



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

MANOEL VITÓRIO DA SILVA

**PROCESSO PARTICIPATIVO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO:
A EXPERIÊNCIA DA EMPRESA GRÁFICA DA BAHIA - EGBA**

Salvador
2006

MANOEL VITÓRIO DA SILVA

**PROCESSO PARTICIPATIVO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO:
A EXPERIÊNCIA DA EMPRESA GRÁFICA DA BAHIA - EGBA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto Monteiro de Oliveira

Salvador
2006

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador -
UNIFACS

Silva, Manoel Vitório da

Processo participativo de planejamento estratégico: a experiência da Empresa
Gráfica da Bahia - EGBA. / Manoel Vitório da Silva. – Salvador, 2006.

130 p. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração
Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Mestre.

Orientador Prof. Dr. Augusto Monteiro de Oliveira.

1. Administração - Planejamento Estratégico. 2. Processo participativo. I.
Oliveira, Augusto Monteiro de, orient. II. Universidade Salvador – UNIFACS.
III. Título

CDD: 658.4012

TERMO DE APROVAÇÃO

MANOEL VITÓRIO DA SILVA

PROCESSO PARTICIPATIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A EXPERIÊNCIA DA EMPRESA GRÁFICA DA BAHIA - EGBA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro - Orientador _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Salvador - UNIFACS

Rocio Castro Kustner _____
Doutora em Antropologia Social sobre a América Latina, Universidad Complutense de Madrid, U. C. M., Espanha.
Universidade Salvador - UNIFACS

Maria da Graça Pitiá Barreto _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 1 de julho de 2006.

Esse trabalho é dedicado a todos que contribuíram, de forma direta ou indiretamente, para a minha formação no Mestrado - especialmente, Maria Luzia, esposa querida pela cumplicidade nesse processo de aprender a aprender.

AGRADECIMENTOS

São muitos e especiais...

Ao Professor Doutor Augusto de Oliveira Monteiro, pela orientação desta pesquisa, o qual contribuiu inclusive para a definição do objeto pesquisado, sem o que não seria possível a realização do trabalho.

Ao núcleo de Pós-Graduação em Administração UNIFACS, pelo apoio, infra-estrutura, qualidade, professores e funcionários, que colaborou de forma efetiva para o desenvolvimento do projeto.

Ao Professor Eberard Diniz Bezerra Nunes (*in memorian*), Diretor Geral da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA), que contribuiu de forma significativa para realização da pesquisa de campo, disponibilizando documentação e informações necessárias ao trabalho.

A Alvamari Costa do Valle, que contribuiu de forma significativa na realização desta pesquisa, com apoio na infra-estrutura profissional e colaborações na pesquisa bibliográfica.

A todos, esses agradecimentos são devidos, por terem possibilitado essa experiência enriquecedora, de aprender a aprender.

“Considerar a dimensão subjetiva no campo da Administração é, então, restituir ao sujeito todo o seu espaço, sem o qual não existiria ator verdadeiro. Querer que todo mundo seja ator em seu meio de trabalho é querer que cada um mobilize sua subjetividade e que todos possam expressar-se sobre sua experiência de trabalho cotidiana. Se não existe ator autêntico sem a mobilização plena e integral do sujeito que o habita, a questão da subjetividade remete à construção de espaços de expressão que podem consagrar à palavra livre todo o seu lugar. Isso porque não existe subjetividade sem a expressão de si.”

Jean - François Chanlat, 2001.

RESUMO

A presente dissertação consistiu em um estudo de caso da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA) que, a partir de 1997, firmou Termo de Compromisso de Gestão com o Governo do Estado da Bahia e, num processo de modernização e motivação dos empregados, conseguiu aumentar a produtividade, além de garantir a auto-sustentabilidade. O Termo de Compromisso previa o prazo de dois anos para o atingimento das metas, mas estas foram obtidas a partir do ano de 1997 e, como consequência, a EGBA passou a ser reguladora de mercado e prestadora de serviços ao Estado, com redução de preço para este de 59,26%, em relação ao mercado, e para os clientes particulares uma redução de preços que variou entre 5 e 10%. Nesse processo, identificou-se uma elevada motivação dos funcionários, resultando na redução de 69% das faltas ao trabalho não justificadas e o aumento de produtividade de 13%. Essa pesquisa pretende contribuir, para o desenvolvimento de estudos sobre o processo participativo, na implementação do planejamento estratégico nas organizações.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; processo participativo; gestão.

ABSTRACT

This Dissertation is consisted in a case study tends as object the Empresa Gráfica da Bahia (EGBA) that, starting from 1997, it Term of Commitment of Administration with the Government of the State of Bahia, and in a modernization process and the employees' motivation, it got to increase the productivity and to guarantee the solemnity-sustenance. The Term of Commitment foresaw the period of two years for the obtain of the goals, but these were obtained starting from the year of 1997, and as consequence EGBA became market regulator and services offering to the State, with price reduction for this of 59,26% in relation to the market and for the private customers a reduction of prices that varied between 5 and 10%. In that process, was identified a high motivation of the employees, with the reduction of 69% of the lacks to the non justified work and the increase of productivity of 13%. That research intends to contribute, for the development of studies, on the process of participation, in the introduction of the strategic planning in the organizations.

Key-words: Strategic planning; participate process; administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA)	85
Figura 2 - Gráfico do Perfil de Escolaridade do Pessoal	86
Figura 3 - Demonstrativo de Resultados em (R\$ 1.000) 1997 – 2003	99
Figura 4 - Evolução do Faturamento em (R\$ 1.000) 1997 – 2003	101
Figura 5 - Gráfico de Receitas, Despesas e Resultados 2002/2003	101
Figura 6 - Gráfico Percentual de Receita por Cliente no período 1997/2003 (%)	102
Figura 7 - Gráfico de Resultados - período 1997/2003 em Milhões	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Plano de Trabalho – Diretrizes – 1997	90
Quadro 2 - Plano de Trabalho – Metas por Equipes – 1997	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perfil de Escolaridade do Pessoal	86
Tabela 2 – Processo Participativo de Planejamento Empresarial	94
Tabela 3 - Preço das Publicações	98
Tabela 4 - Demonstrativo de Resultados em (R\$ 1.000) 1997 – 2003	99
Tabela 5 - Evolução do Faturamento em (R\$ 1.000) 1997 – 2003	100
Tabela 6 – Eficácia do Planejamento Estratégico	106
Tabela 7 – Influência do Grau de Participação dos Empregados	107
Tabela 8 – Efeitos sobre a Motivação dos Empregados	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGECOM – Assessoria Geral de Comunicação do Governo do Estado da Bahia

BVQI – Bureau Veritas Quality Internacional

EGBA – Empresa Gráfica da Bahia

GERAD – Gerência Administrativa da EGBA

GERHU – Gerência de Recursos Humanos da EGBA

IMIC – Instituto Miguel Calmon do Estado da Bahia

IOB – Imprensa Oficial do Estado da Bahia

IOE – Imprensa Oficial do Estado

PROGERIR – Programa Compromisso de Gestão na Administração Pública

SEGOV – Secretaria de Governo do Estado da Bahia

TRANSP – Setor de Transporte da EGBA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	PROCESSO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	21
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.3	PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	37
2.4	APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	50
2.5	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	57
2.6	CULTURA ORGANIZACIONAL	66
2.7	RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES	69
3	METODOLOGIA	76
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA GRÁFICA DA BAHIA EGBA	81
4.1	HITÓRICO DA ESTRUTURA DA EMPRESA	81
4.2	PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA EGBA	86
4.3	PROCESSO PARTICIPATIVO NO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	91
4.4	RESULTADO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	95
4.4.1	Análise operacional	95

4.4.2 Resultado econômico-financeiro	98
4.5 INFLUÊNCIA DO GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS	105
4.6 EFEITO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS	118
5 CONCLUSÃO .	112

REFERÊNCIAS

APÊNDICE

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm buscado a implementação do planejamento estratégico em face da acentuada competição de mercado, considerando que o modelo de planejamento de longo prazo, fundamentado na extrapolação de dados históricos, praticado até a década de 60 do século XX, levou ao declínio várias empresas.

A crise econômica, nesse contexto competitivo, acentuou-se com a crise do petróleo em 1973, encerrando um ciclo de prosperidade que se registrara após a Segunda Guerra Mundial. Isso atingiu tanto o mundo capitalista quanto o mundo socialista. Em decorrência, as organizações saíram de uma economia de prosperidade e relativa estabilidade, para enfrentar uma crise sem precedentes que, atualmente, ainda repercute.

Nesse contexto, os modelos de gestão e seus respectivos instrumentos foram contestados porque demonstraram incapacidade de responder às contingências de mercado. E o tradicional planejamento de longo prazo, teórica e praticamente, mostrou-se precário em face dessa nova dinâmica de mercado, deflagrada por uma crise financeira sem precedentes.

Como é natural em situações contingenciais, registra-se uma busca incessante de novos métodos e instrumentos para garantir a competitividade das organizações. Nesse ambiente de acirrada concorrência, surge o processo de elaboração do planejamento estratégico, objetivando corrigir os rumos da administração de forma a assegurar os resultados desejados.

A experiência revelou que, inicialmente, o planejamento estratégico não ofereceu segurança e, por ser uma prática diferenciada, foi submetido a um processo de aprendizado contínuo que, ainda contemporaneamente, continua em aperfeiçoamento. Assim é que, na

maioria das empresas, o planejamento fica restrito à cúpula da administração, com fundamento na argumentação de que, em se tratando de estratégia, o sigilo se impõe para proteger os interesses da organização e, portanto, limita-se o número de empregados participantes no processo.

Paradoxalmente, as limitações dos empregados na participação formal do processo de planejamento, não os excluem do processo de gestão, uma vez que são eles que vão desenvolver as atividades, para se alcançar os resultados desejados. Acrescenta-se, ainda, a circunstância de que, para desenvolver o processo de planejamento, a cúpula depende de reunir informações, as quais são obtidas com as pessoas em todos os níveis organizacionais. Todos os empregados são fornecedores de dados, ficam cientes de que algo ocorre na organização, mas a eles nem sempre é permitido saber a origem e a finalidade das ações.

O autor observou que em decorrência da eventual falta de participação no processo, os empregados desconhecem o pensamento estratégico e não se sentem comprometidos com os resultados. Nessa direção, para além da cúpula, as informações coletadas com os empregados são vistas, pela maioria deles (os empregados) como parte de uma burocracia desnecessária, por desconhecerem os fundamentos do processo de planejamento.

Assim, configura-se no imaginário de cada empregado essas informações levantadas pelos assessores e analistas, com o objetivo de valorizar os cargos superiores e reforçar a estrutura de poder, mediante artifícios destinados a impressionar a administração central.

A necessidade de se construir um modelo alinhado com as competências organizacionais sugere que seja repensada a concentração de estratégia na cúpula, uma vez que a competência é uma característica do indivíduo e está relacionada com o desempenho de uma tarefa ou de uma determinada situação. O desempenho do indivíduo terá a qualidade do grau de conhecimento a respeito das atividades e dos objetivos no contexto da estratégia concebida pela organização.

Na busca do comprometimento com os resultados, os administradores precisam entender que o indivíduo exige ter negociado o seu interesse, para se convencer do significado desses resultados da organização, também, para si próprio. O não atendimento a essa situação, certamente, comprometerá a motivação e, em decorrência, o nível de desempenho.

Em decorrência, a experiência tem demonstrado que, para suprir as deficiências oriundas da falta de participação no planejamento estratégico, os gerentes atuam, de forma improvisada, reativamente. Esse desalinhamento entre o pensamento estratégico da cúpula e o desconhecimento de sua filosofia pelos gerentes e suas respectivas equipes, poderá ser um obstáculo para que os resultados do desempenho se apresentem em nível superior.

Diante das dificuldades encontradas, para um melhor desempenho, as organizações buscam modelos alternativos de gestão e, nesse sentido, passam a considerar importante a implementação de um modelo de planejamento mais avançado, com a descoberta de novos métodos, como a tecnologia da informação. Na implementação, restringe-se, também, a participação dos empregados (ficando a elaboração, exclusivamente, na alta administração), objetivando o sigilo da formulação estratégica.

Não obstante a existência dessa restrição no processo de planejamento, a participação dos empregados no processo de gestão é compulsória, porque as atividades são realizadas por eles. Conseqüentemente, a relação com o mercado depende, também, da qualidade do desempenho deles. Esse desempenho é sustentado pelo grau de eficácia e eficiência na gestão. É o nível de cognição que ocorre pela participação no processo de elaboração do planejamento – em cujo momento os atores passam a absorver o pensamento estratégico – que vai ajustar o desempenho, objetivando adequar as práticas das organizações aos interesses do mercado. A eficácia, a monitoração e a sofisticação das ferramentas de gestão dependerão do conhecimento e da competência dos empregados.

Analisando a experiência, o autor observou que há organizações que, no processo de elaboração do planejamento estratégico, incorporam a participação de alguns ou de todos os gerentes, no pressuposto de que essa incorporação facilitará o processo de execução. Observa-se que, em decorrência dessa parcialidade de participação, as relações interpessoais entre os gerentes e as suas equipes são deficientes em virtude da forma improvisada de transmissão das instruções operacionais, face à exigüidade do tempo que eles dedicam ao desenvolvimento das equipes e pela conduta passiva dos empregados que, percebendo as instruções apenas como ordem, não ficam sensibilizados quanto à importância de sua própria atuação. Essa forma superficial e improvisada das instruções amplia a distância entre chefes e subordinados, além de dificultar o envolvimento dos empregados e os objetivos que se pretende alcançar.

Assim, no presente trabalho, que teve como base um estudo de caso da experiência da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA), buscou-se avaliar o grau de participação dos empregados e os fatores motivacionais associados ao planejamento estratégico e ao processo de gestão da empresa, no período de 1997 a 2003, admitindo-se as seguintes hipóteses:

a) Há uma relação de interdependência necessária entre o planejamento estratégico e o processo de gestão.

b) A participação de todos os empregados, no processo de planejamento estratégico, é um fator crítico de sucesso para a implementação do planejamento estratégico no processo de gestão.

Partindo dessas hipóteses, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

a) Descrever o processo de Planejamento Estratégico na Empresa Gráfica da Bahia (EGBA).

b) Analisar o grau de participação nos diversos níveis da organização no processo da formulação estratégica.

c) Verificar a eficácia do Planejamento Estratégico no processo de Gestão Empresarial.

d) Avaliar o efeito da participação dos atores sobre a eficácia do Planejamento Estratégico.

e) Estudar o impacto sobre a motivação dos funcionários.

Nesse contexto, foi analisado o processo de planejamento estratégico na (EGBA), mediante entrevista aberta com dois dos três diretores (o diretor geral e o diretor administrativo e financeiro), tendo-se coletado as informações necessárias e elaborado uma descrição do processo de planejamento e gestão, apoiado por documentação, numa pesquisa *ex post facto*.

Após essa etapa, foram aplicados questionários para atender aos objetivos específicos do presente estudo, numa amostra estratificada de 11 pessoas que corresponde a 4% (quatro) por cento da população total, 20% (vinte) da população gerencial e 66% (sessenta e seis) dos diretores. Esses quantitativos foram resultantes das negociações de acessibilidade com o diretor geral da empresa em face da compatibilidade com os aspectos operacionais da organização, para se conhecer o grau de efetividade do processo participativo no planejamento estratégico.

Desta forma, este estudo compõe-se de cinco capítulos, sendo o primeiro a sua introdução. O segundo consiste no referencial teórico necessário ao desenvolvimento do trabalho, abordando-se os temas: processo de planejamento empresarial, planejamento estratégico, planejamento participativo envolvendo aprendizagem nas organizações, gestão de pessoas, cultura organizacional e resistência às mudanças. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia aplicada e no quarto a contextualização da empresa pesquisada e a respectiva análise dos dados coletados. E, por fim, no quinto capítulo, são sintetizadas as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

As organizações situam-se em ambientes cada vez mais complexos em face do surgimento das novas tecnologias, especialmente dos meios de comunicação e desenvolvimento da tecnologia da informação. Essas transformações têm ocorrido muito rapidamente, tornando os ambientes mais complexos e ainda mais imprevisíveis.

Afirmam Ansoff e McDonnell (1993, p.48) que, em decorrência das mudanças do ambiente, algumas empresas desenvolveram sistemas mais adequados para acompanhar essa complexidade e a velocidade das transformações. Destacam que administradores e acadêmicos propuseram uma abordagem contrária e, parafraseando Mintzberg, Quinn, e Voyer (1997, p.53), dizem que essa abordagem foi: “a redução da complexidade, a redução dos horizontes de planejamento a longo prazo, o abandono do planejamento em favor de uso maior da intuição e da experiência”.

E, para apoiar os construtores de respostas complexas argumentam que, pode-se parafrasear um teorema da cibernética, de autoria do inglês Roy Ashby - colocado na terminologia de empresa - que afirma: “[...] para uma reação bem sucedida ao ambiente, a complexidade e a velocidade da resposta da empresa devem ter a mesma complexidade e a mesma velocidade dos desafios ambientais.” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.48). Dizem eles que essa teoria deu origem à hipótese de sucesso estratégico. A organização não teria êxito com uma resposta simplista ou uma reação excessivamente complexa, ela necessita cada vez mais de sistemas, para ambientes cada vez mais complexos.

Em decorrência, dizem os mencionados autores, o processo de reunir recursos e agregar valor se repete numa sucessão sistemática, buscando novos desafios para as organizações bem sucedidas ou para resgatar a capacidade organizacional, daquelas que não conseguem atingir os objetivos estabelecidos. Isto porque o complexo organizacional exige o estudo de múltiplas teorias, em busca da racionalidade para atingir os objetivos estabelecidos, considerando a importância do retorno do investimento e/ou a efetividade nas instituições sem fins lucrativos. O planejamento de longo prazo foi instituído para atender à complexidade das organizações, seu rápido crescimento e a competição mercadológica. A evolução do sistema de administração desenvolveu-se, objetivando administrar o crescente grau de imprevisibilidade e complexidade das organizações e, conforme Ansoff e McDonnell (1993, p. 35-38), os sistemas podem ser agrupados nos seguintes estágios de evolução.

Na gestão por controle, utilizando-se de fatos passados, manuais de sistemas, procedimentos e controle financeiro, os quais só foram adequados enquanto não ocorriam intensivas mudanças.

Na gestão por extrapolação, quando as mudanças se tornaram mais intensas - num nível em que ainda se poderia ter previsibilidade - utilizando-se orçamento de operações, orçamento de investimento, administração por objetivos e planejamento a longo prazo.

Na gestão por previsão de mudanças, quando a intensidade dessas já não permitiram garantia de previsibilidade, começaram a surgir as descontinuidades mas, ainda assim, permitiam algumas respostas oportunas, valendo-se do planejamento estratégico periódico e administração de postura estratégica.

Enfatizam os citados autores que os desafios organizacionais surgiram com demasiada rapidez e passaram a exigir respostas flexíveis e rápidas, obrigando as organizações a instituir planejamento contingencial, administração de questões estratégicas, administração de sinais de baixa frequência e administração de surpresa.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 35-38) informam que esses fenômenos se registraram no intervalo temporal de 1900 até 1990, com os seguintes graus de turbulência: de 1900 a 1929, nível estável; de 1930 a 1949, reativo; de 1950 a 1969, antecipatório; de 1970 a 1989, exploratório e, a partir de 1990, o nível criativo.

E os sistemas mais antigos, incluindo até o planejamento de longo prazo, ainda hoje, são largamente aplicados apesar de, nos últimos vinte anos, com muita dificuldade, as empresas terem incorporado o planejamento estratégico. Isso decorre da gestão contemporânea, como afirma Motta (1997, p. 15), ter se tornado a prática da mudança tanto na área empresarial quanto no setor público.

Segundo Motta (1997), nas empresas as variações tecnológicas e econômicas tornaram o processo produtivo vulnerável e se conquista o progresso em meio a descontinuidades e inovações. Na Administração Pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços provocam revisões nas funções do Estado e questiona-se tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das instituições. Na busca de qualidade e eficiência, as organizações públicas se assemelham às empresas privadas.

Conforme o pensamento de Ansoff e McDonell (1993, p.35-38), a administração estratégica periódica está interessando às empresas que encontram dificuldades na implantação de estratégias radicalmente diferentes. Eles dizem que a diferença entre o planejamento de longo prazo - às vezes chamado de planejamento empresarial - e o planejamento estratégico envolve suas visões de futuro.

E, nessa visão, observam que, no planejamento de longo prazo, existe um segmento defensor de que o futuro pode ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado, porque a alta administração supõe que o futuro possa e deva ser melhor que o passado e negocia metas mais elevadas com os executivos dos níveis inferiores. Nessas condições, normalmente, produzem metas otimistas, distantes da realidade.

Registram Ansoff e McDonnell (1993, p. 295) que o planejamento de longo prazo foi a resposta útil para a maioria das empresas até antes da década de 60. Ainda na década de 1950, em face do crescimento rápido e da complexidade das organizações, a configuração do planejamento por extrapolação exauriu-se ao ponto de não ser mais possível confiar na elaboração de orçamentos para enfrentar desafios presentes e futuros para expansão das organizações.

Segundo eles, no planejamento estratégico, não se espera que o futuro, necessariamente, represente progresso em relação ao passado nem extrapolação do mesmo. O que ocorre é uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que provavelmente possam alterar as tendências históricas.

Ansoff, Declerck e Hayes (1987, p.20) ressaltam que, no seu desenvolvimento histórico, a tecnologia da administração, tanto nos seus pontos fortes quanto nos seus pontos

fracos, tem origem na visão pragmática americana, preocupando-se mais com os sistemas do que com as suas causas. E, nesse sentido, deixam transparecer que o planejamento estratégico sofreu as mesmas falhas, razão pela qual se deve procurar uma metodologia aprimorada, para melhor compreensão do problema subjacente.

Eles distinguem o comportamento da empresa em duas modalidades básicas: competitiva e empresarial. E descrevem, para cada uma delas, vários níveis de intensidade, de modo que possam ser usadas para fins de diagnóstico. Primeiro, desenvolve-se o método de diagnóstico no tocante ao comportamento da empresa, com relação ao ambiente externo e, em seguida, com relação à capacidade interna. Esse método de diagnóstico ajusta-se ao método de planejamento, para a mudança de atitude estratégica total.

Em decorrência, os autores reconhecem que uma mera extensão do planejamento não resolverá os problemas psico-sócio-políticos de implantação. Em seguida, buscam estudar a adaptação e o planejamento da mudança organizacional, sugerindo que tanto a adaptação quanto o planejamento têm méritos e deméritos e que uma visão de aprendizagem planejada oferece um paradigma desejável e provável para o futuro.

Ansoff (1977, p. 30) afirma que, no enfoque gerencialista, “as organizações não possuem objetivos, só os indivíduos é que os possuem”. E, portanto, os objetivos da empresa são, na realidade, um consenso negociado dos objetivos dos participantes capazes de exercer alguma influência.

Evidencia que isto parece com a teoria dos interessados, exceto pelo fato de que nessa teoria a resolução dos conflitos entre interesses, presumivelmente, se dá através de um árbitro benevolente (a alta administração). Informa que Cyert e March dizem que o consenso resulta de negociações entre os participantes, sendo novamente negociado a partir do momento em que se torna instável, devido a alterações das posições de cada um em termos de poder ou devido a modificações externas à organização.

Distingue o autor que o grande valor da teoria de Cyert e March reside no fato de oferecer, pela primeira vez, uma estrutura comum para os pontos de vista econômico e gerencialista, ao admitir a inclusão de variáveis econômicas e sociais no processo de tomada

de decisões. Infelizmente, o atual estado de desenvolvimento dessa teoria não chega a satisfazer as exigências do problema estratégico.

Nessa direção, Enriquez (1997, p. 20-22) aponta que, apesar de existir uma estrutura estratégica, o surgimento de fenômenos que não tenham sido previstos não se adequam com a idéia de uma racionalidade limitada e a um planejamento de longo prazo. Por outro lado, diz o autor, a estrutura estratégica reclama participação não somente das elites, mas de todos os atores.

Em decorrência, lembra que, desde o fim da Segunda Guerra Mundial, os especialistas americanos em organização (P. Druker, em primeiro lugar), assim como consultores psicossociólogos, têm preconizado uma direção participativa nas organizações, as quais deverão, a um só tempo, respeitar a iniciativa individual e o dinamismo do grupo - porque um grupo não pode progredir, nem ser coeso, sem o aporte de indivíduos inovadores, sem saber escutar, discutir e tomar decisões de forma colegiada, senão coletiva. O indivíduo só poderá atingir seu pleno desenvolvimento com a confrontação de suas idéias com as de outros.

Os fundamentos de um plano objetivam uma resposta projetada para um lapso de tempo. Para o desenvolvimento e implementação, ele passa pelo processo de planejamento e controle. Mas, em qualquer fase, o núcleo central é o indivíduo, atuando como ser criativo. Mintzberg (2003, p.89-90) diz que o planejamento e controle são interdependentes, não podendo haver controle sem planejamento. Sem controle de acompanhamento os planos perdem a sua influência. Juntos, eles regulam os *outputs* e, indiretamente, o comportamento.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os estudos sobre o fenômeno planejamento estratégico têm revelado a forma de distribuição do poder, configurado no modelo de gestão, através da rede de interligação para realizar a missão estratégica nas organizações.

Por isso mesmo identifica-se que, no nível superior da organização, situa-se a cúpula estratégica. Neste nível, as pessoas têm responsabilidade global pela organização e, essa cúpula, em regra, é constituída de um presidente ou superintendente e outras pessoas de alto nível, apoiados pelos respectivos assessores.

Eles são encarregados de assegurar o cumprimento da missão da organização de forma eficaz, objetivando atender os interesses dos que a controlam ou detêm o poder sobre ela. Isso envolve a supervisão direta, a administração das condições de relacionamento da organização com o meio ambiente e o desenvolvimento da estratégia da organização. Em decorrência, a estratégia pode ser considerada como força mediadora entre a organização e o seu meio ambiente (MINTZBERG, 2003, p. 24).

Em conseqüência, revela o autor, a formulação da estratégia abrange a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes, de decisões organizacionais. Nesse contexto, para administrar as condições de relacionamento com o mercado, os dirigentes da cúpula estratégica passam a conhecer o meio ambiente e, no desempenho de suas obrigações de supervisão direta, procuram estratégias que sejam apropriadas às suas forças e necessidades, mantendo espaço de mudança que seja reativo ao meio ambiente e, não prejudicial à organização.

Nesse sentido, evidencia Mintzberg (2003, p. 24) que “[...] outras partes, em certos casos, mesmo no núcleo operacional, podem exercer um papel ativo na formulação da estratégia. Por outro lado, as estratégias formam-se [...] à medida que os gerentes respondem às pressões ambientais, decisão a decisão”.

Por isso, o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações pressupõe o estudo de forma ampliada, dos níveis de racionalidade das decisões, através de um adequado conhecimento dos fatores internos e externos, determinantes ou relevantes no processo de realização dos objetivos planejados. Assim é que o planejamento estratégico bem elaborado, permitiria às organizações uma permanente capacidade de antecipação das modificações importantes nos seus fatores operacionais.

A capacidade de antecipação às modificações, segundo Castor e Suga (1988, p. 101 apud CASTOR, 2000, p. 1-7), ocorre em duas situações: na primeira, a organização terá como benefício a ampliação de suas capacidades cognitivas; na segunda, estaria aperfeiçoando sua possibilidade de agir, ativamente, em relação aos seus concorrentes (atuais e potenciais), o que representaria ganhos estratégicos importantes. Em verdade, a realização de uma ampla prospecção ambiental como elemento integrante e fundamental para um diagnóstico estratégico, tem sido considerado na literatura a respeito do assunto. Este mesmo fenômeno

ocorre com a proposição de mecanismos entre a organização e seu ambiente, como um dos subsistemas fundamentais das organizações econômicas.

Há um crescente sentimento entre os administradores de que o comportamento das variáveis ambientais é cada vez mais volátil e imprevisível, resultando em que sua análise seja mais aprofundada. É virtualmente impossível, em prazos razoáveis, fazê-las porquanto, antes de concluída, já atingem a obsolescência. Em decorrência, as tarefas típicas de planejamento estratégico se tornaria simples rituais de uma suposta busca de racionalidade, as quais não se traduziriam em reais benefícios para a organização (CASTOR, 2000, p. 1-2).

Há que se considerar que toda decisão presente tem múltiplos efeitos sobre o futuro, porque depende não só de avaliação de fatos e circunstâncias presentes, mas também da evolução futura dos processos que se controla e de fatos e circunstâncias igualmente desconhecidos.

Dessa forma, os critérios adotados para decidir as ações atuais terão eficácia menor ou maior dependendo da capacidade de avaliação antecipadamente de fatos e circunstâncias. Na previsão de fatos sociais, que envolvem múltiplos atores criativos, que também planejam a capacidade de previsão situacional e suas técnicas, deve-se “[...] substituir a previsão determinística normativa e tradicional que observa o futuro como mera consequência do passado. Decorre dessa percepção a necessidade de elaborar estratégias e desenvolver operações para cenários alternativos, e surpresas muitas vezes inimagináveis.” (TONI, 2005, p.1).

A administração estratégica é uma abordagem moderna de gerenciamento no Brasil, saindo-se da visão ingênua do futuro, como extrapolação previsível do referencial histórico (principal característica do planejamento a longo prazo), passando pela análise cuidadosa de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos (típica do planejamento estratégico). Ela considera, também, o julgamento das capacidades empresariais e o sistemático gerenciamento da resistência às mudanças, particularmente, durante a implementação. Trata-se de atividade exercida pela cúpula administrativa, baseando-se em abordagem racional e lógica da administração de empresas, de um sistema aberto. Um modelo típico de administração estratégica considera fixação de objetivos, avaliação dos recursos competitivos, análise do ambiente interno, externo e definição de estratégias (MORAES, 1991, p. 59).

Argumentam Jarzabowski e Wilson (2004, p.13) que as visões organizacionais estratégicas são, intelectualmente, muito amplas. Mas há uma característica unificadora de suas perspectivas que é a ênfase no que acontece quando a organização e o indivíduo se encontram. Em tais circunstâncias, criaram-se inúmeras perspectivas que focalizam uma visão estratégica baseada em atividades. As organizações, com as suas culturas sedimentadas e suas complexas estruturas pluralistas e, algumas vezes, díspares, se juntaram em torno da estratégia como prática.

Os autores destacam que uma das principais contribuições do que antes foi denominada visão de estratégia como processo diz respeito ao fato de que a estratégia não deveria ser considerada como longo período de pensamento – formulação de estratégia seguida por um longo período de ação – e implementação de estratégia. Os dois processos não estariam somente entrelaçados, mas existiriam em uma relação mutuamente sustentável. Entretanto, eles devem coexistir com alguma forma de ação: para colocar as decisões em ação, para mobilizá-las de forma que o movimento estratégico possa ser identificado e entendido. Não se deve tomar decisões, mas sim mobilizar recursos. Tal processo pode ser denominado “agir estrategicamente”. Enxerga-se a noção de “fazer estratégia” que se tornou base para muitos autores na área de estratégia e na prática, com a interação entre o pensar e o agir estrategicamente. Essa interação não precisa ser contínua nem linear. De fato, uma “oscilação” entre o pensar e o agir pode ser um termo mais preciso para descrever como a estratégia emerge.

Segundo os estudos de Morin (2001, p. 9), os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos administradores. E, para resolvê-los, foram construídos mecanismos de gestão que visam identificar rapidamente os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los. Apesar dos esforços investidos nas atividades de controle, vários problemas de produtividade persistem, fazendo os administradores acreditarem que o desempenho organizacional depende das decisões e dos comportamentos daqueles que realizam o trabalho e daqueles que são responsáveis pela administração de sua produção. Os esforços para reorientar os comportamentos fora dos padrões e para reforçar os comportamentos produtivos, ainda não são suficientes para solucionar os problemas de produtividade enfrentados pelas empresas.

Morin (2001) destaca que Ketchun e Trist (1992) acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e, mais precisamente, do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas, evidenciando que o princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos, de tal forma que os trabalhadores sejam conduzidos a desenvolver atividades positivas com relação às funções executadas à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Num mercado altamente competitivo, conforme o pensamento de Porter (1999, p. 47), uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença sustentável. Deverá agregar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo ou ambos, para geração da rentabilidade superior. Portanto, as diferenças entre as empresas, no custo ou no preço, derivam das centenas de atividades necessárias para criação, produção, venda e entrega dos produtos ou serviços e treinamento de funcionários.

Os custos são gerados pelo desempenho das atividades e as vantagens resultam do exercício de determinadas atividades, de forma mais eficiente do que os concorrentes. Essa diferenciação deriva da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas.

Segundo o autor, a vantagem ou a desvantagem total é a consequência de todas as atividades da empresa, e não apenas de algumas poucas. Nesse sentido, como afirma Mintzberg (1999, p. 40), é preciso entender, em primeiro lugar, como funcionam as organizações, conhecendo suas partes constitutivas, as funções que desempenham cada uma delas e as formas de inter-relacionamento dessas funções. Objetivamente, tem que se saber como se desenvolvem os fluxos dos processos de trabalho, autoridade, informação e decisão.

Isso tem levado os administradores à busca de alternativas para as suas organizações e, nesse contexto, do processo evolutivo estimulado pelas crises, surge o planejamento estratégico que, segundo Ackoff (1983, p.3), se destina a produzir estados futuros desejados e para isso é necessário que os ajustes sejam feitos durante a sua implementação. Procura, portanto, o planejamento, evitar ações incorretas e reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades. Se o indivíduo tem a certeza do que vai acontecer, não há necessidade

de se planejar, segundo o autor, porque o planejamento tem um componente pessimista e um otimista. O primeiro é a crença de que, se não se fizer nada, o estado futuro não deverá ocorrer. O segundo é a crença de que alguma coisa possa ser feita para aumentar a probabilidade de que o estado futuro possa ocorrer.

A experiência tem revelado a existência de várias formas de controle por parte das organizações. E, segundo Mintzberg (2003, p.97), as várias formas de planejamento das ações e de controle de desempenho se estendem a todos os níveis hierárquicos. Diz ele que, no planejamento das ações, têm-se o planejamento estratégico e o orçamento de capital na cúpula estratégica. As técnicas de programação em PERT/CPM (rede de precedência das atividades até alcançar os objetivos) são delegadas aos níveis mais elevados da linha intermediária, ficando a programação de produção atribuída ao nível operacional.

Por isso, para Mintzberg (2003), no controle de desempenho definem-se orçamentos e padrões para unidades e cargos. Esse estabelecimento alcança toda a organização até o mais elevado nível da alta administração. Nesse sentido, a definição dos objetivos organizacionais globais é feita pela cúpula, e na linha intermediária são definidos os relatórios financeiros que cuidam das unidades de mercado, como centro de lucro e investimento. Na linha intermediária definem-se os sistemas de custeio-padrão, para controlar o desempenho agregado e um sistema de administração por objetivos, com a intenção de motivar os gerentes de linha na realização dos planos operacionais e no controle de qualidade.

O sistema de controle do desempenho nas unidades baseadas no mercado é um dispositivo crítico de controle - o que não ocorre com o planejamento das ações, porque o mercado como base, para efeito de agrupamento, é mais utilizado nos níveis elevados do que nos níveis inferiores da estrutura. Esta é a razão por que o controle de desempenho se sobrepõe ao planejamento das ações, nos níveis mais elevados da linha intermediária. (MINTZBERG, 2003, p.96-98).

Enfatiza o autor que o sistema de planejamento das ações pode ser usado nos níveis em que a base para agrupamento é funcional. A cúpula estratégica deve estar sujeita ao controle externo (de um proprietário) e responde, também, a um sistema de controle de desempenho. Nesse sentido, se a base para agrupar as unidades de nível mais elevado for funcional, o planejamento das ações pode, também, ter início na cúpula estratégica.

O planejador estratégico surgiu na década de 60, do século XX, conforme afirmam Ansoff e McDonnell (1993, p. 294), num lapso de tempo menor que dez anos, após o surgimento do planejamento de longo prazo, como consequência do declínio do crescimento de várias empresas. Desconheciam-se as razões da saturação ou do declínio das empresas e percebia-se que já era indesejável e perigoso planejar o futuro da empresa com base na extrapolação de tendências passadas, como acontece no planejamento de longo prazo.

Na busca de soluções para os problemas organizacionais, o advento do planejamento estratégico é um processo que difere do planejamento de longo prazo, em virtude das visões e da fundamentação de cada um. No primeiro, as múltiplas facetas do cenário (ambiente externo) são contempladas como elementos essenciais. No planejamento de longo prazo, tradicional, a sua fundamentação decorre de projeções de fatos passados. Destacam Ansoff e McDonnell (1993, p. 295) que os primeiros resultados do planejamento estratégico foram decepcionantes e essa insegurança, agravada pelos resultados negativos, dificultaram a sua introdução nas organizações.

Esse fenômeno, segundo os autores, foi agravado pela imposição do modelo às empresas, em consequência do entusiasmo de seus presidentes. Em decorrência, o planejamento estratégico não foi bem compreendido pelos administradores envolvidos. Assim, as novas estratégias demoraram para apresentar resultados e os novos investimentos estratégicos acabaram por serem maiores do que se esperava.

Em consequência, o planejamento estratégico sofreu resistências por parte dos administradores afetados e encontrou dificuldades na sua implementação. Assim é que, quando os presidentes das organizações voltavam as suas atenções para outras questões, as dificuldades se acumulavam para inviabilizar o processo, objetivando causar uma regressão ao sistema anterior (uso de orçamentos ou planejamento a longo prazo).

A experiência tem demonstrado que as organizações, em regra, estabelecem dois instrumentos de planejamento: o de longo prazo e o estratégico, objetivando reduzir a resistência às mudanças, na transição do planejamento de longo prazo para o planejamento estratégico. O estabelecimento de dois instrumentos com a mesma finalidade gera dificuldades de controle e reforça os argumentos dos resistentes às mudanças, em virtude da

duplicidade dos trabalhos, principalmente no processo de avaliação. Isso conduz a uma lentidão no processo de implantação do planejamento estratégico.

Conforme o pensamento de Ansoff e McDonnell (1993, p.39), numa estratégia, inicialmente e posteriormente, estabelecem-se dois tipos de metas: as de desempenho a curto prazo e as estratégicas de longo prazo.

Essa distinção nem sempre é muito clara, segundo Ackoff (1983, p.3), porque há decisões que para alguns parecem estratégicas, mas para outros podem parecer táticas. Em decorrência, considera-se que a distinção é relativa e não absoluta, o que tem originado confusão e aparente ambigüidade, porque a diferença entre planejamento tático e estratégico é tridimensional como afirma o autor:

Primeira dimensão: quanto mais demorado o efeito de um plano e suas alterações, mais estratégico ele será. O planejamento trata com decisões de efeitos duradouros, que sejam difíceis de se modificar. O planejamento estratégico é para longo prazo e o planejamento tático é para curto prazo. Tanto longo prazo como curto prazo são termos relativos, como igualmente relativos são tático e estratégico. Ambos são necessários, eles se complementam, não se pode separá-los.

Nessa direção, aponta uma segunda dimensão: quanto mais as atividades de uma organização forem afetadas por um plano, mais estratégico ele será, porque o planejamento estratégico é amplo. O planejamento tático é mais restrito. Diz o autor, amplo e restrito são, também, conceitos relativos. Um plano estratégico de uma seção pode ser um planejamento tático do ponto de vista de um departamento. Igualmente, planejamento ao nível da administração central é, geralmente, mais estratégico em relação aos níveis inferiores na escala hierárquica.

E, finalmente, indica uma terceira dimensão: o planejamento tático se destina a escolher os meios pelos quais se tentará atingir objetivos especificados que são ditados pelos níveis hierárquicos mais altos. Assim, a formulação do planejamento estratégico destina-se tanto à definição dos objetivos, quanto à escolha dos meios para alcançá-los.

Assim, evidencia-se que o planejamento estratégico se orienta para meios e fins e, portanto, tática e estratégia se integram numa interdependência. A segregação nesse processo é tentada às vezes, na prática organizacional, mas poderá comprometer os resultados projetados. Aceitando as afirmações de Ackoff (1983, p.4), os planejadores são mais conhecedores do processo em que estão envolvidos. Assim, a estratégia do planejamento passa a ser notada pelos estudiosos do processo. Assegura ainda Ackoff (1983, p.4), que existem três filosofias dominantes envolvendo quase todo o processo de planejamento: satisfação, otimização e adaptação. E, parafraseando Herbert A. Simon, dizem que a satisfação “designa os esforços para se atingir algum nível, mas não necessariamente para exceder este nível. Satisfazer, é, pois, fazer “bastante bem”, mas não necessariamente tão bem quanto possível, o nível de realização [...] que satisfaça o tomador de decisões.” (ACKOFF, 1983, p.4).

Nesse contexto, informam os autores que um planejamento satisfatório não muda radicalmente o passado, produz planos conservadores para atender de maneira confortável às políticas atuais, corrigindo apenas deficiências evidentes, sem a compreensão do ambiente interno e externo-desconhecendo as forças internas, bem como as ameaças e oportunidades e o sistema de planejamento - o planejador, raramente, se envolve com pesquisa. Em decorrência, utiliza menos tempo, dinheiro e capacidade técnica.

Seguindo o pensamento de Ackoff (1983, p.7), na otimização do planejamento objetiva-se maximizar a realização, aplicando-se até modelos matemáticos através de sistemas estruturados, utilizando-se a tecnologia da informação, inclusive para avaliar o desempenho. E, nesse sentido, afirma que:

A medida de desempenho é aquela que o administrador deseja maximizar ou minimizar (isto é otimizar). Quando objetivos múltiplos estão envolvidos, uma medida única de desempenho ainda pode ser possível. As teorias do valor e da decisão são conhecimentos usados no desenvolvimento de medidas apropriadas de desempenho. Tal desenvolvimento pode ser a parte mais difícil do processo de pesquisa, mas sem um critério explícito para a avaliação de práticas e políticas alternativas não se pode medir o desempenho.

Com esse entendimento, enfatizam que, mesmo quando há objetivos múltiplos, há possibilidade de se utilizar uma medida única de desempenho. Afirmam que as teorias do valor e da decisão são conhecimentos usados no desenvolvimento de parâmetros de desempenho, mas pode ser a parte mais difícil no processo de pesquisa. As dimensões de

otimização, em regra, são mais úteis em planejamento tático do que em planejamento estratégico.

A dimensão adaptação, no planejamento estratégico, escreve Ackoff (1983, p.10) é denominada inovação, mas não são muito utilizadas as suas técnicas pelo fato de não se ter desenvolvido, ainda, um conceito muito claro nem uma metodologia sistematizada para executá-lo. Nesse sentido, ele diz que o planejamento de adaptação se compõe de três partes principais: a crença de que o valor do planejamento está no processo de produzi-lo, enfatizando que “para os administradores o valor do planejamento está, principalmente, na sua participação no processo e não no uso dos resultados do planejamento”.

Desse fenômeno, conclui o autor, deriva a compreensão de que o planejamento eficaz não pode ser feito para uma organização: ele deve ser feito pelos administradores responsáveis. Para Crozier (1968 apud MINTZBERG, 2003, p.26), “o efeito mais importante do planejamento [...] não está tanto no fato de se atingir as metas, mas no aprendizado social, na elaboração, implantação e revisão do plano”.

O processo de planejamento estratégico, configurado pela formulação do plano de ações táticas e estratégicas, estrutura-se com base numa pesquisa de curto e longo prazos porque, como afirma Ackoff (1983, p.11), “[...] o conhecimento do futuro pode ser dividido em três tipos: certeza, incerteza e ignorância; cada um requer tipos diferentes de planejamento: compromisso, contingência e adaptação”.

O fenômeno da certeza está configurado pela possibilidade mais provável de ocorrer o que se planeja, mas é uma certeza virtual, não obstante poder ocorrer mudanças inevitáveis de difícil identificação. Nessas circunstâncias, muitas pesquisas terão que ser realizadas para se ter um juízo de valor aproximado das projeções.

A incerteza é o próprio fenômeno que dá lugar à prospecção uma vez que há aspectos de imprevisibilidade do futuro, porque o próprio processo tecnológico promove o aperfeiçoamento dos inventos de forma surpreendente. Afirma Ackoff (1983, p.11) que “nestes casos é necessário um planejamento para contingências isto é deveríamos fazer um plano para cada eventualidade de maneira que possamos explorar rapidamente as oportunidades que se apresentem [...]”.

A adaptação de um sistema de planejamento estratégico é uma consequência do processo de monitorização, para dar respostas às mudanças que reduzem o potencial de eficiência do comportamento de um sistema e exige um ajuste para evitar essa redução. Diz Ackoff (1983, p.12) que: a mudança pode ser interna (no sistema) ou externa (no ambiente), e que as respostas são de dois tipos. No primeiro, na adaptação passiva, o sistema muda seu comportamento para ter um desempenho mais eficiente dentro de um ambiente em mutação; no segundo, na adaptação ativa, o sistema muda o seu ambiente para que o seu próprio comportamento, presente ou futuro, se torne mais eficiente.

O fenômeno planejamento estratégico, surgido na década de 60 do século passado, teve rápida difusão concorrendo com a chamada revolução da informática, a partir da década de 70. As suas técnicas têm sido utilizadas na iniciativa privada e governamental. Para Gerstener (apud PAUL; DONAVAN; TAYLOR, 199-, p.25), existem duas importantes razões para explicar porque as empresas adotaram esse conceito tão rapidamente. Em primeiro lugar, é que o planejamento estratégico, virtualmente, possibilita às administrações controlar as suas organizações e alcançar estabilidade empresarial, independentemente do que acontecer no ambiente externo. Em segundo lugar, tanto empresários quanto acadêmicos entraram em comum acordo sobre o que consiste o conceito e como ele poderia ser implementado.

Dizem Loranje e Vancil (199-, p. 27-28) que, quando o presidente de uma empresa inicia o processo de planejamento estratégico, ele compartilha com seus subordinados profissionais suas idéias sobre os objetivos e a estratégia, mas, raramente, deixam explícitas as suas metas de desempenho. Em lugar disso, determina que os gerentes elaborem um conjunto de programas de ação, que vão implementar a estratégia da empresa de uma maneira consistente com seus objetivos. Os gerentes envolvidos “[...] percebem que não existe necessidade de prever os resultados de seus esforços de planejamento, tentando estabelecer metas antes do estabelecimento e avaliação dos programas.” (LORANJE; VANCIL, 199-, p. 27). Isto decorre do pensamento da alta administração de que consumiria muito tempo e seria cansativo e poderia criar falsas expectativas entre os gerentes funcionais.

Nessa direção, conforme escrevem Loranje e Vancil (199-, p. 27-28), a programação é fortemente orientada pela alta administração para análise de ações alternativas, relegando a segundo plano o estabelecimento de metas empresariais. Isto porque a mencionada

administração julga que os gerentes funcionais envolvidos tendem a ter pontos de vistas limitados. Em decorrência dessa orientação, falta ao processo de programação continuidade para os anos seguintes. Enfatizam os autores que “os objetivos estratégicos da empresa podem permanecer os mesmos, porém, a cada ano, é necessário examinar todos os programas existentes e procurar elaborar novos programas.” (LORANJE; VANCIL, 199-, p. 27).

Em virtude da diversidade do *portfólio* das atividades, nas empresas de grande porte essa amplitude limita a capacidade da administração, para analisar em profundidade e familiaridade cada ramo de atividade. Dessa forma, na ausência de um processo de planejamento, a alta administração desenvolve metas explícitas para si mesmo. Mas não há certeza da adequação, quando observadas no conjunto de metas divisionais. As recomendações divisionais estimulam e melhoram o trabalho de fixação de metas empresariais por envolver os indivíduos que atuam no processo de gestão.

O planejamento estratégico é complementado pelo controle de desempenho cujo propósito, segundo Mintzberg (2003, p. 91), é regular os resultados globais de determinada unidade, objetivos, orçamentos, planos operacionais e outros padrões estabelecidos. O desempenho é mensurado conforme os padrões determinados e os resultados dão *feedback* à hierarquia, mediante o Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

Diz o autor que isso sugere dois pontos importantes: “primeiro, os sistemas de controle de desempenho mapeiam as bases para agrupamento na organização. Segundo os sistemas de planejamento estabelecem os padrões de output para cada unidade [...]”. Dessa forma, o sistema de controle envolve os resultados globais em determinados períodos de tempo, além das decisões ou ações específicas em determinados momentos.

Para Mintzberg (1999, p. 68), o fluxo de controle nas organizações são desenvolvidos de forma vertical, tanto para as informações quanto para a tomada de decisões, atravessando a cadeia de autoridade, chegando até o núcleo operacional, o que significa uma hierarquia sustentada por ordens e instruções de trabalho. Assim, não há confronto das idéias, comprometendo o processo criativo e agilidade das organizações.

Revelam Mintzberg, Quinn e Voyer (1997, p. 27) que Warren Bennis realizou estudos e constatou que os diretores gerais devem ter capacidade para criar e expressar uma visão

obrigatória de um estado desejado para as coisas. A comunicação deve ser feita com clareza objetivando envolver todos os atores. A esse respeito, dizem que Bennis descobriu, nos executivos bem sucedidos, forte capacidade de comunicação para expressar suas visões e envolver todos os empregados.

2.3 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

A experiência sugere que o processo participativo é um estágio de evolução da burocracia (do modelo weberiano), considerando que esta é uma forma de organização humana que tem como fundamento a racionalidade, objetivando adequar os meios para se atingir os fins (objetivos) pretendidos, com a maior eficiência e eficácia possível.

Em decorrência, o processo participativo contribui para se repensar a organização e transformar os paradigmas, objetivando a decisão do que descentralizar, quando descentralizar, até que ponto descentralizar o processo, quer na sua origem quando da formulação estratégica, quer no processo de gestão para consecução dos objetivos, porque grande parte do poder sobre o trabalho operacional está na base da estrutura: o núcleo operacional.

Os profissionais desse núcleo carecem de flexibilidade do modelo administrativo, sujeitando-se ao controle coletivo, quando este é exercido por quem os orientou inicialmente e que, como consequência, têm autoridade técnica para reorientá-los.

Nesse contexto, o poder do profissional é consequência da especialização dos serviços, independentemente da complexidade do trabalho, supervisão de gerentes ou padronização de analistas. Essa condição exige flexibilidade e autonomia no exercício das atividades sem o que os profissionais tendem a buscar outra organização para o exercício de suas atividades.

Mintzberg (2003, p. 220-221) sugere ser a burocracia profissional uma estrutura altamente democrática, pelo menos para os profissionais do núcleo operacional. Não só porque os profissionais controlam o seu próprio trabalho, mas porque procuram o controle coletivo das decisões administrativas que os afetam.

Um modelo de estrutura, que possibilite o controle das decisões, requer o domínio da linha intermediária da organização, elemento necessário para que os profissionais tenham a segurança de que estão assessorados por “pessoas de sua confiança”. Esses profissionais realizam alguns trabalhos administrativos, para se assegurarem de que mantêm algum controle sobre as decisões que afetam o seu trabalho.

A coordenação dessa estrutura administrativa depende, fortemente, de ajustamento mútuo. Os instrumentos de ligação do núcleo operacional são parâmetros importantes da linha intermediária, utilizando-se até o modelo de estrutura matricial na administração, para a dinamização do processo.

Em face do poder de seus operadores, as Burocracias Profissionais, eventualmente, são denominadas organizações colegiadas. Constantemente, nessa burocracia emergem as hierarquias administrativas paralelas, uma forma democrática de baixo para cima, para os profissionais e uma segunda forma burocrática mecanizada, de cima para baixo, para assessoria de apoio (MINTZBERG, 2003, p. 221).

Assim, verifica-se na hierarquia profissional que o poder está na expertise - alguém que tem influência decorrente de seu conhecimento e habilidades. Esse fato evidencia que o poder permanece na base da hierarquia. Desta forma, na hierarquia não profissional, o poder e o status situam-se na capacidade gerencial: subordina-se ao cargo não ao indivíduo. Em contraste, na estrutura profissional, para se obter status, deve-se praticar a administração e não exercer uma função especializada na organização.

Nessas circunstâncias, “a pesquisa indica que uma orientação profissional para o serviço e uma orientação burocrática para o atendimento disciplinado dos procedimentos, são abordagens opostas para o trabalho e, freqüentemente, geram conflitos nas organizações.” (BLAU, 1967; 1968 apud MINTZBERG, 2003, p. 222 –224).

Nessa direção, os administradores da cúpula de uma Estrutura Complexa são menos poderosos do que os administradores da Estrutura Simples e da Burocracia Mecanizada. O administrador profissional pode não ter condições de controlar, diretamente, as pessoas, mas desempenha uma série de papéis que lhe proporciona considerável poder indireto na estrutura. Desta forma ele utiliza muito tempo lidando com distúrbios da estrutura e, raramente, pode

impor uma solução para os profissionais ou unidades em disputa (MINTZBERG, 2003, p. 222-224).

Nesse contexto, diz o autor, nos níveis mais elevados, exercem papéis-chave na organização, interna e externamente (governo, associações de clientes, etc). Em consequência, espera-se que os mesmos protejam a autonomia dos profissionais, diante das pressões externas, bem como cotejem essas partes externas visando proteger a organização, tanto moral quanto financeiramente.

O poder do profissional é obtido em ambiente de incerteza no qual o administrador está situado, e aquele bem-sucedido no levantamento de recursos para a organização deve obter o direito de opinar sobre a aplicação desses recursos. Essa concepção deve ser aplicada, também, no relacionamento com a pessoa capaz de resolver conflitos em favor de sua unidade, ou que pode eficazmente proteger os profissionais da influência externa, tornando-se um membro poderoso da organização (MINTZBERG, 2003, p. 222-224).

A experiência tem revelado que o profissional, em regra, torna-se dependente do administrador quando, eventualmente, abomina a administração e deseja, apenas, exercer a sua profissão. Ele pode optar por trabalho administrativo e ficar com menos tempo para praticar sua profissão ou transferir o trabalho administrativo aos administradores, quando deverá se abster de seu poder de tomada de decisões.

Destaca-se que o poder nessas estruturas é atribuído ao trabalho administrativo, especialmente para aqueles que o executam bem, porque as organizações profissionais, segundo Mintzberg (2003, p.129) podem ser meritocráticas, mas não democráticas:

As organizações profissionais podem ser meritocráticas, mas não são democráticas. A menos que o conhecimento esteja uniformemente disperso, o poder não estará igualmente distribuído. Basta apenas perguntar ao pessoal de serviços gerais de um hospital (ou mesmo às enfermeiras), sobre seu status vis-à-vis aos médicos. A descentralização é completa quando o poder não está baseado em cargo ou conhecimento, mas na filiação. Todos participam igualmente na tomada de decisão.

Para ele, a organização perfeitamente democrática deveria estabelecer todos os assuntos através de um método correspondente ao voto ou consenso. Os gerentes poderiam ser eleitos para levar avante as escolhas dos seus membros, mas não teriam influência especial na decisão sobre elas. Essa igualdade só se efetiva nas organizações voluntárias – tais como os Kibutzim de Israel ou os clubes particulares.

Para o referido autor, a “democracia industrial” vem recebendo forte atenção tanto na Europa quanto na Iugoslávia, onde os trabalhadores são proprietários de muitas empresas e elegem seus gerentes. Na França, a auto-gestão tem sido, também, objeto de muita atenção e, na Alemanha, metade dos participantes do conselho diretor das maiores corporações é legalmente constituída de representantes dos trabalhadores.

Enfatiza, entretanto, que tudo isso não tem levado à democratização pura ou próxima de tal possibilidade. Nesse processo, destaca os estudos sobre a participação dos trabalhadores em oito países da Europa, Ásia e Oriente Médio feitos por Strauss e Rosenstein que concluíram:

- I – Em muitos casos, a participação tem sido introduzida de cima para baixo, como solução simbólica para as contradições ideológicas;
- II – Seu apelo deve-se em grande parte a sua aparente consistência com as teorias socialista e de relações humanas;
- III – Na prática, há apenas sucessos localizados, principalmente nas áreas de pessoal e previdenciária, exceto na área de produção;
- IV – Seu principal valor pode estar em formar outro fórum para resolução de conflitos, além de ser outro meio pelo qual a administração pode induzir a conformidade com suas diretivas. (STRAUSS; ROSENSTEIN, 1970 apud MINTZBERG, 2003, p.129).

Em conseqüência, eles sugerem que os trabalhadores não estão realmente interessados em assuntos não relacionados diretamente ao seu trabalho.

O que se evidencia nesses estudos é que a participação destina-se a fortalecer o poder da alta administração às expensas de outros grupos, “passando por cima” da administração intermediária, enfraquecendo a função de assessoria, inibindo o desenvolvimento do profissionalismo (STRAUSS; ROSENSTEIN, 1970 apud MINTZBERG, 2003, p.1186). Paradoxalmente, a democracia industrial parece centralizar as organizações na dimensão horizontal e vertical.

Nesse sentido, outro tipo de democracia que parece com efeito similar é quando os trabalhadores instituem regras que delimitam o poder que seus superiores têm sobre eles, igualando superior e subordinado, os quais ficam presos na mesma camisa-de-força (CROZIER apud MINTZBERG, 2003, p.130).

Nessa hipótese, o poder para a tomada de decisão reverte-se ao escritório central da organização. Desta forma, a estrutura resultante é duplamente burocrática – há normas usuais

para coordenar o trabalho, além de normas especiais para proteger os trabalhadores. Assim, a estrutura duplamente burocrática, também, significa duplamente centralizada, resultando num perverso tipo de democracia de fato; a organização que surge é mais burocrática e mais centralizada do que antes; sua rigidez extrema proporciona menor habilidade para servir a seus clientes ou para satisfazer as necessidades da mais alta ordem de seus trabalhadores.

Nos Estados Unidos, os movimentos democráticos organizacionais não foram significativos. O que tem sido objeto de considerável atenção é a administração participativa, na qual se discute duas proposições, que devem ser claramente distinguidas: uma de natureza factual, isto é testável, afirmando que a participação leva ao aumento da produtividade, com o envolvimento dos empregados (confirma-se esse tipo de administração por uma geração de psicólogos industriais) e a outra, uma proposição de valor e, assim, não sujeita à verificação. Esta segunda proposição afirma que a participação tem seu próprio mérito: “em uma sociedade “democrática” os trabalhadores têm direito de participar das organizações que os empregam.” (MINTZBERG, 2003, p. 130-131).

Assim, o debate norte-americano sobre administração participativa foca quase exclusivamente a primeira proposição, a factual (embora pareça que os proponentes estejam realmente com a segunda, a proposição de valor). Nesse sentido, é interessante observar que a proposição factual não tem atraído o interesse dos pesquisadores.

Mintzberg (2003) afirma que os estudos conduzidos por Fielder e outros (1966) apontam que a participação não está, necessariamente, correlacionada à satisfação ou à produtividade. Esses relacionamentos dependem da situação do trabalho desenvolvido. Portanto, em qualquer situação, a administração participativa dificilmente pode ser chamada de democratização, uma vez que está baseada na premissa de que o gerente de linha tem poder formal e opta em compartilhá-lo entre seus funcionários. Pede-lhes orientação e, talvez, compartilhe com eles também das escolhas. A democracia não depende da generosidade daqueles que detém o poder formal. Ao contrário, ela distribui esse poder constitucionalmente por toda a organização.

Ele diz que “a democracia organizacional” pode funcionar nas organizações voluntárias. Sua implantação nas organizações tradicionais parece apenas promover ainda mais a centralização, enfatizando que:

Os psicólogos sociais vêm realizando alguns estudos sobre “redes de comunicação” nas quais colocam algumas pessoas (frequentemente cinco) em redes de canais de comunicação mais ou menos restritos, atribuindo-lhes tarefas simples e observando o resultado. Em algumas redes, todas as pessoas precisaram passar suas mensagens por intermédio de uma pessoa (eram redes hierarquizadas); podiam comunicar-se livremente com os demais (o equivalente mais próximo à democracia); e assim por diante. Muitos dos resultados eram esperados – por exemplo, que as redes hierárquicas organizavam-se mais rapidamente e cometia menos erros, mas as pessoas periféricas desfrutavam menos da tarefa do que as posicionadas no centro. Entretanto, uma constatação inesperada, pelo menos em um estudo (GUETZKOW; SIMON, 1954 – 1955), foi que as redes de canais abertos desenvolveram hierarquias por si mesmas (em 17 de 20 casos). (MINTZBERG, 2003, p. 130-131).

Em decorrência, em algumas situações, a organização centralizada pode ser mais eficiente sobre certas circunstâncias, particularmente nos estágios iniciais do trabalho. Por outro lado, a organização horizontalmente descentralizada – a democrática – parece favorecer o moral das pessoas. Não obstante, esta última pode, às vezes, ser instável, e, eventualmente, retornar a uma estrutura mais hierarquizada – e centralizada – para concluir suas tarefas. Assim, a experiência tem indicado que isso leva, paradoxalmente, à centralização.

Nesse contexto, as teorias sobre identificação confirmam não existir papel de líder isoladamente. Por isso, a identificação é uma noção básica para refinar a compreensão no processo de liderança - no contexto contemporâneo das organizações - na formação do vínculo da identificação. Isso ocorre no momento em que as ações de uma pessoa vão ao encontro das expectativas das outras. O vínculo da liderança ocorre de maneira fecunda e produtiva, quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 113-114).

Assim, dizem esses autores que a identificação ocorre de maneira efetiva quando os comportamentos se caracterizam por expectativas complementares, podendo daí surgir uma situação de simpatia mútua e de reciprocidade no que diz respeito ao alcance de metas estabelecidas. Ressaltam Thompson Jr. e Strickland (2003, p. 5) que “a elaboração e a implementação de estratégia são básicas para a tarefa de gerência: não é algo para ser tratado somente pela alta gerência.”

Nessa direção, Ansoff (1991, p. 83) revela que os pontos fortes dos quais a empresa deseja partir podem ser facilmente identificados como sendo o componente de sinergia da sua estratégia. Para acomodar tanto a sinergia de pontos fortes como de pontos fracos, dentro do mesmo esquema de análise, há que se usar método de comparação de perfis de

potencialidades, no qual se avalia um determinado padrão de competências e recursos, relativamente, a algum nível de inferência.

Como conseqüência, as organizações precisam se concentrar a cada dia mais na exploração de atividades que envolvem a adoção e o desenvolvimento de produtos ou processos revolucionários, que rompem com os modos existentes de fazer negócio. Alguns exemplos incluem a emergência, na indústria de viagens, da emissão eletrônica de passagem e a presença de agências de viagens na rede mundial de computadores; a emergência de tecnologia para *download* de vídeos no computador, que vem ameaçando a indústria de aluguel de fita de vídeo e assim por diante (ANAND, 2002, p. 69).

Dizem esses autores que as necessidades de conhecimentos, que apóiam as atividades exploratórias, tipicamente, não estão disponíveis a partir de fontes tradicionais utilizadas pelas indústrias, conseqüentemente, são diferentes de ser apresentadas Christensen (1997 apud ANAND, 2002, p. 69).

As organizações podem desenvolver várias ações para facilitar a obtenção de tal conhecimento: em primeiro lugar, as organizações às vezes precisam estar dispostas a tomar decisões arriscadas, com base na intuição e no discernimento. Isso em completa oposição ao foco na racionalidade das décadas passadas. Em segundo lugar, elas precisam promover sessões periódicas de *brainstorming*. Nessas sessões, mesmo as idéias aparentemente intangíveis devem ser levadas em conta e deve-se buscar informações para determinar sua validade e aplicabilidade. As organizações precisam definir metas desafiadoras, que não podem ser alcançadas com o conhecimento atualmente disponível para a empresa, a fim de deslanchar a criatividade e os esforços adicionais dos funcionários.

Destacam que vários pesquisadores indicaram que tais metas motivam os funcionários a buscarem, extensamente, informações e novos conhecimentos. Isso favorece, por outro lado, a identificação das futuras necessidades de conhecimentos que possam ajudar a enfrentar os desafios emergentes na indústria, ou mesmo gerar mudanças radicais no ambiente de negócio da empresa.

De acordo com Mintzberg (2003, p 200-201), James Worthy ex-executivo da *Sears Rouebuck*, no livro *Big business and free men*, escreveu uma crítica forte sobre a burocracia

mecanizada como fonte de problemas no núcleo operacional das organizações. Ele identifica a origem dos problemas humanos dessas estruturas, no movimento da “administração científica” que ocorreu nos Estados Unidos e, mais tarde, na União Soviética, antes da metade do século XX, que teve como precursor Frederick W. Taylor.

E enfatiza que a obsessão de Taylor para controlar o ambiente ao seu redor alcançava a sua vida doméstica, na jardinagem, no jogo de golfe. E, até mesmo, o seu passeio à tarde não era casual, era cuidadosamente planejado e rigidamente seguido. Nada era deixado ao acaso, como se o acaso pudesse ser evitado. Nessa direção, ele relata que, da biografia de Taylor, pode-se concluir tratar-se de:

Uma personalidade rígida e insegura, desesperadamente temerosa do desconhecido e do imprevisto, capaz de enfrentar o mundo com razoável serenidade apenas se todas as coisas possíveis tivessem sido feitas para manter o mundo em seu lugar e para garantir contra algo que pudesse perturbar seus planos cuidadosos e esmerados. (WORTHY apud MINTZBERG, 2003, p.201).

Nessa situação, Mintzberg (2003, p.201-202) diz que Worthy reconhece a contribuição de Taylor para a eficiência estritamente definida, sem considerar a iniciativa do trabalhador. Worthy destaca que Taylor visualizou o papel das pessoas na organização precisamente da mesma forma que observava as partes componentes de um mecanismo. Uma máquina complicada e delicadamente ajustada, essa era uma de suas figuras favoritas de discurso.

Em decorrência, diz o autor, as organizações eficientes passaram a ser descritas como “máquinas que operam suavemente” os organogramas como “planos detalhados ou programas de ação” e vêem o papel dos analistas de estudos de tempos e movimentos como o de “engenharia humana”. O problema, diz o autor, parafraseando Worthy, é que “os métodos de engenharia provaram ser inapropriados para a organização humana.” (MINTZBERG, 2003, p.67).

Repete Mintzberg (2003, p.186), o que afirmou Emery (1971), a suposição de que “concebendo o sistema de engenharia unido de modo direto ao sistema social”, criaram-se suas próprias dificuldades. A alegação de Taylor para remover “todo o trabalho cerebral possível” (WORTHY apud MINTZBERG, 2003, p.201) do chão da fábrica, também, removeu qualquer iniciativa possível das pessoas que ali trabalhavam: “a máquina não tem vontade própria”. Suas partes não anseiam por ação independente. Idéias, direção – mesmo propósito – devem vir de fora ou de cima.

As organizações partem da análise do meio ambiente para o desenvolvimento dos seus planos e, nesse processo, é fundamental compreender o desenvolvimento das atitudes das pessoas, porque elas são o núcleo do processo de gestão e precisam ser integradas aos objetivos e ao pensamento estratégico da organização, porque “o ambiente em que o homem vive não se concebe por si mesmo, precisa ser concebido. A sua concepção determina a conduta e esta ao se adequar ao ambiente, determina se ele irá ter sucesso [...]” (HAIRE, 1974, p. 40).

Nessa relação de adequação ao ambiente, definem Davel e Vergara (2001, p. 107) que os pensamentos e ações dos membros da organização também se reduzem a produtos moldáveis, pela estrutura de relações que configuram as organizações. Dessa forma, não se deve buscar relações lineares e facilmente identificáveis, entre a modelagem da natureza das organizações e os resultados do processo cognitivo de seus membros.

Dizem os autores que, ao se configurar campo de estudos sobre cognição e organização, observa-se que a natureza dos estudos, os conceitos e enunciados de resultados por eles gerados pautam-se numa concepção da relação entre teoria e prática, ou entre ciência e tecnologia, bastante especial. Nesse sentido, “constata-se que se trata de uma relação que busca oferecer àqueles envolvidos [...] uma abordagem compreensiva dos processos e fenômenos que definem seu dia-a-dia, destacando-se o papel que os indivíduos de forma singular ou coletivamente desempenham.” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 107).

Nas organizações, o indivíduo como núcleo central tem uma característica que se origina da organização do seu ambiente, quando distorce as comunicações, atingindo uma concepção satisfatória de uma parte do meio ambiente. O indivíduo se inclina a retê-la, mesmo na presença de uma informação contraditória. A conformação ambígua promove no indivíduo uma intensa ansiedade, quando a situação se reveste de importância e ele tem que decidir que tipos de ações levarão ao sucesso, qual a melhor filosofia de vida ou o melhor ponto de vista político a adotar (HAIRE, 1974, p. 70).

Isso porque é importante para o indivíduo trazer alguma ordem para os fatos de que dispõe e atingir uma concepção estável, na base da qual orientará a sua conduta. Atingida tal concepção, ele se inclina a conservá-la e protegê-la, em lugar de admitir outros fatos e deixar que estes se alterem, porque a possibilidade de alteração envolve a idéia de se abandonar a

segurança de uma concepção existente. Muitas técnicas são comuns a este tipo de proteção de organizações existentes: em primeiro lugar, busca-se selecionar fontes de informação que apresentam fatos em harmonia, com o raciocínio presente do indivíduo e evitar aqueles que não se coadunam, facilmente, com as suas concepções.

Outrossim, segundo Haire (1974), se os indivíduos se vêem confrontados por informações discrepantes, é característica do processo mental humano distorcer a informação, rejeitá-la ou desprezá-la, para tornar a interpretá-la ou explicá-la como sem valor e como recurso final para eliminá-la, gradualmente, à custa de um elemento seletivo. Isto objetiva proteger as atitudes organizacionais existentes, bem como as concepções do mundo e, quando alguém pretender mudar tais atitudes, deve levá-las na devida consideração.

No ambiente organizacional, uma das maiores dificuldades ao se efetuar uma comunicação reside no fato de que todos se inclinam a selecionar as suas fontes de informações, as quais provêm de conteúdo já aceito. Não é uma escolha deliberada pelo indivíduo para justificar as suas intolerâncias ou para evitar enxergar a questão de outra forma. Isto decorre das informações, provenientes dessas fontes que tendem a fazer sentido para o indivíduo, serem entendidas com facilidade e se apresentarem sob a forma de frases que o indivíduo compreende, protegendo-o da possibilidade de ter que alterá-las e modificar as suas concepções (HAIRE, 1974, p.71).

Por isso, um dos fortes impactos da “revolução cognitivista”, na área organizacional, consiste no posicionamento dos atores no centro da cena, objetivando dar maior atenção aos indivíduos, às redes sociais, ao compartilhamento de significados, aos processos que unem ou ligam pessoas, metas e objetivos, como afirmam Davel e Vergara (2001, p.109-110).

Assim, o olhar cognitivista é bastante congruente com o discurso e a reivindicação histórica dos profissionais de “recursos humanos”, quando advogam maior importância e valorização efetiva ao patrimônio humano das organizações, enfatizando que essas considerações dos autores não configuram uma relação paternalista e/ou protecionista. Uma constatação da efetiva necessidade de compreensão e busca de equilíbrio nas relações interpessoais, as quais em todas as suas etapas passam por um processo de negociação, para o desenvolvimento de um objetivo comum, numa parceria de completo envolvimento.

Davel e Vergara (2001, p.109-110) registram, ainda, que o discurso de valorização dos recursos humanos tem sido mais a expressão de um conjunto de valores humanistas, do que o produto de um rigoroso conhecimento sobre a centralidade dos processos cognitivos nos processos organizativos.

O processo de planejamento nas organizações parece não poder prescindir da participação de todos os atores porque, na execução, este fenômeno ocorre naturalmente. Os resultados são obtidos através do desempenho dos papéis de todos. Eles são conseqüentes de um processo de planejamento. Certamente, o aprofundamento dos estudos sobre o nível de participação, no fenômeno que antecede à execução, poderá subsidiar decisões fundamentais na qualidade do desempenho.

Nessas circunstâncias, o problema humano e o sistema social foram colocados por pesquisadores e teóricos, especialmente Elton Mayo, como centros de gravidade da gestão e dos problemas de produtividade. Follet e Barnard (apud ACKTOUF, 1996, p. 149-150) insistiram no papel que consideram capital do gestor: “o de ser capaz de suscitar adesão, de favorecer a colaboração e a cooperação”.

Destaca o autor que, preocupados com o estatuto de “ciência exata”, que se tornou obsessiva, os pesquisadores, assim como os métodos de análise e os programas de formação, se desviaram para a aquisição de técnicas, de ferramentas e de princípios, baseados em cálculos e números, tornando a gestão uma questão e medidas de estatísticas, de padronização, de posse de técnicas pretensamente mais “científicas”. (ACKTOUF, 1996, p. 149-150).

Esse tipo de gestão se constituiu numa fonte de ineficiência de comportamentos não éticos na organização, condenável quando não adaptadas ao objeto ou quando são portadoras de sua própria finalidade, que estão distanciadas da realidade e da natureza do objeto, antes de tudo social e humano, ao qual são aplicadas conforme denunciou Mintzberg (1990) com base nos estudos de Kaplan (1964), Peters e Waterman (1983) apud Acktouf (1996, p. 149-150). Em 1988, cinquenta anos depois dos trabalhos de Elton Mayo, os apelos ao “retorno humano”, publicado no *Le Monde Diplomatique*, na edição de fevereiro de 1988, chamou esse fenômeno de “o erro da administração” ou “quando a economia esquece sua finalidade humana”. E é nesse sentido, diz Acktouf (1996), que se deve compreender o advento de um

monumental requisitório contra o economicismo, a gestão e sua pseudo-racionalidade, como os Bastardos de Voltaire de J. R. Saul (1993).

Observa Acktouf (1996) que, em conseqüência, as ciências exatas, como as econômico-financeiras, foram consideradas neutras e “objetivamente fundadas”, tendo sido consideradas matérias mais importantes, dentre tudo o que o gestor deve saber, aplicar e dominar de tal forma que a parte social e humana da empresa foi considerada independente, redutível a raciocínios contábeis ou “tecnicamente” gerenciados. Nessa linha de pensamento “mecanicista” (ver todas as coisas segundo os princípios Newtonianos da mecânica, da máquina, inclusive a organização do ser humano) e “economicista” (considera quase tudo como sendo regido pela lei da maximização dos ganhos, ou por uma “natureza humana” racional, que calcula perdas e ganhos em todos os seus atos) prejudicava consideravelmente e continuam a prejudicar as formas de gerir as performances das empresas (ACKTOUF, 1996, p. 150). Vê-se que a gestão é cada vez menos uma questão de saberes especializados e cada vez mais uma questão de princípios e de habilidades próprias para favorecer certa qualidade no esforço coletivo.

Acatando as considerações de Aktouf (1996), pode-se inferir que as regras da especialização são limitadas, tornando-se imprescindível a aplicação dos princípios a que se referem, para uma avaliação integral do humano e compreensão do seu papel nas organizações, objetivando uma atuação participativa, de fato, em decorrência da sua motivação. Destarte, o administrador do futuro será aquele que sabe refletir antes de agir, apoiado em conhecimentos e experiências interiorizadas, ricas e variadas, mais do que em instrumentos. É, principalmente, aquele que sabe suscitar interesse e capitalizar os “recursos” mais adaptáveis, inovadores, criativos e enriquecedores que existem: os empregados.

Nessa direção, o envolvimento de todos os atores parece ficar ainda a desejar porque as formas participativas, desenvolvidas historicamente pelas sociedades, não se constituíram ainda num modelo consolidado.

Nesse sentido, Piccinini e Jotz (1998, p. 2) dizem que Tragtenberg (1987) critica as gestões participativas, uma vez que elas são formas de participação sem consultar os operários, porque a verdadeira participação tem que surgir do movimento operário como uma organização a ele peculiar. Acredita que a administração participativa abre espaço para

transformar o sofrimento do trabalhador em curiosidade e criatividade para o seu próprio bem-estar, registrando ter Dejours (1992) afirmado que, no processo participativo, o trabalho deixa de provocar o sofrimento patogênico para constituir-se no sofrimento criativo.

Para ele, seriam necessárias duas articulações: a ressonância simbólica e o espaço público: a primeira ocorre quando o sujeito consegue integrar ao trabalho a sua história, a sua subjetividade; a situação do trabalho torna-se um veículo para engajamento de suas relações sociais e afetivas e o espaço público seria a reconstituição do espaço da palavra, a organização, um lugar de transparência.

Este, diz o autor, é o espaço de trocas e negociações dentro do trabalho, o qual suscita a solidariedade, onde o sujeito toma conhecimento nos demais no processo como um todo. Este, também, se constitui num lugar de certo exibicionismo do seu trabalho. “Esse reconhecimento mútuo, está na base da filiação e da construção do coletivo de trabalho” conforme Dejours (1992, p. 170 apud PICCININI; JOTZ, 1998, p. 2).

Os indivíduos integram o processo de gestão, conseqüente do processo de planejamento e, portanto, necessitam ter pleno conhecimento da origem das decisões e da importância da sua atuação, para ter comprometimento e consciência plena de seu papel, nos diversos níveis organizacionais, tanto no processo de planejamento quanto no processo de gestão para melhor realizar as estratégias. Há que se definir papéis, negociar interesses e estabelecer níveis de competências e habilidades, na busca do desempenho superior.

Em decorrência, nenhum trabalho tem tanta importância para uma empresa como o que desempenha o administrador. É ele quem determina se as instituições sociais produzem serviços adequados ou se desperdiçam recursos e talentos. Nessas circunstâncias, há que se eliminar a fantasia, que envolve o procedimento administrativo, para se estudar e abordar suas características como princípios realistas, para iniciar a difícil tarefa de imprimir melhorias significativas no seu desempenho (MINTZBERG; QUINN; VOYER, 1997, p. 45).

Nesse contexto, observa-se que a herança, tanto da abordagem taylorista à produção quanto da teoria burocrática considera o quadro operacional como secundário, subordinado ao da estratégia, que opera amplamente como se todas as questões pudessem ser reduzidas aos problemas de implementação.

Em verdade, os trabalhadores em nível operacional constituem parte vital do ciclo de formação de estratégias e Clark e outros (1990) apud Albuquerque (1992, p. 34) sugerem que, a dicotomia entre projeto e fabricação é falsa. Projeto é intrinsecamente um processo de produção, enquanto resultados são informações importantes, alguns deles envolvendo, literalmente, atividades de produção, embora em volumes abaixo do normal. Processos de manufaturas são os mesmos, a menos que a ênfase esteja invertida: geram uma produção física, mas, simultaneamente, geram informações preciosas: “o conjunto de controle de qualidade total pode ser visto como o papel gerador de informação, enfatizador do processo de produção.” (ALBUQUERQUE, 1992, p. 34).

Para Clark e outros (1990 apud ALBUQUERQUE, 1992, p. 34), desta forma, pode-se observar que o modo principal pelo qual os participantes, em níveis inferiores das organizações, estão envolvidos na formação de estratégias é através de seus papéis, que podem muitas vezes ser significativos na geração de informação, por si só uma atividade julgadora.

Coloca, dessa forma, o surgimento da nova onda do envolvimento de todos na formação de estratégias, não aparentando ser tão romântico como poderia parecer num primeiro momento. Mesmo assim, resta ainda a questão central da avaliação fundamental quanto à afirmativa de que todos têm um papel importante nas estratégias formuladas pelas organizações.

2.4 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

As limitações impostas para trazer o humano ao centro do processo não impedem que as organizações aprendam a operar a produção e desenvolvam melhorias nos seus processos, a partir de sua própria experiência, alimentada pelas informações de mercado, porque o que inspira e influencia os indivíduos são as características de seu ambiente de trabalho, que podem contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão (ALENCAR, 1998, p.19).

Esta aprendizagem tem sido, atualmente, discutida amplamente nos meios acadêmicos e profissionais, porém não se trata de algo novo. Há um longo processo de crescimento e desenvolvimento e as organizações vão, naturalmente, criando e aprimorando conhecimentos

e experiências. Este tipo de aprendizado é considerado passivo, automático, sem custos adicionais, mas é limitado. A forma de aprendizagem que exige determinação ativa envolvendo considerável esforço e investimento. Eles são desenvolvidos por meio da mudança, da análise do desempenho, da contratação e busca. A introdução de novas tecnologias ou qualquer outro elemento que aponte a necessidade de mudança estrutural ou processual impele as organizações a aprendizagem (BELL, 1984 apud ALPERSTEDT, 2001, p. 150-151).

Nessa direção, a tecnologia de informática tem provocado grandes transformações na economia mundial e no modo como as organizações e empresas, em particular, operam seus negócios, permitindo a elas perceberem a importância do uso adequado da informação e do conhecimento, na obtenção da vantagem competitiva (ALMEIDA, 1995, p.46-47).

Essa competitividade tem exigido uma análise sistemática do comportamento, porque administrar as pessoas significa administrar comportamentos. É necessário entender que estes se desenvolvem num determinado contexto, com certas características que, se inadequadamente verificadas, podem ou não inviabilizar modificações na forma como as pessoas agem. O desconhecimento de que as pessoas são fortemente influenciadas pelas situações que ocorrem nos seus respectivos ambientes, poderá levar ao fracasso os esforços de profissionais: psicólogos, assistentes sociais entre outros (KIENEN; WOLFF, 2002, p. 13).

Assim, considerando ser a organização um sistema de relações inserido num contexto maior, constituído por vários subsistemas, os acontecimentos econômicos, sociais, culturais e políticos podem alterar as condições de existência e funcionamento dela, tendo em vista que o sistema não é fechado, isolado em si mesmo, mas sofre influências em diferentes graus e tipos de outros sistemas. Administrar comportamentos humanos à luz da visão sistêmica parece ser uma alternativa para a sobrevivência das organizações.

Para gerenciar uma empresa privada ou uma organização pública contemporaneamente, significa gerenciar as mudanças enfrentando alterações rápidas e complexas para alcançar os objetivos, em meio às intempéries e à vulnerabilidade, mantendo equilíbrio diante da desconstrução daquilo que se ajudou a construir. As organizações e seus participantes perseguem a excelência em permanente estado de mudança. Todos se tornam mais vulneráveis à crítica e ao aprendizado, à aquisição de novos modos de trabalhar,

buscando a inovação como um aperfeiçoamento de suas práticas passadas (MOTTA, 1997 apud LIMA; QUEIROZ, 2003, p.95).

Nessas condições, o desenvolvimento social e tecnológico, gerado pelo avanço da rede mundial de comunicações, provocou uma forte influência na aceleração das mudanças culturais, que exigem mudanças na forma dos processos de desenvolvimento. As organizações se encontram num processo acelerado e diferenciado de transformações de suas estruturas, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações internas. Os impactos decorrentes se fazem sentir nas organizações, nas ocupações, nos sindicatos e na própria força de trabalho. Busca-se superar o modelo tradicional e burocrático de estrutura e funcionamento (BASTOS; ANDRADE, 2002, p. 31).

Esses impactos vêm sendo debatidos pela literatura organizacional, de forma intensiva, como as noções de competência e de aprendizagem. Contemporaneamente, verifica-se a extensão de uma produção bibliográfica contendo análises teóricas e prescrições práticas de diferentes vertentes filosóficas. De um lado, esse dinamismo demonstra um campo teórico fértil, instigante e complexo. De outro lado, tem como consequência um emaranhado conceitual difícil de ser decifrado e, por vezes, pouco útil para o avanço da teoria e da prática de gestão (FISCHER, 2005, p. 94).

No contexto organizacional, a competência começou a ser investigada sob a perspectiva do indivíduo e, Mc Clelland (1963 apud FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45-46), publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, provocando o debate entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior numa tarefa ou em determinada situação. Difere competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para designar uma tarefa).

Para compreender a cultura de uma organização, é necessário entender os aspectos mais simples bem como aqueles mais complexos no processo de construção da realidade porque às vezes, eles são tão sutis e infiltrados que se tornam difíceis de ser identificados. Ao se explorar a cultura de uma organização, observa-se como é surpreendente a sua riqueza de

significação e o simbolismo como algo familiar, freqüentemente evidenciando novas luzes. (MORGAN, 1996, p. 137). Portanto, é fundamental observar que, no relacionamento diário, novas descobertas são constatadas a respeito do funcionamento do grupo e da liderança, evidenciando-se que a formação de um grupo ou processo de liderança depende da habilidade de se criar um senso compartilhado de realidade. Dessa forma, grupos coesos “são aqueles que crescem em todos os entendimentos comuns, enquanto que grupos fragmentados tendem a ser aqueles que se caracterizam por realidades múltiplas.” (MORGAN, 1996, p. 137).

Certamente, não se terá grandes possibilidades de alcançar os objetivos planejados, com um grupo atuando de forma fragmentada. Por isso, “quando a cultura da organização representa uma agressão para a maneira de pensar ou de agir dos indivíduos, estas oposições provocam falta de compreensão, gerando conflitos”, como afirmam Sá e Lemoine (2000, p.1-2). O sucesso de uma organização depende da habilidade de seus dirigentes, para utilizar os valores da sociedade como um todo, de forma a obter um apoio para as normas que se deseja implantar, as quais deverão ter aderência com a ética dominante para assegurar um elevado grau de adesão dos indivíduos com a filosofia que a organização propõe.

Nesse ambiente de subjetividades, a literatura tem registrado várias definições sobre o significado de cultura organizacional. No conceito de Cshein (1984 apud SÁ; LEMOINE, 2000, p.3):

cultura organizacional é o conjunto das hipóteses de base que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a fazer face ao seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado como válida [...].

Considera Cshein (1984 apud SÁ; LEMOINE, 2000, p.3) que há três níveis de cultura organizacional: o externo, classificado como cultura observável que se relaciona com as manifestações visíveis da cultura, compreendendo a linguagem, a arquitetura e a tecnologia, o nível dos valores e o das ideologias, que se referem às regras, aos princípios, às normas, aos valores morais que governam o comportamento dos indivíduos. É o nível das hipóteses de base que correspondem aos valores subjacentes inconscientes. Os dois primeiros níveis são manifestação de cultura enquanto que o terceiro forma a essência dessa cultura.

Além de ter definido a cultura organizacional em três níveis, conforme mencionado no parágrafo anterior, Cshein (1984 apud SÁ; LEMOINE, 2000, p.3) registrou que ela se divide em valores e práticas. Estas traduzidas em símbolos, heróis, rituais, enquanto que a essência

da cultura é formada pelos valores que interpretam sentimentos como bom e mau, bonito e feio, regular e irregular, racional e irracional. São geralmente inconscientes e invisíveis, mas se revelam em diferentes comportamentos, como assegura Hofstede (1990 apud SÁ; LEMOINE, 2000, p.3).

As reflexões sobre o processo de gestão identificam a necessidade da integração deste com o planejamento, porque estes fenômenos são interdependentes. Nessas circunstâncias, evidenciam que o processo de gestão e o exercício dessa unicidade poderá possibilitar introduzir pensamento estratégico no processo decisório como um todo, com identidade de propósitos entre o processo de planejamento e de gestão. Isto porque, embora a atividade para operacionalização, possa ser racionalmente descentralizadas (para responder em tempo hábil à dinâmica do mercado) o planejamento e a gestão estratégica compreendem as atividades da organização como um todo. Há que se considerar que cultura e valores, como informa Hofstede (1990 apud SÁ; LEMOINE, 2000, p.3), precisam ser estudados nesse contexto, objetivando viabilizar o modelo que se pretende aplicar o qual deve refletir o processo de aprendizagem.

Nesse processo, observa-se que os atores - agentes que operam o sistema - necessitam ter a consciência plena dos seus papéis. Da qualidade dessa formação, depende o grau de comprometimento para obtenção dos resultados. A conjugação desses elementos precisa ser adequada para se conhecer a dimensão do conteúdo dos níveis de participação e o alcance destes, de forma a realizar as estratégias.

Da experiência o autor observou que, em geral, as organizações, historicamente, restringem a participação dos atores no processo de planejamento. Paradoxalmente, impõem aos indivíduos a execução buscando um alinhamento do processo de gestão ao planejamento efetuado. Este fenômeno parece ser uma das fontes geradoras de conflitos que dificultam as relações interpessoais.

Certamente esses conflitos irão dificultar o desenvolvimento organizacional, porque o conhecimento organizacional, para obter eficácia, há que ser considerado como um todo. O conhecimento da organização é o conhecimento das pessoas, porque nenhuma organização cria conhecimento sozinha. Assim é que o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base do conhecimento organizacional, o que não pode ser comunicado entre os indivíduos de

maneira mais simples, porque é adquirido sobretudo através da experiência que não é facilmente transmitida em palavras. Os indivíduos têm diferentes históricos, perspectivas e motivações. Suas emoções, sentimentos e modelos mentais têm de ser compartilhados, para permitir o desenvolvimento de confiança mútua. Em decorrência, é imprescindível um “campo” no qual eles possam interagir uns com os outros, através de diálogos pessoais. E, nessas circunstâncias, compartilham experiências e sincronizam seus ritmos corporais e mentais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97).

O envolvimento dos atores pode promover a coesão do grupo e constituir uma equipe auto-organizada, na qual os membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos. É um campo típico para o desenvolvimento do conhecimento tácito. Nesse sentido, dizem esses autores, quando um modelo mental compartilhado é formado no campo de interação, a equipe auto-organizada expressa esse modelo através do diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva. O modelo tácito é verbalizado em palavras, frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos, externalização, facilitado pelo uso de múltiplos métodos de raciocínio como dedução, indução e abdução.

Esses conceitos são criados cooperativamente por meio do diálogo, porque a autonomia ajuda os membros da equipe a desenvolver seu pensamento, livremente, com a intenção servindo como ferramenta, convergindo o pensamento numa direção e, nessas situações, os membros da equipe precisam repensar as premissas existentes. Portanto, os vários requisitos ajudam a equipe nesse sentido, mostrando-lhe diferentes ângulos e perspectivas para análise de um problema.

Em decorrência, há justificação - que envolve o processo de determinação de que os conceitos recém-criados são realmente válidos - para a organização e para a sociedade. É um processo de filtração das informações que a organização deve conduzir de uma forma mais explícita, a fim de verificar se a intenção organizacional continua intacta e ter certeza de que os conceitos que estão sendo gerados atendem às necessidades da sociedade, de forma ampla, incluindo: custo; margem de lucro; grau de contribuição de um produto ou serviço para o crescimento da empresa. Os critérios de justificação podem ser tanto quantitativos quanto qualitativos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 98-100).

Nessa direção, numa empresa criadora de conhecimento, uma das principais funções da alta gerência, revela os mencionados autores, é formular os critérios de justificação de acordo com a intenção organizacional, a qual é expressa em termos de estratégia ou visão. A gerência de nível médio, também, pode formular os critérios de justificação com base nos conceitos intermediários. Isso não impede que outras unidades organizacionais tenham alguma autonomia na decisão dos seus próprios sub-critérios. Nessas circunstâncias, os critérios de justificação da empresa devem ser consistentes com o sistema de valor ou as necessidades da sociedade como um todo que, numa situação ideal, devem estar refletidas na intenção organizacional.

Para evitar mal entendidos em relação à intenção da empresa, a redundância de informações ajuda a facilitar o processo de justificação. Desta forma, na hipótese de serviço ou inovação organizacional, um mecanismo operacional (modelo) poderia ser considerado um arquétipo, agregando na sua construção a combinação do conhecimento explícito recém-criado com o conhecimento explícito existente. Nessa construção de um protótipo, o conhecimento explícito pode assumir as formas de tecnologia. Nessa construção de um protótipo, o conhecimento explícito pode assumir as formas de tecnologia - componentes e conceitos justificáveis, que são explícitos: essa fase é semelhante à combinação. Os membros da organização engajam-se na construção de um protótipo de um produto ou do modelo de um sistema. Isso inclui reunir pessoas com habilidades técnicas e desenvolver especificações aprovadas por todos e fabricar o primeiro modelo, em escala máxima de um conceito recém-criado do produto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.100).

Na construção de um modelo de uma nova estrutura organizacional, as pessoas que trabalham nas seções afetada dentro da organização e os especialistas em diferentes áreas reúnem-se para elaborar o novo organograma, descrições de cargos, sistemas de subordinação ou procedimento operacional. Observar os detalhes é essencial para gerenciar esse processo complexo. A interação entre vários departamentos é indispensável. A intenção organizacional serve como ferramenta útil para convergir vários tipos de *know how* e tecnologias existentes na organização, bem como para promover a cooperação interpessoal e interdepartamental.

É fundamental a criação do conhecimento organizacional, o processo é interminável e exige que se atualize continuamente. O novo conceito criado, justificado e transformado em modelo, passa por um novo ciclo de criação do conhecimento em um nível ontológico

diferente. Isto ocorre de forma interativa e em espiral, denominado difusão interativa do conhecimento, tanto dentro da organização quanto entre organizações. Na primeira hipótese, se torna real ou assume a forma de um arquétipo que pode precipitar um novo ciclo de criação do conhecimento, expandindo-se horizontal e verticalmente em toda a organização. Na segunda hipótese, o conhecimento criado por uma organização pode mobilizar empresas afiliadas, clientes, fornecedores, concorrentes e outras organizações externas à empresa, através da interação dinâmica. Dependendo do *feedback* dos clientes, uma nova série de atividades de desenvolvimento podem ser criadas, sendo essencial que cada unidade organizacional tenha autonomia para usar o conhecimento desenvolvido em outro lugar, aplicando-o livremente em diferentes níveis, cruzando fronteiras (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 101).

Por isso, o rodízio de pessoal é imprescindível para facilitar a transferência do conhecimento, eliminar a redundância de informações e a variedade de requisitos. Acrescenta-se, ainda, que na difusão intraorganizacional do conhecimento, a intenção organizacional agirá como mecanismo de controle, determinando se o conhecimento deve ou não ser transferido dentro da empresa.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas são os agentes de transformação no ambiente organizacional. No processo de gestão das organizações, públicas ou privadas, os resultados (fabricação de um produto ou prestação de um serviço) têm a configuração da qualidade do desempenho delas. Em consequência dessa vinculação, os estudos têm revelado que a política de gestão de recursos humanos apresenta algumas tendências modernas às quais poderão determinar a emergência de mudanças nos padrões de relações de trabalho. A mudança de padrões culturais e políticos depende da ocorrência e da sedimentação das transformações fundamentadas no papel de desempenho dos diversos agentes sociais em interação: o trabalhador coletivo, o empresariado, o governo, o próprio conjunto da sociedade como caixa de ressonância desse processo (WOOD, 1992, p. 13).

As transformações decorrentes das inovações tecnológicas e as modificações dos procedimentos administrativos, para Wood (1992), indicam que o aprofundamento dessas mudanças deve alterar o padrão de relacionamento social, porque já se vislumbra uma fase de

transição da administração de Recursos Humanos no Brasil, identificando-se que os modelos até aqui utilizados estão obsoletos e os novos não suficientemente maduros. O desenvolvimento das relações de trabalho têm se mostrado, historicamente, lento, e, as políticas de gestão só se transformarão por reação. Daí, a dificuldade de se precisar o prazo de transformação.

Não se tem dado atenção às pessoas para obtenção de resultados. É muito restrito o número de empresas que tem desenvolvido com eficiência e eficácia os seus potenciais humanos, não obstante todas as mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas de uma sociedade em constante transformação. As empresas continuam sendo organizações conservadoras e tradicionais resistentes às inovações (CHIAVENATO,1997, p.29).

É decorrente dessa conjuntura que Davenport (2001, p. 116) esclarece ser necessário que, “as empresas que quiserem ter certeza de que as pessoas sabem como ajustar-se à estratégia para o sucesso, deveriam começar estabelecendo com esmero um informe de alto nível que expusesse a filosofia de investimento de capital humano e o contrato psicológico”.

Considerando que o trabalho representa para os indivíduos não apenas uma forma de ganhar a própria vida, mas importante fonte de identidade perante os seus grupos de pares e até a sociedade como um todo, o trabalho se constitui numa forma de inserção social. Essa identidade é construída pelo indivíduo no seu dia-a-dia, a partir das experiências por ele vivenciadas, acompanhando-o marcantemente por toda a sua vida (GARAY, 1997, p. 54).

Assim sendo, pode-se dizer que a possibilidade dos indivíduos sustentarem os seus desejos por algo é a possibilidade concreta de vencer, tendo em vista as relações de poder que o cerca, a fim de poder sair da cadeia contínua de identificações com os poderosos que o envolvem e afirmar a sua própria identidade (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002, p. 67).

Portanto, as desigualdades no acesso aos recursos e ao poder nas relações entre adultos, principalmente no ambiente de trabalho, têm como consequência o fato de que vários indivíduos não podem impor sua diferença aos outros, vivendo a fundo os conflitos e vencendo-os ao menos em parte. Alguns privilegiados têm acesso aos meios concretos de

impor a sua diferença, fazendo os outros aceitarem suas idéias e a sua mediação, impondo seus significados e o seu pensamento. A “morte simbólica”, ou seja, a impossibilidade de refletir e criar por si próprio, de atribuir sentido aos objetos e à experiência pode gerar confusão mental, anomia e perda da identidade, como afirmam Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p. 67).

Nessa seqüência, os indivíduos, também, podem contribuir para a eficácia organizacional, de maneira que ultrapassem as atividades prescritas para os “cargos” e isso significa que podem influenciar os objetivos organizacionais, executando ações não diretamente relacionadas com as suas principais funções, mas importantes porque modelam os contextos organizacional, social e psicológico que servem como catalisadores críticos para as atividades e processos de tarefas. Esta é a noção de desempenho contextual (REGO, 2002, p.51).

Existem várias características do indivíduo que se relacionam com a criatividade. Dentre os fatores ambientais que influenciam e inspiram o indivíduo, destacam-se as características do ambiente de trabalho, o qual pode contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão. Embora a criatividade seja influenciada poderosamente por características da organização, o indivíduo exerce também influência no seu ambiente de trabalho, afetando, entre outros aspectos, o clima psicológico prevalente nesse ambiente (ALENCAR, 1998, p. 19).

Este é um dos maiores desafios para a ciência da administração. Isto é, lidar adequadamente, com pessoas e seus relacionamentos, nas organizações. A gestão de pessoas tem um papel essencial na consecução dos resultados organizacionais. Isso decorre de se ter que lidar com a complexa rede de relacionamentos e interações, existentes em cada organização. A compreensão das relações humanas, em uma organização, é parte indispensável da formação de administradores, tendo em vista a construção de uma sociedade solidária e democrática, conforme os estudos de Ventorini e Garcia (2004, p. 17).

A produção científica sobre relacionamento interpessoal oferece aos profissionais de administração uma representação sistemática do processo de relacionamento, possibilitando a utilização de dados de pesquisa como base para a tomada de decisões que envolvem o

comportamento interpessoal e gestão de pessoas (MINICUCCI, 1995 apud VENTORINI; GARCIA, 2004, p.19).

Em debate sobre princípios de abordagem substantiva, isto é, sobre as concepções de sociedade e do indivíduo nela inserido, Bulgacov e Castiglia (2003, p. 13) registram ocorrer, no cotidiano, um fenômeno que deve ser alvo de constantes denúncias, qual seja o fato de se pensar a organização como um dado, como um alvo natural e, pela tradição, legitima-se apenas os formatos organizacionais existentes. Nessa direção, tende-se a reificar, naturalizar as produções humanas. Katz e Kahn (1967 apud BULGACOV; CASTIGRIA, 2003, p. 13) dizem que, contrariando-se esse movimento, entende-se que as organizações devem, sempre, ser olhadas com interrogação, principalmente quando se prioriza o bem estar e a saúde dos indivíduos.

Nesse sentido, Bulgacov e Castiglia (2003), parafraseando Caldas (1994) afirmam que as organizações não são obras divinas – elas foram instituídas pelos indivíduos. Acrescentam, ainda, que Sandelands e Srivatsam (1993) apud Caldas (1994) convidam a pensar a organização como possibilidade. Esses autores criticam a concepção de organização como entidade e não como arranjo, afirmando que uma entidade é como se fosse uma substância, no tempo e no espaço, definida com suas qualidades, enquanto que um arranjo é uma abstração que especifica o modo pelos quais idéias, relações e substâncias são relacionadas, umas às outras, sendo assim passíveis de rearranjo.

Bulgacov e Castiglia (2003), infomam que Sandelands e Srivatsam (1993), parafraseando o pensamento de Robins (1988), dizem que ao pensar a organização como possibilidade, torna-se imperativo inverter a razão funcionalista, positivista, que concebe o homem à medida em que o seu comportamento aumenta a eficácia dos resultados da organização. Portanto, deve-se introduzir, novamente, o ser humano numa posição central, projetando arranjos organizacionais em que o foco seja o seu desenvolvimento, partindo-se de duas premissas básicas: primeiro deve-se ter plena convicção de que a racionalidade da organização tradicional - baseada na racionalidade instrumental voltada para os resultados organizacionais- não se confunde com a realidade da vida humana em geral. É possível e desejável uma organização voltada predominantemente para o desenvolvimento humano enquanto estratégia de confronto com uma realidade social excludente, ou seja, aquela que não considera o homem em sua totalidade, seu bem estar, suas múltiplas expressões e

necessidades, qualificando-o apenas do ponto de vista da performance produtiva – econômica. (CHANLAT, 1992 apud CALDAS, 1994).

O discurso das organizações sobre o comportamento dos indivíduos, invocando o comprometimento desses em relação á competitividade, não tem surtido os efeito desejados, tornando-se lugar comum porque é um mero discurso, sem investimento no desenvolvimento das pessoas. Conforme Rego (2003, p. 27), a lógica subjacente é simples: inseridas em ambientes turbulentos – por exemplo, nas tecnologias, nos mercados, os gastos e necessidades dos consumidores, nas estruturas setoriais – as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” do que aquilo que está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a se identificarem com a organização – denotando “amor à camisa” e, por fim pessoas dispostas a atuarem como “boas cidadãs organizacionais”. Os métodos adotados ainda não sensibilizaram os indivíduos. Essa atuação em favor do trinômio comprometimento - competitividade - eficácia, tem tradição clara no meio acadêmico e investigativo há vários anos. Tem se constituído um ponto central nas preocupações dos investigadores que se debruçam sobre as atitudes e os comportamentos dos membros organizacionais.

A gestão empresarial desenvolveu-se baseada na uniformidade de padrões de produtos e serviços para maior eficiência e nos modelos mais aperfeiçoados para se criar economias de escala, ou produção em massa, à custa da variedade. Assim, as questões de relacionamento humano e de interesse dos empregados sempre foram relegadas a segundo plano. Inovar significava introduzir tecnologias para eliminar custos, mantendo a padronização e a grande escala. Flexibilidade e variedade eram rechaçadas como ameaças à eficiência, porque o importante era eliminar a imprevisibilidade na linha de produção. O planejamento da empresa baseava-se em análises econômicas, sociais e previsões que, em consonância com a tecnologia existente, resultavam em oferta de produtos e serviços. Conquistava-se e mantinha-se o cliente através do produto. Do cliente se esperava uma lealdade e uma confiança fundamentadas na idéia de que se lhe oferecia o melhor. As relações cliente-empresa eram de certa forma passivas. Havia produtos e serviços à disposição da clientela (MOTTA, 1997, p. 14-15).

Nessa conjuntura, na década de 70 do século XX com as pressões decorrentes da crise do petróleo, do aumento da competição mundial e da ampliação da informática e da robótica, surgiram as manufaturas flexíveis segundo padrões aceitáveis de produtividade. Revêem-se significativamente os critérios de produção com a transformação constante das linhas de produção, através de uma perspectiva de inovação e flexibilidade.

Esse período faz surgir mudanças radicais e dramáticas que originaram a necessidade de alto domínio de informações, habilidades de comunicação ampla e intensiva, multiplicidade de procedimentos, flexibilidade estrutural, ambigüidades na definição de tarefas, descentralização de controle, dualidade nas fronteiras de responsabilidades, variação de produtos e serviços, antes considerados inimigos da eficiência, constituindo-se a chave do sucesso.

As sociedades contemporâneas, conforme assegura Motta (1997, p. 15-17), buscam um novo entendimento sobre as repercussões sociais, oriundas das inovações empresariais, porque valores, teorias e práticas organizacionais do trabalho, do século passado, se aplicam cada vez menos. Os novos conceitos de emprego e produção começam a colidir com leis, práticas e tecnologias tradicionais.

Por consequência, as transformações no sistema produtivo impõem dificuldades de adaptação aos novos valores, sugerindo contradições e paradoxos. Em decorrência, logra-se maior integração do trabalhador na produção e, ao mesmo tempo, cria-se a individualização num grau jamais experimentado. A produtividade mais elevada convive com a ansiedade quanto ao desemprego e à própria sobrevivência.

O surgimento do movimento de valorização das relações humanas, pela necessidade de se contemplar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, teve como base os estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), evidenciando que a “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL, 2001, p. 16-18).

Nessa seqüência, informa o autor que Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, a partir de uma prática iniciada em 1927, na

fábrica da *Western Electric*, no município de *Hawthorn* em Chicago, a qual teve como objeto inicial o estudo da influência da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Isto veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Assim, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. E temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na administração de pessoal. Esses fenômenos se tornaram mais reconhecidos nas organizações de maior complexidade, nas quais as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais, conduzindo a conseqüências bastante desfavoráveis no campo da administração de pessoal.

A relevância do fator humano na empresa e as relações humanas vieram proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida entre os teóricos da administração científica. Isso constitui um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Observa-se que só a partir da década de 60 do século XX, começou-se a falar em Administração de Recursos Humanos, substituindo-se as expressões Administração de Pessoal e Relações Industriais. Atualmente, a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantêm departamentos de Recursos Humanos, chamados de Gestão de Pessoas. Porém, essa denominação parece estar designada apenas ao interesse de demonstrar características de modernidade.

A partir da década de 50, algumas ciências especializadas passaram a ser visualizadas sob uma ótica integradora. Assim, o conceito de sistema passou a ser utilizado, também, nas ciências sociais e a Administração foi a ciência social que mais contribuiu com a Teoria Geral dos Sistemas (*Ludwig von Bertalanffy*, 1901-1972), a ponto de tornar-se comum a classificação das atividades administrativas em sistemas de produção, de comercialização e de recursos humanos. Estes, atualmente, denominados Gestão de Pessoas.

Mas foi a década de 70 que marcou, no plano mundial, com as novas tecnologias as formas diferenciadas de organização do trabalho. Promoveu uma profunda modificação nos diversos setores da economia e nos processos de gestão. Novas problematizações foram introduzidas referentes à Administração, à sociabilidade, à cultura, ao poder, à política e,

especialmente, aos processos produtivos, reorientando novas formas teóricas. A relação entre o trabalho e o processo de reestruturação produtiva, pela qual vem passando a economia mundial, tem sido uma das questões mais controversas e atuais, tendo em vista a quantidade de variáveis que devem ser levadas em conta, quando se pensa numa abordagem sistêmica, em que uma série de questões ainda se encontram em aberto, num processo de reformulação de, praticamente, todas as ciências sociais (PIMENTA, 1999, p. 127).

Essas transformações se relacionam como um conjunto de características que parecem estar emergindo com a modernização tecnológica, organizacional e tem acompanhado o atual processo de globalização. São mudanças tão novas quanto ainda desconhecidas, quando se consideram as suas diversas inter-relações com os mercados, com a sociabilidade, a cultura e a política. Emerge, portanto, um novo quadro teórico onde imaginários e símbolos não são criações contingenciais e periféricas. E, nesse sentido, Pimenta (1999, p. 127-129) afirma que, existem duas correntes principais, tentando explicar a natureza dessas transformações: a primeira em que os autores partilham a convicção de mudanças profundas na instauração de um novo processo e a segunda, em oposição, é defendida pelos autores que acreditam na persistência e mesmo no aprofundamento das formas tayloristas-fordistas, revestidas de um novo discurso.

Diferentemente do paradigma taylorista-fordista - que vê a cooperação como uma agregação de atividades, pensada fora da realização de um acordo social – no modelo atual ela é cada vez menos aditiva, dependendo mais da qualidade da organização e das interações do nível comunicacional dos atores, da sua competência e nível de intervenção, do que da precisão e rapidez das operações elementares.

Em termo de estratégia organizacional, comparando o “modelo japonês” ao taylorismo-fordismo, utiliza-se do critério de caracterização forte e fraca que Oliver e Wilkeinson (1998 apud PIMENTA, 1999, p. 129) explicam haver o grau de dependência das partes engajadas dentro de um processo de produção. Isto mede-se em termos de impacto que pode ter a capacidade dessas partes de fazer funcionar o sistema. A extensão dessas conseqüências pode ser considerada em termos de inclusão, do imediato e da substituição. “O sentimento de inclusão depende da maneira que os efeitos de perturbação se fazem sentir na organização”. Está relacionada ao grau de interdependência entre as diferentes operações do sistema. O imediato, refere-se à rapidez com que os efeitos da perturbação se fazem sentir e a

substituição diz respeito à troca dos recursos que aí intervêm, introduzindo novas conotações nas relações de poder dentro da organização.

Nessas circunstâncias, quando a perturbação for sentida como intrusão de caráter imediato e onde há uma fraca possibilidade de substituição de recursos, existe um grau elevado de dependência entre as operações e os agentes integrantes desse processo. O taylorismo-fordismo tem uma fraca dependência: os trabalhadores são “não-qualificados” e podem ser repostos facilmente; os estoques garantem que as perturbações não tenham caráter de intrusão ou de imediato; o controle de qualidade corrige as falhas; o processo de produção não é fortemente dependente nem de seus operários, nem de seus fornecedores (PIMENTA, 1999, p. 130). Porém, afirma o autor que, no sistema japonês fortemente dependente, verifica-se que:

O *Just in time* aumenta o caráter de intrusão e de imediato de uma perturbação; os estoques são reduzidos ao mínimo; os sistemas dependem inteiramente do funcionamento harmonioso de cada parte constitutiva. Nesse sentido, a gerência deve conseguir um meio de assegurar que o poder conferido aos trabalhadores não seja utilizado para outros fins, senão aqueles permitidos pela empresa. E, nessa direção, a gestão de pessoas se coloca como estratégica, mesmo que o modelo japonês não seja um paradigma global totalmente aplicado, que se apresente tão somente como uma trajetória de adaptação.

Contemporaneamente, o mundo caracteriza-se por contextos culturais diversos em que é difícil encontrar prescrições válidas universalmente. Cada cultura é legitimada pelos seus próprios princípios. Em decorrência, não há valores administrativos universais, e as empresas e organizações públicas constituem-se de milhares de subculturas legitimadas pelo seu cotidiano. Os pós-modernos defendem normas heterogêneas e consensos locais, propõem o abandono dos grandes discursos filosóficos como base, para se definir valores como justiça, liberdade ou verdade. Essa pós-modernidade, aplicada à gestão, significa não se reconhecer mais princípios universais ou verdades administrativas. São menos importantes as idéias gerenciais e mais importantes às condições de vida de seus componentes. O referencial básico da pós-modernidade é a fragmentação, as subculturas e os consensos locais e temporários. Para os pós-modernos, o universalismo desconsidera as diferenças naturais entre os povos, desrespeita culturas, ignora projetos locais alternativos e pode levar a tiranias e autoritarismos (MOTTA, 1997, p. 13-14).

Nesse contexto onde tudo é temporário, o presente se define como uma ruptura com o passado. E a legitimidade da mudança social já não decorre de valores e regras universais,

mas das contingências e da conjuntura. De forma que vantagem competitiva e avanço tecnológico são expressões ocasionais do presente. Não se referenciando mais a mudança no incrementalismo, ou em padrões ideais, mas no cotidiano. A mudança é a reinvenção de cada um em seu contexto particular de acordo com suas crenças e circunstâncias (MOTTA, 1997, p. 13-14).

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sendo a organização produtiva um espaço situado numa rede de socialização, não pode ser considerada como uma micro sociedade fechada, porque os indivíduos estão, constantemente, se relacionando a outros, tanto interna como externamente, no contexto cultural, social. Em decorrência, para entender a cultura organizacional, há que se fazer uma interpretação hermenêutica, em face de ela se prestar a uma multiplicidade de interpretações. Os sujeitos sociais componentes da organização (gestores e trabalhadores), antes de serem membros dela, são portadores de filiações políticas, crenças religiosas, possuem seus grupos de referência, suas parentelas, suas origens étnicas e regionais, suas preferências sexuais, suas formações profissionais, suas histórias de vida, enfim, múltiplas localizações identitárias. Esses atores sociais não deixam de lado suas identidades, suas culturas, ao passarem pela portaria da organização, cabendo ao analista desvendar quais dessas localizações sociais funcionam como códigos estruturantes da dinâmica cultural na organização em análise de acordo com Sainsaulieu (1987) apud Jaime Junior (2002, p. 81).

Acatando o pensamento de Engels, a história é o mundo das intenções inconsistentes e dos fins não desejados, “os resultados reais da ação histórica dos homens não são jamais aquilo que os atores haviam procurado, porque os homens criam socialmente e nem sempre sabem tudo o que estão criando, ainda que os efeitos colaterais pareçam coerentes a posteriori”. O que provoca um problema central é que esses resultados indesejados apresentam-se como “coerentes” de certo modo, possui uma “significação” e parecem obedecer uma lógica que não é nem sequer uma “lógica” subjetiva (traduzida por uma consciência, estabelecida por alguém), nenhuma lógica “objetiva” como a que acredita-se descobrir na natureza – e que pode-se chamar de lógica histórica.

Nessa seqüência, pode-se pensar as mudanças como o próprio refazer-se da sociedade, como o resultado de um processo histórico, de embate entre as forças nelas presentes que

agem de acordo com sua capacidade de romper, adaptar, criar, inovar, reelaborar, dar respostas novas às mesmas situações, mas que são capazes de criar situações novas. Nesse sentido, não se deve reduzir as mudanças a efeitos pontuais e observáveis de fatores ou influências, mas considerar que elas emergem da interação social humana e das condições sociais existentes, inscrevendo-se nas relações cotidianas, em novas significações, novas perspectivas, novas formas de pensar, novas formas de relação. As mudanças suscitam novas questões e novas respostas, trazidas pela incerteza e pela complexidade da dinâmica dos elementos e das forças sociais presentes, sendo a sociedade uma produção sempre contínua e inacabada (FREITAS, 1999, p. 18).

O desenvolvimento econômico verificado na segunda metade do século passado provocou grandes mudanças que atingiram até os nossos dias, com a acumulação de riquezas e a distribuição de espaços de poder após a Segunda Guerra Mundial, computando-se aí o importante papel no desenvolvimento da ciência e da tecnologia. Mas não se deve considerar todas as transformações de caráter social, religioso ou político como simples extensão do processo anteriormente mencionado. Essas transformações são interdependentes, sua complexidade aumenta em função de uma espiral de efeitos múltiplos e influências recíprocas, que ainda são difíceis de se identificar com precisão, talvez pela impossibilidade de se violar as variáveis independentes, ou seja, a cultural, a econômica, a social, a política, a religiosa e a tecnológica. Elas estão de tal modo imbricadas que qualquer alteração numa delas, pode provocar mudanças simultâneas em cadeia nos demais.

Daí a grande dificuldade de se identificar as mudanças, pelo fato de se estar dentro do próprio movimento, o que impossibilita o distanciamento necessário para melhor compreender o quadro. Elas não são exclusivas e se tornaram mais visíveis a partir da segunda metade do século passado, porque estavam em “fermentação” no próprio seio das sociedades que lhes servem de cenário (FREITAS, 1999, p. 19).

Essas limitações decorrem dos seguintes fatores: elevação dos níveis de educação, em todo o mundo, em consequência da democratização do ensino; abertura de universidades, em diversos países, antes privilégio de algumas camadas sociais, o que se deveu, em parte, a uma forte pressão das sociedades, para ampliação dos direitos dos cidadãos. Em decorrência, a educação tornou-se uma reivindicação fundamental. Assim é que, nos países mais desenvolvidos, denominados de primeiro mundo, as organizações públicas e privadas

contribuíram decisivamente para o desenvolvimento da educação, em face da necessidade de mão-de-obra cada vez mais qualificada para promover a reconstrução das economias dos países envolvidos, após a Segunda Guerra Mundial, e um melhor aproveitamento das riquezas anteriormente acumuladas.

As mudanças no cenário atual se diferenciam das anteriores pelo seu caráter acelerado e independente. Porque a alteração do contexto tem produzido uma espécie de lacuna, desorientadora, gerando muitas incertezas, o que tem conduzido os especialistas de todos os saberes a suspeitarem de uma crise de identidade nas sociedades atuais, em particular as ocidentais, como declara a autora anteriormente mencionada.

Por conseqüência, ela diz que a história não é linear nem apenas uma relação de causa e efeito, passível de ser apreendida mediante um mero esforço de análise das variáveis envolvidas. Isso talvez permita evidenciar a verdadeira noção do que significa a palavra complexidade. Atualmente é mais fácil admitir-se que apenas um conhecimento inter e multidisciplinar permitirá entender melhor essa realidade multifacetada. Examinando as sociedades atuais, verifica-se um perfil consumista e reconhece-se que o sistema produtivo tem sido capaz de aumentar enormemente as possibilidades de conforto material, facilitando em muitos aspectos a vida cotidiana.

Portanto, esse conforto vai interferir no perfil demográfico das populações que têm sua expectativa de vida aumentada com a elevação da qualidade da saúde, resultado de melhores conhecimentos e práticas médicas, bem como de maior acesso a informações e remédios. O indivíduo, sendo o elo mais frágil da cadeia social, recebe todas as influências e todos os choques provocados pelas mudanças ocorridas nas instituições a seu redor. Dessa forma, sua maneira de lidar com um novo quadro de referências é fruto da “leitura” subjetiva que ele é capaz de fazer e da “acomodação” psíquica que é capaz de elaborar (FREITAS, 1999, p. 30-31).

Nessa seqüência a autora assegura que se torna generalizada a idéia de que o indivíduo é hoje mais individualista. Isso se expressa numa atitude de independência e em alguns casos de egoísmo: ele não considera muito os outros quando toma as suas decisões. O sujeito se considera elemento central e seu bem estar é que deve orientar seu processo decisório.

A solidão, o isolamento e a segurança impostos pela vida urbana levam o indivíduo a desenvolver “estratégias da sobrevivência” e mecanismos de defesas psicológicas, para conviver com essa nova realidade cotidiana, marcada pela perda, pela ansiedade provocada pela necessidade de renovação permanente, pela angústia de ter que se mostrar sempre capaz. A supervalorização da privacidade pode servir de véu para encobrir uma convivência “pacífica” com a solidão, que não é necessariamente o recolhimento saudável que a reflexão exige.

Em tais circunstâncias, o indivíduo hoje está só, mas faz parte de muitos grupos com os quais ele interage usando o telefone ou computador em suas redes de contatos, formadas pelos “estranhos íntimos”. Esse tipo de relação gera uma solidariedade e sociabilidade virtuais, redefinindo os grupos sociais e suas formas de interação. O contato pessoal é dispensado ou desnecessário nessas interações que têm a vantagem de conviver com o anonimato humano e reduzir os riscos do envolvimento emocional, que uma ligação direta entre os indivíduos acarreta. A desterritorialização não é mais apenas geográfica ou espacial, mas também emocional e afetiva. Cada vez mais o indivíduo “participa”, seja escolhendo o programa de televisão que deseja assistir no dia seguinte, seja emitindo opiniões em debates políticos televisados, seja ainda trocando mensagens com outras pessoas de uma rede, ou simplesmente brincando com os jogos do seu computador. Ele interage num sem-número de relações assépticas, esterilizadas e destituídas da emoção genuína que a interação direta pode proporcionar.

Nesse sentido, Morin e Kern (1995 apud FREITAS, 1999, p. 36) dizem que:

Os indivíduos só pensam no dia de hoje, consomem o presente, deixam-se fascinar por mil futilidades, tagarelam sem jamais se compreender na torre de Babel das bugigangas, incapazes de ficar quietos, lançam-se em todos os sentidos. Neste caso o turismo é menos a descoberta do outro, a relação física com o planeta, é mais um trajeto sonambúlico guiado num mundo semi-fantástico de folclores e monumentos. A “diversão” moderna mantém o vazio que ela quer evitar. Assim, a elevação dos níveis de vida, pode estar ligada à degradação da qualidade de vida. A multiplicação dos meios de comunicação pode estar ligada ao empobrecimento das comunicações pessoais. O indivíduo pode ser, simultaneamente, autônomo e automatizado, rei e objeto, soberano de suas máquinas e manipulado/dominado por aquilo que domina.

2.7 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Os processos de mudanças nas organizações não se constituem em completos fracassos ou grandes sucessos. Mas ocupam uma situação intermediária, isto é, a grande

maioria situa-se entre esses dois extremos com as suas conseqüências visíveis: perda de tempo, energia, dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, conforme afirma Kotter (1995) apud Hernandez e Caldas (2001 p. 32-33). Geralmente, dizem os autores, que é creditada a Kurt Lewin (1947) a expressão “resistência às mudanças”. Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processo em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas da mesma intensidade que mantém o sistema em equilíbrio ao longo do tempo.

Salientam que esses processos não estacionariam em equilíbrio constante, porém, mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência às mudanças seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo se opor às forças sociais, que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32-33).

Citam ter Lewin acreditado que, tanto o indivíduo quanto o grupo poderiam ser considerados “pontos de aplicação das forças sociais” e o padrão de comportamento do indivíduo poderia ser diferente do padrão de comportamento do grupo ao qual ele pertence, sendo que essa diferença seria permitida ou encorajada em culturas diferentes e em graus diferentes. De forma geral, no entanto, o grupo tenderia a exigir a uniformidade do comportamento dos seus elementos e, quando o indivíduo mostrasse um padrão de comportamento diferente do padrão do comportamento do grupo, ele correria o risco de ser ridicularizado ou até mesmo excluído. No mundo original de Lewin, a resistência individual poderia ser diferente da resistência grupal, dependendo do valor social dado aos padrões de comportamento do grupo.

O fenômeno da resistência às mudanças tem sido o núcleo das preocupações dos executivos, uma vez que entre os objetivos individuais e os organizacionais, identifica-se uma lacuna a ser trabalhada, buscando o alinhamento na direção do objetivo comum.

Devido ao fato de o ambiente fornecer apenas pistas ambíguas, verifica-se que as pessoas se encontram formulando e reformulando, constantemente, as suas concepções de mundo e que, de uma para outra pessoa, pode existir grande diferença naquilo que vêem ao seu redor e no modo como o vêem, porque a conduta humana se acha dirigida para a

consecução de objetivos. Assim, observa-se que as reformulações delas não passam de tentativas para encontrar uma concepção que as leve aos objetivos, através de caminhos consideravelmente bem sucedidos (HAIRE, 1974, p. 43).

Diz o autor que cada indivíduo possui objetivos tão diferentes de tempos em tempos e experiências tão diversificadas com o mundo que o cerca, que é possível encontrar grandes diferenças na maneira como o ambiente é considerado por diversas pessoas. A conduta delas diverge por causa disto e é função do modo pelo qual os indivíduos vêm as coisas, constituindo-se num dos erros mais comuns na compreensão das pessoas.

Com o advento da administração sistemática da estratégia, os executivos e os teóricos têm-se concentrado em dois aspectos: o primeiro deles é a lógica e a técnica da análise estratégica (denominado elaboração de estratégia) e o segundo aspecto é a concepção de um processo sistemático (o planejamento estratégico). As recomendações propostas para este planejamento apoiavam-se em três premissas, segundo Luz (2005, p. 1-2):

A primeira era de que “as pessoas razoáveis farão coisas razoáveis”, e que os administradores sempre darão boa acolhida a novas maneiras de pensar. Na prática, o novo pensamento estratégico se defrontou com a “resistência ao planejamento” e tal fenômeno foi considerado uma aberração temporária devido à ignorância, a ser removida pelo apoio firme ao planejamento pela alta administração. [...] adquirindo uma reputação de implantação de decisões.

A segunda premissa era a de que o problema básico, na área de estratégia, consistia na tomada das decisões corretas e que os sistemas e procedimentos existentes seriam capazes de traduzir decisões estratégicas em ações.

A terceira premissa fundamental era de que a formulação e a implantação de estratégias eram atividades sequenciais e independentes. Por conseguinte, a preocupação com a implantação podia começar após a tomada das decisões estratégicas, e desse modo não interferiria com o difícil e complexo decisório estratégico.

A experiência nas duas últimas décadas questionou todas essas premissas, lançando-se dúvidas. Porque a diversificação das organizações, em face do envolvimento com novos mercados, novas tecnologias e os custos dos novos empreendimentos, superaram estimativas, atrasos inesperados, as pessoas ofereceram resistências às novas iniciativas.

Com a introdução do planejamento estratégico elaborado, exclusivamente, pela alta administração as pessoas passaram a resistir ao novo sistema, provocando “paralisia por análise” ou “morte na gaveta”, fazendo agonizar o planejamento, e as estratégias jamais davam certo. Nessa situação, registrou-se uma tendência para que o sistema fosse abandonado

pelas empresas e se recorresse a enfoques menos radicais e anteriores à tomada de decisões (LUZ, 2005, p. 1-2).

Nessa direção, destaca que o apoio da alta administração tem como efeito uma espécie de coerção temporária. Quando a pressão é retirada - a atenção da alta administração se volta para outras prioridades - a resistência volta à tona. Portanto, a experiência mostra que, mudança significativa da estratégia de uma empresa, seja por meio do planejamento estratégico formal ou por um processo informal, enfrenta a resistência das pessoas. Nesse sentido, segundo Luz (2005, p. 1-2), chega-se às seguintes conclusões:

- 1) as pessoas razoáveis não fazem coisas razoáveis, quando, por coisas razoáveis, entende-se coisas analiticamente lógicas. A resistência ao planejamento não é um fenômeno superficial; ela tem uma lógica própria, e não pode ser eliminada, simplesmente, com exortações dos altos administradores;
- 2) a implantação de estratégias não segue automaticamente a sua elaboração. Ela enfrenta sua própria resistência, que pode invalidar o esforço de planejamento;
- 3) o desenvolvimento do planejamento estratégico e da implantação de estratégia como dois processos seqüenciais e independentes é um artifício que ignora o fato de que o modo pelo qual o planejamento é realizado exerce um efeito determinante sobre as possibilidades de implantação eventual das decisões.;
- 4) a resistência às mudanças não se restringe apenas à introdução do planejamento estratégico, ela ocorre sempre que uma mudança organizacional introduz uma modificação do comportamento, da cultura e da estrutura de poder existente.

Em conseqüência, informa a autora, que as causas da resistência às mudanças podem ser encontradas nas reações de indivíduo e nas ações comuns de grupos de indivíduos. Assim é que, tanto a experiência acumulada, quanto a literatura de psicologia mostram que os indivíduos resistirão às mudanças quando elas os tornam inseguros. E isto se dá nas seguintes situações:

[...] o administrador sente que a mudança pode torná-lo redundante. Não está seguro do impacto e das implicações da mudança. Ele é instado a assumir riscos que lhes são estranhos. Ele se sente incompetente para atuar dentro do novo papel definido pela mudança e ficará diminuído diante de seus pares. É incapaz ou não quer adquirir novas habilidades ou um novo comportamento. (LUZ, 2005, p.1-2).

E, acrescenta a autora, os indivíduos resistem às mudanças quando sua posição de poder é ameaçada, assegurando que isto ocorre nos seguintes casos:

[...] o administrador espera redução em sua participação nas recompensas da organização. Ele sente que a mudança diminuirá sua influência sobre as decisões da organização. Quando ela reduzir seu controle sobre os recursos da organização e diminuir seu prestígio e sua reputação pessoal. (LUZ, 2005, p.1-2).

As reações de grupos às mudanças são atribuíveis ao ponto de vista e às convicções dos indivíduos. A cultura e o poder dos grupos têm vida própria possuem uma estabilidade e uma permanência que excedem às da maioria dos indivíduos. Portanto, é muito mais fácil remover o indivíduo que constitui impedimento ao progresso do que mudar a cultura de um grupo, ou privá-lo de poder.

Na conjuntura atual, tanto as empresas quanto os seus funcionários são afetados pelas mudanças revolucionárias que alteram o nível de exigências individuais e organizacionais. Mas para ter consciência dos seus papéis isto exige um grande investimento de qualificação para atendimento a uma busca constante de diferenciais que coloquem os atores sociais em destaque no mercado global. Nesse sentido, o setor terciário vem mostrando um interesse cada vez maior em desenvolver a diversificação e a qualidade em sua prestação de serviços, gestão de pessoas, com vistas ao desempenho e produtividade mais significativos. As empresas procuram estabelecer uma comunicação com os seus empregados e, de certa forma, tentam influenciar o comportamento e o envolvimento deles no ambiente organizacional. Emerge daí o questionamento: até que ponto é possível conseguir o comprometimento e quais as estratégias que mais se destacam na empresa, para se atingir tais objetivos? (BANDEIRA, 2000, p.134).

Isto porque o comprometimento organizacional pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização que o incita a dar algo de si, sua energia, sua lealdade. E, nessa direção, o panorama sócio-econômico leva a refletir sobre a melhor forma de se conquistar esse vínculo, diante da crise que se acentua nesse quadro mundial.

Em decorrência, as abordagens mais recentes sobre a liderança, enfatizam a necessidade de se aprofundar o conhecimento dessa problemática, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre o líder e seguidores nos planos social, simbólico identitário e cultural. É necessário compreender o processo de liderança, em tais planos teóricos cada vez mais crucial, para atualizá-lo, em face das transformações drásticas pelas quais vêm passando a administração e a vida nas organizações (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 108).

A maioria dos psicólogos concorda que o diferencial do líder não é tanto sua filosofia de liderança, sua personalidade ou seu estilo de gestão. É, antes, a “lógica de ação” – a forma

de interpretar o entorno e de reagir quando seu poder ou segurança são ameaçados. Um número relativamente baixo de líderes tenta entender a própria lógica de ação e menos ainda exploram a possibilidade de mudá-la (ROOKE; TORBERT, 2005, p. 45).

Rooke e Torbert (2005, p.45) constata que o líder que embarca numa jornada de compreensão de desenvolvimento pessoal, pode transformar não só as próprias capacidades como as da empresa, “[...] destacando que o líder que se empenha para entender sua lógica de ação pode melhorar a capacidade de liderar. Para tanto, a pessoa precisa entender, primeiro, que tipo de líder ela é [...]” porque, como evidenciam Davel e Machado (2001, p. 111), a liderança é sobretudo um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor, envolvendo um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas. Assim, não se poderia dizer que a liderança fica somente a cargo do líder.

Na concepção de Davel e Machado (2001), o processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo.

Esse mito já foi desfeito uma vez que a criatividade, que era considerada um atributo dos gênios ou de uns poucos iluminados, nos dias atuais, prevalece sobre a concepção de que esse fenômeno é universal, passível de desenvolvimento, dependendo de determinadas condições para poder se manifestar; dentre elas, destacam-se tanto fatores de natureza social e cultural quanto outros do próprio indivíduo, como os seus atributos de personalidade. Esses fatores não se constituem como aspectos isolados, mas atuam de forma integrada e interativa (FARIA; ALENCAR, 1996, p. 50).

Consideram esses autores, com fundamento no pensamento de Hollander (1978), que não é o líder que ilumina a relação, mas é a relação que ilumina o líder, requerendo esforços de cooperação, consentimento e reconhecimento por parte da coletividade. Desta forma, o poder do líder depende dessa congruência e está atrelado à ressonância, que se estabelece entre a problemática pessoal do líder e as necessidades pessoais do grupo que se reconhece naquele.

Conforme ensina Aubert (1991 apud FARIA; ALENCAR, 1996 p.50), esta ressonância se dá durante o processo de identificação que se desenrola entre ambas as partes (líderes e liderados). A habilidade significativa de ordenamento da realidade, e suas ressonâncias no imaginário coletivo, é o que constitui a força do líder e fundamenta o exercício legítimo da sua influência. Em consequência, é necessário avançar na compreensão das sutilezas da liderança, como processo de ordenamento significativo da realidade, para integrar e aprofundar o conceito de identificação.

Os empregados tendem a resistir às mudanças, em face dos custos psíquicos que as acompanham. Os gerentes, também, resistem com a mesma obstinação dos seus subordinados. Porém, a propensão das pessoas de resistência às mudanças é compensada pelo desejo que elas têm de novas experiências e pelas recompensas a estas associadas. Nem todas as mudanças enfrentam resistências, pois algumas delas são desejadas pelos funcionários e outras são tão triviais e rotineiras para resistência que, se houver, é muito fraca para ser evidente. Portanto, uma mudança pode ser um sucesso ou um problema, dependendo da habilidade gerencial para minimizar resistências (DAVIS; NEWSTROM, 1996, p. 43).

Nesse contexto, o estudo de comportamento organizacional, atualmente, é resultado da convergência gradual de diversas escolas de pensamento, evoluindo de uma orientação micro (ênfase nas estruturas e processos, entre e dentre indivíduos, pequenos grupos e seus líderes), para incluir, também, uma perspectiva macro (ênfase nas estruturas e processos, entre e dentre grandes subsistemas, organizações e seus ambientes). Para isso, sugere-se a tentativa de combinar a “lógica” da Escola Clássica com as sensações “ilógicas” da tradição Neoclássica através de análises integradas, mais sistemáticas, do comportamento e da estrutura aos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 19).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, considerou-se mais adequado o estudo de caso, objetivando analisar as possíveis relações de causa e efeito entre o processo de planejamento estratégico e o de gestão, no ambiente organizacional da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA), no período de 1997 a 2003, para possibilitar que se pudesse fazer uma análise consolidada do modelo adotado.

A escolha da EGBA foi decorrente do fato de ter a administração daquela empresa tomado a decisão de introduzir um modelo de planejamento estratégico construído com o processo participativo dos empregados. Esta prática continua sendo realizada pela organização.

A metodologia de estudo de caso foi utilizada em virtude de o pesquisador não ter controle sobre as questões “como” e “por que”, razão pela qual escolheu o estudo de caso da EGBA, tendo realizado estudos sobre decisões, programas de vários tipos no processo de implantação para a mudança organizacional, portanto num contexto de vida real (YIN, 2001, p. 19-44).

Na busca de elementos para análise, foram aplicados dois questionários: o primeiro (ver APÊNDICE) consistiu num roteiro para entrevista aberta em profundidade com dois dos três diretores da empresa, para identificar:

- a) os fatores determinantes da decisão de implementar o planejamento estratégico;
- b) se em algum período ocorreu o planejamento exclusivamente na alta administração;

- c) se foi resultado de um planejamento estruturado;
- d) o grau de participação dos empregados, dos diversos níveis da organização, no processo de formulação estratégica;
- e) os efeitos da participação dos empregados sobre a eficácia do planejamento estratégico;
- f) a eficácia do planejamento estratégico no processo de gestão empresarial;
- g) o impacto sobre a motivação dos empregados;
- h) se a implantação do planejamento estratégico foi decisiva e quais os fatores que mais contribuíram para a sua efetividade;
- i) como se iniciou o processo de elaboração do planejamento estratégico a partir das comunicações (em grupos especializados);
- j) o grau de importância do envolvimento dos empregados e quais os níveis de participação;
- k) se houve introdução de alguma política especial de relacionamento e mudança no modelo da estrutura organizacional;
- l) as medidas adotadas para qualificação e adaptação dos empregados com os novos métodos;
- m) qual foi o maior impacto em termos de qualidade, desempenho e resultados econômicos.

Nessa seqüência, objetivando analisar o grau de participação dos empregados nos diversos níveis da organização, no processo de formulação da estratégia, foi utilizado um questionário fechado (ver APÊNDICE), buscando-se coletar informações do ponto de vista dos funcionários classificados como Gerente de Departamento, Gerente de Seção, Assessor e não Gerente, para identificar o seguinte:

- a) se o planejamento estratégico foi determinante no processo de modernização da empresa;

b) se os projetos mais relevantes foram associados ao planejamento estratégico e têm contribuído para a melhoria dos resultados da empresa;

c) se o planejamento estratégico foi restrito à alta administração e se nessa condição os gerentes tiveram alguma influência na implantação;

d) se o êxito dos projetos decorreu do planejamento estratégico em consequência do elevado grau de participação na elaboração e implantação, incluindo as expectativas dos empregados;

e) se os projetos precisaram ser reformulados e as ações só foram implementadas quando os empregados concordaram;

f) se a auto-sustentabilidade da empresa se deveu ao processo de planejamento estratégico;

g) se a motivação dos empregados decorreu da participação no planejamento estratégico e delegação no processo de gestão;

h) se os objetivos dos empregados foram contemplados pela empresa e realizados no processo de gestão;

i) se a participação de todos os empregados contribuiu decisivamente para o desempenho superior;

j) se a participação dos empregados no planejamento estratégico foi fator de integração das pessoas e de melhoria de desempenho.

E, para estudar o impacto sobre a motivação dos empregados, foi aplicado o questionário II (ver APÊNDICE), objetivando avaliar os fatores que demonstraram alto grau de satisfação e comprometimento, bem como aumento de:

a) produtividade;

b) produção;

c) horas produtivas, qualidade e redução de:

c.1) prazo de entrega de encomendas;

- c.2) custos de produção;
- c.3) faltas não justificadas;
- c4. faltas justificadas com atestado médico.

Com a finalidade de avaliar a eficácia do planejamento estratégico, no processo de gestão empresarial, foi feita a análise dos relatórios da administração para identificar:

- a) o estágio tecnológico;
- b) a evolução patrimonial;
- c) comparativo entre receitas e despesas;
- d) resultados dos últimos sete anos;
- e) os principais índices econômicos;
- f) gestão de qualidade.

Em seguida, buscou-se identificar os efeitos da participação dos empregados sobre a eficácia do planejamento estratégico, através de:

- a) análise do grau de participação nos diversos níveis da organização no processo de formulação estratégica;
- b) avaliação do efeito da participação dos empregados sobre a eficácia do planejamento estratégico;
- c) estudo do impacto do processo participativo sobre a motivação dos empregados.

Assim, utilizou-se quatro amostras estratificadas, com os ocupantes de funções de: diretoria, assessoria, gerência de departamento, gerência de seção e cargo técnico face às limitações de acessibilidade por razões operacionais da organização. Os respondentes fizeram as suas escolhas, assinalando as suas opções em cada pergunta formulada.

Esperou-se que essas estratificações dessem, como deram, melhores informações para interpretações do que ocorreu no ambiente com a população estudada.

Nesse processo, utilizou-se o questionário fechado (ver APÊNDICE) - exceto para as funções de diretoria – para análise da importância do planejamento estratégico participativo, através das informações dos respondentes.

Para facilitar a tabulação e interpretação das respostas, utilizou-se como suporte a escala de Likert. Essa abordagem facilitou a classificação das respostas, especialmente por se tratar de um estudo de caráter exploratório, predominantemente qualitativo. Para complementar o trabalho, as respostas dos diretores serviram como elementos fundamentais na descrição do processo de planejamento estratégico as quais, confrontadas com as informações dos demais respondentes, possibilitaram evidenciar o grau, o nível de participação e o impacto sobre a motivação dos empregados e os seus efeitos no planejamento estratégico.

Nessa pesquisa, em um universo de 260 (duzentos e sessenta) pessoas que totaliza o quadro de pessoal da EGBA, escolheu-se uma amostra de 11 (onze) pessoas por acessibilidade e por tipicidade, como recomenda Vergara (2004, p. 51) – sendo selecionados 08 (oito) gerentes de departamento, 01 (um) gerente de seção, 01 (um) técnico e 2 (dois) diretores (o diretor geral e o diretor administrativo - financeiro).

A escolha do quantitativo da população foi objeto de negociação com o Diretor Geral da EGBA, objetivando compatibilizar os interesses operacionais da organização com a disponibilidade de tempo dos seus agentes, de forma a viabilizar a coleta de dados.

Essa amostra correspondeu a 4% da população total, 20% da população gerencial e 66% do quadro de Diretores. A análise das informações obtidas com os respondentes, conjugadas com a análise documental, permitiu completar o estudo de campo, seguindo a teoria de Gil (2002, p.53).

Por se tratar de caso único, nesta pesquisa, procurou-se levantar pontos para reflexão, alertando-se que cuidados devem ser adotados no uso das técnicas e resultados esperados, dado à impossibilidade de generalização.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA GRAFICA DA BAHIA - EGBA

4.1 HISTÓRICO DA ESTRUTURA DA EMPRESA

A história da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA), segundo apurou-se no registro da sua constituição, existente na empresa, foi iniciada no século passado como se verifica a seguir:

[...] em 17 de maio de 1912, com o advento da Lei Estadual nº 881, que instituiu a Imprensa Oficial do Estado (IOE), para a publicação dos debates na Câmara e os atos do Governo. A inauguração desse órgão, da Administração direta do Estado, vinculado à Secretaria da Fazenda, só ocorreu em 07 de setembro de 1915. (EGBA, 199-, p. 2).

Em face da natureza das demandas, num processo de reorganização da estrutura do Estado, em 1925, conforme consta nos mencionados registros, a Imprensa Oficial do Estado (IOE) foi transferida para subordinar-se à Secretaria do Interior e Justiça do Estado, tendo-se ampliado as suas responsabilidades, passando a publicar várias matérias das áreas de saúde, instrução pública, crédito rural e fomento agrícola, além dos demais atos da administração pública.

Nesse contexto, no ano de 1932, a IOE foi classificada, no âmbito da Administração Pública, como órgão de serviço industrial, com atribuições de editar com exclusividade: o Diário Oficial, decretos, leis, regulamentos, livros de escrituração e demais trabalhos gráficos, necessários ao expediente das Secretarias e repartições estaduais.

Em decorrência, todos os atos do governo e demais publicações oficiais de interesse público, bem como a edição e reedição de caráter histórico ou qualquer outra considerada de utilidade pública, ficaram sob a responsabilidade da IOE.

Nessa reformulação e expansão das atribuições da instituição, evidencia-se uma busca de melhor atendimento à demanda do serviço, o que resultou, posteriormente, na transformação do modelo de gestão. Nessa direção, em 03 de fevereiro de 1972, foi publicada a lei 3.037, que no seu art. 1º determinou:

Fica transformada em Empresa Pública vinculada ao gabinete do Governador, a Imprensa Oficial da Bahia (IOB), sob a denominação de Empresa Gráfica da Bahia (EGBA), com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, capital exclusivo do Estado, sede e foro na cidade de Salvador, Capital do Estado da Bahia. (EGBA, 199-, p.18).

A constituição e integralização do capital da empresa foram realizadas, exclusivamente, pelo governo do Estado da Bahia, passando o regime jurídico do pessoal (empregado) a ser submetido à legislação trabalhista, buscando-se uma nova dinâmica na gestão, nos processos e nos produtos.

Com essa nova visão empresarial de negócio, a lei 3.037/92 determinou, no art. 20, que só ficariam excluídos da legislação trabalhista os empregados do Estado da Bahia submetidos ao regime estatutário, colocados à disposição da EGBA.

Em virtude da existência de um efetivo de funcionários estatutários, com a transferência do acervo foi determinado pelo art. 21 da lei mencionada que os funcionários estatutários – existentes nos quadros da IOB, mediante seleção, seriam colocados à disposição da EGBA sem ônus para essa nova empresa, respeitando-se os direitos adquiridos. E, nesse sentido, o art. 22 da lei estipulou que o aproveitamento dos empregados seria feito mediante processo de seleção e reconhecida a necessidade dos serviços, observando-se o novo regime jurídico.

Em conseqüência, os servidores que não fossem aproveitados, na conformidade do que foi previsto nos artigos 21 e 22, anteriormente mencionados, deveriam ser distribuídos - por ato do Poder Executivo - para os órgãos e entidades da Administração Estadual. Assim, na hipótese de não haver qualquer possibilidade de aproveitamento, teriam que ter rescindidos os seus contratos de trabalho.

Dessa forma, dando continuidade às medidas de viabilidade da nova empresa pública (EGBA), foi editada a lei estadual nº 4.387 de 10 de dezembro de 1984, a qual no art. 11 instituiu que:

A Empresa Gráfica da Bahia (EGBA), quando participar de licitação para fornecimento de produtos ou para realização de serviços gráficos a órgãos ou entidades da administração estadual, centralizada ou descentralizada, gozará de preferência, sempre que ocorrer empate, entre sua proposta e dos demais licitantes, relativamente às condições de preço, qualidade e prazo de entrega. (EGBA, 199-, p.32).

Acrescentou ainda, no parágrafo primeiro do art. 11 a seguinte prerrogativa: “[...] exclusividade para a Empresa Gráfica da Bahia (EGBA) ficando, conseqüentemente, dispensada a licitação para fornecimento de produtos ou realização de serviços gráficos específicos, mediante autorização do Chefe do Poder Executivo.” (EGBA, 199-, p.46).

Observa-se, no processo de substituição da Imprensa Oficial do Estado da Bahia (IOE) – de órgão da Administração Pública – por uma empresa pública, a EGBA, prerrogativas específicas para a sua viabilidade, em face do interesse público como preceitua o § 2º do art. 11 da lei 4.387/84 que reza:

Consultada, necessariamente, por escrito, declarando-se a EGBA impossibilitada de executar os serviços nas condições requeridas para efeito do disposto no parágrafo anterior, os órgãos e entidades referidos, neste artigo, poderão contratar os serviços com outras empresas, mantidos os termos e especificações da consulta e observadas as normas legais pertinentes sobre licitação. EGBA, 199-, p.32).

Nesse contexto, a lei reforçou as prerrogativas quando no art. 13 determina: “fica proibida a criação de novas unidades organizadas de artes gráficas na Administração Estadual, centralizada ou descentralizada e nas fundações instituídas ou mantidas pelo Estado, bem como a aquisição dos respectivos equipamentos”.

Possibilitando dirimir eventuais dúvidas, o legislador foi mais explícito, prescrevendo no § 1º do art. 13 da lei acima mencionada, o seguinte: “a proibição de que trata este artigo não se aplica em qualquer hipótese, a aquisição de máquinas copiadoras, mimeógrafos, gravadores de estêncil, guilhotinas manuais, grampeadeiras e equipamentos assemelhados de pequeno porte”.

E complementa o art 13 § 2º e 4º, o seguinte:

Os órgãos e entidades da administração centralizada ou descentralizada estadual e as fundações instituídas ou mantidas pelo Estado que possuam, na data desta lei, unidades de serviços gráficos, deverão, no prazo de 24 meses, promover a sua desativação, bem como a destinação dos seus equipamentos e pessoal, respeitadas as prescrições legais. [...] § 4º, essa desativação não se aplica a Empresa Gráfica da Bahia (EGBA). EGBA, 199-, p.32).

Portanto, a instituição de prerrogativas especiais, facilitou a expansão do *market share*, e a modernização dos produtos e serviços, viabilizando a competitividade para tornar a EGBA auto-sustentável e reguladora de mercado.

Com esse novo modelo de gestão, o Governo do Estado da Bahia publicou o decreto nº 29.941 de 6 de outubro de 1983, que aprovou o estatuto da EGBA, conforme a lei delegada nº 68, definindo no capítulo II, art. 2º, como finalidade e competência:

[...] publicar os atos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário do Estado e executar serviços gráficos necessários aos órgãos e entidades do Serviço Público Estadual, competindo-lhe:

I – Editar o Diário Oficial do Estado;

II – Realizar trabalhos gráficos necessários aos órgãos e entidades do Serviço Público Estadual;

III – Editar coletâneas ou separatas de atos oficiais ou técnicos que interessem ao Serviço Público Estadual;

IV – Executar serviço de microfilmagem que interessem ao Serviço Público Estadual;

V – Editar trabalhos de caráter cultural ou educacional, para venda ou distribuição gratuita, de acordo com o plano de divulgação do Estado;

VI – Executar outras atividades correlatas.

Parágrafo único: A EGBA poderá ainda executar serviços para outros órgãos e entidades do setor público e, supletivamente, para pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. (EGBA, 1983, p.3).

Nessa regulamentação, definiu-se, também, o modelo de gestão da empresa que, conforme consta no art. 3º e 4º teve a seguinte configuração:

I – Conselho de Administração;

II – Conselho Fiscal ;

III – Diretoria. (EGBA, 1983, p.3).

No art. 4º, definiu-se a seguinte composição do Conselho de Administração:

I – O Chefe da Casa Civil do Gabinete do Governador, que o presidirá;

II – Um representante da Secretaria de Comunicação Social;

III – Um representante da Secretaria da Fazenda;

IV – Um representante da Secretaria da Administração;

V – O Diretor Presidente da EGBA. (EGBA, 1983, p.3).

Em face das mudanças na estrutura organizacional do Estado da Bahia, a Casa Civil foi transformada em Secretaria de Governo. Em consequência, o Secretário de Governo passou a ser o novo presidente do Conselho de Administração. A Secretaria de Comunicação Social foi transformada em Assessoria Geral de Comunicação e o cargo de Diretor Presidente da EGBA passou a ter a denominação de Diretor Geral.

Nessas circunstâncias, o Conselho Fiscal foi constituído por três membros com igual número de suplentes, nomeados pelo Governador, com mandato de quatro anos, permitida apenas uma recondução. E, os componentes do Conselho de Administração passaram a ter mandato de quatro anos, com a ressalva de não poderem exceder o período governamental para o qual tenham sido nomeados, ficando vedada a recondução por mais de um período. Nessa vedação não se incluem os membros cujos mandatos estejam vinculados aos exercícios dos cargos que ocupam. O organograma da empresa tem a seguinte apresentação:

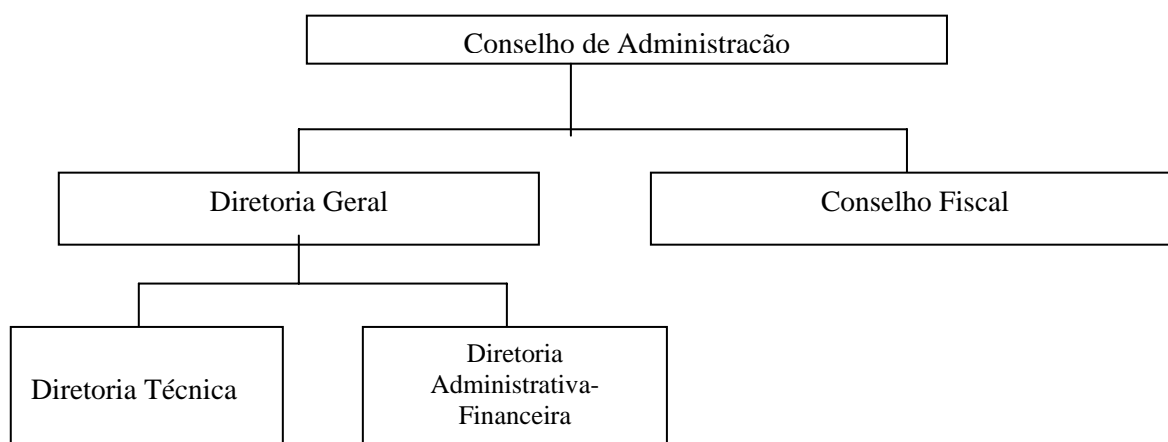


Figura 1 – Organograma da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA)

Fonte: Estatuto da EGBA.

Nesse contexto, em 1997, o quadro de pessoal da EGBA era composto de 298 funcionários, mas, no ano de 2005, esse quadro foi reduzido para 260 pessoas como se verifica, também, na Tabela 1

Tabela 1- Perfil de Escolaridade do Pessoal

Grau de Escolaridade	1997		2005	
	Nº Empregados	%	Nº Empregados	%
Nível Superior	41	14	66	25
2º Grau	97	33	146	56
1º Grau	160	54	48	18
Total	298	100	260	100

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da EGBA.

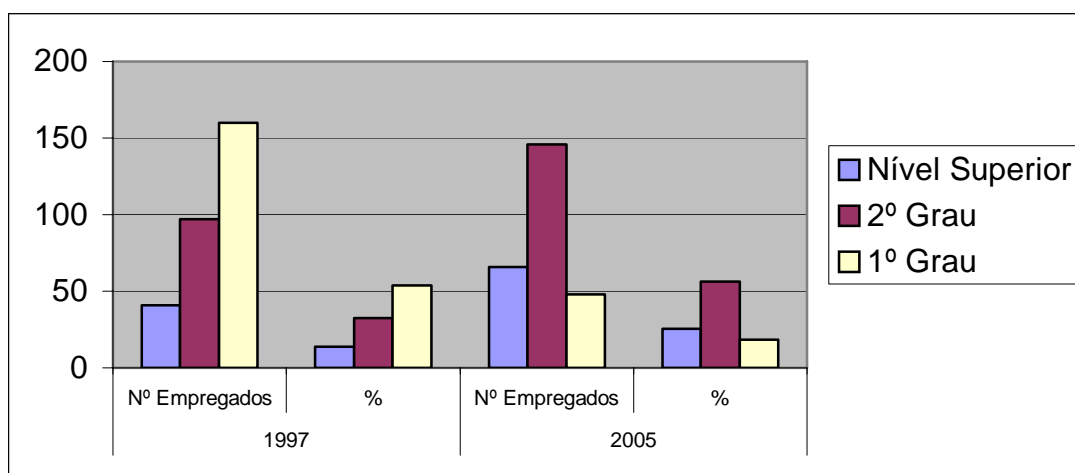


Figura 2 - Gráfico do Perfil de Escolaridade do Pessoal

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da EGBA.

Nesse processo, verificou-se que ocorreu uma redução de 13% do quadro de pessoal – no intervalo de oito anos. Verificou-se, também, uma mudança substancial no perfil de qualificação do pessoal, com as seguintes transformações: acréscimo de 79% no nível superior; 70% no nível médio e uma redução de 200% no 1º grau, uma vez que a Empresa investiu fortemente no programa de formação do pessoal.

4.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO NA EGBA

No processo de planejamento na EGBA, observa-se que o marco fundamental, para viabilizar a modernização e reformulação do processo de gestão, foi a edição do decreto estadual nº 5491 de 17 de junho de 1996, que instituiu o Programa Compromisso de Gestão na Administração Pública (PROGERIR), o qual possibilitou a subscrição do Termo de Compromisso de Gestão entre a EGBA e o Governo do Estado da Bahia, no qual se definiu como missão:

Garantir a divulgação, através do Diário Oficial, dos atos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário do Estado e executar serviços gráficos requeridos por órgãos e entidades do Serviço Público Estadual e pela iniciativa privada, bem como desenvolver ações visando diversificar seu produto, através da prestação de novos serviços voltados à facilitação do acesso de seus clientes aos seus bancos de dados, utilizando, para isso, tecnologias modernas de informática e telemática. (EGBA, 1996, p.2).

Neste Termo de Compromisso, firmado em 28 de janeiro de 1997, definiu-se, também, as seguintes Diretrizes Empresariais:

- 1) Planejamento e ação centrados nos clientes, buscando permanentemente a melhoria do seu nível de satisfação.
- 2) Incentivo à mudança, buscando-se a renovação do clima e da cultura organizacional de modo a manter a empresa com altos índices de desempenho.
- 3) Valorização dos recursos humanos da organização, objetivada através de pagamento de salários compatíveis com o mercado, concessão de incentivos com base no merecimento pelo desempenho individual e das equipes e manutenção de programa permanente de treinamento.
- 4) Busca sistemática da aplicação na Empresa de práticas modernas de administração.
- 5) Atitude gerencial aberta para buscar novos clientes e diversificar seus produtos, a partir da vocação da empresa.
- 6) Manutenção do equilíbrio econômico e financeiro da gestão patrimonial, buscando, por um lado a redução dos seus custos – com o conseqüente aumento de competitividade dos seus preços – e por outro, preservando a capacidade de investimentos com recursos próprios.
- 7) Utilização intensiva de tecnologia de ponta.

Nessa linha de ação, definiu-se, também, o Compromisso de Gestão (programas e planos de ação), representados por 7 itens a seguir identificados:

- I – Modernização do parque gráfico.
- II – Implantação do sistema de editoração eletrônica.
- III – Ampliação da área geográfica de distribuição do diário oficial.
- IV – Modernização do *bureau* de microfilmagem.
- V – Ampliação da participação da Empresa no mercado gráfico nacional.
- VI – Prática de preços diferenciados para os clientes da estrutura organizacional do Estado da Bahia.
- VII – Expansão e diversificação das atividades operacionais.

No Termo, foi estabelecido o prazo de dois anos para realização desses compromissos – período de Janeiro de 1997 a Dezembro de 1998 -, com recursos próprios da EGBA obtidos através da receita de vendas de produtos e serviços.

Objetivando estimular a produtividade, qualidade dos serviços prestados e motivação dos empregados da Empresa Gráfica da Bahia, definiu-se como fundamento a remuneração por desempenho. Esta forma de remuneração foi objeto da Resolução nº 01/97 do Conselho de Administração da EGBA, de 9 de abril de 1997, aprovada pelo Exmo. Sr. Governador do Estado Dr. Paulo Souto, publicada no Diário Oficial do Estado em 18 de abril de 1997, que definiu:

A gratificação será custeada por, no máximo, 30% (trinta por cento) da diferença mensal entre a Receita Operacional Bruta da Empresa (arrecadação própria) e a Despesa com Custeio, por proposição da Diretoria Administrativa-Financeira e aprovação da Diretoria da EGBA. (EGBA, 1997, p. 6).

Essa forma de remuneração estimulou, objetivamente, a motivação dos empregados e, conseqüentemente, o comprometimento com aumento da produção e da produtividade.

Nessa direção, para realizar os compromissos assumidos com o Governo do Estado, a Direção da EGBA adotou as seguintes medidas, conforme depoimento do Diretor Geral Prof. Eberard Nunes: a edição de uma cartilha denominada *Gratificação de Incentivo à Produtividade*, registrando todas as informações a respeito do programa e dos compromissos da Empresa com o Governo, divulgando-se as metas estabelecidas, o significado de incentivo à produtividade, a definição das fontes de recursos, o significado da avaliação, ilustrando com *fac símile* os tipos de formulários da avaliação para as diferentes áreas de trabalho.

Essa cartilha foi amplamente discutida com cada gerência e respectivos funcionários, segundo o referido Diretor, de forma a dirimir quaisquer dúvidas e, posteriormente, distribuída para todos os colaboradores. Para estimular a motivação da equipe e facilitar a implantação do programa, a Diretoria e as Gerências instituíram a política de “portas abertas”, facilitando o acesso de todos os empregados a todos os níveis hierárquicos operacionais.

Após esse trabalho de esclarecimento, para a sensibilização e motivação dos empregados, iniciou-se a etapa de mobilização, para elaboração, de forma participativa, do planejamento estratégico, como instrumento de gestão fundamental para alcançar os objetivos.

Essa mobilização processou-se mediante reuniões com todos os funcionários, nos dias 13 e 14 de outubro de 1997, quando foram estabelecidas inicialmente diretrizes e metas, como parte do planejamento estratégico da empresa, para os anos de 1997 e 1998. Em consequência desse processo de mobilização, publicou-se um folheto com onze diretrizes e vinte e seis metas (discutidas com todos os funcionários) conforme consta no Quadro 1.

DIRETRIZES	METAS	Prazo Conclusão
A – Produção de serviços editoriais	1 – -Publicar o Diário Oficial em cores	12/97
	2 – -Receber matérias on-line dos órgãos do governo e disponibilizar o Diário Oficial na Internet	06/98
	3 – -Estabelecer nova diagramação para o Diário Oficial	04/98
B – Produção de serviços gráficos	4 – -Modernização do parque gráfico	07/98
C – Produção de serviços gráficos e editoriais	5 – Complementar quadro de pessoal do parque gráfico	05/98
D – Produção de serviços informatizados	6--- Complementação dos serviços de digitalização e modernizar a microfilmagem.	07/98
	7 – Produzir Cd - Rom dos Diários Oficiais	06/98
E – Comercialização de serviços gráficos, editoriais e informatizados	8 – -Divulgação de produtos	Durante 1998
	9 – Identificar novos produtos	Durante 1998
	10 – Distribuição do Diário Oficial em todos os municípios do Estado	Durante 1998
F – Exigências de mercado para encomendas gráficas	11 – Criar diretrizes de procedimentos	02/98
	12 – Preço, prazo e qualidade	Durante 1998
G – Capacitação de recursos técnicos	13 – Atendimento	12/98
	14- Melhor aproveitamento dos equipamentos e materiais	04/98
	15 – Identificar deficiências na manutenção dos equipamentos	03/98
	16 – Implementar o programa de segurança no trabalho	06/98

DIRETRIZES	METAS	Prazo Conclusão
H – Capacitação de recursos humanos	17 – Treinamento de pessoal 18 – Elevar o nível de escolaridade 19 – Estimular atividades sociais, cooperativas e de lazer	03/98 03/98 Durante 1998
I – Capacitação de recursos materiais	20 – Melhorar condições de armazenamento dos materiais 21- Dar continuidade ao programa de qualificação de materiais e equipamentos utilizados	03/98
J – Otimização de resultados	22 – Avaliação do desempenho econômico-financeiro 23 – Agilizar execução das tarefas/procedimentos/serviços 24 – Melhoria dos serviços de transporte	Durante 1998 07/98 Durante 1998
K – Informatização	25 – Reavaliação do plano diretor de informática 26 – Formar equipe qualificada	10/98 06/98

Quadro 1 - Plano de Trabalho – Diretrizes – 1997

Fonte: EGBA, outubro de 1997. Extraído do Documento de Planejamento Estratégico (EGBA, 1997).

Assim, buscando-se incentivar a renovação do clima e da cultura organizacional, flexibilizou-se a estrutura, adotando-se uma linha de trabalho identificada com o modelo matricial.

No desenvolvimento do planejamento das metas, definiu-se a criação de equipes com o objetivo de promover o trabalho em grupo, para alcançar os objetivos e metas organizacionais, considerando que o atendimento aos interesses individuais, a exemplo da remuneração por desempenho, dependeria do atendimento aos resultados da EGBA.

Assim, além de se flexibilizar a estrutura organizacional, para agilizar o trabalho dessas equipes, instituiu-se a figura do “padrinho” (um facilitador das equipes) para remover eventuais dificuldades, preservando as boas relações interpessoais, visando assegurar a alta sinergia necessária. Essas equipes eram compostas de até 6 membros, de acordo com a complexidade das atividades, totalizando 39 pessoas, o que correspondeu a 13% (treze por cento) do quadro de pessoal.

Constatou-se que o processo participativo ocorreu com o envolvimento de todos os agentes numa primeira etapa de discussão coletiva e identificação dos problemas operacionais. Após o inventário das idéias e sugestões, foram traçadas as diretrizes e respectivas metas. Na segunda etapa, a participação foi requerida pelas equipes quando das informações requisitadas, por toda a organização, com a facilitação do “padrinho”.

Objetivando a integração, a formação das equipes foi multidisciplinar, para a internalização do conceito de trabalho em grupo. Visando auxiliar o desenvolvimento dos trabalhos, as atribuições das equipes foram distribuídas por diretrizes e programas como: modernização do parque gráfico; implantação do setor de informática e criação de *off-site-storage*. Este, conforme registro da EGBA, define-se:

É um sistema de armazenamento externo de arquivos, que garante total segurança, controle e praticidade para seus usuários. Existente há mais de quatorze anos nos Estados Unidos, o *off-site-storage* guarda os mais diversos tipos de documentos desde papéis, fitas magnéticas, plantas e projetos, até discos ópticos, discos rígidos, CD-ROM e DVD, em locais especialmente preparados, onde os fatores de luz, umidade, temperatura, poluição e contaminação biológica são rigorosamente controlados para preservar os arquivos da ação do tempo. (EGBA, 1997, p.22).

Nessa forma de condução, gradativamente, as equipes passaram a apresentar trabalhos relevantes e, em decorrência, a maioria das sugestões foi acatada pela direção da EGBA, gerando um clima de confiança nos membros das equipes e a convicção de que todos estavam comprometidos com as metas estabelecidas no Termo de Compromisso de Gestão.

Com a divulgação dos objetivos e metas, a EGBA envolveu todos os funcionários, alguns direta e outros indiretamente. Esse movimento facilitou a incorporação do planejamento estratégico no processo de gestão, criando novos conhecimentos que foram disseminados por toda a organização, os quais contribuíram para um desempenho superior no processo de gestão, porque, segundo Wood (1992, p. 13), as pessoas são os agentes de transformação no ambiente organizacional e os resultados (fabricação de um produto ou prestação de um serviço) têm a configuração da qualidade do desempenho delas.

4.3 PROCESSO PARTICIPATIVO NO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

A Empresa constituiu grupos de trabalhos multidisciplinares, o que contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento dos funcionários, porque os novos conhecimentos dependem da motivação das pessoas.

O conhecimento pessoal de cada indivíduo se converteu em conhecimento organizacional, necessário para a empresa como um todo, isto é, conhecimento explícito representado pelas especificações dos novos serviços e produtos.

O processo participativo se iniciou com a dinâmica de grupo, realizada nos dias 13 e 14 de junho de 1997, conduzidas por um consultor externo, para identificar os problemas operacionais e dar início ao envolvimento da equipe no planejamento estratégico.

Para facilitar o entendimento e orientar o planejamento estratégico, a EGBA produziu uma cartilha na qual especificou 11(once) diretrizes e vinte e seis metas após a discussão coletiva, estabelecendo-se prazos, planos de trabalho e respectivos responsáveis. Essas diretrizes foram consideradas como sendo regras mínimas de ação da EGBA, conforme demonstra o Quadro 2.

DIRETRIZES	METAS	EQUIPES	PESSOAS	PRAZOS
Produção de serviços editoriais	1 – Publicar o Diário Oficial em cores	2	3	12/97
	2 – Receber matérias on-line dos órgãos do governo e disponibilizar o Diário Oficial na Internet	5	4	06/98
	3 – Estabelecer nova diagramação para o Diário Oficial	3	2	
Produção de serviços gráficos	4 – Modernizar o parque gráfico	4	3	04/98
Produção de serviços gráficos e editoriais	5 – Complementar quadro de pessoal do parque gráfico	-	1	05/98
Produção de serviços informatizados	6 – Complementar os serviços de digitalização e modernização da micro-filmagem	5	2	07/98
	7 - Produzir CD-ROM dos Diários Oficiais	2	2	06/98
Comercialização de serviços gráficos, editoriais e informatizados	8 – Divulgar produtos	2	3	Durante 98
	9 - Identificar novos produtos	1	4	Durante 98
	10 - Distribuir o Diário Oficial em todos os municípios do Estado	2	2	Durante 98
	11 – Criar diretrizes de procedimentos	2	4	02/98
Exigências de mercado para encomendas gráficas	12 - Aprimorar continuamente a política de preço, prazo e qualidade.	Todos	Todos	Durante 98
	13 – Atendimento	3	5	Continuamente
Capacitação de recursos técnicos	14 – Melhorar aproveitamento dos equipamentos e materiais	3	7 + todos os chefes	Até 04/98
	15 - Identificar deficiências na manutenção dos equipamentos	3	+ gerências	Até 03/98
	16 - Implementar o programa de segurança do trabalho	5	2 + chefes de setor	Até 06/98
Capacitação de recursos humanos	17 - Treinamento de pessoal	3	3 + gerentes	Até 03/98
	18 - Elevar o nível de escolaridade	1	2	03/98
	19 - Estimular atividades sociais, cooperativas e de lazer	2	6	Durante 98
Capacitação de recursos materiais	20 - Melhorar condições de armazenamento de materiais	2	5	Até 10/98
	21 - Dar continuidade ao programa de qualificação de materiais e equipamentos utilizados	1	3	03/98
Otimização dos resultados	22 - Melhoria dos serviços de transporte	3 GERAD/GERHU GERAD/TRANSP.	Todas	Durante 98

DIRETRIZES	METAS	EQUIPES	PESSOAS	PRAZOS
Informatização	23 – Reavaliação do plano diretor de informática	3	4	10/98
	24 - Formar equipe qualificada	2	3 + gerências envolvidas	06/98

Quadro 2 - Plano de Trabalho – Metas por Equipes – 1997

Fonte: EGBA, outubro de 1997. Extraído do Documento de Planejamento Estratégico (EGBA, 1997).

Esse documento foi distribuído por todos os grupos de trabalho de forma que pudessem estar conscientes cada um de seus papéis e da sua importância no conjunto.

Nesse processo de planejamento participativo, de forma intensiva, criaram-se 59 equipes de trabalho constituídas no modelo de Adhocracia, totalizando 39 pessoas, considerando que algumas delas pertenciam a vários grupos.

Essa amostragem do número de pessoas, que constituíram as células de desenvolvimento das atividades, correspondeu a 13% do quadro efetivo, que deu continuidade ao processo iniciado com a mobilização de todos os funcionários nos dias 13 e 14 de outubro de 1997.

A essa metodologia, criou-se adicionalmente, a figura de um “padrinho” como facilitador das atividades, nas relações internas e externas. Essas equipes - mantidas até a consolidação dos objetivos e metas – alcançaram as metas nos prazos estabelecidos no Termo de Compromisso de Gestão.

Tendo a EGBA formado grupos de trabalho com líderes de opiniões informais e articulados com a figura do “padrinho”, não somente o processo de desenvolvimento dos trabalhos, mas o comprometimento de toda a equipe com os compromissos assumidos com o Governo do Estado foram internalizados pelos colaboradores. Assim, facilitou-se o processo de interação social, elemento crítico em processo de mudança.

Nessa experiência, houve participação e dependência direta de órgãos externos à estrutura da EGBA como: Secretaria de Governo (SEGOV) e Assessoria Geral de Comunicação (AGECOM). Estes órgãos, também, se estruturaram para se conectar no processo de modernização e possibilitar a interface de comunicação dos sistemas projetados,

uma vez que as “matérias” seriam recebidas “on line” a partir da efetiva implantação do processo de modernização.

Para Castor e Suga (1998, p. 101) apud Castor (2000, p. 1-7), o desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas organizações pressupõe o estudo de forma ampliada, dos níveis de racionalidade das decisões, através de um adequado conhecimento dos fatores internos e externos, determinantes ou relevantes no processo de realização dos objetivos. Este conceito foi adotado pela EGBA, o que representou ganhos estratégicos importantes.

Na pesquisa aplicada numa amostra de onze pessoas, obteve-se, no aspecto do Processo Participativo, as oito respostas que configuram a opinião dos empregados conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Processo Participativo de Planejamento Empresarial

Perguntas/Questões	%					Total
	Concordo Plenamente	Concordo	Indecisos	Discordo	Discordo Plenamente	
1 A elaboração do planejamento estratégico foi feita pela alta administração	44,4	44,4	-	11,2	-	100
2 A elaboração do planejamento estratégico foi feita pelos gerentes?	11,1	66,7	-	11,1	11,1	100
3 A elaboração do planejamento estratégico foi feita com a participação de todos os empregados	11,1	22,2	22,2	33,3	-	100
4 O processo participativo no planejamento estratégico precisa ser reformulado	11,1	55,6	11,1	22,2	-	100
5 O planejamento estratégico tem sido elaborado pela alta administração e aos gerentes cabe apenas a implantação	22,2	22,2	11,2	44,4	-	100
6 Os gerentes têm exercido grande influência na elaboração e na implementação do planejamento estratégico	33,3	66,7	-	-	-	100
7 O êxito dos projetos decorrentes do planejamento estratégico deveu-se, principalmente, ao elevado grau de participação na elaboração e implantação	33,3	66,7	-	-	-	100
8 A elaboração do planejamento estratégico exclusivamente pela alta administração dificultaria o processo de gestão	44,4	44,4	-	11,2	-	100

Fonte: Dados obtidos dos respondentes aos questionários

No que se refere à centralização do planejamento na alta administração, na pesquisa aplicada, 44,4% dos empregados concordaram que planejamento é feito pela alta administração, mas 44,4% discordaram, e 77,8% dos respondentes afirmaram que a elaboração do planejamento estratégico foi feita pelos gerentes, o que sugere a necessidade de revisão do processo, porque o próprio grupo, de forma unânime, afirma que o êxito dos projetos deveu-se ao elevado grau de participação dos empregados.

4.4 RESULTADO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico foi essencial como instrumento para obtenção da eficiência e eficácia do desempenho organizacional no processo da EGBA. Assim, é relevante analisar os resultados sob dois ângulos: realização das atividades e os resultados econômicos atingidos no período do objeto da pesquisa.

4.4.1 Análise operacional

De acordo com o documento de Planejamento Estratégico editado em 1997 pela EGBA, no processo de interação dos grupos, destacaram-se as seguintes ações estabelecidas no plano de trabalho:

- a) Elaboração de normas e procedimentos para utilização dos equipamentos de informática.
- b) Treinamento complementar no serviço de rotativa (solicitação e execução).
- c) Recebimento de matérias *on-line* dos órgãos do governo e disponibilização do Diário Oficial na Internet.
- d) Instalação de 1 alceadora, 1 cortadeira, 1 cintadeira, 1 costuradeira técnica, 1 impressora *off-set* 4 cores e 1 guilhotina automática e treinamento operacional nestes equipamentos;
- e) Complementação dos serviços de digitalização e modernização da microfilmagem..
- f) Complementação da instalação com adição de 1 gravador de CD, 1 disco magnético ótico e 1 servidor.

- g) Elaboração das diretrizes de procedimento para atendimento aos clientes.
- h) Distribuição do Diário Oficial em todos os municípios do Estado.
- i) Publicação do Diário Oficial em cores.
- j) Reformulação da diagramação para o Diário Oficial.
- k) Produção de encomendas gráficas: livros e material gráfico em geral.
- l) Disponibilização do *software File power* e sete hardwares capacitados para digitalização de documentos (EGBA, 1997).

No processo de planejamento com inovação e modernização do parque gráfico, foi realizada a informatização da área de pré-impressão, com instalação de um sistema ligado em rede, para paginação, ilustração, editoração eletrônica e tratamento de imagens, num sistema computadorizado. Para esta inovação de processo, foram treinados trinta empregados, correspondendo a hum mil e duzentas h/homem.

Na modernização do parque gráfico, realizaram-se investimentos em máquinas e equipamentos no valor de R\$2.005.697,70 (dois milhões, cinco mil, seiscentos e noventa e sete reais e setenta centavos) na aquisição de uma máquina impressora off-set Heidelberg SM 74-04P e 1 (um) conjunto de unidades Stall, composto de encitadeira ASS 23, costuradeira OS100, alceadeira 100 e uma guilhotina FS100, para o setor de acabamento. Esses investimentos representaram 80% dos recursos previstos nesse item do programa.

Efetivou-se a ampliação e modernização da máquina rotativa off-set Harris, instalando-se mais quatro unidades de impressão, uma dobradeira JF- 25 e porta bobina de troca automática, o que possibilitou a edição do Diário Oficial em cores.

Para atendimento com mais eficácia aos órgãos do Estado, viabilizou-se a conexão com a SEGOV e com a AGEKOM, através da interligação de computadores que transmitem diariamente suas matérias para publicação no Diário Oficial via serviços de FTP/Internet.

Para possibilitar mais agilidade na distribuição do Diário Oficial em todo o Estado da Bahia, conforme afirmação do Diretor geral, procedeu-se à terceirização, que a tornou mais

rápida, reduzindo o tempo de entrega do Diário em mais de trinta e quatro cidades no prazo de quarenta e oito horas, sendo que antes esse prazo chegava a durar quinze dias. Novos serviços, como a coleta de matérias e comercialização de assinaturas, foram introduzidos na Região Metropolitana de Salvador e todas as cidades passaram a ser atendidas pelo serviço de distribuição.

Em decorrência da reformulação dos processos e dos produtos, a empresa vem exercendo seu papel de reguladora de preços no mercado gráfico, tendo participado em 1997, de 89,79% das licitações do Governo, contribuindo para uma redução de 59,26% nos preços em relação ao valor de mercado, de acordo com informações do Diretor geral.

Nesse processo de desenvolvimento, no início do ano de 1998, o Diário Oficial foi disponibilizado na Internet, podendo ser acessado diariamente pelos seus usuários através da *home page* da EGBA, na qual se pode obter também informações sobre o expediente das Secretarias; leis, decretos estaduais; a história da EGBA, o portfólio dos serviços prestados e os procedimentos para os interessados efetuarem assinaturas e participarem de licitações.

Conforme se identifica no Relatório Simplificado da Administração, no exercício de 2003 (EGBA, 2003), a empresa recebeu do *Bureau Veritas Quality International* (BVQI) a certificação ISO9001:2000, tendo-se verificado que os seguintes serviços encontravam-se em conformidade com os requisitos das normas de qualidade e escopo de fornecimento dos serviços: impressão e distribuição do Diário Oficial; encomendas gráficas; microfilmagem e digitalização de documentos; arquivos de segurança e *Off Site Storage* de documento, e escopo de fornecimento dos serviços. Assim, a empresa está habilitada a participar de licitações nos Estados Unidos e Inglaterra.

Tendo conseguido alcançar as metas pactuadas com o governo do Estado e a certificação, conforme informação do Diretor geral, a empresa completou a sua avaliação de resultado com uma pesquisa de opinião com 100 clientes, para avaliar a qualidade dos seus produtos e serviços, obtendo como resultado a informação de que 91% dos clientes estavam satisfeitos, destacando a qualidade gráfica como atributo de maior importância.

4.4.2 Resultado econômico-financeiro

Da análise das demonstrações financeiras da EGBA no período de 1997/2003, verificou-se que a receita oriunda de clientes governamentais sofreu uma redução média de 17%, enquanto a receita oriunda de clientes particulares sofreu incremento de 90%. Em decorrência, o acréscimo da receita total do período foi de apenas 12%. Essa redução da receita governamental foi decorrente dos preços ofertados para o Estado terem obtido uma redução de 92,28% ao longo do período, diferentemente dos preços particulares que, no mesmo período, sofreram um aumento de 100%.

Essa redução de preço para os serviços dos órgãos governamentais têm previsibilidade no Termo de Compromisso do Programa PROGERIR e objetivou:

Contribuir para a redução da despesa de custeio do Estado, [...] a racionalização das atividades-meio e da melhoria da produtividade dos funcionários, sendo definido que a empresa poderia repassar no período de 1997 a 1998 apenas 50% dos aumentos advindos de publicações da política de preços adotada pela EGBA (base média de preço cm/col, jornais de grande circulação) salvo quando ocorrerem aumentos extraordinários dos insumos que possam afetar o equilíbrio econômico-financeiro da empresa. (EGBA, 1996, p.2).

Conforme se verifica na Tabela 3, a redução de preços, para o Estado, alcançou o percentual médio de 92,28%, portanto 42,28% além do previsto no Termo de Compromisso.

Tabela 3 - Preço das Publicações

Publicações	Valores R\$-cm/col	Varição %
Particulares	62,00	100
Secretarias	6,30	-89,83
Assembléia	1,26	-97,96
Noticiário Governo	0,63	-98,98
Leis, Decretos	Gratuito	-100

Fonte: EGBA. Extraído do Relatório Simplificado de Gestão – EGBA/2003 (EGBA, 2003).

A redução de preços para os órgãos governamentais repercutiu no resultado, embora não tenha comprometido a situação econômica - financeira da empresa, reduziu a média do lucro, no período de 1997 a 2002; em 60%. E, no ano de 2003, essa redução foi de 71%,

conforme se verifica no demonstrativo e gráfico a seguir. É necessário destacar que, em se tratando de uma empresa pública o primeiro objetivo financeiro não é o lucro, mas a redução dos preços para os órgãos do governo.

Tabela 4 - Demonstrativo de Resultados em (R\$ 1.000) 1997 – 2003

Item	Ano						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Receita Líquida Operacional	23.866	23.859	18.027	19.469	20.006	25.372	26.713
Despesa Operacional	18.264	19.198	15.437	17.311	17.883	23.107	25.094
Lucro Líquido Operacional	5.602	4.661	2.590	2.158	2.123	2.265	1.619
Varição do resultado	-	-17	-54	-61	-62	-60	-71

Fonte: EGBA. Extraído do documento Demonstrações Financeiras da EGBA, Balanço. EGBA (2004)

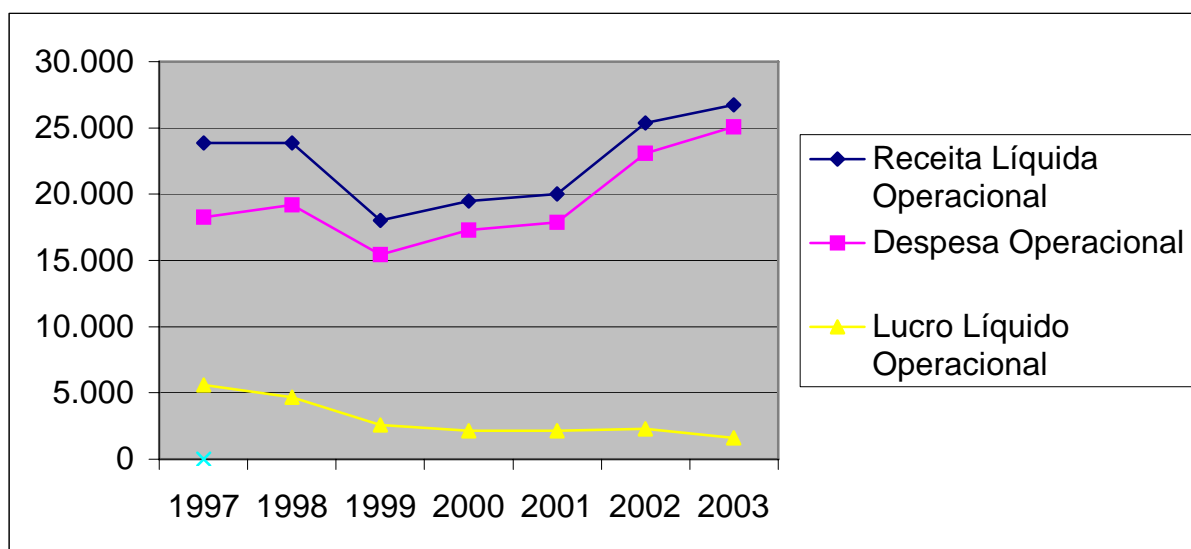


Figura 3 - Demonstrativo de Resultados em (R\$ 1.000) 1997 – 2003

Fonte: EGBA. Extraído do documento Demonstrações Financeiras da EGBA, Balanço. EGBA (2004)

No Termo de Compromisso, firmado em 1997, entre a EGBA e o Governo do Estado, foi estabelecida a gratificação de incentivo à produtividade, custeada por no máximo 30% da diferença mensal entre a Receita Operacional Bruta da Empresa (arrecadação própria) e a despesa com custeio.

Esta forma de remuneração foi regulamentada pela Resolução nº01/97 do Conselho de Administração da EGBA, aprovada pelo Governador em 9 de abril de 1997, publicada no Diário Oficial do Estado em 10 de abril de 1997 (documento anexo único do Termo de Compromisso).

Em face da necessidade de manter-se a motivação, a produtividade e a qualidade dos serviços, esses preços subsidiados estão sendo reestudados, conforme informação do Diretor Geral da Empresa, de forma a continuar a valorização do empregado.

Analisando o faturamento da empresa oriundo de serviços governamentais, constatou-se uma redução média de 25% ao longo do período, ficando no ano de 2003, em torno de 17%. Enquanto o faturamento de clientes particulares teve um crescimento médio de 42% no ano de 2003, verificou-se um acréscimo de 90%. Essas análises foram feitas tomando por base o faturamento de 1997. Em decorrência dessa conjuntura, a receita operacional líquida total cresceu 12%, passando de R\$ 23.865.775,00 para R\$ 26.713.402,00 e a despesa evoluiu de R\$18.264.050,00 para R\$ 25.094.432,00, como mostram a Tabela 5 e a Figura 4.

Tabela 5 - Evolução do Faturamento em (R\$ 1.000) 1997 – 2003

Natureza dos Serviços	Ano (%)												
	1997	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
Governamentais	18.388	17.178	(7)	12.189	(34)	12.948	(14)	12.732	(31)	15.172	(17)	16.282	(17)
Particulares	5.478	6.682	22	5.837	7	6.520	19	7.274	33	10.200	86	10.432	90
Total	23.866	23.860	0,01	18.026	(24)	19.468	(18)	20.006	(16)	25.372	6	26.714	12

Fonte: EGBA. Extraído do documento Demonstrações Financeiras da EGBA, Balanço. EGBA (2004)

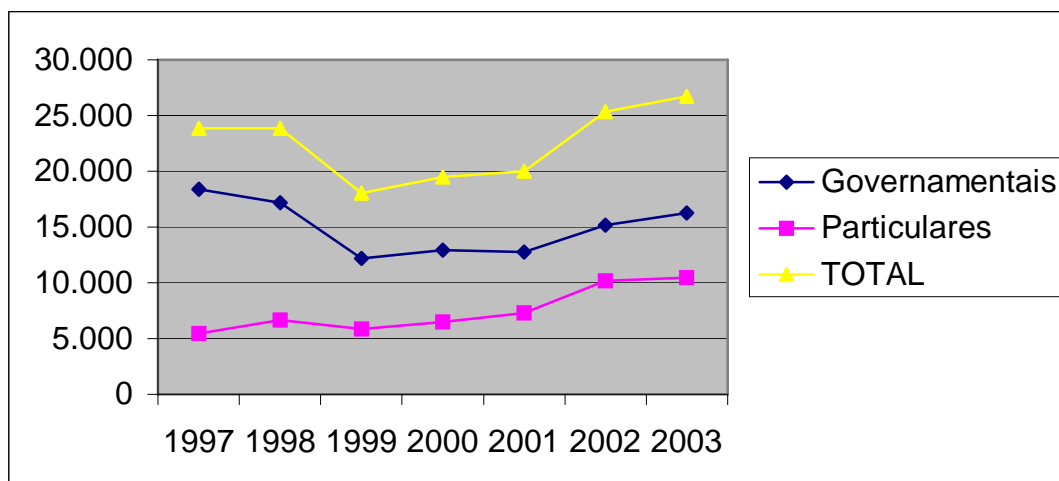


Figura 4 - Evolução do Faturamento em (R\$ 1.000) 1997 – 2003

Fonte: EGBA. Extraído do documento Demonstrações Financeiras da EGBA, Balanço. EGBA (2004)

Na área econômico-financeira, analisando o desempenho da empresa, verificou-se que em 2002, o patrimônio líquido foi de R\$22.984.903,00 e em 2003, foi R\$24.800.801,00, identificando um crescimento de 7,9% e uma rentabilidade de 0,06% em 2003, o que representa para cada R\$1,00 (hum real) de receita bruta um lucro líquido de R\$0,06. Constatase uma redução de 37% em relação a 2002 (R\$0,09), conforme se verifica na Figura 5.

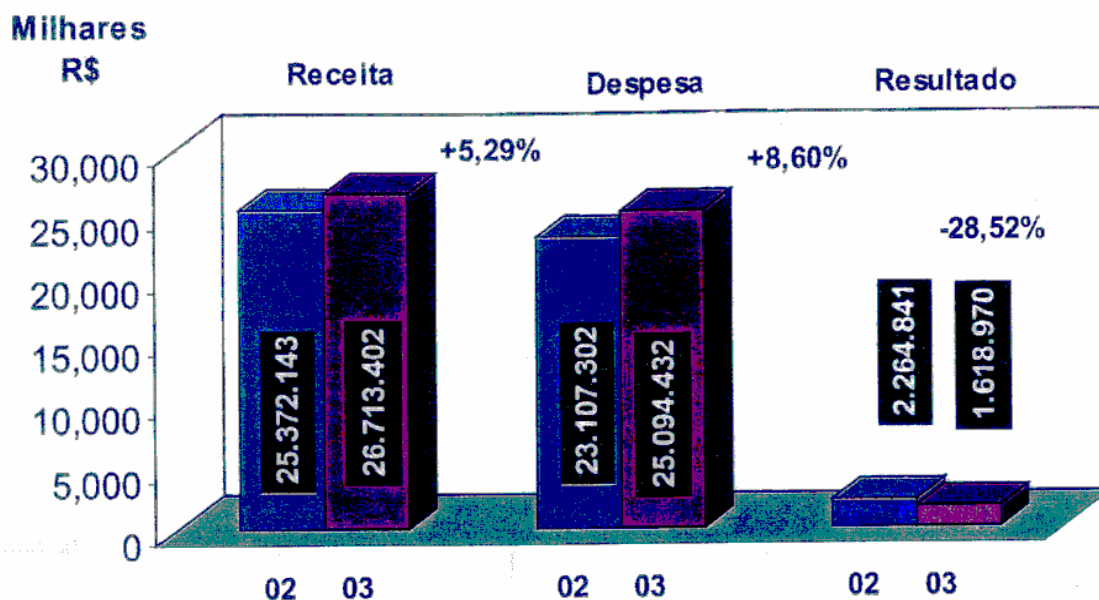


Figura 5 - Gráfico de Receitas, Despesas e Resultados 2002/2003

Fonte: EGBA. Extraído do Relatório Simplificado da Administração 2003. (EGBA, 2003).

Nessa conjuntura, verificou-se que, no período de 1997 a 2003, a receita oriunda dos clientes particulares cresceu 90%, dando contribuição substancial na formação do lucro, mas não suficiente para reverter a derivada descendente deste, porque o faturamento oriundo do serviço prestado ao Estado teve contribuição menor para a formação do lucro, em face dos preços subsidiados, que a empresa oferece aos serviços públicos, como se observa na Figura 6.

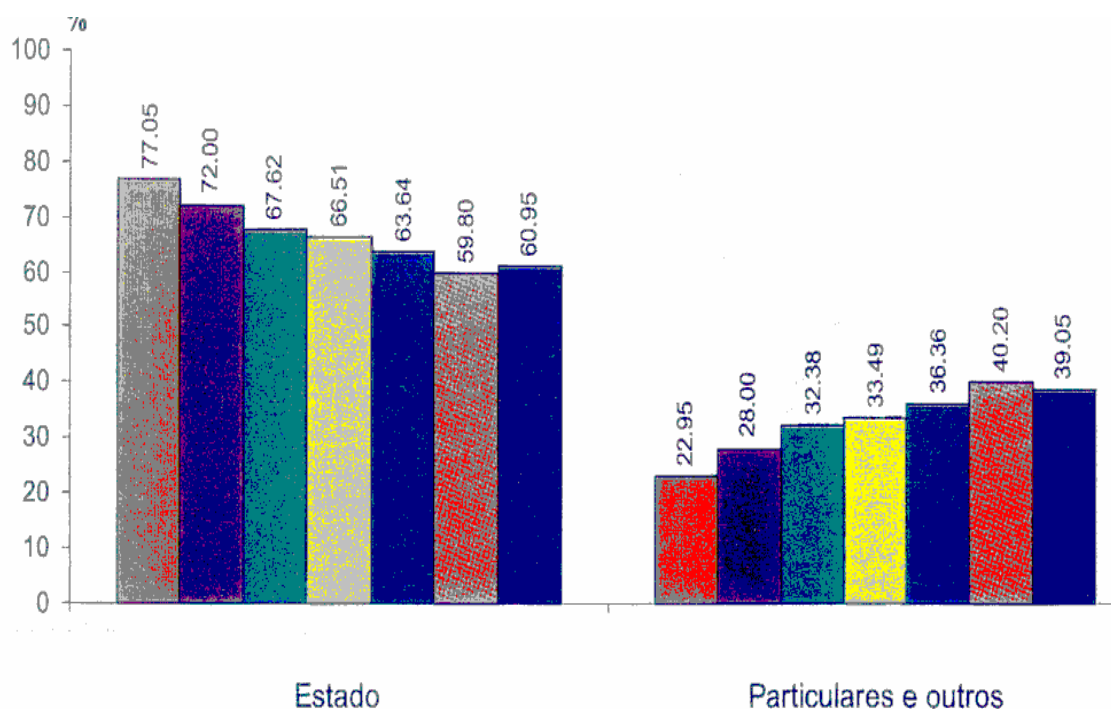


Figura 6 - Gráfico Percentual de Receita por Cliente no período 1997/2003 (%)
 Fonte: EGBA. Extraído do Relatório Simplificado da Administração 2003. (EGBA, 2003).

Em consequência, no ano de 2003 a EGBA apresentou um lucro líquido de R\$1.618.000,00, lucro este que sofreu uma redução de 71% em relação ao ano de 1997, principalmente pela política de preços adotada pela empresa para reduzir custos para o Estado, como evidencia a Figura 7.

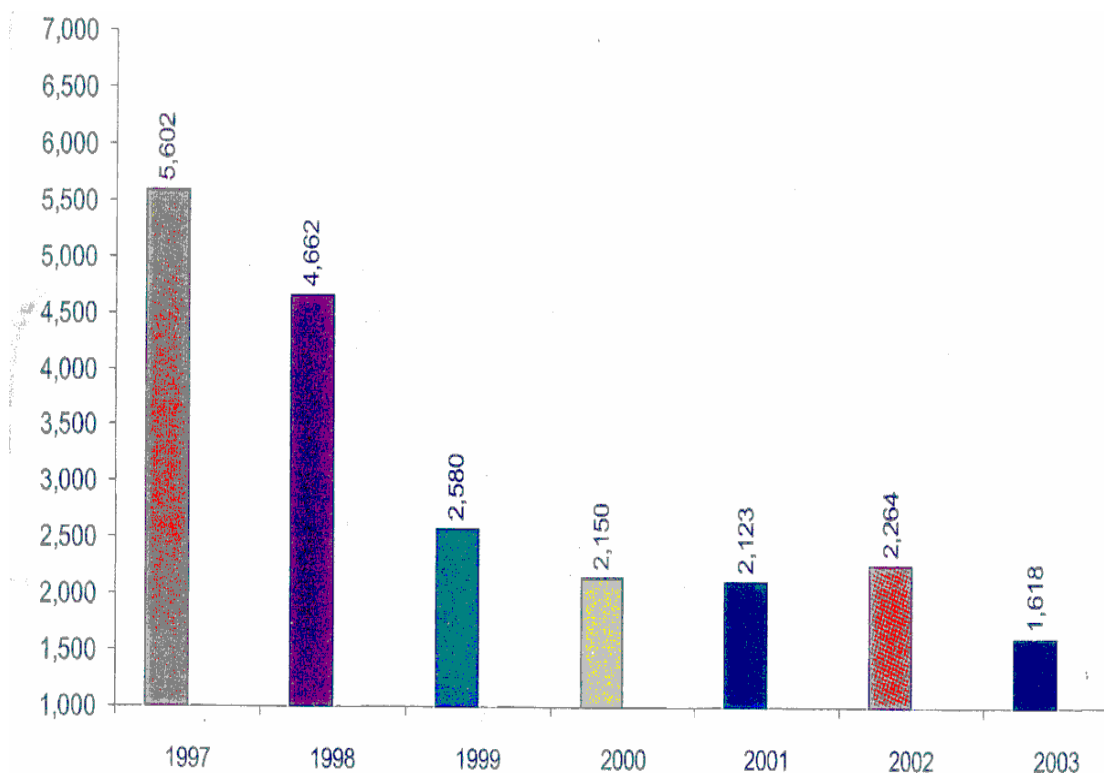


Figura 7 - Gráfico de Resultados - período 1997/2003 em Milhões

Fonte: EGBA. Extraído do Relatório Simplificado da Administração 2003. (EGBA, 2003).

Da análise do Relatório Simplificado de Gestão /2003, os índices apontam os seguintes resultados:

- a) Índice de Liquidez Corrente (ativo circulante/passivo circulante). O patrimônio da empresa correspondeu a R\$3,21 para cada R\$1,00 de passivo. Observou-se que houve uma melhoria neste índice em relação ao ano de 2002, correspondente a uma evolução de 15%, considerando que em 2002 ele era de R\$2,78.
- b) Índice de Liquidez Geral (ativo circulante mais realizável a longo prazo/passivo circulante mais exigível a longo prazo) em R\$3,29. Isto significa que para cada R\$1,00 de compromisso assumido, tanto a curto quando a longo prazo, a empresa dispunha de R\$3,29. No ano de 2002, esse índice era de R\$2,86. Portanto, houve também uma melhoria de 15%.

- c) Índice de capitalização (patrimônio líquido/ativo total): registrou-se em 2003 que dos recursos de financiamento, apenas 17% foi obtido com capital de terceiros e 83% com recursos próprios.

Nessa conjuntura, no ano de 2003, a EGBA obteve o Prêmio Desempenho, outorgado pelo Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais (IMIC), como a maior e melhor empresa do Setor Outras Indústrias da Região Nordeste, em face da sua performance de maior receita, maior rentabilidade, liquidez e menor índice de endividamento, tendo sido classificada no desempenho setorial em 1º lugar na Região Nordeste e no Estado.

Analisando os resultados da pesquisa aplicada, constata-se que, conforme Tabela 6, 100% (cem por cento) dos funcionários concordaram que o planejamento estratégico foi fundamental para o êxito do processo de modernização da EGBA.

Tabela 6 – Eficácia do Planejamento Estratégico

Perguntas/Questões	%					Total
	Concordo Plenamente	Concordo	Indecisos	Discordo	Discordo Plenamente	
1 O planejamento estratégico foi fundamental para o êxito do processo de modernização.	44,4	55,6	-	-	-	100
2 O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para aumento do número de ordens de serviço.	33,3	66,7	-	-	-	100
3 O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para redução do tempo de entrega de produtos e serviços.	11,1	33,3	45,5	11,1	-	100
4 O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para diminuir o volume de devolução de serviços.	33,3	55,6	11,1	-	-	100
5 O processo participativo contribuiu para aumentar a qualidade e em consequência a satisfação dos clientes.	22,2	55,6	11,1	11,1	-	100
6 Os projetos mais importantes implantados, nos últimos anos, foram associados ao planejamento estratégico.	22,2	66,7	11,1	-	-	100

Fonte: Dados obtidos dos respondentes aos questionários

Conforme se verifica na Tabela 6, há uma unanimidade dos empregados de que o planejamento estratégico foi fundamental para o êxito do processo de modernização da empresa. No que diz respeito à produtividade, 100% dos respondentes afirmaram que o processo participativo contribuiu para a sua melhoria.

Destaca-se que 77,8% dos pesquisados afirmaram que o processo participativo contribuiu para aumentar a satisfação dos clientes, o que naturalmente decorreu da modernização, do aumento de produtividade, da qualidade e redução dos prazos de entrega dos serviços e da redução do volume de devolução de serviços defeituosos.

Em conseqüência fica evidente a eficácia do processo participativo no planejamento estratégico.

4.5 INFLUÊNCIA DO GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS

A implementação do planejamento estratégico de forma participativa, na EGBA, envolveu, direta e indiretamente, todo o quadro de pessoal tendo-se iniciado com reuniões com os diversos grupos, conduzidas por um consultor externo num processo de sensibilização e divulgação sobre planejamento estratégico, através de cartilhas informativas, conforme informação em entrevista com o Diretor geral.

É relevante registrar-se que os objetivos, metas e indicadores fixados, no momento inicial, foram resultados das negociações entre a diretoria da EGBA e a Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB). Antes das negociações, esses objetivos foram discutidos internamente a partir de levantamentos feitos pelos diretores em cada área, para conhecer os problemas operacionais e fundamentar as discussões quando das negociações com os representantes do Governo.

Nessas condições, o marco fundamental desse processo teve como origem o fato de o Governo do Estado da Bahia e a EGBA decidir buscar uma nova forma de administração da Empresa, através de um instrumento que possibilitasse uma nova relação com os funcionários, objetivando de forma simultânea o processo de modernização tecnológica do parque gráfico e a motivação dos empregados, visando o desenvolvimento da capacitação e de novas atitudes no ambiente organizacional, de forma a se poder modernizar, também, o processo de gestão.

Nessa linha de ação, a Empresa conseguiu combinar conceitos de produtos e serviços integrados, como visão da empresa e a troca de experiências entre as pessoas, com o desenvolvimento interfuncional, possibilitando que os seus membros aprendessem e internalizassem experiências de desenvolvimento além de sua especialização funcional.

Nessa seqüência, o processo participativo provocou uma interação contínua e dinâmica, integrando o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A participação estimulou a combinação do conhecimento recém-criado, reciclando o existente, desenvolvendo novos produtos e serviços, num sistema gerencial de aprender fazendo.

Por isso, informou o Diretor geral que, já no ano de 1997, as metas previstas no Termo de Compromisso de Gestão foram atingidas. Isto é, o contrato foi assinado em janeiro com previsão de dois anos para se atingir as metas e, no mesmo ano da assinatura do Termo, elas já tinham sido alcançadas.

Nesse contexto, a participação mais ampla com todos os gerentes e respectivas equipes ocorreu por ocasião do desenvolvimento e implantação do plano. Isso evidenciou que, não obstante a participação de todos os empregados foi necessário selecionar o momento adequado dessa participação e os limites de atuação, de forma a obter a melhor contribuição de cada participante.

O processo participativo exerceu forte influência no comportamento profissional de cada empregado, auxiliado pelas diretrizes e metas, instituídos no Termo de Compromisso de Gestão como instrumentos norteadores da empresa, o que contribuiu no processo de mudança no ambiente organizacional, sobretudo por iniciar a introdução do conceito do trabalho em equipe.

Essa mudança, diz o Diretor geral, foi percebida quando se observou a reação favorável dos empregados à nova forma de trabalhar, sensibilizados pela responsabilidade dos seus papéis no desenvolvimento do todo.

Nesse sentido, em todas as áreas, eles foram orientados sobre as diversas fases dos serviços e essa visão multidisciplinar decorrente do processo participativo, facilitou a compreensão da importância e da interdependência do processo de produção. Em decorrência,

os empregados passaram a entender a responsabilidade do trabalho individual e sua influência no desenvolvimento da equipe como um todo.

Assim, as pessoas perceberam que o resultado global da organização dependia da qualidade e da eficácia de cada um e os seus efeitos seriam revertidos em benefício de todos. Nesse desenvolvimento de melhor qualidade, produtividade e eficácia, associado à modernização do parque gráfico, promoveu-se a motivação das equipes tornando viáveis os objetivos e as metas firmados com o Governo do Estado da Bahia, antes do prazo previsto (1997/1998).

Em decorrência, os efeitos dessas realizações começaram a se verificar já no ano de 1997, sem que houvesse mudança da estrutura da empresa, mas da sua flexibilização e capacitação de todos os empregados, através do aprendizado no processo de planejamento estratégico.

Evidenciou-se que, apesar dos empregados não terem participado na definição inicial da estratégia (o que foi negociado entre a Diretoria da EGBA e o Governo do Estado), a participação num segundo momento possibilitou aos indivíduos a compreensão dos objetivos e metas, levando-os a desenvolverem os melhores esforços para que os resultados projetados fossem atingidos, porque estavam conscientes dos seus papéis, como se verifica nos resultados da pesquisa constante na Tabela 7.

Tabela 7 – Influência do Grau de Participação dos Empregados

PERGUNTAS/QUESTÕES	%					Total
	Concordo Plenamente	Concordo	Indecisos	Discordo	Discordo Plenamente	
1 Para implantação do Planejamento Estratégico houve alguma mudança fundamental na forma de comunicação interpessoal	33,3	33,3	33,4	-	-	100
2 A participação de todos os empregados no processo de planejamento estratégico foi importante para integração das pessoas	33,3	44,4	11,2	11,1	-	100
3 A participação de todos os empregados no processo de planejamento contribuiu para a motivação e melhoria do desempenho do trabalho	22,2	44,4	33,4	-	-	100

Fonte: Dados obtidos dos respondentes aos questionários

Nesta pesquisa, verificou-se que a mudança na forma de comunicação interpessoal foi fundamental no processo participativo, destacando-se a unanimidade de 100% dos respondentes. Acrescenta-se, ainda, que 77,7%, considerou que a participação foi importante para integração das pessoas e 66,6% considera que a participação de todos os empregados contribui para melhoria de desempenho no trabalho. Esses dados evidenciam por vários ângulos de observação que a participação é fundamental no processo de planejamento.

4.6 EFEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS

A experiência tem revelado que as pessoas são consideradas como recurso das organizações no seu processo de desenvolvimento, sem maior contemplação com a subjetividade dos indivíduos e as suas aspirações para promover o comprometimento organizacional na compreensão do comportamento humano nas empresas, no qual estão contidos: a satisfação, a motivação e a auto-estima percebida pelos empregados, para se atingir os objetivos planejados.

Nesse sentido, verifica-se que os conflitos organizacionais, tão frequentes, são inerentes ao processo de gestão e requerem uma capacitação ampla, multidisciplinar, especialmente dos líderes de equipe para minimizar o nível de perturbação no processo de sinergia.

A essência desses conflitos está fundamentada na concepção do ambiente e das pessoas. Estas assumem atitudes que consideram adequadas na condução de suas atividades, distinguindo coisas concretas com mais facilidade do que as abstratas, promovendo a estabilização de paradigmas que lhes dificultam pensar outras possibilidades (HAIRE,1974 p.41).

Por isso, é fundamental que a organização desenvolva um trabalho de capacitação para que a perspectiva de observação do indivíduo, esteja fundamentada no pensamento estratégico que deve ser implementado no processo de gestão.

Neste trabalho, verificou-se no Anexo Único ao Termo de Compromisso a definição de “valorização do empregado público através da melhoria salarial dos profissionais que

atuam em órgãos da Administração Pública indireta, incentivando a qualidade dos serviços editoriais e gráficos da empresa”.

E, nessa direção, a Resolução 01/97 do Conselho de Administração da EGBA, aprovada pelo Governador do Estado em 09 de abril de 1997 publicada no Diário Oficial do Estado em 10 de abril de 1997, instituiu a remuneração por produtividade, estabelecendo a gratificação e o incentivo à produtividade da Empresa Gráfica da Bahia que tem por finalidade estimular a elevação da produtividade e a qualidade dos serviços prestados e motivar os empregados.

Os efeitos dessa motivação com o processo participativo, quando a empresa compartilhou a responsabilidade das atividades com todos os seus agentes, possibilitou que ela alcançasse em 2002 a certificação de qualidade ISO9001, demonstrando que o comprometimento e a auto-realização funcionaram como alavanca de motivação eficaz.

Nesse sentido, a Empresa, além de atingir as metas estabelecidas no Termo de Compromisso de Gestão, firmado com o Governo do Estado, para o período de janeiro de 1997 a janeiro de 1998, obteve os seguintes resultados que admite tenham sido consequência da motivação dos empregados:

- 1) Aumento de produtividade de 13%.
- 2) Aumento do número de ordens de serviços 22%.
- 3) Redução do prazo de entrega de serviços 17,5%.
- 4) Devolução de serviços para correção – redução de 14%.
- 5) Aumento de horas produtivas diretas – 8%.
- 6) Faltas ao trabalho não justificadas – redução de 69%.
- 7) Faltas justificadas – redução de 61%.

8) Atestado médico por empregado – redução de 5,3%.

9) Diminuição do gasto de matéria-prima papel de 2,2%.

Esses dados, fornecidos pelo Diretor Geral, evidenciaram que a performance dos empregados nos primeiros dois anos da implantação do planejamento estratégico ocorreu com sintonia entre os objetivos da empresa e os interesses dos empregados. Isto permite inferir que a estipulação de remuneração variável, fundamentada no lucro da organização, constituiu-se no elemento objetivo de maior incentivo à motivação, no processo participativo do planejamento estratégico, embora a flexibilização das relações interpessoais com atitude de “portas abertas” (nesse período) tenha contribuído, para o sucesso do trabalho.

Da pesquisa aplicada se obteve os resultados constantes na Tabela 8, que serão comentados a seguir:

Tabela 8 – Efeitos sobre a Motivação dos Empregados (continua)

Perguntas/Questões	%					Total
	Concordo Plenamente	Concordo	Indecisos	Discordo	Discordo Plenamente	
1 Os projetos e as ações são alinhados com as expectativas dos empregados	-	55,6	22,2	22,2	-	100
2 A motivação dos empregados decorre do processo de participação na elaboração do planejamento estratégico e da delegação no processo de gestão	22,2	55,6	11,1	11,1	-	100
3 A participação de todos os empregados no processo de planejamento contribuiu para a motivação e melhoria do desempenho do trabalho	22,2	44,4	33,4	-	-	100
4 A participação de todos os empregados no processo de planejamento estratégico foi importante para integração das pessoas e garantir um nível de desempenho elevado	33,3	44,4	11,2	11,1	-	100
5 O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para diminuir o número de faltas justificadas (licença médica)	11,1	22,2	55,6	11,1	-	100
6 O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para diminuir o número de faltas não justificadas	11,1	11,1	55,6	22,2	-	100

Tabela 8 – Efeitos sobre a Motivação dos Empregados (conclusão)

7	O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para aumentar o número de horas produtivas diretas	33,3	33,3	33,4	-	-	100
8	Houve mudança na forma de remuneração que contribuiu para o resultado	33,3	66,7	-	-	-	100
9	A remuneração por resultado foi fundamental para a motivação no trabalho.	11,1	44,4	11,2	22,2	11,1	100

Fonte: Dados obtidos dos respondentes aos questionários

Os entrevistados parecem acreditar no processo de planejamento estratégico como fator de integração e garantia de um nível de desempenho elevado, vez que 66,6 % concordaram que deve haver a participação de todos e 77,7% afirmaram que a participação além de ser fator de integração, é garantia de um nível de desempenho elevado, tendo 55,6% afirmado que os projetos e as ações são alinhados com as suas expectativas, evidenciando uma identidade entre os objetivos da empresa e os interesses deles.

E, no que diz respeito à motivação dos empregados, 77,8% dos respondentes afirmaram que ela decorreu do processo de participação na elaboração do planejamento estratégico e da delegação no processo de gestão, evidenciando a interdependência entre esses processos.

Com referência à forma de remuneração variável em função do lucro da organização, 100% (cem por cento) dos respondentes afirmaram que essa mudança contribuiu para o sucesso na implementação do processo.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, estudou-se a participação dos empregados no processo de planejamento estratégico, identificando-se os níveis, o grau de participação, sua influência, a eficácia nos resultados da empresa e os efeitos sobre a motivação dos empregados.

No estudo da Empresa Gráfica da Bahia (EGBA), verificou-se que o processo de planejamento começou com uma proposta de modernização e reformulação do processo de gestão. Essa proposta se concretizou com a subscrição, em 28 de Janeiro de 1997, de um Termo de Compromisso de Gestão entre a Empresa e o Governo do Estado da Bahia, quando se estabeleceu as diretrizes e metas, como parte do planejamento estratégico para os exercícios de 1997 e 1998, objetivando tornar a Empresa auto-sustentável e reguladora de mercado.

Por entender que sem motivação da equipe ficaria difícil a obtenção dos resultados planejados, ao introduzir o processo participativo, de planejamento estratégico, a EGBA instituiu a premiação por produtividade, porque a remuneração, associada ao processo participativo, embora não sejam os únicos, são dois fortes fatores no processo de motivação.

Isto porque, o envolvimento de todos, no processo de planejamento estratégico, permitiu aos empregados o conhecimento dos propósitos e dos processos de gestão e, dessa forma, facilitou a implementação do novo modelo gerencial e, conseqüentemente, o atendimento às demandas de mercado – resultantes dos fenômenos sociais, especialmente às mudanças tecnológicas, indispensáveis à competitividade.

Observou-se que, embora o prazo para atingir as metas fosse de dois anos (1997 e 1998), a empresa conseguiu cumpri-las no ano de 1997, antecipando os compromissos do

Termo de Gestão subscrito com o Governo do Estado. Isto decorreu do processo de motivação e mobilização dos empregados, que refletiu, também, no quantitativo do quadro de pessoal. Em 1997, a empresa tinha um efetivo de 298 empregados e, no final de 2003, esse número foi reduzido para 260, ressaltando-se que, nesse período, verificou-se aumento de produtividade e melhoria da qualidade dos serviços - informação obtida através de entrevista com o diretor geral e confirmada na pesquisa feita com os empregados.

Esses dados evidenciaram que a performance dos empregados nos primeiros dois anos da implantação do processo participativo, realizou-se em sintonia com os objetivos da Empresa e os interesses dos mesmos.

Nesse contexto, verificou-se que 88,9% dos respondentes da pesquisa afirmaram que os projetos mais importantes implantados nos últimos anos foram associados ao planejamento estratégico. Constatou-se, também, que, no processo participativo, o conhecimento de cada empregado se converteu em conhecimento organizacional, necessário para a empresa como um todo, isto é, conhecimento explícito representado pelas especificações dos novos serviços e produtos, que possibilitou, em 2002, a obtenção da certificação de qualidade ISO 9001.

No desenvolvimento desse processo, a empresa formou grupos de trabalho com líderes de opiniões informais e articulados com a figura de um “padrinho” (facilitador das comunicações interpessoais) e identificou o comprometimento de toda a equipe. Assim, facilitou-se o processo de interação social, elemento crítico em processo de mudança.

Nessa circunstância, introduziu-se a modernização do parque gráfico com a informatização da área de pré-impressão, com a instalação de um sistema ligado em rede para paginação, ilustração, editoração eletrônica e tratamento de imagens num sistema computadorizado. Para esta inovação, foram treinados 30 empregados, correspondendo a 1.200 h/homem.

No desenvolvimento do processo de modernização, implantou-se a conexão com a Secretaria de Governo (SEGOV) e com a Assessoria Geral de Comunicação Social (AGECOM) através da interligação de computadores, que transmitem, diariamente, suas matérias para publicação no Diário Oficial via serviços de FTP/*Internet*.

A modernização da EGBA, com a utilização do processo participativo no planejamento estratégico, possibilitou reformular os processos e produtos e, como consequência, a Empresa vem exercendo seu papel de reguladora de preços no mercado Gráfico, tendo participado em 1997, ano de início do programa, de 89,79% licitações do governo, contribuindo para uma redução de 59,6% nos preços em relação ao valor de mercado. A partir do início de 1998, o Diário Oficial foi disponibilizado na *Internet* podendo ser acessado diariamente pelos seus usuários através da *Home page* da EGBA.

Como consequência da modernização do parque gráfico e do processo de gestão - conforme consta do relatório simplificado de gestão 2003 - verificou-se os seguintes resultados:

- a) Índice de liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante): o patrimônio correspondeu à R\$3,21 para cada R\$1,00 do passivo, uma evolução de 15% em relação ao ano de 2002 que era de R\$2,78
- b) Índice de liquidez geral (ativo circulante mais realizado a longo prazo/o passivo circulante mais o realizado a longo prazo) apresentou o valor de R\$3,29 (três reais e vinte e nove centavos) para cada R\$1,00 (um real) de compromisso assumido a curto e longo prazo, tendo uma evolução, também, de 15% em relação ao ano de 2002 que foi de R\$2,86 (dois reais e oitenta e seis centavos).
- c) Índice de capitalização (patrimônio líquido/ativo total). Em 2003, dos recursos de investimentos, apenas 17% foi oriundo de capital de terceiros.

Em coerência com os resultados obtidos, constatou-se que 100% dos respondentes à pesquisa concordaram que o processo participativo foi fundamental para o êxito do planejamento estratégico da EGBA.

Isto permite inferir que a remuneração variável fundamentada no lucro da organização e o envolvimento de todos os empregados - com a flexibilização das relações interpessoais - se constituíram em fatores positivos de grande contribuição, para alcançar os resultados planejados, confirmando que há uma relação de interdependência necessária entre o planejamento estratégico e o processo de gestão, e que a participação de todos os empregados

no processo de planejamento estratégico foi determinante para o sucesso da implementação deste no processo de gestão.

Dando consistência aos fatores mencionados no parágrafo anterior, 77,8% dos respondentes à pesquisa afirmaram que a motivação dos empregados decorreu do processo de participação, na elaboração do planejamento estratégico e delegação no processo de gestão.

Este estudo de caso parece confirmar que há uma interdependência essencial entre o planejamento estratégico e o processo de gestão, evidenciando a necessidade da participação de todos os empregados no processo de planejamento estratégico, como um fator crítico de sucesso.

Conclui-se, portanto, que os resultados obtidos, apontam para a importância do processo participativo de planejamento estratégico, o que reforça os argumentos de Mintzberg.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Tradução Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

ACKTOUF, Omar. **Administração entre a tradição e a renovação**. Organização e adaptação da edição brasileira Roberto C. Fachin e Tânia Fischer. Tradução de Antonio José Cunha, Cláudio Mazzilli, Elaine Di Diego Antunes, Marcelo Dantas, Roberto C. Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e recursos humanos. **RAUSP–Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, p.34-36, out./dez.1992.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano. Promovendo o ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.2, p.19-21, abr./jun.1998.

ALMEIDA, Fernando C. de. Novo modelo organizacional baseado no cérebro humano. **RAUSP–Revista de Administração da USP**, v. 30, n. 1, p. 46-47, jan./mar. 1995.

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3 p.150-151, set./dez. 2001.

ANAND, Vikas et al. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 68-69, out./dez. 2002.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. Revisão técnica Eduardo Vasconcelos e Jacques Marcovithc. São Paulo: McGraw– Hill, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org). Tradução de. Carlos Roberto Vieira de Araújo. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Eduard J. Tradução de. Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. **Implantando administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BANDEIRA, Mariana Lima et al. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 134, maio/ago. 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; ANDRADE, Jairo Eduardo B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p.31-32, abr./jun. 2002.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

BULGACOV, Yara Lúcia Mazziotti; CASTIGLIA, Felipe Zilles. Dialogando com os princípios de uma abordagem substantiva da organização. **Revista RPOT Psicologia: organizações e trabalho**, v. 3, n.2, p. 13-14, jul./dez. 2003.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Planejamento estratégico em condições de elevada instabilidade. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n. 2, 2000.

CHANLAT. Jean-Francois (coord.). Ofélia de Lanna Sette Torres (org.) Trad. e adap. Arakcy Martins Rodrigues et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: um passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron books, 1997.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p.108-114, set./dez. 2001.

DAVEL, Eduardo et al. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

DAVEL. Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano o que é e porque as pessoas investem nele**. Tradução de Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

EMPRESA GRÁFICA DA BAHIA – EGBA. **História da Empresa Gráfica da Bahia – EGBA**. Salvador: EGBA, 199-. Documento interno.

_____. **Estatuto da EGBA**. Salvador: EGBA, 1983. Documento interno.

_____. **Programa Compromisso de Gestão na Administração Pública (PROGERIR)**. Salvador: EGBA, 1996. Documento interno.

_____. **Planejamento estratégico da EGBA**. Salvador: EGBA, 1997. Documento interno.

_____. **Relatório simplificado de gestão: EGBA/2003**. Salvador: EGBA, 2003. Documento interno.

_____. **Demonstrações Financeiras da EGBA. Balanço**. Salvador: EGBA, 2004. Documento interno.

ENRIQUEZ, Eugenio. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v.37, n.1, p.20-22, jan./mar. 1997.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de; ALENCAR, Eunice. N. L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente do trabalho. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, v. 31, n. 2, p.50, abr./jun.1996.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHER, André Luiz. Mapeando o terreno da aprendizagem organizacional e das competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n.1, p.94-95, jan./mar.2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Aliando estratégias e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.45-46, jan./mar.2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. **RAUSP–Revista de Administração da USP**, v.32, n. 3, p.54, jul./set.1997.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIRE, Mason. **Psicologia aplicada à Administração**. Tradução de Jose Neves de Souza Pacheco. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.2, p.32-33, abr./jun. 2001.

JAIME JUNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.42, n. 4, p.81, out./dez. 2002.

JARZABKOWSKI, Paula; WILSON, David C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p.13, out.2004.

KIENEN, Nadia; WOLFF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista RPOT Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n.2, p. 13-14, jul./dez. 2002.

LIMA, Manoel Carlos Rocha; QUEIROZ, Sávio Silveira de. Organizações que mudam, vidas que se transforma: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **Revista RPOT Psicologia: organizações e trabalho**, v. 3, n.1, p. 94-95, jan./jun. 2003.

LORANJE, Peter; VANCIL, Richard. Como projetar um sistema de planejamento estratégico. **Harvard Exame: serie temática**, São Paulo, Abril, p.27-28, 199-.

LUZ, Daniele Cruz da Silva Figueiredo. **Resistência comportamental à mudança**. Disponível em: <<http://www.evirt.com.br/artigos/daniele02.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **La estructuración de las organizaciones**. Tradução de Deborah Bonner Y Javier Nieto. Barcelona: Ariel., 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brain; VOYER, John. **El proceso estratégico conceptos, contextos y casos**. México: Prentice–Hall, 1997.

MORAES, Walter Fernandes Araújo de. Administração estratégica de empresa no Brasil. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, v. 26, n. 4, p.59, out./dez.1991.

MORGAN, Gareth. A criação da realidade social. In: _____. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle M. Tradução de Ângelo Soares. Os sentidos do trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.3, p.9, jul./set 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

PAUL, Ronald N.; DONAVAN, Neil B.; TAYLOR, James W. A defasagem de realidade no planejamento estratégico. **Harvard Exame: série temática**, São Paulo, Abril, p.25,199-.

PICCININI, Valmíria C; JOTZ, Cláudia. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

PIMENTA, Solange Maria (Org.). **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: CEPEAD, 1999.

PORTER, Michael. **Competição – on competition. Estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REGO, Armênio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal quantas dimensões? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.4, p. 27,out./dez. 2003.

_____. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 51, jan./mar. 2002.

ROOKE, David; TORBERT, William R. Sete transformações da liderança. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 4, p.45, abr. 2005.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Clode. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

STATISTICAL package for Social Science - SPSS. SPSS Base 12.0 for Windows. [S.l], 2005.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND, A. J. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

TONI, Jackson. **O que é o planejamento estratégico situacional**. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/032/32ctoni.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2005.

VIEIRA, Sonia. **Elementos de estatística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD, Stephen. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **RAUSP-Revista de Administração da USP**, v.27, n. 4, p.13-14, out./dez. 1992.

VASCONCELOS, Isabela Freitas Gouveia de; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão de Recursos Humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p.67, jan./mar.2002.

VENTORINI, Beatriz; GARCIA, Agnaldo. Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. **Revista RPOT Psicologia: organizações e trabalho**, v. 4, n.2, p. 17-19, jul./dez. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Dados

Universidade Salvador – UNIFACS
 Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
 Mestrado em Administração Estratégica

Estudo de caso: a experiência da Empresa Gráfica da Bahia - EGBA
Objetivo da pesquisa: estudar o planejamento estratégico como processo participativo.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome (facultativo):
Perfil do respondente
Cargo: Diretor geral () Diretor técnico () Diretor adm./ financeiro ()
Formação : Técnica () Graduação () Mestrado () Doutorado ()
Idade: 20 a 30 anos () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 a 60 () mais de 60 ()
Tempo de serviço: menos de 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos ()
Sexo: masculino () feminino ()

A – DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1 – A introdução do Planejamento Estratégico foi decorrência de: () uma ameaça
 () uma oportunidade () revisão de uma rotina de trabalho

Em face de: () elevada demanda () incapacidade de competir .

Outro: _____

A forma de introdução do planejamento foi estruturada? () Sim () Não
 () Sistematizada documentada () sistematizada não documentada

2- O Planejamento Estratégico foi elaborado em algum período exclusivamente pela alta administração?

() Sim () Não. Qual ? _____

Por que? _____

3- Para facilitar a implementação do Planejamento Estratégico houve alguma prática especial de relacionamento? () Sim () Não.

Qual? () Informalidade em todos os níveis () Política expressa de portas abertas
 () Estruturação matricial

4- O Planejamento Estratégico com aplicação do processo participativo é imprescindível para a EGBA? () Sim () Não. Por que? _____

5- O Planejamento Estratégico foi elaborado por etapas? () Sim () Não. Quais foram?

Foram gerados documentos nessas etapas? () Sim () Não
Quais? _____

6 – Quais os fatores que mais contribuíram positivamente no desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico?

Quais as maiores dificuldades constatadas no desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico? _____

7- Qual o prazo (em meses) definido para o Planejamento Estratégico de:

curto prazo _____ médio prazo _____ longo prazo _____

8 – Qual a frequência do processo de elaboração do Planejamento Estratégico?

() mensal () bimensal () trimestral () semestral () anual

Outro: _____

Qual a duração do processo? () 30 dias () 60 dias () 90 dias

Outro: _____

9- Qual a frequência do processo de revisão do Planejamento Estratégico?

() mensal () bimensal () trimestral () semestral () anual

Outro: _____

Qual a duração do processo de revisão? () 30 dias () 60 dias () 90 dias

Outro: _____

10- Quais os instrumentos de comunicação adotados para orientar o trabalho da equipe?

Quais os fatores que mais se destacaram como efetivos no processo de comunicação?

11- Houve alguma mudança na estrutura organizacional objetivando introduzir o Planejamento Estratégico? () Sim () Não. Qual? _____

12 – Houve alguma avaliação específica para medir a motivação dos colaboradores?

() Sim () Não. Qual? () Produção () Produtividade () Taxa de absenteísmo

13 –Na fase de execução do Planejamento Estratégico houve algum procedimento especial?

() Sim () Não. Qual? _____

B – ANÁLISE DO GRAU DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

14 – Quantos grupos de colaboradores participaram do processo de planejamento?

_____ E com quantas pessoas em cada grupo? _____

15- Como se desenvolveu o processo participativo na fase de formulação das estratégias (definição de objetivos e metas)?

16-Considera que apenas os gerentes e supervisores devem participar do processo de planejamento estratégico. () Sim () Não. Porque?

17- A introdução do planejamento estratégico na EGBA, ocorreu com a participação de todos os gerentes e alguns não gerentes?

() Sim () Não. Porque? _____

18- Houve processo participativo com todos os colaboradores na introdução do planejamento estratégico () Sim () Não. Porque?_____

C – EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL

19- O planejamento estratégico com a participação de todos os colaboradores foi eficaz para o processo de gestão empresarial? () Sim () Não. Porque?_____

20 – Quais os efeitos em termos de modernização do parque gráfico?_____

21- Quais os fatores mais relevantes para o sucesso do planejamento estratégico na EGBA?_____

22– Qual foi o maior impacto em termos de qualidade, desempenho e resultados econômicos, após a implementação do planejamento estratégico?

D – EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

23- A participação de todos os colaboradores no processo de planejamento contribuiu para a motivação e melhoria do desempenho no trabalho? () Sim () Não.

Porque? _____

24- Em face da participação de todos os colaboradores, o processo de planejamento estratégico continua se aperfeiçoando e garantindo a competitividade da empresa de forma auto-sustentada? () Sim () Não. Porque?_____

E – IMPACTO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

25- Foi instituída alguma forma especial de remuneração, para motivar os funcionários?

() Sim () Não. Qual? _____

26 – Houve introdução de alguma política especial de relacionamento para facilitar as relações interpessoais e conseqüentemente as mudanças? () Sim () Não.

Qual? _____

Universidade Salvador – UNIFACS
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
Mestrado em Administração Estratégica

Estudo de caso: a experiência da Empresa Gráfica da Bahia - EGBA
Objetivo da pesquisa: estudar o planejamento estratégico como processo participativo.

QUESTIONÁRIO

Nome (facultativo):
Perfil do respondente
Cargo: Assessor () Gerente depto. () Gerente seção () Gerente setor () Outros cargos () Depto. _____ Seção _____ Setor _____
Formação : 1º Grau () 2º Grau () Técnica () Superior () Especialização ()
Idade: 20 a 30 anos () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 a 60 () mais de 60 ()
Tempo de serviço: menos de 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos ()
Sexo: masculino () feminino ()

Instruções (vide anexo)

A – O PROCESSO PARTICIPATIVO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1- A elaboração do planejamento estratégico foi feita pela alta administração?

Concordo plenamente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo plenamente ()

2-A elaboração do planejamento estratégico foi feita pelos gerentes?

Concordo plenamente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo plenamente ()

3-A elaboração do planejamento estratégico foi feita com a participação de todos os empregados

Concordo plenamente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo plenamente ()

5- O processo participativo no planejamento estratégico precisa ser reformulado?

Concordo plenamente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo plenamente ()

B – GRAU DE PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

6- O planejamento estratégico tem sido elaborado pela alta administração e aos gerentes cabe apenas a implantação.

Concordo plenamente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo plenamente ()

7- Os gerentes têm exercido grande influência na elaboração e na implementação do planejamento estratégico.

Concordo plenamente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo plenamente ()

8- Os projetos e as ações são alinhados com as expectativas dos empregados.

Concordo plenamente () Concordo () Indeciso () Discordo () Discordo plenamente ()

9-O êxito dos projetos decorrentes do planejamento estratégico deveu-se, principalmente, ao elevado grau de participação na elaboração e implantação.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

10 – A motivação dos empregados decorre do processo de participação na elaboração do planejamento estratégico e da delegação no processo de gestão.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

11 – A elaboração do planejamento estratégico exclusivamente pela alta administração dificultaria o processo de gestão.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

12 – A participação de todos os empregados no processo de planejamento estratégico foi importante para integração das pessoas e garantir um nível de desempenho elevado.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

C – EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

13- O planejamento estratégico foi fundamental para o êxito do processo de modernização.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

14- Os projetos mais importantes implantados, nos últimos anos, foram associados ao planejamento estratégico.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

D – IMPACTO SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS

15- A participação de todos os empregados no processo de planejamento contribuiu para a motivação e melhoria do desempenho do trabalho?

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

16 – O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para diminuir o número de faltas justificadas (licença médica).

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

17 – O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para diminuir o número de faltas não justificadas.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

18 – O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para aumento da produtividade.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

19 – O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para aumento do número de ordens de serviço.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

20- O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para redução do tempo de entrega de produtos e serviços.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

21 – O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para diminuir o volume de devolução de serviços.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

22- O processo participativo de planejamento estratégico contribuiu para aumentar o numero de horas produtivas diretas.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

23 – Para implantação do Planejamento Estratégico houve alguma mudança fundamental na forma de comunicação interpessoal.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

24 – Houve mudança na forma de remuneração que contribuiu para o resultado.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

25 – A remuneração por resultado foi fundamental para a motivação no trabalho.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

26 – O processo participativo contribuiu para aumentar a qualidade e em consequência a satisfação dos clientes.

Concordo plenamente() Concordo() Indeciso() Discordo () Discordo plenamente ()

GLOSSÁRIO*

Administração - conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado;

Aspirações - desejo intenso de alcançar um objetivo, um alvo, um fim;

Conduta - procedimento moral (bom ou mau); comportamento;

Conflitos - o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças;

Controle - ato ou poder de controlar: domínio, governo;

Delegação - comissão que dá a alguém o direito de agir em nome de outrem, quer em caráter particular, quer como representante;

Dinâmico - respeitante ao movimento e às forças, ou ao organismo em atividade;

Eficácia - obtenção de resultado planejado através de um método ou sistema; “qualidade ou propriedade de eficaz”;

Eficiência - aplicação de um sistema ou método, cujo desempenho poderá ou não permitir atingir os objetivos planejados;

Elementos - tudo o que entra na composição de alguma coisa;

Estágio - cada uma das sucessivas etapas nas quais se realiza um determinado trabalho;

Estratégia - arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos.

Gestão - ato de gerir, gerência, administração;

Grupo - pequena associação ou reunião de pessoas ligadas para um fim comum;

* Com base em: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**, 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

Influência - ação que uma pessoa ou coisa exerce sobre a outra;

Integração - ato ou efeito de integrar-se;

Interesse - parte ou participação que alguém tem nalguma coisa;

Legitimar - tornar legítimo para todos os efeitos de lei ou aprovação de determinados grupos;

Mecanismos - funcionamento orgânico; processo de funcionamento;

Necessidades - aquilo que constrange, compele ou obriga de modo absoluto;

Participativo – ter parte ou tomar parte de alguma coisa;

Planejamento - elaboração, por etapas, com bases técnicas de planos e programas com objetivos definidos;

Poder - dispor de força ou autoridade;

Prioridade - qualidade do que está em primeiro lugar, ou do que aparece primeiro;

Processo - maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas, métodos, técnica;

Projeto - idéia que se forma de executar ou realizar algo no futuro;

Relevância - grande valor, importância.

