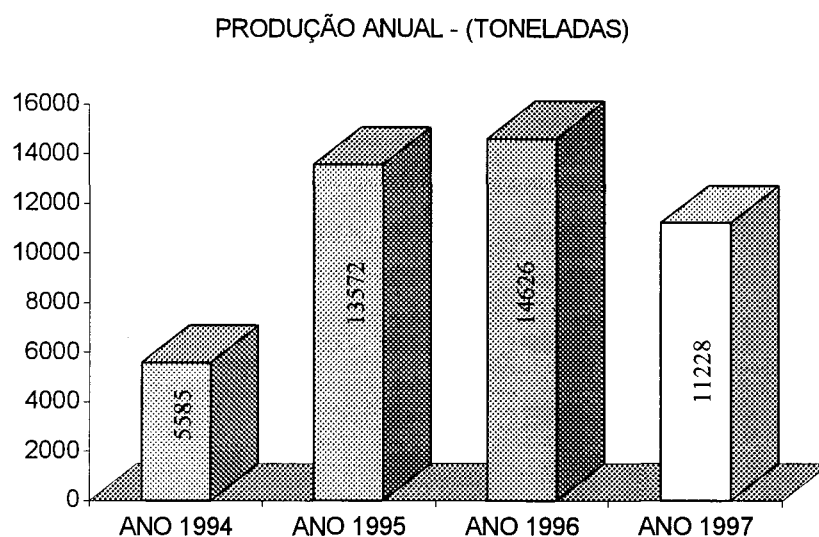
Comentários:

Com o faturamento acima, a empresa apresentou resultado positivo durante os 4 anos, por meio de mudanças de lay-out, otimização da produção, conquista de novos clientes, maximizando a utilização da capacidade das máquinas e, principalmente, trabalhando a satisfação dos seus recursos humanos, como a maior fonte de obtenção de resultados. Incrementar a produção e criatividade eram as palavras de ordem.

3.10. Produção

Resultados da ACEPLAC

(Período de ref.: Maio de 94 a Dezembro de 97)



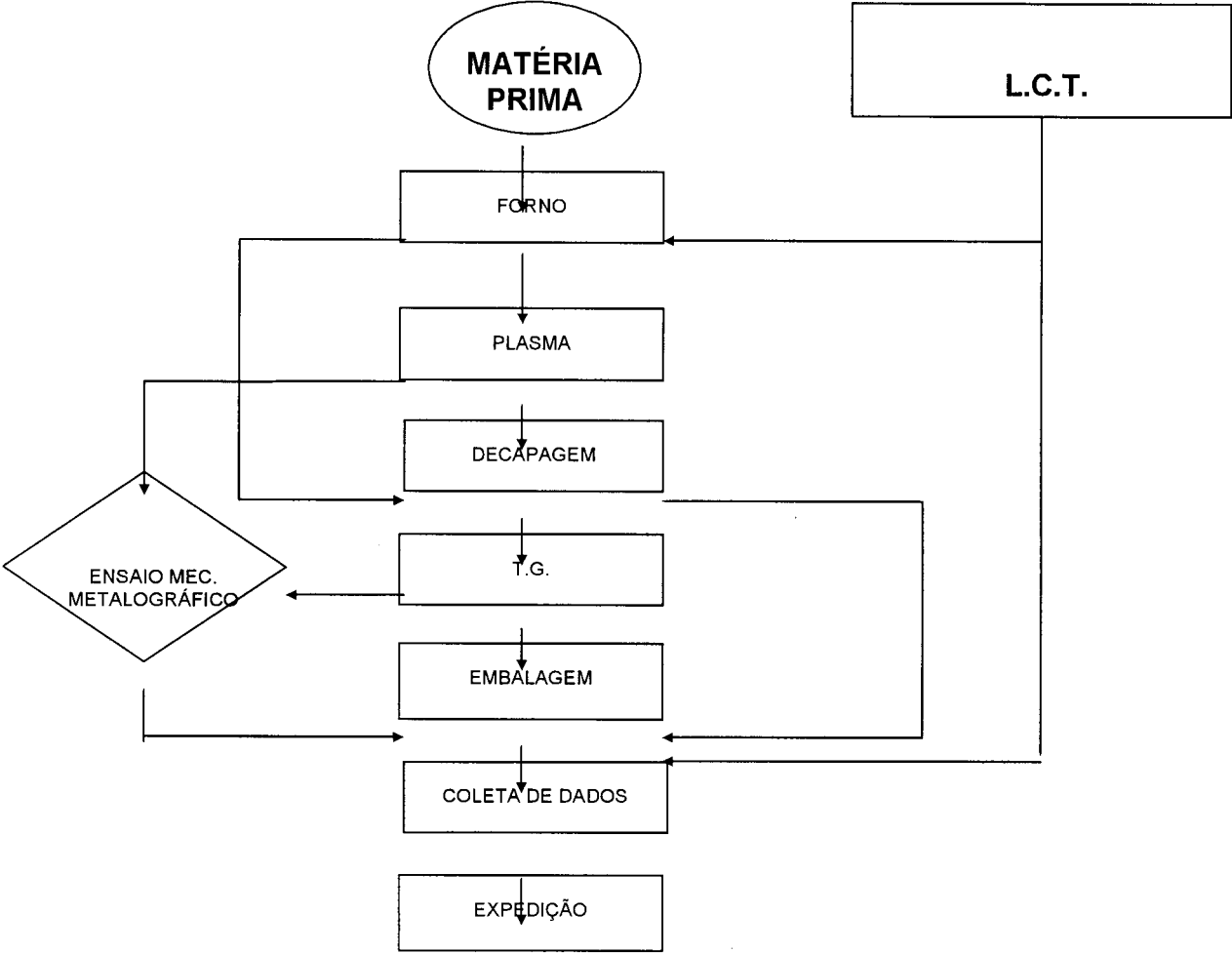
3.10.1. Aspectos mercadológicos

➔ Desenvolvimento de novos clientes:

- * MOTOGEAR
- * RANDON
- * USIMINAS
- * USIMINAS MECÂNICA
- * ZIWI HÉRCULES
- * EMALTO

➔ Desenvolvimento de cortes em Blanks por processo plasmático.

3.10.2. Fluxograma da produção



3.11. Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A empresa estava desde o princípio constituída basicamente de pessoas mal qualificadas e muito desmotivadas; com isso, via-se obrigada a administrar uma pesada herança do passado: pessoas acomodadas e acostumadas a um desempenho medíocre e burocrático, sem nenhuma criatividade ou inovação, preocupadas exclusivamente com a rotina cotidiana e com sua permanência no emprego.

A área de RH, na perspectiva da estrutura hierárquica, ficava sob a Gerência Administrativa-Financeira, funcionando como prestadora de serviços burocráticos e rotineiros, elaborando a folha de pagamento, agendando férias dos funcionários, aplicando medidas disciplinares e executando programas de treinamento, mais as atividades de Recrutamento e Seleção de pessoal terceirizado.

A partir de Julho de 1994, a empresa começou a implantar os programas de benefícios aos empregados, sempre acreditando que o maior potencial existente numa organização é o Ser Humano.

Os programas foram implantados gradativamente e à medida que fossem alcançados resultados com o negócio. Manteve-se uma política “do não prometer”, e sim, a de “dar resposta ao empregado”, por intermédio das melhorias na qualidade de vida de cada indivíduo, de suas famílias e da organização. A crença predominante era aquela citada na primeira linha: empregados motivados para o trabalho teriam maior rendimento e, conseqüentemente, maior incremento da produção. Uma das vertentes do modelo de motivação era a garantia de todo apoio para exercer sua criatividade.

A área de RH, como estava diretamente ligada à Gerência Administrativa-Financeira, atuou como mola propulsora desse processo, avaliando as necessidades, viabilizando e propondo o melhor momento para a implantação dos programas, sempre por meio de ações de consenso junto ao corpo gerencial.

Cuidou-se no princípio das necessidades básicas, com a elaboração de programas de qualidade de vida do trabalhador e de sua família; em seguida, desenvolveu-se um plano de cargos e salários e estruturou-se um programa de participação nos resultados.

Com o crescimento do negócio, a empresa se viu diante da necessidade de remanejamento de pessoal e, nessa ocasião, buscou colocar as pessoas certas no

lugar certo. A partir daí, a empresa adotou a prática de identificação de seus valores internos, dando oportunidades, experimentando pessoas em outros cargos, agregando novas atividades aos cargos, possibilitando o crescimento de carreira, e somente dirigindo-se ao mercado externo quando não possuía um profissional com as características necessárias.

A área de RH esteve presente nesse processo, encaminhando o profissional para a avaliação e testes técnicos, na criação de novos cargos e assessorando os gerentes na tomada de decisões.

A área de RH passou então por um período de manutenção dos programas implantados, atuando também na divulgação de práticas padrão relativas ao treinamento e à seleção de pessoal para atendimento aos requisitos da Norma ISO 9000.

A ACEPLAC buscou melhorias e oportunidades de mudanças para a área de RH, sobretudo para que esta pudesse vir a ser o agente central de transformação dentro da empresa.

A ACEPLAC percebeu que administrar a inteligência era mais barato do que tocar a empresa exclusivamente com a força do capital. Sabendo que a força do capital depende da força humana. Administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial como máquinas, equipamentos, instalações, clientes etc.

A empresa compreendeu cedo a máxima acima e decidiu investir seus esforços na direção de seus funcionários, por vê-los como os elementos alavancadores de resultados.

Assim, a partir de agosto de 1997, a área de RH passou a ser subordinada diretamente à Diretoria, assumindo também a coordenação da Assessoria da Diretoria. As tarefas burocráticas ficaram sob a Gerência Administrativa-Financeira e as atividades como treinamento, carreira e salários foram colocadas sob a responsabilidade dos gerentes.

A área de RH ganhou um novo *status* - o de elaborar políticas e definir diretrizes para a área, além do apoio e suporte aos gerentes nesses assuntos, tornando o profissional de RH um consultor interno. Dentro dessa nova filosofia, os gerentes entrevistavam os candidatos, na presença de um profissional de RH, que era o responsável pelas decisões sobre treinamento e cursos, restando à A.R.H.

(Assessoria de Recursos Humanos) a função de assessorá-los e acompanhar o plano de treinamento.

Coube ao RH criar as ferramentas para que as metas dos gerentes fossem cumpridas, estimular a comunicação interna através de programas como portas abertas, entrevistas e reuniões programadas, trabalhando para que a informação entre as equipes fluísse de forma harmoniosa, sem ruídos.

Como assessor da diretoria, o profissional de RH passou a coordenar a área da Qualidade, acompanhando a implantação de práticas como a gestão da qualidade no negócio da empresa.

A partir de Novembro de 1997, a empresa iniciou um processo de mudança na área administrativa e a área de RH atuou com sensibilidade e inteligência. Os profissionais de RH posicionaram-se junto às pessoas, desenvolvendo um trabalho de planejamento e preparação dos empregados envolvidos no processo de *outplacement*, proporcionando apoio à continuação de carreira, integrando o empregado com o mercado e trabalhando as emoções, a fim de aliviar os sentimentos de pássaros criados em cativeiro, que mesmo com asas não conseguem voar. Foram-lhes oferecidos apoio, orientação e ajuda para decidirem o que fazer, por onde e como começar.

3.12. Fechamento da Apresentação do Estudo de Caso

O estudo de caso demonstra que uma empresa não é vitoriosa só por valorizar seus recursos humanos, mas por ser capaz de ter um modelo de gestão integrado, em que os recursos humanos possam desempenhar um papel decisivo para o seu sucesso.

Os empregados da ACEPLAC contribuíram com o gestor da empresa para juntos fazerem esse modelo integrado de gestão de recursos humanos, com a visão global do negócio. O grande desafio foi fazer com que as ações da área de RH fossem integradas com a empresa - e não isoladas, na busca da motivação para o trabalho dos empregados, mola mestra do sucesso.

São muitas as histórias de empresas, em todos os cantos do mundo, que têm feito enormes investimentos de tempo e de recursos na introdução de modernas técnicas de gestão, mas sem obterem resultados animadores. São muitos os fracassos. São poucos os sucessos. Por quê? Geralmente, o ser humano é

esquecido. A Aceplac mostrou com a sua história o porquê de tantas conquistas, enfatizando o grande diferencial entre a sua gestão e a das outras empresas. O segredo foi investir em pessoas e contar com “pessoas felizes, motivadas”. Os empregados conduzem suas vidas para um objetivo maior: ser feliz. Eles são realmente parceiros que vestem a camisa da empresa e perseguem valentemente os seus objetivos.

As empresas brasileiras, hoje, estão em diferentes níveis de gestão de pessoas, muitas tentando evoluir neste processo. Neste contexto, essa moderna visão de gestão de RH, para alcançar o pleno sucesso dos programas, requereu o total comprometimento da alta administração. Isso foi fundamental.

A ACEPLAC mostrou que, como empresa média, possuía uma gestão de pessoas mais bem elaborada que muitas grandes empresas. E isso só foi possível porque o modelo de gestão era voltado para a motivação das pessoas e para o respeito pelo empregado, demonstrado por ações através dos projetos implantados (FIDELIS E COSTA, 1998, p.1 a 80).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo é contribuir para uma reflexão acerca da gestão empresarial com destaque para a implantação de modelos de incentivo à motivação para o trabalho, como fator de incremento da produção e estímulo à criatividade, tomando como base o caso específico da Acesita Placas S/A – ACEPLAC, empresa que pertencia ao sistema ACESITA. O ponto de partida desta análise foi a experiência pessoal do autor na referida gestão empresarial e a sua formação posterior no Mestrado da FGV, que ora se conclui, permitindo-lhe uma nova interpretação dos fatos sob a luz dos conceitos teóricos aprendidos e igualmente extraídos de textos especializados.

A partir da releitura dos aspectos gerenciais apresentados neste documento, foi possível extrair considerações significativas, que podem ser consideradas no momento de formulação, implementação ou avaliação de projetos ou programas similares àqueles utilizados pela ACEPLAC, de modo a facilitar sua adaptação ou reprodução em outras empresas com o mesmo grau de sucesso.

Ao final da longa trajetória que representou este trabalho é possível listar um conjunto de considerações que permitam discorrer sobre as impressões colhidas em todo o processo de construção. Essas impressões estão colocadas a partir de um recorte extraído a partir do olhar do autor sobre toda a temática pesquisada e o caso apresentado.

Primeiramente, se conseguiu construir uma argumentação sólida para o pressuposto de que a motivação para o trabalho representa um fator de criatividade e incremento de produção. Todo o aporte conceitual que sustenta essa afirmação se distingue dos demais trabalhos desenvolvidos de forma tradicional sobre o estudo da motivação, visto que, no caso da ACEPLAC, foram empregados e testados variados projetos de recompensa, de amplo formato, a fim de manter a sustentação do ambiente motivacional pretendido em busca do objetivo traçado.

Segundo, a experiência da ACEPLAC comprova que é factível implantar modelos de incentivo à motivação, sem reforçar a tese de alguns autores de que a

motivação só é alcançada nos moldes de recompensas materiais, fazendo-a passar por uma “cenoura” à frente dos empregados. Como foi visto anteriormente, Bergamini (1997) afirma que mudando a forma de recompensa dos esforços nos trabalhos individuais, a fim de ser aplicada sob a forma de incentivos grupais, a ação de estímulo à motivação passa então a ser considerada parte integrante de um processo grupal, dando assim à antiga “cenoura” um novo aspecto. Com essa perspectiva, a gestão da ACEPLAC implantou diversos projetos (relatados no item 3), com o objetivo de mudar a forma tradicional de motivar a equipe e conseguir incremento de produção e criatividade. A opção por esses projetos foi no sentido de minimizar o lado volátil, individual e complexo da motivação.

Terceiro, observou-se na prática a essencialidade do comprometimento das pessoas envolvidas no processo para o alcance dos objetivos estipulados. A motivação para o trabalho, ao contrário do que muitos imaginam, é um conceito multifacetado, dinâmico e de caráter complexo. Portanto, o papel dos gestores como agentes do processo é muito importante, tanto quanto o comprometimento dos mesmos, o que marcou o sucesso dos projetos propostos. Tal fato é marcante, porque normalmente esse tipo de mudança na organização tende a se tornar uma onda, devendo ter muita cautela quanto à sua temporalidade e possíveis ilusões. Como a motivação foi estimulada através de projetos que tinham o objetivo bem traçado, princípio, meio e fim, a durabilidade, ou melhor dizendo, o tempo de permanência era um marco. O atingimento desses marcos foi conseguido pelo comprometimento dos empregados e dos gestores. Duran (Campos 1992), confirmando essa visão, afirma que não há mudanças na organização humana, a não ser que haja primeiro quem advogue esta mudança.

Quarto, o caso demonstra como enriquecer o patrimônio social da empresa. A motivação como fator de criatividade e incremento da produção, como foi implantada pela ACEPLAC, com suporte de um modelo de gestão inovadora, tende a incrementar, além de um espírito de equipe, todo um processo de desenvolvimento do patrimônio humano. Entretanto, sua implantação, ao contrário do que possa parecer, é bastante emaranhada, com o perdão da figura de linguagem. Os múltiplos processos exigidos, tais como os de traçar os objetivos, de elaborar o planejamento, de delinear os projetos e de lapidar um plano de execução, requerem uma profunda mudança organizacional, sobretudo a do perfil gerencial. Os projetos estudados tiveram que ser pensados, desenhados, avaliados os riscos (inclusive quanto à

reação do sindicato dos empregados), de maneira que pudessem fluir, serem aceitos e atraírem voluntariedade, com a máxima agilidade por toda a empresa, demandando o envolvimento espontâneo dos diversos agentes que os compõem.

De acordo com Shein (1999), “em cultura não se mexe”. Por isso, foi feito na empresa um amplo estudo para compreendê-la, de modo que se pudessem propor valores diferenciados, introduzir idéias e uma nova maneira de se fazer as coisas. Não foi necessário utilizar sofisticados componentes tecnológicos e muito menos investimentos de produção, uma vez que somente o fato do comprometimento das pessoas permitiu operacionalizar os projetos com resultados acima do esperado.

Quinto, com referência à questão da produção, o estudo corroborou a afirmação de muitas teorias que defendem uma relação próxima entre desempenho individual e produção empresarial, no sentido de que é possível interferir positivamente na melhoria dos índices de produção, com mudanças apenas no sistema social. Conseguiu demonstrar que investimentos no patrimônio humano – desde ações simples tais como o “Café com o Presidente” até o “Idéias em Ação” – impactaram a motivação individual, conquistando o comprometimento das pessoas, com visíveis resultados no faturamento da empresa. Isto é, os modelos de motivação implementados na empresa alcançaram resultados significativos tanto em nível de qualificação pessoal quanto nos índices globais de produção, durante o período estudado, como mostram os gráficos no item 3.

Um exemplo de como a motivação incentivada interferiu no aumento da produção é a experiência já citada anteriormente com o Telecurso 2.000. A participação de elementos do nível operacional nas aulas, com apoio da empresa, incorreu numa melhoria acentuada da capacidade interpretativa dos operários, fazendo com que compreendessem os manuais de práticas padrão, seguindo as normas com precisão e, assim, colaborando diretamente no incremento da produção, evoluindo de 1ton/h/mês para 21ton/h/mês. Mais, esse ciclo se fechava com o aumento da motivação para participação no curso (e a sustentabilidade do modelo motivacional), uma vez que esta não era obrigatória. Outrossim, o fato de haver um projeto de participação nos resultados da empresa fazia com que cada indivíduo se esforçasse mais e mais para o aumento da produção, sem contar com a satisfação pessoal pelo enriquecimento educacional.

Sexto, a presente dissertação viabiliza uma reflexão sobre o entrosamento entre a teoria e a prática. Apesar do que foi dito anteriormente, sabe-se que somente

o envolvimento dos empregados e os componentes tanto administrativos quanto operacionais colocados à disposição do modelo de motivação não garantem, por si mesmos, os resultados desejados. A compreensão adequada dos conceitos e das características dos projetos constituiu o primeiro passo para a construção efetiva de um ambiente de motivação na organização.

A partir dessa primeira etapa foi possível, por exemplo, distinguir um simples movimento em direção à mudança, uma “onda”, como dizem alguns autores, de ações sólidas pertinentes a projetos inovadores. É notório que um número relevante de tentativas de motivar equipes não passa de espasmos, manipulação, ou de um simples movimento, em que os determinantes do comportamento se acham no meio ambiente, sem levar em conta a participação do indivíduo. O estudo do caso ACEPLAC observou contínua preocupação com a sustentabilidade dos programas promovidos pela empresa. (BERGAMINI, 1982).

Por último, ficou patente a necessidade que se teve de transformar a motivação para o trabalho, com o objetivo de conseguir incremento da produção e estimular a criatividade, em um projeto global de estratégia empresarial, com vistas a melhorar o desempenho da produção e ao mesmo tempo aumentar a satisfação individual (MOTTA, 1999). Ademais, o amadurecimento visível das pessoas envolvidas no modelo, muitas vezes tomando mais tempo e recursos do que a organização tinha à disposição, foi obtido mesmo sob a forte pressão por produção de parte da *holding*. Qualquer modelo de motivação exige uma série de mudanças na gestão, como foi mostrado nas abordagens dos itens 2.1, 2.2 e 2.3. Outrossim, no estudo de caso, especificamente no item 3, foi demonstrado que em cada projeto o esforço de compreensão, comprometimento e operacionalização tinha de ser pleno, não podendo pular etapas.

Infelizmente, não foi possível estabelecer comparações entre gestões assemelhadas, porque o tipo de indústria apresentado no estudo de caso, naqueles moldes, é praticamente único na América Latina. E, no contexto global, pode-se afirmar que existem apenas uns poucos exemplos espalhados pelo mundo, sendo que cada empresa com características muito próprias, devido à sua especificidade e sua adaptação geográfica, de acordo com cada país.

Em resumo, a consideração importante a que se chega é que os programas que foram implantados, com os resultados subjetivos ou concretos alcançados, representavam apenas o começo de um processo de médio e longo prazo, para

implantação de um projeto global no âmbito da ACEPLAC. Na verdade, as iniciativas da empresa eram localizadas, não fazendo parte de um plano da *holding* para todo o SISTEMA ACESITA. Era uma iniciativa diferenciada de uma parte do sistema, que acabou por influenciar o todo. Em decorrência dessa situação, o modelo da empresa sofreu muitos impactos e críticas da *holding*. Outrossim, a ACEPLAC era a única empresa do sistema ACESITA, na época, que registrava resultado positivo em seu balanço. Por causa disso, e associado à falta de habilidade política dos gestores do sistema, o sucesso do modelo da ACEPLAC gerou muitos ciúmes. Em consequência, foi constituída uma outra empresa para exercer o papel de *holding* dos centros de serviços, incluído aí o setor de RH, desmontando, então, todo o projeto construído e implantado na ACEPLAC.

Ao que parece, o melhor antídoto para essas possíveis ameaças está no engajamento genuíno dos dirigentes nos propósitos da empresa, não se esquecendo, quando se trata de um grupo ou sistema, de harmonizar os processos de gestão entre todas as empresas participantes. Uma das maneiras de se evitar o triste desfecho ocorrido no caso ACEPLAC é desenvolver um trabalho político de divulgação, porque não bastam os resultados financeiros, contábeis e de qualificação dos recursos humanos, ou seja, é importante atuar efetivamente no componente relacionamento empresarial. Como foi visto, esse ponto não foi considerado no caso estudado, mas constituiu uma grande falha no modelo implantado. Daí a importância do estabelecimento de uma base filosófica sólida e compartilhada pelo maior contingente possível de pessoas das organizações do sistema ou setor.

Mesmo considerando todas as condicionantes, observa-se a validade do modelo de motivação organizacional como um poderoso instrumento de aprendizado organizacional, com o incremento do desempenho e o despertar da criatividade no ambiente da empresa. Por exemplo, a criatividade constatada no projeto “Idéias em ação” foi um marco nesse campo do saber. Nessa direção, um modelo como esse, baseado em projetos de motivação incentivada, incorpora a essência do que Peter Senge denomina de organizações que aprendem – *the learning organizations*.

Lembrando que as organizações modernas apareceram no início do século XX, sob a visão mecanicista dos engenheiros e evoluindo para um domínio dos psicólogos e sociólogos, os quais adotaram uma perspectiva humanista, tanto do ponto de vista individual quanto do social. Quem sabe numa especulação ousada,

não estaríamos, por intermédio de uma experiência como a da ACEPLAC, inaugurando a era das organizações onde a motivação incentiva a aprendizagem. Utilizando modelos e projetos consistentes no sentido de promover um ambiente de motivação incentivada, a empresa adotou uma linha diferente da tradicional, porém comprovada por autores como Paulo Motta (1999) e Bergamini (1997). O caso foi feliz em mostrar que uma liderança educadora, voltada para a qualidade e pelo pegar fazendo certo, conduziu a empresa rumo a uma visão de gestão, em que a motivação passa ser um fator de incremento da produção e de estímulo à criatividade, nas organizações de médio porte.

Por fim, as análises aqui realizadas não pretendem esgotar o assunto motivação, mas apontam para a necessidade de se obter dados referentes ao estado atual do centro de serviços no Sistema ACESITA, a fim de conhecer o prosseguimento dos programas e projetos do modelo aqui estudado, para analisar e comparar o estado de motivação dos empregados e os seus impactos no incremento da produção e criatividade. Considerando a velocidade com que tem se propagado o interesse pelos recursos humanos nas empresas e a influência da motivação nos processos organizacionais, seria de grande acepção avaliar qualitativamente o modelo implantado na ACEPLAC com o que está prevalecendo hoje.

Esta poderia ser uma linha natural de continuidade da pesquisa aqui apresentada.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho; BRISOLA, Alberto Borges; MOTTA, Fernando C. P.; WOOD JR., Thomaz. **Cultura organizacional brasileira**. In: WOOD JR., Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2.^a ed., São Paulo: Atlas, 2000.

ARGYRIS, Chris. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BAILYN, Lotte. **Integrando o trabalho e a vida pessoal... na prática**. In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BARDWICK, Judith M. **Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. Organização the Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. **Qualidade & Participação: o caminho para o êxito**. São Paulo: Nobel, 1991.

BEER, Michael; RUSSELL, A. Eisenstat; SPECTOR, Bert. **Porque programas de mudança não produzem mudanças**. In: *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1982.

BROXADO, Sílvia. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2001.

CALDAS, Miguel Pinto; WOOD JR., Thomaz. **Inovações gerenciais em ambientes turbulentos**. In: WOOD JR., Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

_____. **Controle de qualidade total: (No estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Bloch, Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CARROLL, Philip. **A perspectiva do líder executivo.** In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 5.^a ed., vol. 2, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos.** 6.^a ed., compacta, São Paulo: Atlas, 2000.

COVEY, Stephen R. **Três funções do líder no novo paradigma.** In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro.* Organização the Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

CORIAT, Benjamin. **Pensar Pelo Averso.** Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/Revan, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade, produtividade e posição competitiva.** Tradução feita pela Acesita S/A, 1980.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DOOLEY, Jeff; THORSEN, Chris. **Aikido para os líderes da mudança.** In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.* Rio de Janeiro: Campus, 2000, página 182.

DRUCKER, Peter F. **A sociedade das organizações.** In: HOWARD, Robert, et al.; *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIDELIS, Egirlane Elisabeth Lima, COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. **Gestão de Recursos Humanos na Empresa ACEPLAC.** Coronel Fabriciano, 1998, 80 p. Monografia do Curso de Especialização em Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Católico de Minas Gerais - ICMG.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional, as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** Fundação Vanzolini. 2.^a ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GRETZ, J. R. *É óbvio!:* **Qualidade real ao alcance de todos**. Florianópolis: Independente, 1996.

GUIMARÃES, Jorge Lessa. **Qualidade competitiva no Brasil**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

HELGESEN, Sally. **Liderando pela base**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. Organização the Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. **Resistência à Mudança: uma revisão crítica**. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, vol. 41, n.º 2, abr./jun., 2001.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégicas e práticas para uma nova era**. The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

JOHNSON, Mike. **Administração no próximo milênio**. São Paulo: Pioneira, 1997.

JONES, Michael; SHIBLEY, John. **Praticando relevância**. In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, página 231.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
KANTER, Rosabeth Moss. *Quando os gigantes aprendem da dança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEINER, Art ROBERTS, Charlotte; ROSS, Rick; ROLT, George; SENGE, Peter M.; SMITH, Bryan. **Os desafios da mudança profunda**. In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALSCHITZKY, Nancy. **O programa de educação permanente enquanto alicerce do planejamento estratégico frente às mudanças organizacionais**. Florianópolis, 2000, 117 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

_____. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração** – uma introdução. 22.^a ed., ampliada, São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10.^a ed., Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1999.

_____. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1999.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In: Série Harvard Business Review. *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POGACNIK, Miha. **Música, audição e liberdade**. In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, página 186.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações – uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SCHONBERGER, Richard J. **Fabricação classe universal: as lições de simplicidade aplicadas**. São Paulo: Pioneira, 1988.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Em busca de um atlas de mudanças organizacionais**. In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **O ciclo de vida das iniciativas de mudança mais comuns**. In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. Organização The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

SHEIN, Edgar. **Como preparar o terreno para a mudança na cultura organizacional**. In: SENGE, Peter M. et al. *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SKINNER, Wickham. **“Muito chapéu para pouco gado”: gestão de recursos humanos**. In: Série Harvard Business Review. *Gestão de Pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, Niguel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SMITH, Douglas K. **O aspecto seguidor da liderança**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. Organização the Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

SOUZA, César. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

THOMAS JR., R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: como gerenciar o contrato psicológico. In: Série Harvard Business Review. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VELLOSO FILHO, Fernando. *Considerações sobre a criatividade nas organizações*. **Revista de Administração Pública – RAP**, vol. 33, nº 2, de 1999, página 129.

VILLARDI, Beatriz Queiroz, LEITÃO, Sérgio Proença. *Organizações de aprendizagem e mudança organizacional*. **Revista de Administração Pública – RAP**, vol. 34, nº 3 de 2000, página 53.

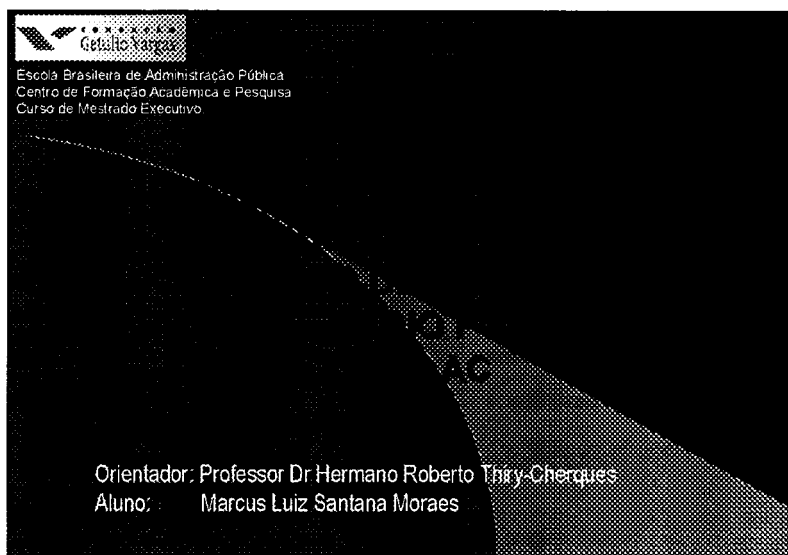
WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2.^a ed., São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto M. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. In: WOOD JR., Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2.^a ed., São Paulo: Atlas, 2000.

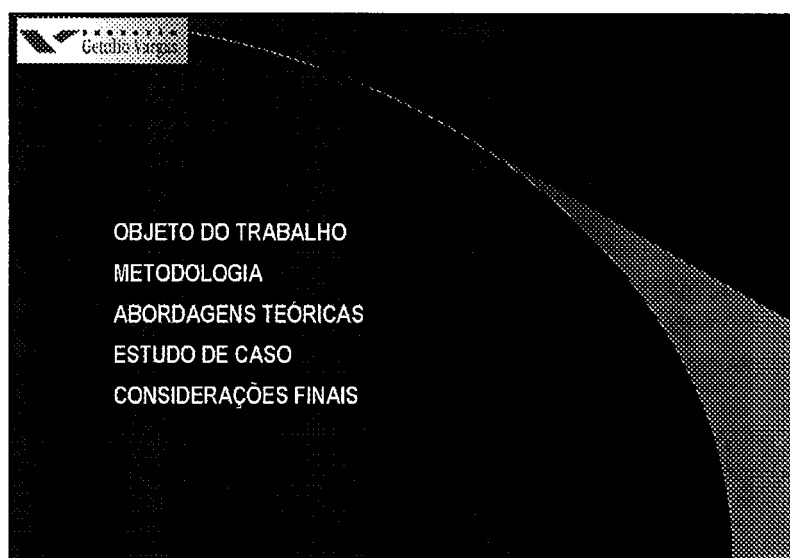
6. ANEXOS

6.1. Apresentação

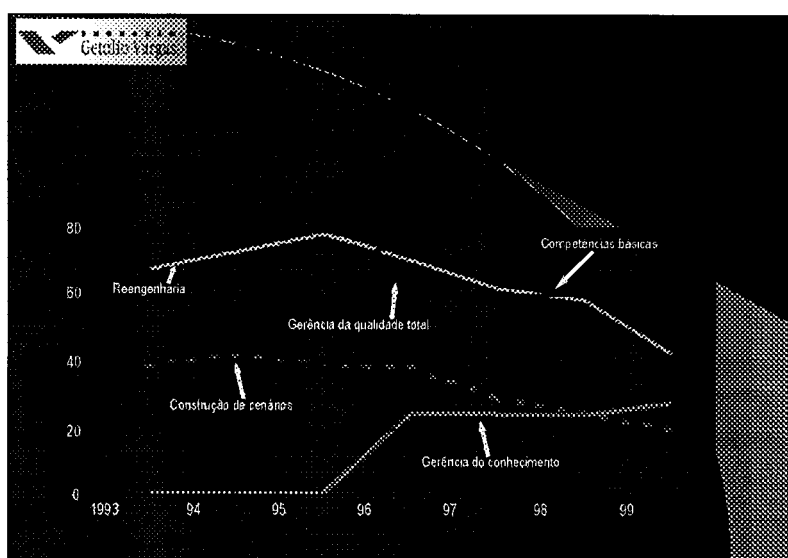
Slide 1

[illegible]

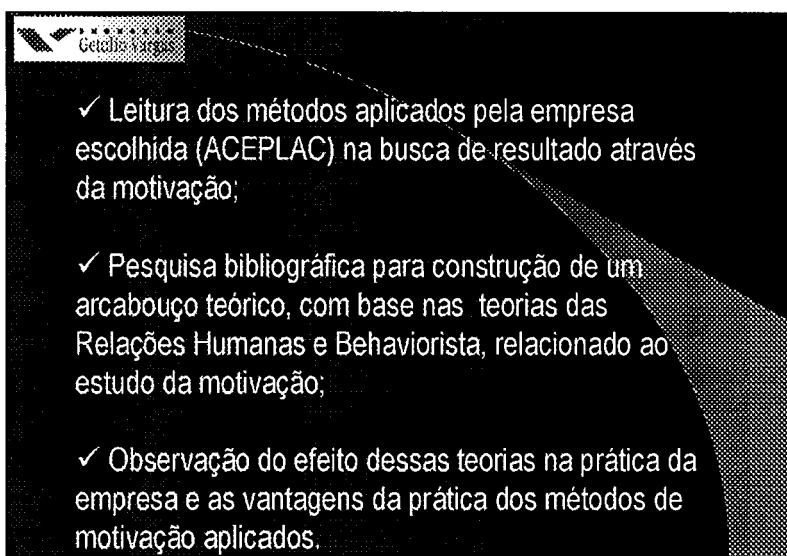
Slide 2

[illegible]

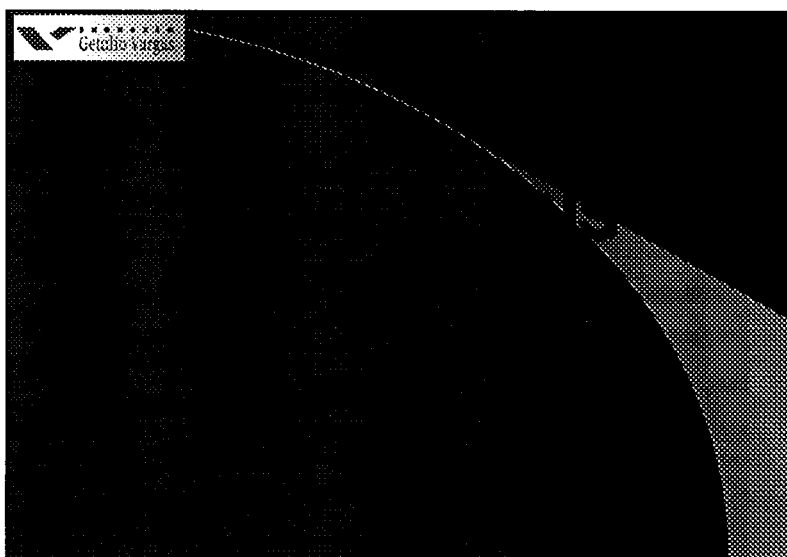
Slide 4

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

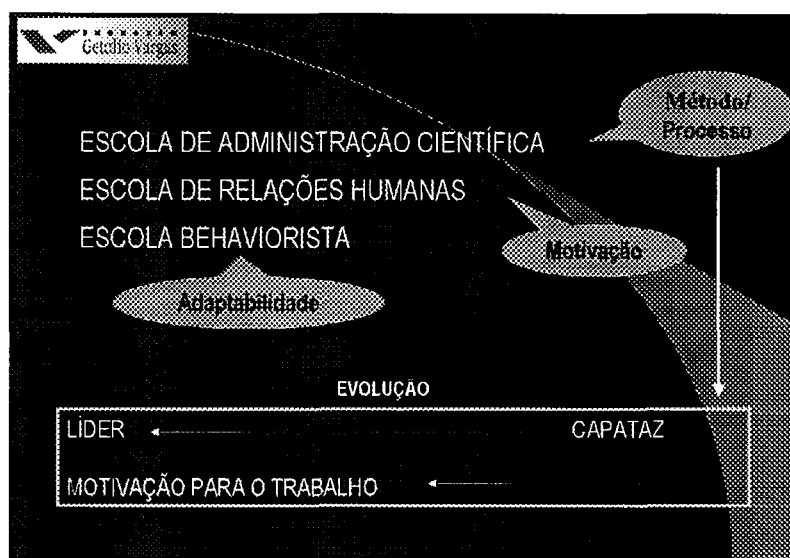
Slide 5

[illegible]

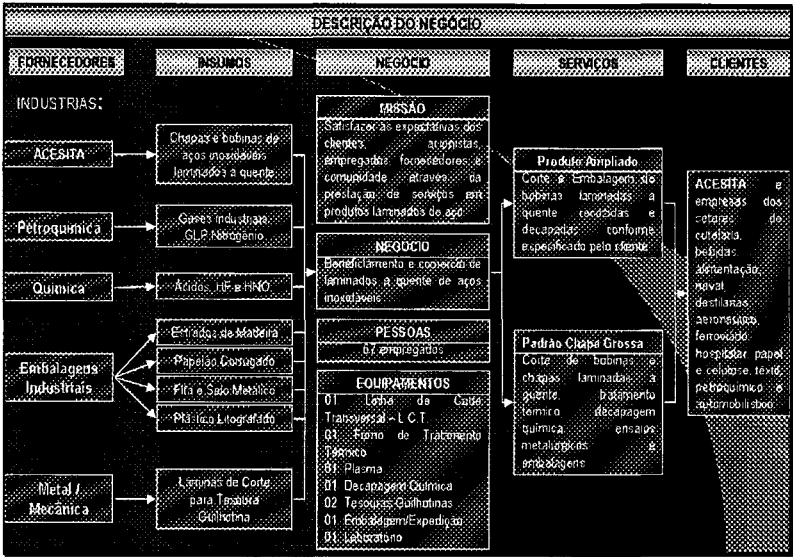
Slide 6



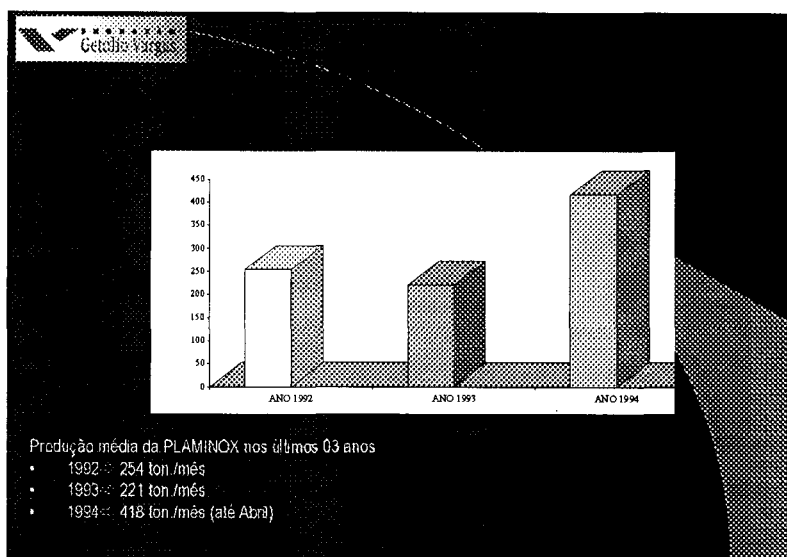
Slide 7



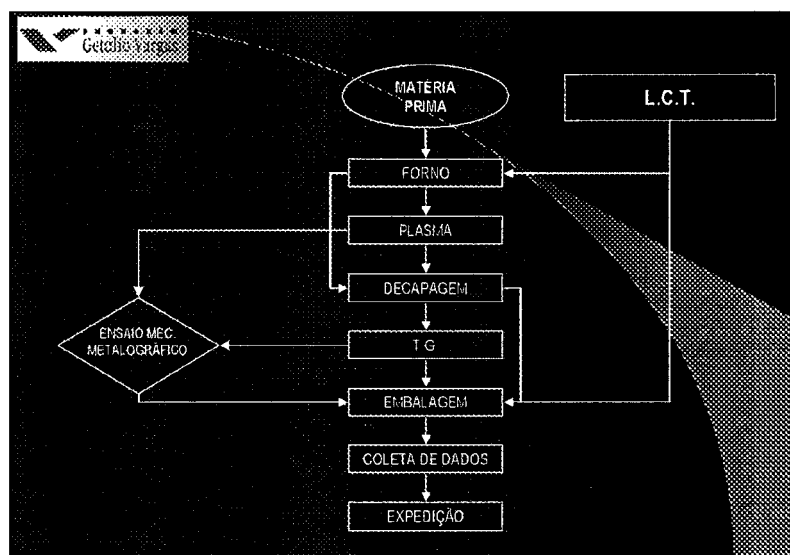
Slide 11



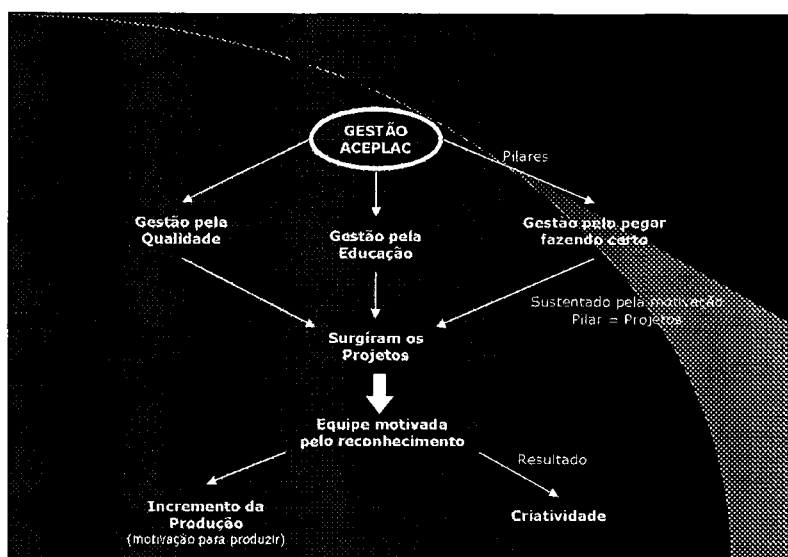
Slide 12



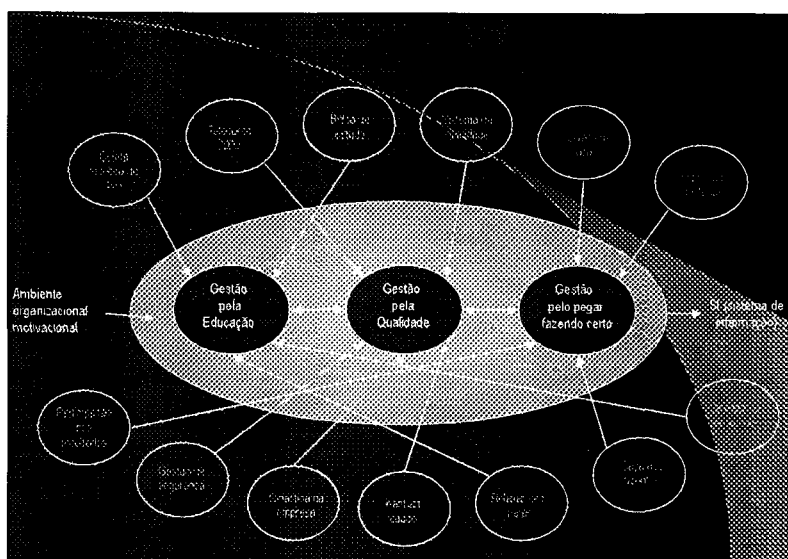
Slide 13

[illegible]

Slide 14

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Slide 15

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Slide 16

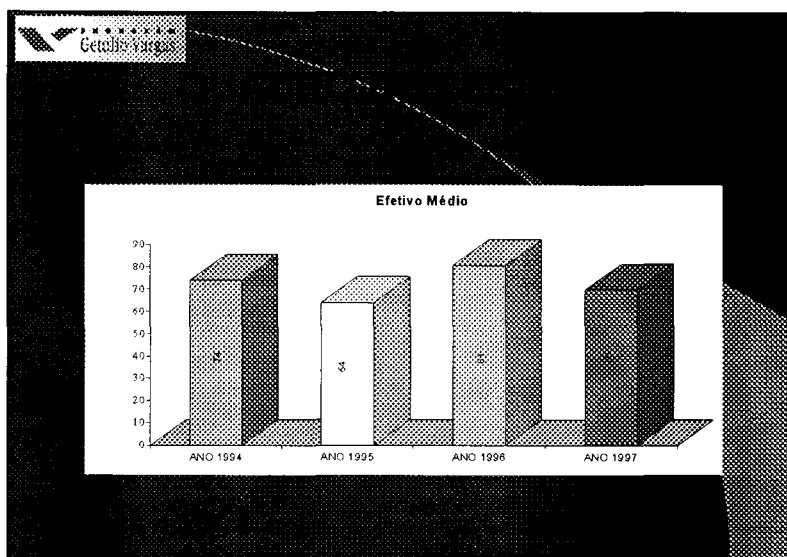
This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Slide 17

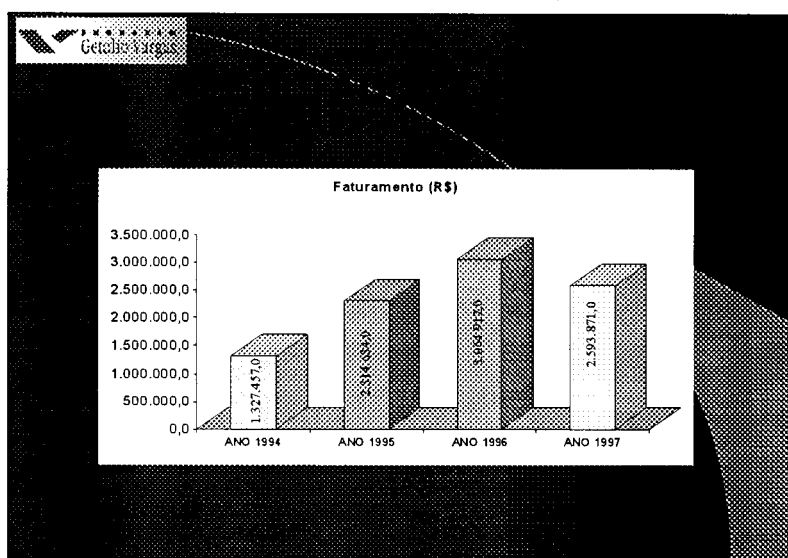
Ano	1997	1998	1999
Formação			
Analfabeto	1	-	-
1º grau incompleto	40	21	8
1º grau completo	10	29	41
2º grau incompleto	6	6	2
2º grau completo	5	5	9

Obs.: Em 1999 o processo foi suspenso por ordem da holding.

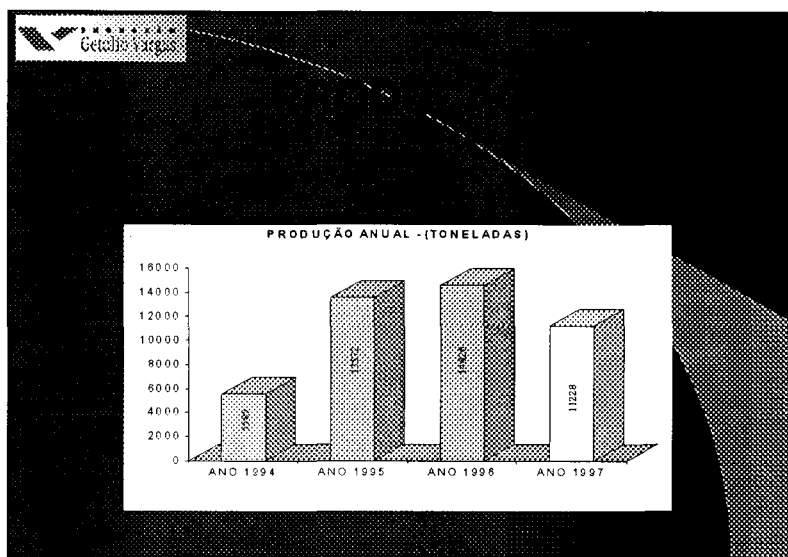
Slide 18

[illegible]

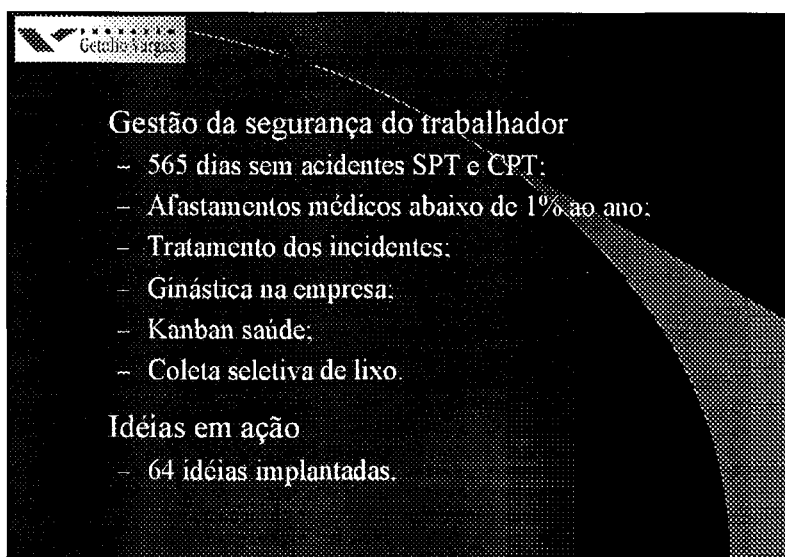
Slide 19

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

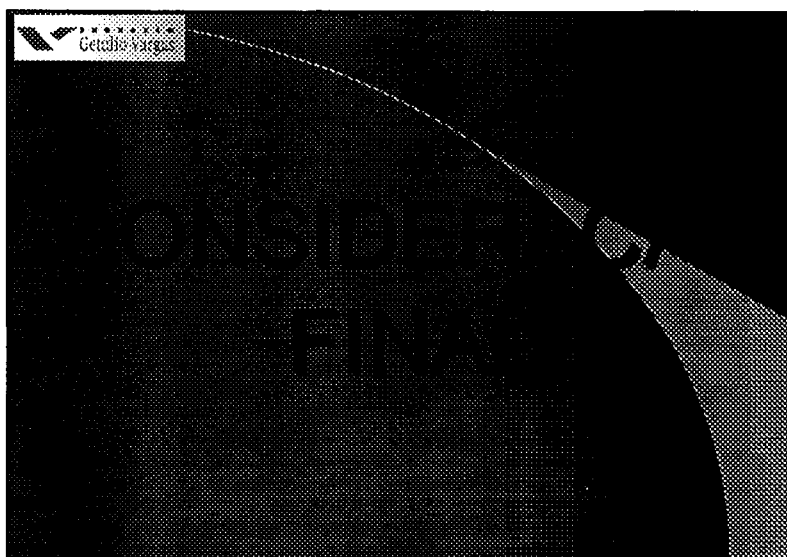
Slide 20

[illegible]

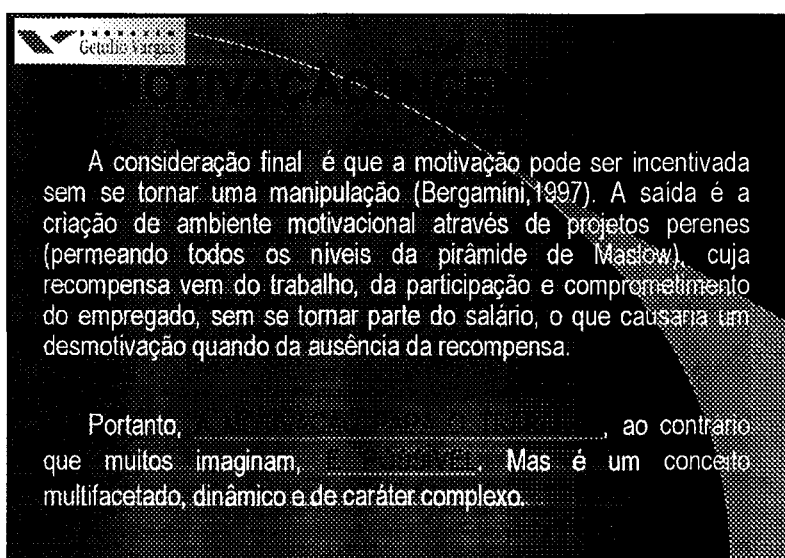
Slide 21

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Slide 22

[illegible]

Slide 23

[illegible]

Slide 24

O papel dos gestores como agentes do processo foi determinante na construção do ambiente motivacional. Constatou-se que o papel do líder em todo processo possibilitou e viabilizou o sucesso dos projetos implantados.

A LIDERANÇA teve papel fundamental na gestão da ACEPLAC. Ela trouxe para o projeto os elementos de cume em todo o processo de motivação para o trabalho.

↓

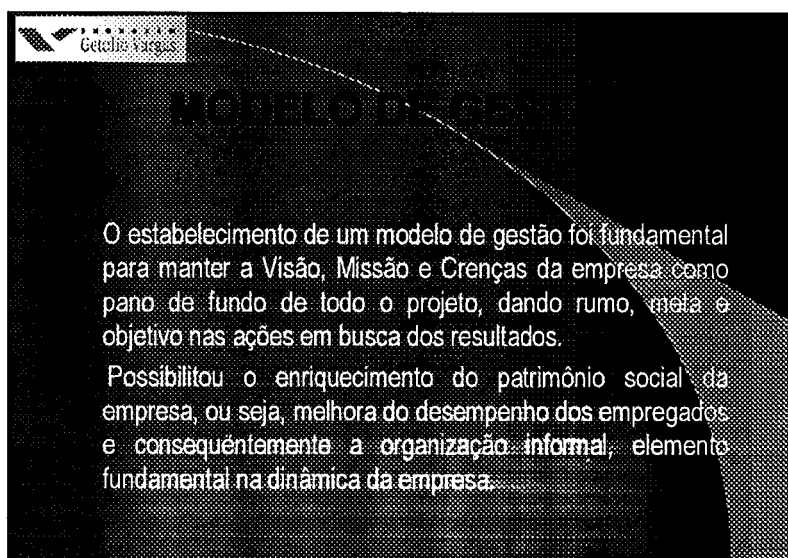
IDONEIDADE: confiança era a palavra de conexão nos relacionamentos

HONESTIDADE, VISÃO DE FUTURO, INSPIRAÇÃO, COMPETÊNCIA

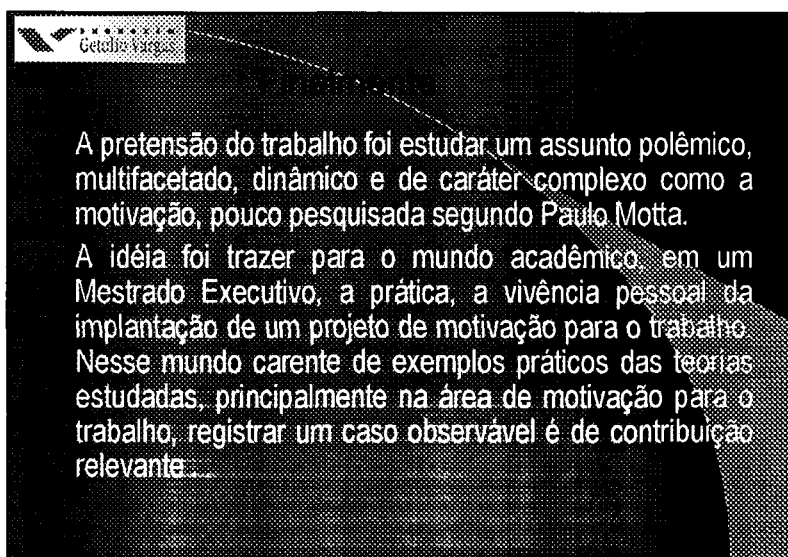
CREDIBILIDADE: cumprimento do planejado e transparência nas atitudes, comportamentos, intenções e comunicação foi essencial em todo processo.

This image shows a single page from a notebook or ledger. It features ten evenly spaced, thin black horizontal lines running across its entire width. The background is plain white, providing a clean surface for writing. There are no margins, headers, footers, or other markings present on the page.


Slide 25



Slide 26

[illegible]

Slide 27

 Getúlio Vargas

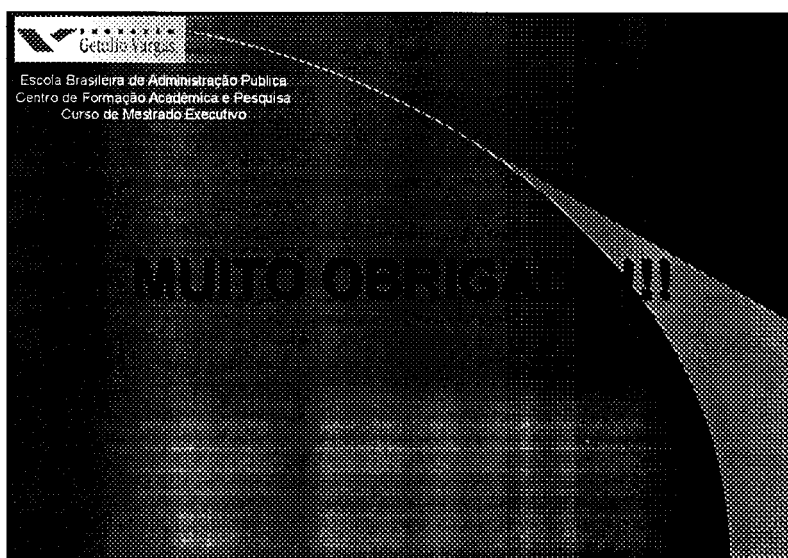
"A obtenção de
são habilidades fundamentais nos ambientes
caracterizados pelas novas realidades de um mundo cada vez
mais complexo, turbulento e interdependente. Estas realidades
alteram o
podendo direcioná-los inadvertidamente para o

O sucesso de qualquer empreendimento depende da qualidade de
fatores como: sua em que se dá, as
que dele fazem parte, que possui e a forma

Eugênio do Carmo
Geraldo Ferreira

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Slide 28

This image shows a single sheet of white paper with horizontal black ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.


6.2. Carta de Autorização



AUTORIZAÇÃO

Conforme solicitação do ex-empregado Marcus Luiz Santana Moraes, RG M-804017, residente atualmente em Brasília – DF, a ACESITA S/A autoriza o referido aluno da FGV – Brasília a utilizar o nome da ACEPLAC em seu trabalho final de dissertação do curso de MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL, cujo título é: "Motivação como Fator de Criatividade e Incremento de Produção em Empresas de Médio Porte – o Caso ACEPLAC".

Belo Horizonte, 05 de dezembro de 2003



João Manoel de Carvalho Neto
Diretor de Recursos Humanos e
Administração

ACESITA S.A. ASSOCIADA À ARCELOR

Avenida João Pinheiro, 380, Centro, CEP 30130-130, Belo Horizonte, MG, Fone (31) 3135-4200, Fax (31) 3135-4204, <http://www.acesita.com.br>