

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PSICOPEDAGOGIA CLÍNICA
E INSTITUCIONAL**

NEUZA MARIA MENEGHELLO

**MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS E GRUPOS PARA A MUDANÇA
ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA PRODUTIVA, VIA
EDUCACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DA
PSICOPEDAGOGIA**

**SÃO PAULO
2009**

NEUZA MARIA MENEGHELLO

**MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS E GRUPOS PARA A MUDANÇA
ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA PRODUTIVA, VIA
EDUCACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DA
PSICOPEDAGOGIA**

“Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado para obtenção do título de Especialista Lato Sensu em Psicopedagogia Clínica e Institucional da Universidade de Santo Amaro, sob orientação da Prof. Ms. Flávia Teresa de Lima.”

**São Paulo
2009**

“Na superfície do azul brilhante do céu, tentando a custo manter as asas numa dolorosa curva, Fernão Capelo Gaivota levanta o bico a trinta metros de altura. E voa. Voar é muito importante, tão ou mais importante que viver, que comer, pelo menos para Fernão, uma gaivota que pensa e sente o sabor do infinito. É verdade, que é caro pensar diferentemente do resto do bando, passar dias inteiros só voando, só aprendendo a voar, longe do comum dos mortais, estes que se contentam com o que são, na pobreza das limitações. Para Fernão é diferente, evoluir é necessário, a vida é o desconhecido e o desconhecível. Afinal uma gaivota que se preza tem de viver o brilho das estrelas, analisar de perto o paraíso, respirar ares mais leves e mais afáveis. Viver é conquistar, não limitar o ilimitável. Sempre haverá o que aprender. Sempre (FERNÃO CAPELO GAIVOTA).”

AGRADECIMENTOS

Este é um momento muito especial, pois aqui posso expressar meus sentimentos, minhas emoções e, intenções.

Não julgo este trabalho decisivo, apesar de enunciar a conclusão do curso de psicopedagogia, mas o começo de novos empreendimentos, novas pesquisas, novas reflexões, novos entendimentos, novos conhecimentos. Assim como “Fernando Capelo Gaivota”, acredito que viver é lutar. Lutar, tantas vezes quanto necessário para atingir a vitória, porque nenhum número é limite quando se deseja algo. A ninguém é permitido deixar de aprender. Na realidade, não importa em qual circunstância o ser humano está inserido, sempre haverá o que aprender.

A psicopedagogia propicia esse saber, liberta a inteligência, pois acredita no alçar vôo do ser humano como “ser” desejante, atributo este, intrínseco a todos nós. Nada é mais gratificante que o despertar para o conhecimento, seja ele de cunho pessoal, familiar ou grupo social.

Este novo conhecimento foi apresentado a mim, e percebi a partir dele, novas possibilidades de atuação profissional, inserindo esses conceitos em meu cotidiano, no meu fazer para aprender continuamente. Acredito também, que os ganhos não são somente meus. Aos que me cercam, poderão contar com uma pessoa em constante transformação e, sobretudo, grata pelo apoio e consideração.

Agradeço à minha família em especial minha sobrinha Iris Meneghello, pela dedicação e esforço na correção desse trabalho e a minha supervisora Flávia Teresa de Lima, pelas sugestões, críticas e, incentivos.

Enfim, é gratificante ver finalizado um processo que exigiu muita dedicação, esforço, que trouxe muito aprendizado e crescimento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1. A EVOLUÇÃO DO TRABALHO HUMANO	17
1.1 Os grandes saltos do desenvolvimento	19
1.2 O trabalho volitivo do homem: da submissão à participação	26
1.2.1 A Teoria “Z” – Administração participativa	29
1.3 Evolução no uso das aptidões do homem	31
1.4 Globalização	32
1.4.1 As grandes alavancas do mercado: computação e Marketing	33
1.5 Organizações	35
1.5.1 Competência produtiva nas organizações	36
1.6 Estruturas organizacionais	37
1.6.1 Objetivos da empresa	38
1.6.2 Sistemas operacionais	40
1.6.3 Sistemas de gestão	41
1.6.4 Processo informativo	43
1.6.5 Política de RH	44
1.6.6 Clima organizacional	47
1.6.7 Cultura organizacional	48
1.7 Equilíbrio dos fatores estruturantes.....	51
2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL	52
2.1 Tipos de mudança organizacional	56
2.2 Gestão de pessoas no processo de mudança.....	61
3. PSICOPEDAGOGIA	70
3.1 Definição	71
3.2 História da psicopedagogia	73

3.3 As teorias que embasam	77
3.4 A intervenção psicopedagógica	80
3.5 O objeto de estudo	82
3.6 Aprendizagem e a psicopedagogia	83
4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PSICOPEDAGÓGICA NAS EMPRESAS.....	85
4.1 O papel da gestão no desenvolvimento estrutural da organização	86
4.2 Reconhecimento das necessidades da organização	89
4.3 A via educacional para mudança organizacional e competência produtiva	96
4.4 Educação organizacional	98
4.5 O auto-desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional	100
4.6 Intervenção psicopedagógica – um modelo	105
4.6.1 Formação do módulo educaciona l.....	116
5. CONCLUSÕES.....	119

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral: avaliar se a abordagem psicopedagógica pode contribuir efetivamente, por vias educacionais, com a mobilização das pessoas e grupos, para a mudança organizacional planejada visando maior competência produtiva. Buscou-se também, estabelecer uma linha de raciocínio sobre a educação organizacional voltada à mudança comportamental, destacando-se que os resultados positivos esperados ocorrerão de modo mais consistentes à medida que os fatores estruturantes que constituem a organização forem levados em consideração. A ênfase maior aqui foi em relação à educação continuada como instrumento de valorização, bem como, mudança das pessoas que estão inseridas no contexto organizacional, para a obtenção de resultados mais duradouros e, que não se restrinjam aos setores de treinamento e desenvolvimento de habilidades de seus colaboradores. Com base na literatura pesquisada, na vivência e na experiência profissional da autora, que atua em organizações há mais de trinta anos, defendeu-se que a psicopedagogia por estudar a aprendizagem humana e seus padrões evolutivos normais, como patológicos, poderia contribuir com subsídios para um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no processo de mudança. Além disso, este trabalho propõe reflexões, assim como, fornece premissas para futuras pesquisas e procedimentos que visam mobilizar as pessoas e grupos para a mudança organizacional, por vias educacionais, com base nos fundamentos teóricos e técnicos da psicopedagogia.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, mudança organizacional, psicopedagogia.

ABSTRACT

The present study had the general objective: to assess whether the approach can contribute effectively psychopedagogic by educational paths, with the mobilization of people and groups, to organizational changes designed to more power production. It also sought to establish a line of reasoning about education organization focused on behavioral change, stressing that the expected positive results occur in more consistent as the structural factors that constitute the organization are taken into account. A greater emphasis has been on continuing education as an instrument of change and recovery of people who are embedded in organizational context, to obtain more durable results and, not to restrict the areas of training and development of skills of its employees. Based on the literature and, in the experience and expertise of the author, who works in organizations for over thirty years, argued that the psycopedagogy.

to study the human learning, and their evolutionary patterns normal and pathological conditions, could help with grants for greater involvement and commitment of people in the process of change. It also proposes ideas and provides premises for future research and procedures for mobilizing people and groups to organizational change, via education, based on theoretical foundations and technical psycopedagogy.

Keywords: organizational learning, organizational change, psycopedagogy

INTRODUÇÃO

As questões relacionadas para viabilizar este estudo, apesar de abrangentes, coexistem na mesma biografia: o homem, seu trabalho e a motivação para realizá-lo.

A história do homem e o trabalho vai muito além da mera remuneração em troca de horas trabalhadas. Essa história que começou com a concepção propriamente dita do homem, tem através dos tempos, e até nos dias atuais, uma narrativa repleta de sofrimentos físicos e psicológicos, lutas inglórias com perdas de gerações, reivindicações, dedicações e renúncias pessoais. Todos os caminhos da evolução têm passado sempre pelas tentativas de organização do trabalho produtivo. Entre muitas razões, isso ocorre pela essencialidade do homem, sua natureza social.

A construção de formas organizadas de trabalho humano conjunto está presente em toda a história escrita, desembocando na fase contemporânea, flagrantemente num mundo de organizações. O mecanismo inteligente do homem, associado a sua natureza social, promove a busca de soluções coletivas para os problemas comuns de subsistência econômica, de arranjos de poder político, de conforto físico e mental entre outros. No plano da produção econômica, a evolução tem sido marcada mais fortemente, evidenciando que os processos organizacionais bem construídos são mais capazes de responder às necessidades produtivas, mais ágeis nas soluções frente aos problemas pertinentes e melhores em administrar sua posição na dinâmica competitiva onde coexistem as organizações.

O que se observa como relevante, é o fato de que as concepções organizacionalmente mais abrangentes, que contemplam as necessidades tecnológicas materiais ligadas à produção, bem como as necessidades fisiológicas, de valorização econômica e de participação inteligente e integrada do homem, como ser humano, são mais produtivas. Não obstante, constata-se também a enorme dificuldade em obter-se o arranjo conveniente no atendimento desses dois tipos de necessidades em cada empresa específica. E aí está a equação que cada direção empresarial precisa montar, a fim de manter-se competitiva, ou alcançar a competitividade.

Dependendo da posição ocupada pela organização produtiva na dinâmica de mercado, o impulso para frente tenderá a ser qualitativamente diferente. Se estiver na dianteira de seu setor mercadológico, a consideração a ser feita em torno dos recursos e variáveis que a fizeram chegar naquela situação de vanguarda deverá ser prospectiva, quanto às possibilidades de serem suficientes para dar continuidade ou se é necessário novo “combustível” para o futuro. Se, ao contrário, a situação é de retaguarda distanciada e de fraca velocidade de avanço, a consideração não pode ser sobre os recursos e variáveis atuais e nem sobre aqueles utilizados pelos competidores à frente: deve ser sobre como reformular processos de trabalho, tecnologia de equipamentos e atuação no mercado. Em outras palavras, o impulso necessário para sair daquela situação precisa ser muito mais forte que a impulsão média atual dos competidores. Portanto, é preciso inventar; criar nova força a partir dos recursos existentes, reforçando-os dentro das possibilidades. É imperativo descobrir as forças potenciais não utilizadas pela organização.

Porém, ainda que se reconheça ser esse caminho para a arrancada competitiva, como fazê-lo? Por onde começar? É a partir dessas questões que este estudo foi composto. Pretende-se aqui, oferecer uma contribuição da Psicopedagogia “a priori”, pretenciosa, não apenas com o intuito de descobrir meios de transformar organizações menos competitivas em mais competitivas, mas, sobretudo, repensar a organização produtiva, tornando-a estruturalmente mais inteligente a partir de seus pontos-chaves, representados em conjunto por seu sistema de gestão. Segundo Costa (1992, p.11), a implantação de centros de aprendizagens no seio da organização quebra paradigmas, reativa os mecanismos do pensamento crítico-adaptativo e propicia mudanças dos fatores estruturantes da organização, bem como, dos fatores de domínio pessoal de seus colaboradores. Aqui, a reconceituação de como as organizações se estruturam e como se dá o seu equilíbrio estrutural, tornam-se elementos fundamentais, pois esses conhecimentos possibilitam atingir o que se denomina “Competência Organizacional Produtiva”.

Será através desta, em síntese, a proporcionalidade adequada dos fatores que estruturam a organização, que se poderá concorrer competitivamente. Neste equilíbrio estrutural estarão contemplados, essencialmente, os pressupostos de

pensamento inteligente e participação integrada dos envolvidos por todos os processos internos da organização. Sem o lado humano mais importante – a capacidade de raciocínio e a aprendizagem continuada, não há saída duradoura e progressiva.

Partindo-se da premissa de que o equilíbrio dos fatores estruturantes organizacionais co-existem em movimentos e sua (in)estabilidade influenciam pessoas, e, estas, precisam ser mais valorizadas para que possam envolver-se, bem como, comprometer-se mais verdadeiramente com os processos de mudança organizacional, e ainda que o estímulo ao processo de mudança pessoal poderá facilitar esse compromisso maior com a organização, apresenta-se a seguinte pergunta para a pesquisa e elaboração deste estudo: pode a psicopedagogia, com base em seus fundamentos teóricos e técnicos, aliados a via educacional, colaborar com a mobilização das pessoas e grupos para a mudança organizacional planejada visando maior competência produtiva?

Desde o século passado, os diversos estudiosos das áreas de psicologia, sociologia e antropologia enfatizam que existe a necessidade do comprometimento e da valorização do ser humano nos contextos organizacionais, embora algumas organizações ainda ignorem tal fato e em seus programas de mudança organizacional acabem valorizando variáveis como estrutura, objetivos, processos e estratégias, esquecendo-se de incluir pessoas como uma variável importante.

De acordo com Möller (1997, p.158), o que ocorre com diversas organizações, principalmente as latino-americanas, é que “gastam mais na manutenção dos automóveis dos gerentes que no desenvolvimento de seu pessoal”. Pfelfer (1999, p.116) argumenta também que a ordem de prioridades na organização é representada na fala de alguns gerentes quando descrevem assim os “vários fatores de produção: temos o capital, a matéria-prima que utilizamos, os refugos do processo de manufatura que reciclamos e também nosso pessoal”.

O que se pretende com este trabalho, é também fortalecer a idéia de que o auto-desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional, co-existem, e complementam-se entre si. A “mudança organizacional é um processo humano que exige atenção às redes sociais existentes [...]”, (BRISKIN, 1997, p.167), e que “a mudança em um sistema de ação só é efetiva quando implica a transformação dos valores, da cultura e,

portanto, dos padrões de comportamento prevalecentes na organização”. (ZANELLI, 2002, p.153).

Vergara e Davel (2001, p.306) argumentam sobre o que se quer defender aqui: “objetividade e subjetividade precisam estar razoavelmente equilibradas para que a gestão de pessoas possa alcançar sua efetividade, sua coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos”.

Portanto, quando se pensa a mudança no ambiente organizacional, deve-se levar em consideração também a mudança que envolve um processo de conscientização pessoal, e que se refletirá na mudança da cultura da organização. Acredita-se que, dessa forma, os resultados poderão ser mais duradouros. Zanelli (2002, p.157) explica que “a tomada de consciência sobre a necessidade de mudar é o primeiro passo do processo, que cria condições para a transformação de atitudes e comportamentos”.

Goleman, Boyatziz e Mckee (2002, p.133) contribuem com essa discussão afirmando que “a autoconsciência de cada um – a percepção do equilíbrio entre o que queremos manter e o que precisamos melhorar – é o que anima a disposição para a mudança”. É necessário, nesse processo, compreender quais os pontos fortes, ou seja, aqueles comportamentos que se deseja manter, além de reconhecer os pontos deficientes que devem ser trabalhados. Desta forma significa dizer: as duas faces da moeda precisam ser observadas, ou seja, aquilo que se quer manter e aquilo que se quer mudar devem ser vistas à luz uma da outra.

Constata-se, entretanto, na literatura investigada, que tais fatores dificilmente são considerados na implantação de programas de mudança organizacional; conforme Frenzel (1993, p.287), em muitas organizações ocorrem apenas “mudanças cosméticas” como aquelas que vemos acontecer em programas de reforma administrativa, onde apenas o aparente se reveste de algum caráter de diferenciação, assim mesmo temporário.

Ademais, verifica-se que os dirigentes das organizações, ou seja, as coalizões dominantes definem políticas e práticas gerenciais inovadoras, mas, devido a pressões financeiras e dos negócios de curto prazo, encontram dificuldades em manter os programas de mudança que eles mesmos introduziram. Segundo Zanelli (2002,

p.143), isso ocorre porque os “processos estabelecidos com base na racionalidade sucumbem à realidade de valores, emoções, experiências e intenções das pessoas, no dia-a-dia organizacional”.

Defende-se neste trabalho, portanto, primeiramente um investimento maior de tempo nas mudanças pessoais e grupais, para que as mesmas possam produzir mudanças organizacionais significativas e duradouras, visando o crescimento e desenvolvimento das organizações, além destas alcançarem seus objetivos. Frenzel (1993, p.290) também parte da premissa de que “mudança organizacional significa mudança cultural que, por sua vez, significa mudança de visão de mundo compartilhada”.

Em relação às mudanças pessoais, Kotler e Cohen (2002, p.18) argumentam que “a mudança de comportamento é menos uma questão de oferecer análises para afetar o raciocínio do que de ajudar a ver a verdade para influenciar os sentimentos”. Esses autores consideram que o coração da mudança são as emoções, mas as organizações insistem em utilizar de um esquema analisar-pensar-mudar, enquanto o fluxo mais vigoroso seria ver-sentir-mudar.

Para Møller (1997, p.159), a maioria dos gerentes cria tanto missões quanto visões “que não falam ao coração das pessoas, apenas ao cérebro. [...] A gerência não entende que uma pessoa precisa estar emocionalmente envolvida e, também acreditar que sairá ganhando para poder dar o melhor de si”.

Frenzel (1993, p.286), afirma que “somente haverá mudança em uma organização quando existirem processos de intervenção sobre os paradigmas subjacentes ao agir coletivo”. Diz ainda que, estabelecer a mudança organizacional exige estabelecer mudanças em relação às concepções paradigmáticas da organização ou fatores estruturantes.

Portanto, defende-se aqui, também, que os padrões de comportamento podem ser alterados. “Os fatores estruturantes organizacionais geram comportamentos, e mudando-se a estrutura pode-se gerar diferentes padrões de comportamento” (SENGE, 1990, p.59). Nesse sentido, a aprendizagem só é alcançada por intermédio do raciocínio “estrutural” ou sistêmico, ou seja, da capacidade de descobrir as causas estruturais do comportamento. Quando essas estruturas são identificadas todos veem

com maior clareza seu poder de modificar tal comportamento, e adotar medidas que funcionam no sistema como um todo.

Seguindo esse raciocínio, Senge (1990, p.21) defende que “a sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar”. É necessário compreender a natureza dos processos de crescimento, isto é, identificar as forças que apóiam todos os esforços para a mudança e saber como catalisá-las. Entretanto, também é importante compreender as forças e os desafios que podem impedir o progresso, a partir daí, desenvolver estratégias viáveis para lidar com tais desafios é imprescindível.

A resistência à mudança pode aparecer como força impeditiva, mas geralmente ela ocorre porque “antes de iniciar esforços de mudança, poucos agentes de mudança ou consultores avaliam meticulosamente quem poderia resistir à iniciativa de transformação específica e por quais motivos” (HERNÁNDEZ E CALDAS, 2001, p.32). Cohen e Fink (2003, p.350) afirmam que a resistência é fenômeno certo quando as pessoas percebem que a mudança poderá trazer conseqüências negativas. Por isso a importância de planejá-las “de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir percepções errôneas”.

Defende-se que a intervenção psicopedagógica na organização poderá ser uma aliada aos processos de mudança organizacional planejada na medida em que oferece método e técnicas que valorizam as pessoas e buscam estimular mudanças comportamentais necessárias em tal processo, por via educacional. Segundo Mannoni (1993, apud FERNÁNDEZ, 2007, p. 15) “a estrutura de toda instituição (organização) tem como função a conservação de uma experiência, seja cultural, social ou outros, com a finalidade de reproduzir a herança recebida”. É nesse contexto que a psicopedagogia pode atuar, primeiramente observando como se opera o conhecimento dentro da organização-indivíduo e depois, construir um espaço de aprendizagem com o objetivo de transformar a organização, e esta, o indivíduo.

Considera-se que, este estudo contribuirá com o meio acadêmico de várias formas. Primeiro porque há carência de publicações que abordem a psicopedagogia aplicada às organizações, e este trabalho amplia, portanto, a literatura dessa área. Um segundo aspecto relevante, no que diz respeito ao estudo aqui proposto, é o que se

relaciona à sua não-trivialidade, pois apesar de muitos autores enfatizarem a importância do envolvimento das pessoas nos processos de mudança organizacional, eles não apontam de que forma isso pode ocorrer. Portanto, pela complexidade com a qual se está lidando e por se tratar de pessoas e de mudanças dos esquemas mentais-comportamentais que aqui se propõem, é que se faz tal afirmação. Além disso, é mais uma contribuição com a literatura sobre mudança organizacional para a construção de competências produtivas de maneira mais realista, ou seja, não vitimizando, negando ou indicando culpabilidades. As influências, organização-indivíduo, são recíprocas e estão em movimento o tempo todo, podendo ser saudáveis e equilibradas ou, sintomáticas.

Outro aspecto que também se julga importante é em relação à originalidade deste trabalho, tendo em vista o fato de não se ter encontrado, na literatura consultada, conteúdos relevantes que relacionassem mudança organizacional, fatores estruturantes e competência produtiva, com a fundamentação teórica da psicopedagogia.

Finalmente, acredita-se que este trabalho poderá fornecer subsídios ou mostrar possibilidades que se tem para trabalhar com as pessoas quando se pretende as várias mudanças organizacionais planejadas.

O estudo em questão caracteriza-se como exploratório, tendo em vista a consulta de livros, revistas, periódicos, sites, entre outras formas encontradas para investigar o assunto em busca de maior aprofundamento da temática desenvolvida. Santos (1999, p.26) diz que “explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”.

Destaca-se que a técnica utilizada neste estudo tal como proposta é a premissa para futuras pesquisas, inclusive de campo a ser realizada em organizações. Esta etapa seguinte proposta, seria de vital importância levando-se em conta a intervenção psicopedagógica propriamente dita, com o reconhecimento das necessidades da organização.

Um estudo longitudinal, envolvendo, portanto, um acompanhamento maior ao longo do tempo para a verificação mais fiel e com maior rigorosidade dos resultados, também seria relevante para explorar mais o assunto.

A autora desse estudo baseia-se também, em sua experiência de mais de trinta anos em organização, contribuindo com uma visão sistêmica e crítica sobre o assunto. No capítulo quatro, existem impressões pessoais e vivenciais a respeito do tema, sugerindo algumas ações e procedimentos, no âmbito da aprendizagem organizacional. Os temas, neste capítulo específico abordado, requerem estudos complementares para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos da seguinte forma: no primeiro capítulo consta a revisão de literatura realizada sobre a evolução das concepções: trabalho humano e organizações produtivas. Argumenta-se, num primeiro momento, sobre as consequências, para as organizações, da transição de uma sociedade industrial para pós-industrial, mostrando-se a evolução ocorrida a partir desse processo na área de gestão de pessoas.

Sem discutir detalhadamente o tema, o objetivo é criar certo cenário conceitual para as explicações de proposta de competência produtiva e do equilíbrio dos fatores estruturantes de maior importância de toda e qualquer organização;

A segunda parte sugere continuidade, e uma revisão da literatura sobre mudança organizacional, abordada por diversos autores;

A terceira parte refere-se à revisão dos conceitos e pressupostos teóricos da psicopedagogia, seu objeto de estudo e o que vem a ser uma intervenção psicopedagógica;

A quarta parte pretende ser, essencialmente, uma contribuição ao trabalho do profissional de psicopedagogia que busca atuar dentro da organização, visando o desenvolvimento da capacidade de interação humana neste contexto. O objetivo é propiciar ações concretas ao profissional psicopedagogo que atua na organização, como parte integrante de uma equipe de RH (Recursos Humanos) ou, consultoria, que concerne à via educacional, poderoso veículo para o auto-desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional, objetivando e planejando a construção da competência produtiva.

Finalizando-se, às reflexões, conclusões, limitações do estudo e recomendações.

Para este estudo, buscou-se informações subsidiadas por pressupostos teóricos, rebatidos pelas impressões e percepções que a prática de trabalhos em organizações concretas puderam fornecer. O esforço aqui desenvolvido procura diminuir as distâncias entre teoria e prática; fornecendo fontes de pesquisas para futuros trabalhos científicos – que geralmente ocorrem nas universidades – e as atividades reais de trabalho humano organizado. Entre as questões tratadas, registre-se como relevante a preocupação constante em centrar o enfoque sobre o processo organizacional como um todo, suas interligações estruturais internas, portanto, condicionantes de características administrativas e sociológicas, e o papel da gestão como chave do progresso da organização, em todos os sentidos.

Compreende-se que este estudo, da maneira que se pretende apresentá-lo, é necessário e pode ser definido como uma prestação de serviços, direcionada não só ao profissional formado em psicopedagogia que atua ou pretende atuar nas organizações. A autora, formada em psicologia, obteve com os conhecimentos adquiridos posteriormente, na área da psicopedagogia, subsídios e material de caráter estritamente reflexível, para ampliação e melhor elaboração de seus conhecimentos na vasta área organizacional.

CAPÍTULO 1 – A EVOLUÇÃO DO TRABALHO HUMANO

A relação homem x trabalho, tem um passado de submissão. Para esta análise, buscou-se fatos em um passado distante, datado de 300 a.C. em Delphos na Grécia onde, por mais de 1000 anos, foi considerada o centro do Universo. Para o povo desta época, em Delphos reinavam os deuses Apolo e Dionísio. Apolo era o deus da razão, harmonia “sabedoria” e Dionísio era o deus da natureza. Delphos era comandada por um sacerdote (profeta) conhecido como “Oráculo de Delphos” que, uma vez por ano, em sete de fevereiro, atendia a milhares de pessoas que iam consultá-lo. O oráculo falava através de uma Pitonisa, chamada de Pítia. A Pítia era a porta-voz do Oráculo e para anunciar suas palavras mastigava folhas de louro e entrava em transe. A crença no oráculo de Delphos era tão grande que até Sócrates, que foi o mais sábio dos gregos, acreditava nele.

A alusão a Delphos na construção desta análise se faz para demonstrar que naquela época o conhecimento pertencia a pessoas que tinham a capacidade de influenciar outras através da persuasão, induzindo-as a acreditar em deuses de pedra, símbolos ou fenômenos atmosféricos e estes tinham o poder de impor suas idéias em ajudar, proteger, castigar e até curar as doenças das pessoas. A ignorância, ou a falta de conhecimento na época justificava suas crenças. Nos primórdios os sistemas de crenças eram fundados em poderes sobrenaturais (ELIAS, 1998, p.232).

Segundo Riggs (1981, p.35) e Lima (1921.p.81), Alexandre “O Grande” (334 a.C.) considerado o maior conquistador de todos os tempos, antes de iniciar sua espetacular campanha de conquistas, contando com 30.000 infantess e 5.000 cavaleiros e sentindo a necessidade de assegurar-se de alguma maneira que seus esforços seriam recompensados, viajou com seu exército até o templo de Delphos para uma consulta com o Oráculo. Chegando lá viu uma enorme fila de pessoas que aguardavam para serem atendidas e quando lhe disseram que teria que aguardar sua vez, irritado, derrubou os guardas. Posteriormente entrou com sua cavalaria no interior do templo e raptou o oráculo, levando-o junto em sua cavalgada. O Oráculo, sábio, mas amedrontado pela proeza do jovem conquistador proclamou: “Alexandre tu é invencível”. Alexandre tomando a frase como antevisão e conhecimento probabilístico

do sucesso de sua campanha de vitórias e conquista, soltou o oráculo e prosseguiu sua jornada.

Alexandre dominava as táticas de guerra da época e seus técnicos criaram armamentos espetaculares como a *catapulta* (que podia arremessar pedras ou grande lanças), a alavanca (enorme bola e uma corrente para destruir muralhas), e o *telemon* (guindaste que permitia colocar um pequeno número de homens no interior de uma fortaleza). Apesar de sua genialidade, Alexandre acreditava no Oráculo de Delphos e este lhe deu o estímulo que precisava (ATMORE, 1978, p.346).

Tivemos dois mil anos de submissão á magos da sabedoria ou espertalhões que induziam os povos a crenças bizarras e fenômenos da natureza que amedrontavam a humanidade. O raio, o trovão e o relâmpago significavam a ira de um deus. Um terremoto era o castigo e a insatisfação de todos os deuses pela má conduta dos povos. Tudo era motivo de crenças e os detentores do conhecimento manipulavam os menos informados. (ELIAS, p.116) enfatiza:

que os perigos das forças não-humanas que ameaçavam as pessoas foram lentamente decrescendo. Efeito não menos importante de uma abordagem mais alienada nesse campo foi aquele da limitação dos medos, de sua prevenção, ou seja, de perceber bastante amplamente o que, de fato, pode ser considerado ameaçador.

Durante milhares de anos, os seres humanos imaginaram que os corpos celestiais se moviam em torno da Terra e esta era o centro do universo.

De acordo com Civita (1970, p.1165), o respeito aos sábios e poderosos da época era tão grande, que quando Giordano Bruno dissera a verdade ao ensinar a teoria de Copérnico nas Universidades afirmando que a Terra era redonda e diariamente realizava um movimento de rotação em torno do seu eixo, foi queimado vivo pela inquisição no ano de 1600 em Roma.

Em 1632, Galilei Galilei, considerado o pai da Astronomia, publica um livro denominado “diálogos sobre os dois sistemas”, onde ele defende as teorias de Ptolomeu e Copérnico acerca do sistema solar. A inquisição, ao tomar conhecimento, proíbe-o de ensiná-las e, ao desobedecer, é preso pelo Vaticano e condenado à prisão perpétua. Somente depois de negar publicamente, por imposição, suas teorias e de comprometer-se a nunca mais ensiná-las, Galileu obteve a comutação de sua pena por prisão domiciliar, porém ameaçado de pena de morte em caso de reincidência. “Seu

comportamento era vigiado por perseguidores que agiam segundo as superstições da época” (PEATTIE, 1974, p.66-68).

Conforme cita Maia Júnior (1976, p.15) tudo começa a mudar em 1637, quando o grande filósofo francês René de Descartes (1596-1650), considerado o pai da filosofia moderna e criador do racionalismo, publica o livro “Discurso sobre o método”. Descartes, revoluciona os conhecimentos da época ao afirmar que só devemos aceitar como verdadeiro o fato que tiver comprovação científica. Ele pensava que a mente humana tinha a capacidade inata de formar idéias, de conhecer e organizar os elementos do mundo e independia da experiência ou de qualquer estimulação sensorial. Para Descartes, a razão humana seria a fonte do conhecimento.

Para Platão (427-347), cuja filosofia é marcada pela forma mais antiga de racionalismo, nem sempre podemos confiar em nossos sentidos. De outra parte, podemos confiar no que a razão nos diz, porque ela é eterna e universal, manifestando-se somente sobre dados que são eternos e universais. Portanto somente podemos chegar a um conhecimento seguro sobre aquilo que conhecemos com a nossa razão.

1.1 Os grandes saltos do desenvolvimento

Ao analisar os períodos da história, observa-se a incrível evolução do homem e a aceleração dos tempos.

Ao longo da história da humanidade, o homem foi, paulatinamente, desenvolvendo seus conhecimentos, ajustando-os às suas necessidades de sobrevivência em função da evolução da espécie. Primeiramente, a necessidade era de delimitar seu território e neste ponto a história da humanidade é repleta de acontecimentos, vários impérios se constituíram, impuseram seus domínios e experimentaram, ao longo dos tempos, suas ascensões e suas quedas.

As guerras foram uma das primeiras conseqüências da civilização. “Assim que os homens se reuniram em comunidades organizadas, ao longo dos vales dos rios, começaram a criar riquezas que outros cobiçaram: para as protegerem, ou se

apoderarem do território dos seus vizinhos, tiveram de se armar e de se unir” (ATMORE, 1978, p.344).

De acordo com Martins (1998, p.1), os artesãos foram a primeira forma de produção organizada, já que eles estabeleciam prazos de entrega, conseqüentemente estabelecendo prioridades, atendiam especificações pré-estabelecidas e fixavam preços em suas encomendas. A produção artesanal evoluiu face ao grande número de encomendas e sua decadência começou com o advento da revolução industrial.

A partir de Descartes (1596-1650), o homem teve consciência de que a compreensão dos princípios científicos proporcionava uma maneira metódica de inventar. Mas muitas das invenções foram ainda feitas antes de o homem possuir o conhecimento científico necessário para compreender. “A máquina a vapor, por exemplo, iria ser inventada mais de um século antes de os cientistas entenderem as leis da termodinâmica que tornavam o seu funcionamento compreensível” (ATMORE, 1978 p. 313-321).

A máquina a vapor de James Watt (1736-1819) foi o arauto dos primeiros movimentos da revolução industrial. Em 1760, o processo já estava em marcha e as novas invenções apareciam com um ritmo dez vezes superior ao do princípio do século. O início da utilização da energia a vapor coincidiu com o nascimento da indústria têxtil.

A passagem do trabalho artesanal para o trabalho inserido na produção industrial foi marcada por enormes transformações em instrumentos ferramentais, espaço físico de trabalho, utilização de recursos energéticos e técnicas humanas de capacitação produtiva. A maior e mais fantástica mudança que ocorreu e que ainda ocorre foi no plano das concepções produtivas e administrativas geradas e geradoras, ao mesmo tempo, daquelas transformações. E nesse plano, a essência indutora, de características aparentemente mágicas, está contida em todos os seres humanos, precisamente em seu cérebro: a capacidade de raciocínio.

Gaither (2001, p.7-8) relata que a Revolução Industrial surgiu em função de dois elementos principais: a substituição da força humana e da água pela força mecanizada e o estabelecimento do sistema fabril. A revolução industrial se espalhou da Inglaterra para outros países europeus e para os Estados Unidos. Avançou mais ainda com o desenvolvimento do motor e da eletricidade.

A revolução industrial criou uma procura de metais apropriados, e que correspondem de forma rápida, progressos no processo de refinamento do ferro. O americano Thomas Alva Edison (1847-1931), inventor da lâmpada incandescente, foi o cientista mais prolífico do século XIX, registrou 1093 patentes dos seus inventos. “Os últimos anos do século XIX foram os da revolução da bicicleta que, pela primeira vez, permitiu que grandes massas de população viajassem economicamente” (ATMORE, 1978. p 313-321).

O século XIX chega ao fim numa atividade fabril relacionada com o vôo da máquina mais pesada do que o ar. Nas afirmativas de Gaither (2001, p.8) o ambiente socioeconômico do novo século formou o caldeirão no qual a administração científica foi formulada. O elo perdido era a administração – a capacidade de desenvolver essa grande máquina de produção para satisfazer os maciços mercados de então. Um núcleo de engenheiros, executivos comerciais, educadores, pesquisadores, desenvolveu os métodos e a filosofia denominada administração científica.

O invento mais importante foi o motor de combustão interna. O primeiro automóvel Benz, com patente registrada, era na realidade um triciclo motorizado. “Em 1911, o Ford *modelo T*, foi o primeiro automóvel concebido para produção econômica em série” (ATMORE, 1978. 313-321).

Nessa época, surgiram nos Estados Unidos duas importantes revoluções no processo produtivo, com a adoção de dois métodos de organização: o *taylorismo* e o *fordismo*.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) propôs uma organização científica do trabalho no interior das empresas. O objetivo do *taylorismo* era atingir a máxima eficiência no processo produtivo com maior economia de tempo. O *taylorismo* consistia na sistematização e padronização do trabalho, por meio de uma definição precisa do modo como cada uma das etapas da produção deveria ser despendida e, o tempo, em cada uma delas.

Henry Ford (1863-1947) criou o processo de fabricação por meio da linha de montagem. Baseou-se no método utilizado nos abatedouros do frigorífico *Armours*, em Chicago, onde os porcos abatidos eram colocados numa cinta transportadora. Ford sistematizou e implantou esse método na indústria automobilística, sendo o veículo, no

processo de sua confecção, o que era transportado por uma correia. O *fordismo* levou ao extremo a especialização do trabalho. Cada operário passou a executar uma ou duas operações sem sair de seu setor. Esse método também foi estendido e generalizado aos outros setores da produção. Tofler (1980, p.62), diz ainda sobre o *fordismo*:

pela época em que Henry Ford começou a fabricar o modelo T, em 1908, eram necessárias 7882 operações. Em sua autobiografia Ford registrou que destas 7882 tarefas especializadas, 949 exigiam “homens fortes, fisicamente hábeis”, 3338 tarefas precisavam de homens de força apenas “comum”, a maioria do resto podia ser realizada por “mulheres ou crianças crescidas” e, continuava friamente, “verificamos que 670 tarefas podiam ser preenchidas por homens sem pernas, 2637 por homens com uma perna só, duas por homens sem braços, 715 por homem com um braço só e 10 por homens cegos”. Em suma, a tarefa especializada não exigia um homem inteiro, mas apenas uma parte. Nunca foi apresentada uma prova mais vívida de quanto a super-especialização pode ser brutalizante.

O *fordismo* e o *taylorismo* adaptaram o trabalho humano ao da máquina, transformando-o em uma engrenagem a mais, para complementar assim à linha de montagem. Com essas novas metodologias de produção fabril, o trabalho do operário tornou-se ainda mais repetitivo, exaustivo e pouco criativo.

Segundo Costa (1992, p.18), o progresso atingido no início do século XX pela engenharia mecânica e industrial, considerado formidável para a época, encontrava no trabalhador recém saído de processos de trabalho manual e na organização da produção, fortes obstáculos. Para suplantá-los, o controle de tempo dos movimentos humanos no trabalho e métodos adequados ao processo de produção, aliados a um sistema gerencial disciplinador rígido, foram introduzidos.

Ainda segundo Costa (1992, p.19), do homem o que mais se exigia eram atributos de destreza física, habilidade motora e agilidade crescentes. Sua adaptação à máquina transformou-se em competição, na medida em que as transformações mecânicas dos equipamentos obrigavam o trabalhador a renovar esforços. Nesse instante, a evolução industrial cobrou e recebeu um alto tributo do ser humano, o de abdicar de sua força maior, a capacidade de pensar.

Fayol (1841-1925), precursor das relações humanas no trabalho, realiza algumas observações psicológicas no processo de produção. O ser humano passa a

ser uma preocupação do dirigente, no sentido de reconhecer que suas peculiaridades devem ser observadas gerencialmente a fim de que se possa obter dele maior atividade, iniciativa e dedicação.

Para Max Weber (1864-1920) o funcionário ideal seria aquele cumpridor de tarefas que o faz com espírito de formalidade impessoal, sem conflitar com colegas, de maneira fria e objetivamente. Seu comportamento, portanto, deveria ser neutro, “profissional”, o emprego deve situar-se numa visão de carreira, num sistema de promoções, por antiguidade e capacidade, o que favoreceria o desenvolvimento de lealdade à organização.

Elton Mayo (1880-1949) professor e pesquisador da Universidade de Harvard, após quase duas décadas de investigação e participação prática nos temas referidos às relações industriais, tornou evidente e provocou a aceitação, sobretudo a partir dos anos quarenta do século XX, de que o ser humano nos processos de trabalho organizado requer a compreensão racional sobre suas variáveis psico-sociais e sociológicas. A partir daí, a pessoa e suas idiossincrasias, o grupo social e sua conformação psicodinâmica de interação, o ambiente de trabalho, os benefícios diretos e indiretos do trabalhador, a integração do trabalhador ao objeto de seu trabalho, e outros fatores de ordem econômicas, política e social que envolvem e influenciam o ser humano, passaram a ser de fundamental importância para a eficiência da produção. Distinguiam-se, portanto cada vez mais, as características do homem em relação aos demais componentes da produção, valorizando-se seus predicados humanos.

Outro passo, que foi dado basicamente nos Estados Unidos na década de sessenta do século XX, foi o reconhecimento que a cooperação humana no trabalho, vai além do esforço físico conjugado tecnicamente. Motivação e conscientização iniciaram aqui sua escalada de importância no avanço de métodos de produção e produtividade.

Com o surgimento dos computadores, vendidos em escala industrial (1970-1971), os fabricantes começaram a instalar unidades lógicas nos equipamentos, para que as máquinas pudessem receber e executar instruções pré-programadas. Os robôs industriais passaram a realizar tarefas que até então só os seres humanos eram capazes. Segundo Monks (1987, p.2.), na medida em que foram aperfeiçoadas as

técnicas de pesquisa operacional e os computadores se tornaram econômicos, a indústria ingressou em uma era de automação sem precedentes.

Essa fase modificou radicalmente as relações internacionais e os processos de produção característicos do sistema fabril introduzido pela revolução industrial, bem como possibilitou a criação de novos produtos e a utilização de novas matérias-primas e fontes de energia.

Se até meados de 1950 os americanos conseguiram avançar processos, métodos e técnicas industriais associados às inovações tecnológicas de seu equipamento, além de progredir na compreensão e utilização do homem no trabalho, foram os japoneses, do outro lado do pacífico, quem daria o grande salto. O salto qualitativo na relação homem/produção.

Com a invasão do *made in japan*, inicia-se a era da qualidade no mercado internacional. O Japão do pós guerra em quarenta anos torna-se a segunda economia do mundo capitalista, fabricando produtos com alta qualidade, produtividade, baixo custo e elevada tecnologia. Os japoneses superam os americanos, alemães, suíços e britânicos em motocicletas, relógios, câmeras fotográficas, aparelhos óticos, produção de aço e construção naval. O Japão revoluciona o mundo. Gigantes como a “General Motors”, Ford e Chrysler enfrentam uma enorme crise financeira. A reboque do Japão, um novo surto de desenvolvimento explode na Ásia: os *tigres asiáticos*, países periféricos que formaram um novo bloco progressista. Surgem as novas técnicas de administrar a produção. O domínio que outrora era ocidental passa ser oriental. “As empresas americanas e européias foram em busca do milagre japonês e descobriram que não existia milagre e sim trabalho, solidariedade e determinação, eficiência enfim” (PALHARES, 1985. p. 59-70).

Uma grande reestruturação nas empresas do final do século XX se fez necessária. As empresas precisavam ser reinventadas, os administradores tiveram que abandonar os princípios e procedimentos organizacionais usados e criar outros inteiramente novos. Esta foi a resposta ao avanço do Japão e dos tigres Asiáticos.

Precisava-se de rapidez na mudança tecnológica para promover a inovação. Os ciclos de vida dos produtos passaram, de anos para meses. A reinvenção se fez necessária.

Michael Hammer (1994, p.21), criador da *reengenharia*, afirma “fazer a reengenharia significa abandonar velhos sistemas e começar de novo. Envolve o retorno ao princípio e a invenção de uma forma melhor de trabalhar”. A reengenharia para Stair e Reynolds (2002, p.39) é vista como “redesenho de processos, envolvendo a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores de organização objetivando uma guinada nos resultados do negócio”.

O redesenho produz eficiência nos processos empresariais, pois a entrega de produtos é feita no menor espaço de tempo possível, os produtos e serviços são otimizados, a satisfação dos clientes, a lucratividade e o faturamento é crescente. Muitas empresas do mundo inteiro fizeram suas reengenharias e a maioria se deu mal. Reorganizações ou reestruturações sempre existiram nas empresas. A Reengenharia durou pouco e foi apenas uma nova roupagem mercadológica para um conjunto de conceitos e técnicas visando reatualização das empresas. Teve o mérito de embalar num só pacote inúmeras idéias predecessoras.

Os grandes passos do desenvolvimento registrados neste rápido relato dos últimos 300 anos foram impactados pelas grandes invenções e por duas grandes guerras mundiais. Neste período, tivemos o aperfeiçoamento dos aviões com motores de combustão interna, depois os de propulsão a jato e as novas tecnologias nucleares e eletrônicas. Essas tecnologias deram também ao homem um grande impulso para a conquista espacial. A cada momento de nossas vidas novos conhecimentos proliferam, novas tecnologias são criadas e desenvolvidas.

Na nova sociedade do conhecimento, os consumidores passaram a ser mais exigentes e as empresas tiveram de se preocupar não só em manter, mas em incrementar a qualidade e a produtividade, isso fez com que houvesse uma especial atenção no modo de administrar essas exigências emanadas dos clientes, visando a flexibilizar as ofertas e eliminar as atividades que não agregam valor aos produtos e serviços. Foram fundamentais as mudanças em busca de novas técnicas, sistemas e produtos que permitiram às organizações alcançar melhores níveis de desempenho global, especialmente envolvendo variáveis, qualidade, custo e produtividade.

Para o alcance destas metas, as organizações passaram a aperfeiçoar constantemente seus sistemas administrativos, produtivos e tecnológicos, além de valorizar o capital principal: seus funcionários. O reconhecimento da valorização do capital humano nas organizações e o indivíduo como personagem gerador de conhecimento e agente do processo de inovação, interagindo e compartilhando seus conhecimentos com os demais membros do grupo ao qual ele está inserido no processo, passou a ser um novo momento para a civilização.

Diz Bettini (2002, p.14), “são as pessoas que detém a capacidade de acumular experiências e conhecimentos, bem como, a capacidade de criação (ativos intangíveis)”. É isso que lhes permite aplicar, com eficiência, as inovações tecnológicas (ativos tangíveis e produtos do conhecimento humano acumulado), em um processo que pode se beneficiar das tecnologias da informação.

O trabalho do homem finalmente foi reconhecido como fundamental para a sobrevivência e eficiência da organização. A interação entre o capital intelectual e o estrutural constitui a organização e desenvolve um ambiente organizacional de sucesso. O poder nestes novos tempos não está em deter conhecimento e sim em disseminá-lo. Quanto mais informação for dividida com os outros, maior será o retorno. É desta maneira que as empresas irão adquirir padrão mundial, arregimentando fornecedores, atraindo clientes e planejando os produtos para atender às necessidades dos clientes.

Os atuais processos organizacionais e produtivos dependem da interatividade, no qual as relações entre a linguagem e tecnologia passam a ser intrínsecas, configurando-se em técnicas logísticas do novo processo civilizador.

1.2 O trabalho volitivo do homem: da submissão à participação

Sabendo que o ser humano é um animal volitivo, tendo seu comportamento determinado pela vontade de satisfazer suas necessidades e obedecendo a uma hierarquia de valores, Douglas McGregor (1906-1964), causou polêmica ao publicar o livro *Lado Humano da Empresa*, (McGRAW-HILL, NY, 1960), dizendo que o ser

humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho o quanto for possível. As pessoas precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas com castigos pela Administração para produzirem e obterem produtividade. A essa concepção McGregor deu o nome de Teoria X.

Pressuposições da teoria 'X' :

- As pessoas são preguiçosas e indolentes;
- As pessoas evitam o trabalho;
- As pessoas evitam a responsabilidade a fim de sentirem-se mais seguras;
- As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;
- As pessoas são ingênuas e sem iniciativas.

Hoje, é preocupante a constatação de que algumas empresas contemplam essa linha de pensamento. McGregor propõe uma alternativa chamada de Teoria Y, onde diz que trabalhar é tão natural como a diversão e o repouso e que as pessoas não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis e o controle não é a única forma de fazer o homem trabalhar. “recompensa mais significativa é a necessidade de auto-realização” (LODI, 1981).

Pressuposições da teoria "y":

- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar;
- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
- As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas;
- As pessoas são criativas e competentes.

Douglas McGregor para formular a Teoria Y, com certeza, apoiou seus estudos na famosa Hierarquia das Necessidades do psicólogo norte americano

Abraham Maslow (1908-1970). Segundo Maslow, as necessidades humanas obedecem a uma hierarquia de valores que foram seqüenciadas em fisiológicas, segurança, social, status e auto-realização. O homem é totalmente motivado por cada um desses valores. De acordo com Crainer (1999, p.142):

a Teoria Y, foi mais do que uma simples teoria. Além das premissas que embasam esta teoria de que o trabalho é tão natural quanto o divertimento e que o controle externo e a ameaça de punição não são as únicas formas de incentivar o esforço para atingir as finalidades da empresa, McGregor dizia que o compromisso com os objetivos surge da recompensa associada ao prazer de cumprir uma meta – o mais importante é a satisfação do ego e isto pode ocorrer quando o esforço individual caminha na mesma direção dos propósitos da organização.

As conclusões da teoria Y e os procedimentos que se seguiram até a década de 1980, passaram a afirmar que o homem tem necessidades de realização, de aprovação social, de conhecimento, de habilidades, enfim de obter êxito, independente da sua classe social. O meio ambiente organizacional é constituído por diversos níveis hierárquicos e somente poderemos compreender as pessoas ali inseridas focando no contexto, as razões do comportamento humano e como motivá-lo para serem mais produtivos e satisfeitos.

A maior e mais fantástica mudança que ocorreu e que ainda ocorre foi no plano das concepções produtivas e administrativas geradas e geradoras, ao mesmo tempo, daquelas transformações. E nesse plano, a essência indutora, de características aparentemente mágicas, está contida em todos os seres humanos, precisamente em seu cérebro: a capacidade de raciocínio (COSTA,1993, p.29).

Foi, e é a capacidade de raciocínio, ou seja, a propriedade de relacionar coisas e fatos, compreendendo-os num processo crítico de reflexão, que permitiu ao homem atingir o estágio atual e, seguramente, lhe permitirá que alcance o desenvolvimento global no relacionamento das formas de produção e exigências da natureza do ser humano. Na verdade, apenas parte dessa capacidade tem sido utilizada.

Segundo Costa (1992, p.18), há muito a desenvolver, tanto individualmente no homem, como no intercâmbio inteligente entre ele e seus iguais, intercâmbio este

que é a base essencial das propostas de trabalho participativo surgidas nos últimos tempos. As concepções administrativas de produção e de produtividade, desde fins do século XIX, têm registrado mudanças significativas, mostrando a contribuição crescente do trabalho humano conjugando – habilidade física e raciocínio analítico – para o progresso das mesmas.

1.2.1 A Teoria Z - Administração participativa.

Um dos fatores mais relevantes do desenvolvimento do homem está associado ao aproveitamento das contribuições individuais como dinâmica interior que impulsiona o querer e o assumir determinada ação. Existe uma relação positiva entre o grau de participação e os sentimentos de satisfação, responsabilidade e comprometimento. As pessoas dão valor e tendem a apoiar o que elas ajudam a criar. Por sua vez, o sentimento de frustração resultante da não-participação pode prejudicar seriamente o rendimento de um grupo de trabalhadores.

William G. Ouchi (1985) é autor do clássico “Teoria Z – Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês”. Ouchi prestou uma enorme contribuição para as organizações produtivas ao mostrar que o incrível avanço tecnológico e produtivo do Japão do pós-guerra, que assustou o mundo contemporâneo não foi a tecnologia e sim um modo especial de administrar pessoas. Segundo Crainer (1999, p.142):

a queixa comum contra as Teorias X e Y é que elas são mutuamente exclusivas, duas partes incompatíveis de um espectro infindável. Para combatê-las, McGregor, pouco antes de morrer, estava desenvolvendo a Teoria Z, que sintetizava os ditames organizacionais e pessoais. O conceito da Teoria Z foi posteriormente aproveitado por William Ouchi, analisando métodos de trabalho dos japoneses.

A premissa da Teoria Z mudou significativamente a forma de pensar e de tratar as pessoas (trabalhadores). Concluiu-se que produtividade não vem através de trabalho árduo e sim da participação, confiança e sutileza, elementos inextricavelmente ligados entre si. Os sociólogos têm sustentado que estes elementos são ingredientes

essenciais da nova sociedade industrializada, cujo processo se auto-alimenta e promove em enorme senso de responsabilidade no grupo.

Um processo participativo envolve a colaboração de todos na empresa, do presidente ao chão de fábrica. Os trabalhadores são chamados para participar e colaborar na definição das políticas, diretrizes, processos, produtos, inovações e metas da organização e o resultado será altamente satisfatório.

Pressuposições da teoria "Z"

- O homem quer participar, o maior patrimônio é próprio homem;
- O homem é criativo;
- O homem quer ser original;
- O homem quer liberdade;
- O homem quer ter iniciativa;
- O homem é responsável;
- O homem quer estabilidade;
- O homem busca uma qualidade de vida melhor sempre;
- O homem está sempre insatisfeito;
- O homem não é individualista;
- A coerência e a estabilidade do grupo é a segurança do indivíduo.

Estes conceitos hoje difundidos pela "Teoria Z" são tirados do dia a dia das organizações orientais e também já dos ocidentais, e o resultado é a conquista de estabilidade no emprego, remuneração mais condizente, satisfação de participação nos problemas e sucesso das organizações.

Na Teoria Z, o conceito de hierarquia de linha não foi esquecido, porém já não representa tanto peso na balança da administração. Qualquer empregado, ou melhor, um grupo de empregados se reúne e questiona: os métodos, os processos, as rotinas, os obstáculos, os custos, entre outros, além de sugerir mudanças. Essas mudanças racionalizam a vida comum do dia a dia e, conseqüentemente, a melhoria individual das partes melhora o todo.

A Teoria Z nasceu no oriente, mas isto não é uma experiência doméstica e localizada, já temos suficientes informações que esta teoria tem caráter mundial, as aspirações humanas são universais independentes da localização geográfica e/ou culturas existentes.

De acordo com Costa (1992, p.26), com o avanço da consciência de direitos democráticos, as organizações começam a perceber que o ser humano produz mais e melhor quando é adequadamente atendido em sua natureza. A massa trabalhadora, no interior das organizações sofre influência e cede espaço à participação, agora, com um caráter reivindicatório. Costa enfatiza, ainda:

obter o melhor da conjunção dos esforços físicos e das idéias geradas no processo de trabalho, no âmbito da visão coletiva dos funcionários que percebem, compreendem, e contribuem motivados, para os objetivos da empresa, significa o essencial da participação integrada.

1.3 Evolução no uso das aptidões do homem

Wallon (1975, p.222) acreditava serem as aptidões cultivadas, desenvolvidas em contato com a cultura, e não inatas, embora elas dependam também de condições orgânicas. Por isso atribuiu à escola, como função primordial, dar acesso a cultura visando o cultivo das aptidões, pois só podem exercer as disposições que constituem o homem completo – compreender, ponderar e escolher – aqueles aos quais for dado a oportunidade de conhecer a cultura de seu tempo.

Para Costa (1992, p.28), o que se pode notar a partir de uma observação histórica do relacionamento das forças humanas com os processos de trabalho produtivo é que há uma evidente evolução no uso das aptidões do homem. Cada vez mais, e na medida em que a própria tecnologia dos equipamentos avança, os recursos mais ricos que a bagagem biológica do ser humano contém, são requeridos. A velocidade em que se dá a inovação no campo dos materiais, produto da mente humana, exige e desafia aqueles que com ela vão trabalhar adaptações também inovadoras. Eis aí a competição criadora e de agilização da capacidade do homem em se desenvolver. Não somente enquanto indivíduo e seu particular trabalho, mas, sobretudo, no envolvimento coletivo das forças em conjunto. A percepção de que o

processo produtivo de qualquer tipo de trabalho, onde se requeira certo número de integrantes, torna-se mais eficiente, mais agradável e mais sócio-humano, desta forma configurando uma consciência nova do homem-trabalhador.

A descoberta de novos valores e padrões de conduta no processo de trabalho não se limita aos objetivos particulares das organizações produtivas e de seus principais empreendedores. Ainda de acordo com Costa (1992, p.29), a provocação da inteligência humana, a partir da participação integrada, acaba também colocando em discussão outros objetivos, além daqueles referentes à produção, benefícios econômicos, crescimento da organização e alguns mais. Essa consciência renovada permite a visão ampliada dos significados sociais do trabalho humano e, com isso, aos poucos e no plano geral do conjunto das organizações, vão surgindo as reivindicações que atendam às necessidades da natureza humana, em todo seu gradiente psico-social econômico.

A qualificação das pessoas para serem mais produtivas torna-se fundamental na estruturação desse conceito e a base de valores está alicerçada em seu desenvolvimento profissional. Esse conjunto de fatores acaba por fornecer as condições necessárias para gerarem conhecimentos na empresas.

1.4 A globalização

A consciência renovada dos papéis, organização-trabalhador, permite uma visão ampliada dos significados sociais e produtivos do trabalho. “A competitividade necessária à organização, admite as condições satisfatórias exigidas por todos aqueles envolvidos no processo produtivo” (COSTA, 1992, p.31).

Nasce, assim, um dos fenômenos mais importantes das sociedades contemporâneas, a globalização, um conceito recente, mas tão disseminado que está presente no vocabulário cotidiano, ainda que nem sempre a sua definição seja clara. Mas globalização também pode definir-se como uma das fases da *mundialização* (processo de aproximação dos homens de diferentes espaços geográficos) caracterizada por dinâmicas fortemente condicionadas pela economia.

A globalização caracteriza-se por um processo de integração global que induz ao crescimento da interdependência entre as nações, objetivando um claro entendimento quanto aos princípios desse processo, concordando com a perspectiva de David Held e Anthony McGrew, (1991, p. 112) para uma clara compreensão o seguinte conceito de globalização:

é o conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial que vem acontecendo nas últimas décadas. O ponto de mudanças é a integração dos mercados numa “aldeia-global”, explorada pelas grandes corporações internacionais. Os Estados abandonam gradativamente as barreiras tarifárias para proteger sua produção da concorrência dos produtos estrangeiros e abrem-se ao comércio e ao capital internacional.

Esse processo tem sido acompanhado de uma intensa revolução nas tecnologias de informação — telefones, computadores e televisão. As fontes de informação também se uniformizam devido ao alcance mundial e à crescente popularização dos canais de televisão por assinatura e da *Internet*. Isso faz com que os desdobramentos da globalização ultrapassem os limites da economia e comecem a provocar certa homogeneização cultural entre os países.

1.4.1 As grandes alavancas do mercado: computação e marketing

Na evolução das concepções produtivas, a computação eletrônica veio possibilitar o mais incrível salto industrial para o consumo de massa. Sem entrar no mérito dos aspectos tecnológicos, já reconhecidos como um dos fatos mais significativos da história da humanidade, a computação gerou novas reflexões em todas as áreas do pensamento produtivo e de distribuição mercadológicos. “Revolucionou conceitos na produção, permitiu a ampliação do consumo em escala jamais antes pensado, admitiu velocidade de mudança nos processos industriais, tornando a competição mercadológica cada vez mais forte” (COSTA 1992, p.30).

A tecnologia e os sistemas envolvidos são as variáveis articuladas que mais tem influenciado o comportamento das organizações, pois ao “incorporarem soluções que permitem uma administração mais democrática não só no aspecto técnico da produção, mas, principalmente, na forma de interação entre os indivíduos, possibilitam meios para ações mais livres e criativas” (ETZIONI, 1980). Ainda para este autor, os indivíduos por meio das informações disponibilizadas, passam a aplicar, sobretudo, a

sua força intelectual como pessoal integral não só dentro da organização, mas na sociedade como um todo.

A mais significativa contribuição que a computação eletrônica forneceu ao consumo industrial foi a possibilidade de avanços no atendimento do mercado. A criação do marketing como um conjunto de idéias, tecnicamente construído, teve na velocidade do computador e em sua incrível capacidade de operacionalizar equações sobre as variáveis do mercado, o seu mais importante apoio. Na verdade, esta é outra relação entre o homem e equipamento, onde a inteligência humana, provocada pelos problemas propostos, desenvolveu soluções utilizando a mente e todo o arcabouço de conhecimentos já estocado. O marketing em todas as suas variações, talvez seja uma das concepções produtivas que mais avançou, tendo, contudo, sido utilizado somente por parte reduzida dos setores industriais, isto em seu sentido mais avançado.

É interessante como o marketing, disciplina criada nos anos cinqüenta, foi evoluindo em sua capacidade de pensar o mercado sob os diversos ângulos. Atualmente, produto, indústria, comércio, publicidade, não são possíveis de serem empreendidos com sucesso sem o recurso bem aplicado das técnicas de marketing.

Kotler (2003) reconhece o marketing como sendo uma ferramenta essencial para o gerenciamento da demanda. Segundo o mesmo autor, há outras definições interessantes:

- O marketing procura o equilíbrio entre a oferta e a demanda.
- Marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de descartar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores.
- Marketing é a função empresarial que identifica necessidades, desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente."

Para Costa (1992, p.30), o marketing foi confundido inúmeras vezes com vendas e propaganda, alcançado em sua plenitude e potencial somente por algumas empresas, difundiu, contudo, suas linhas básicas sobre todo o processo comercial e industrial. Frequentemente, pequenos e médios empresários dele fazem uso, ainda que só parcialmente e a partir, muitas vezes, de padrões emulativos gerados pelas grandes empresas. As ferramentas que o marketing possui são sensíveis e podem, desde que utilizado convenientemente, dar uma sustentação bem mais segura às empresas que o utilizarem.

1.5 Organizações

A organização é um organismo vivo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores ou menores Weil (1979) Esta concepção privilegia o entendimento global, dando realce à necessária harmonia entre a natureza, a sociedade e o homem. No trabalho organizado, a construção de valores da organização em seus níveis de segurança, sensibilidade, poder, amor, inspiração, conhecimento e transpessoalidade, deve ser constantemente objetivada. Aqui, as formas de participação são muitas e essenciais. A idealização de harmonia construtiva entre os fatores parece filosoficamente correta.

Srouf (1998, p.108), define organização da seguinte maneira: “agentes coletivos, planejados de forma deliberada para realizar um determinado objetivo”. Este mesmo autor vai nos dizer que existem diversos tipos de organizações (organizações públicas, organizações privadas, organizações filantrópicas, entre outras), não existindo um conceito único, pois cada uma possui características muito peculiares.

O fato é que, na contemporaneidade, as organizações estão vivendo grandes transformações, impulsionadas pelas transformações de cunho social e a globalização. “Da economia, pela revolução das tecnologias da informação e comunicação e pela competição sem precedentes”, (BURNHAM et. al., 2005).

1.5.1 Competência produtiva nas organizações

Com a acirrada competição internacional que passou a afetar indistintamente empresas de todo o mundo, o cenário foi modificado profundamente pelos sistemas de gestão na luta pela sobrevivência.

Neste novo cenário globalizado, os consumidores tornaram-se muito mais exigentes impondo as regras do jogo – preços baixos e alta qualidade. As empresas pressionadas pela competição e com imprevisibilidade de futuro tiveram que reestruturar-se, além de modernizar e investir em tecnologia de novos processos e sistemas de gerenciar a produção.

Uma organização para ser competitiva deve produzir e entregar aos seus clientes os produtos e serviços que eles desejam, no prazo estipulado e, principalmente, ao preço que eles estão dispostos a pagar. Como nesta dinâmica quem define o preço dos produtos não é mais o produtor e sim o consumidor, é de fundamental importância que as empresas sejam competentes em produzir produtos e serviços a custos compatíveis com as metas de lucro de sua organização. “O desafio, portanto está na competência produtiva para obtenção de lucro “(COSTA, 1992, p.54).

Segundo esse mesmo autor, a competência produtiva, sustenta-se em três pontos:

- Toda e qualquer organização deve ser percebida como um processo dinâmico e evolutivo visto sob o prisma do equilíbrio e estabilidade. A evolução deve ser balizada pelos aspectos positivos ou negativos em relação aos objetivos da organização.
- A estrutura da organização é uma composição de forças humanas e de recursos técnicos e materiais, em busca de integração e equilíbrio progressivos, visando aos objetivos da organização.
- A evolução positiva está diretamente articulada ao equilíbrio entre os fatores estruturantes internos.

O planejamento é uma importante ferramenta em todas as fases do processo produtivo. É importante quando se busca reduzir o tempo de execução de uma tarefa. Conforme menciona Boiteux (1979, p.03), “não se admite mais nenhum empreendimento que não seja cuidadosamente planejado. Uma obra executada sem um planejamento, sem uma programação e sem um controle é um empreendimento suicida fadado a sucumbir”.

A existência ou ausência de planejamento influencia sobre o fracasso ou sucesso de um empreendimento. Portanto sem planejamento a possibilidade de coisas erradas acontecerem é muito grande.

1.6. Estruturas organizacionais

.A estrutura organizacional é de fundamental importância na gestão de uma empresa. Segundo Stoner e Freeman (1985. p.230), é a forma pela qual às atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

A divisão do trabalho facilita a operacionalização das tarefas administradas aos colaboradores (funcionários), e permite à coordenação, integrar todos os indivíduos com os setores, departamentos, unidades de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Costa (1992, p.32), constrói-se uma visão estruturada de um todo, ainda que o mesmo tenha seus limites bastante flexíveis. Por exemplo, nas organizações, vamos aprendendo que os objetivos finais só podem ser alcançados com sucesso se houver uma boa aplicação de esforços qualificados em todos os momentos produtivos e de distribuição dos bens produzidos. Conseqüentemente, os olhos e os pensamentos gerenciais buscam ver e compreender o conjunto produtivo em articulação conjunta. Suas decisões não podem ser tomadas em particular, sem que estejam atentos para as influências sobre as demais partes componentes envolvidas. No interior de cada empresa, portanto, temos certa divisão técnica do trabalho interdependente, bem como no plano mais amplo da produção social há a interdependência dos setores primário, secundário e terciário. Na verdade, nossa

capacidade de raciocínio nos leva à compreensão de que toda e qualquer atividade humana está ligada a um conjunto de fatores. Contudo, entender as partes e o todo tem sido sempre um desafio para o homem.

Um dos maiores problemas que o pensamento racionalizador da complexidade organizacional tem encontrado é o de implementação prática das idéias. A própria ciência da administração já reúne um enorme arcabouço, cujo conteúdo de conhecimentos é suficientemente amplo para propiciar elaborações intelectuais bem arrojadas. Porém, “o que parece faltar são propostas eficientes da aproximação dos conceitos teóricos às realidades práticas “(COSTA, 1992, p.34).

Talvez, a solução possa ser gerada a partir do interior humano das organizações, num processo de auto-desenvolvimento capaz de fazer leituras corretas dos problemas, propondo formas adequadas de soluções.

Embora no universo de uma organização possa-se identificar e conceituar uma enorme variedade de fatores estruturantes, para Costa (1992, p.58-72), existem sete fatores que são suficientes para demonstrar a concepção de movimento constante, próprio das organizações, cuja evolução positiva, possui um ciclo vital marcado pelo equilíbrio estável em sua maior parte entre eles. São eles: objetivos da empresa, sistemas operacionais, sistemas de gestão, processo informativo, política de R.H., clima organizacional e, cultura organizacional. A seguir veja a descrição e análise dos fatores.

1.6.1 Objetivos da empresa

Trata-se do fator estruturante de maior importância para toda e qualquer organização. O macro-direcionamento do esforço organizacional e seus desdobros operacionais formam a linha condutora de todo o processo. Além disso, é em torno desse fator que as referências quanto à eficiência e resultados devem se basear. Definição, previsão e planejamento de curto prazo, controle operacional da eficiência e dos resultados da execução dos objetivos e integração gerencial conjugada em torno

dos mesmos, são elementos de administração que não podem estar ausentes na condução de um empreendimento de sucesso.

Sempre que se inicia uma empresa, seja em sua forma mais simples com a reunião de recursos escassos e de pequeno grau de complexidade, ou já se contando com experiências empresariais, capital em escala maior e elevado grau de complexidade, os objetivos, pelo menos em seu sentido macro, parecem sempre bem definidos. No decorrer da história da empresa e seu envolvimento com a dinâmica transformadora de mercado, aqueles objetivos iniciais vão perdendo seus contornos mais definidos, alterando-se quanto à forma, gerando dificuldades quanto ao direcionamento operacional. Isso tem sido constatado pelas consultorias, se não explicitamente, implicitamente quando se observam dificuldades em se fazer com que as gerências setoriais ou departamentos atinjam metas designadas pela empresa. É comum a afirmação gerencial de desconhecimento dos objetivos centrais e do processo de integração, ou até mesmo por parte daquelas metas que estão sob sua responsabilidade.

Geralmente as decisões sobre quais caminhos a empresa deve seguir ficam restritas à chamada alta direção, que delega aos escalões subordinados a tarefa de tradução operacional dos objetivos traçados. A suposição é a de que, se contarmos com um bom quadro de diretores e gerentes, essa tarefa será bem cumprida. Essa pode ser uma condição necessária, mas não assegura a eficiência do cumprimento.

Primeiro em razão de que a competência da discussão dos objetivos não está somente na esfera da alta direção, ainda que esta se julgue ou de fato seja experiente. Segundo porque se torna necessário um rebatimento de idéias, capaz de provocar o surgimento às claras de eventuais problemas não detectados nas primeiras configurações imaginadas. Quem deve participar dessas discussões aferidoras será designado pelas próprias dimensões e fases do objetivo em questão. Seguramente a discussão deverá ocorrer preferencialmente no nível horizontal da gestão, para depois incorporar o nível vertical, em escala e quantidade que foram pertinentes a uma definição quanto à exeqüibilidade do objetivo discutido.

Haverá sempre dificuldades em se traçarem objetivos e metas devidamente conjugados. Aqui estamos frente ao dilema de sonhar e realizar os sonhos. São duas

fases distintas e que, na maior parte das vezes, dissociadas, A associação das mesmas no campo empresarial exige comportamentos reais e operacionais capazes de dar vida e efetividade ao objetivo imaginado. E é dessa capacidade que dependerá o equilíbrio estrutural estável da vida empresarial. Os demais fatores estruturantes estão voltados para os objetivos traçados, e será a partir deles que a organização buscará seu desenvolvimento.

1.6.2 Sistemas operacionais

Falar da exeqüibilidade dos objetivos refere-se aos meios e recursos de toda ordem para se realizar a tarefa de forma eficiente. Aí se enquadram os sistemas de ação humana, de comunicação de comercialização, de administração, de marketing, de controle da produção, de controles em geral, enfim, realização sistematizada de objetivos. Cada área, divisão, departamento ou setor de uma empresa tem suas atribuições, produto de desdobros de objetivos mais amplos, que devem ser cumpridas regularmente. Todos têm sua forma ou maneira de conduzir sua ação sócio-técnica, ao que se denomina: sistemas operacionais. Deles, de sua eficiência, depende a boa ou má execução dos objetivos traçados.

Toda ação é articulada através de comportamentos humanos e meios materiais com certa regularidade e de forma constante, pode ser configurada como uma ação sistematizada. Contudo, seu grau e eficiência de sistematização são aspectos nem sempre analisados. De fato, ao indagar sobre como as pessoas no processo de trabalho executam suas tarefas irá, na maioria das vezes, receber respostas descritivas e cuja eficiência será vista de acordo com os parâmetros da discricção. Não entra nessa observação o sentido mais amplo e necessário das alternativas possíveis. E é por essa razão que objetivos de diminuição de custos, aumento de produtividade, melhoria da qualidade, comercialização mais rentável, agilização de contas a receber, diminuição e racionalização de estoques, melhor atendimento do cliente, e outros de maior ou menor significado para a empresa, não são atingidos plenamente.

Portanto, os recursos disponibilizados pela organização são de fundamental importância para o funcionamento e desenvolvimento das mesmas. Parece haver uma relação direta existente entre objetivos e a sistematização na utilização dos meios para atingi-los. A organização precisa estar constantemente voltada para a necessidade de realização produtiva dos objetivos. Isto quer dizer que não basta a eficiência por si só; esta deve estar sempre associada ao fator competitivo, primordial na luta pelo mercado. Também significa que os meios hoje definidos como bons, amanhã poderão tornar-se insuficientes para o nível de disputa em que nos encontraremos. Portanto, estabelecer, reformular, adequar e integrar meios, técnicas e recursos, sistematizando-os operacionalmente em torno dos objetivos, torna-se fundamental para todo e qualquer empreendimento produtivo na dinâmica competitiva de mercado.

1.6.3 Sistemas de gestão

Como terceiro fator estruturante fundamental, o sistema de gestão é que vai determinar a eficiência da organização. Dos três fatores fundamentais, é o que reúne as condições de elaboração inteligente do processo, pois se trata da composição humana condutora estrutural da organização. Objetivos bem traçados e planejados, meios e recursos produtivamente criados e articulados dependem da capacidade do sistema de gestão. Este é, seguramente, o ponto crítico da grande maioria das empresas.

Ao se utilizar a palavra sistema para a forma em que se dá o gerenciamento em todos os níveis, se enfatiza aquilo que se está fazendo desde o início, ou seja, a preponderância do coletivo sobre o individual e a reciprocidade de influências entre estas duas esferas de ação.

Muitas vezes encontra-se empresários que supõem bastar um quadro gerencial de bons valores para se obterem resultados adequados aos objetivos planejados, porém, isso não basta. É comum a constatação, em empresas de porte nacional e mesmo multinacional, de complexidade exigente quanto ao nível gerencial, certa composição ótima de profissionais da gestão, porém, que apresentam um fraco resultado de ação conjugada. Individualmente, contam com bom nível, porém seus

esforços individuais não se encontram conjugados e na mesma direção. Na linguagem mais corrente, isso é reconhecido como “cada um puxa para o seu lado” e, assim, não pode haver resultado coletivo satisfatório.

Vale lembrar que todo processo organizativo, portanto a empresa, têm em sua estruturação certo número de pontos que articulam o conjunto de forças humanas, recursos técnicos e materiais, em busca da integração dos objetivos. Esses são os pontos de gerenciamento. Toda pessoa designada para esse tipo de tarefa organizacional faz parte da gestão, ainda que sua área e nível de subordinação se situem nos baixos da pirâmide da hierarquia gerencial. Esse entendimento conceitual implica, necessariamente, que se estabeleça alguma forma de coordenação do gerenciamento onde os conteúdos das atribuições individuais possam ser reconhecidos horizontal e verticalmente, de forma a permitir o sentido de colaboração produtiva entre as gerências e, por isso, evitar divergências não resolvidas e que colocam obstáculos à eficiência da gestão como um todo.

O preparo e treinamento investidos no quadro gerencial, via de regra, é feito tendo-se em vista o profissional em particular. Raramente encontramos a preocupação em desenvolver-se o conjunto de profissionais em termos de equipe. Muitas vezes, quando isso acontece, trata-se de um treinamento doutrinário, cuja mensagem é dirigida à consciência individual. Faltam visivelmente, propostas de integração em que os participantes possam desenvolver-se e desenvolver o objeto de seu trabalho conjunto.

Se os três fatores estruturantes citados até o momento são fundamentais, os quatro a seguir, embora não recebam a mesma chancela, não são menos importantes.

Os primeiros, orientam, produzem e conduzem o empreendimento. Formam o segmento vital do conjunto, pois, sem eles, nada existe. Os demais fatores fazem parte do desenvolvimento complexo da organização, e são essencialmente importantes na medida em que deles depende o equilíbrio estrutural estável. Toda e qualquer organização que venha a crescer sem certa proporcionalidade desses fatores, conhecerá graves riscos em sua existência mercadológica nos dias atuais.

1.6.4 Processo informativo

Como quarto fator estruturante, o processo informativo representa o fluido vivificador de toda a estrutura organizacional. De sua adequação, na proporção necessária, ao ritmo, velocidade e qualidade técnica, é que a organização produtiva poderá obter a conjunção de esforços gerenciais voltada para a direção dos objetivos traçados. Embora reconhecido por todos como sendo de significativa importância, constata-se frequentemente que as empresas têm enormes deficiências nessa área.

Conceitualmente devemos entender o processo informativo como conjunto dos conteúdos comunicativos que ocorrem na organização empresarial. A complexidade sócio-técnica das empresas de médio e grande porte no decorrer de seu desenvolvimento, vai produzindo certa cultura informativa e meios próprios peculiares onde transitam as informações. De forma intuitiva, os agentes envolvidos pelo processo informativo vão criando seus códigos e meios de comunicação. Por ser aleatória, na maioria das vezes, essa criação acaba esbarrando, em alguns momentos, em certa anacronia, ou seja, em deformações, divergências improdutivas, conflitos por mau entendimento, redundância informativa, escassez ou excesso de informações, entre outros. O universo de informações de amplas características, técnicas, estatísticas, relatoriais, decisórias, conceituais, conscientizadoras, que transitam inter-áreas e inter-pessoais, consolida, concretamente, o comportamento organizacional.

Embalado pelos rótulos de comunicação formal, informal, descendente, ascendente, horizontal, gerencial, informatizada, e outros mais, o processo informativo significa a linguagem viva, construída, através de significados e símbolos, por aqueles que se envolveram e desenvolveram determinada organização. O grau de adequação ao conjunto de operações realizadas, dando-lhes maior ou menor eficácia, frequentemente ocorre ao acaso. As maiores dificuldades em constatar anacronias existentes está na demora do surgimento da situação-problema que o anacronismo envolve. Isto em razão de que as pessoas, com um esforço maior, buscam corrigir a deficiência comunicativa, evitando os pontos mais graves da crise causada pela ineficiência do fluxo de informações.

Entre as causas mais comuns de um inadequado processo informativo estão basicamente, os meios de informação e a decodificação das mensagens que as informações compõem. Por exemplo, se utilizarmos os elementos primários que definem a comunicação – emissor, receptor e mensagem – poderemos dizer que, nas organizações temos duas ordens de dificuldades essenciais: a primeira envolve os meios ou canais da comunicação, responsáveis pelo trânsito eficaz da mensagem. Estes são representados de várias maneiras, tais como informática, sistemas de comunicação interna através de memorandos, reuniões formais e informais, encontros habituais extra-horário para tratar de assuntos de trabalho, entre outros. A segunda ordem de dificuldades, e a mais grave, refere-se ao plano conceitual da decodificação da mensagem. Nas questões técnicas, em razão do amparo mais definido e produzido pelo saber técnico, além de percorrer um circuito mais restrito de conhecedores do assunto, a comunicação, embora apresente divergências conceituais entre as várias fases de emissão e recepção, abre espaço de discussão onde essas divergências podem ser percebidas a fim de serem resolvidas, ou não. No processo decisório e na execução das políticas da organização, ao contrário, torna-se difícil a percepção das divergências e da falta de entendimento entre as partes da comunicação. O fluxo informativo inter-áreas e inter-funções depende de algum tipo de universo conceitual que tenha um mínimo de compatibilidade interpretativa. O que ocorre neste caso é que essa compatibilidade conceitual, frequentemente, não existe. Diante disso, a mensagem perde sua qualidade inerente, que é a de comunicar adequadamente as necessidades organizacionais em termos de ritmo e velocidade produtivos.

1.6.5 Política de R.H (Recursos humanos)

Este quinto fator estruturante representa a sustentação humana de todo o conjunto estrutural. Sobre ele tem sido desenvolvido um enorme esforço profissional a fim de colocá-lo em posição de destaque junto aos empresários.

Entretanto, sem desmerecê-lo, mas ao contrário, dar-lhe a importância que merece para o equilíbrio estrutural, significa o necessário apoio motivacional e de conscientização exigido para a execução eficiente dos objetivos da organização.

Sob o rótulo de “recursos humanos” pode-se entender inúmeros significados. Seguramente, trata-se de conceito mais atual, em busca da compatibilização entre o exercício do trabalho humano organizado e as condições em que o mesmo se realiza. Como se sabe, a história trabalhista é longa e de lutas nem sempre vencidas. Os ganhos que passo a passo foram sendo conquistados, incorporaram-se na relação empresa-trabalhador conforme a legislação local e a cultura empresarial específica. O aparato legislador define o quadro mínimo de condições em que o trabalhador deve ser contratado. A empresa específica estabelece o conjunto das condições, além das legais, para o desenvolvimento do trabalho humano na organização.

De acordo com Chiavenato (1983), as pessoas passam a maior parte do tempo de sua vida trabalhando nas organizações, uma vez que a produção de bens e serviços não pode ser realizada por sujeitos que atuam sozinhos, com isto, o agrupamento de pessoas, acaba por presenciar os avanços tecnológicos no processo de industrialização de desenvolvimento organizacional das empresas em que trabalham.

A história da utilização do trabalho humano nas organizações produtivas, sobretudo nas indústrias, registra a evolução das transformações ocorridas de acordo com o tratamento oferecido ao trabalhador. Do homem-máquina do início o século XX, onde a expectativa era a de que se assemelhasse às virtudes do equipamento industrial em termos de ritmo, velocidade, destreza crescente, ao homem-cérebro no final do mesmo século, do qual se espera conscientização profissional e idéias inovadoras, há um arcabouço de experiências – boas e más – que podem ser consultadas para aperfeiçoamento, ou para se evitarem erros já cometidos.

O discurso atual da vanguarda dos profissionais de recursos humanos é pródigo e consensual quanto á importância de uma boa política de RH na empresa. Porém, como sempre, a distância entre discurso e a prática ainda é muito grande. Talvez as dificuldades em implantar os benefícios que o discurso promove estejam num equívoco de abordagem. De maneira geral, há uma visão apologética do homem como

centro dos objetivos do trabalho e de sua organização. Do ponto de vista “filosófico” não há nada a contestar.

Contudo, essa visão obscurece o fenômeno real em suas dimensões mais complexas, que envolvem o ser humano como indivíduo e o ser humano inserido no processo de trabalho, quando então as clivagens sócio-econômicas e políticas são determinantes dos resultados. Assim, todo esforço de conscientização e preposições técnicas para se atingir o discurso apologético, embora contribua para isso, esbarra e sucumbe nas vicissitudes do desenrolar do fenômeno mais amplo que ocorre nas organizações.

Na verdade, o que se descreve no parágrafo anterior decorre de inúmeras observações analíticas que concorreram para que a política de RH situasse como um fator estruturante acessório, porém essencial ao equilíbrio estrutural estável. A qualidade e o grau dessa essencialidade são dimensões a serem descobertas e estabelecidas para cada caso em particular, pelo sistema de gestão. Como é usual, as empresas de médio e grande porte evoluíram para gerência de recursos humanos, supondo que, com essa delegação departamentalizada, os problemas decorrentes dessa área poderiam ser equacionados.

É preciso insistir, para melhor compreensão, sobre a peculiaridade de cada organização em termos de política de RH. Como as estruturas não são iguais e os ambientes externos as influenciam diferencialmente, as propostas de tratamento dos recursos humanos precisam ser adequadas a cada caso em particular. Como fator estruturante que é, a política de RH deve ser compatível com os demais fatores e, sobretudo, com o fator *objetivos da empresa*, do qual deve fazer parte. As prioridades exigidas para os recursos humanos devem estar relacionadas à sustentação eficaz dos demais fatores; nem mais, nem menos. A construção de meios que examinem e possam mensurar o estado e os efeitos dos recursos humanos, precisa levar em conta o conjunto interno, numa associação de satisfação média das pessoas envolvidas, com os resultados esperados pela organização.

Para os autores, Davemport & Prusak (2001), uma política de RH adequada, é aquela que trabalha em torno da conquista de atitudes positivas da motivação e da qualidade de vida, buscando, basicamente, selecionar, desenvolver e manter um

quadro de pessoas com competências, habilidades e atitudes à realização dos objetivos da organização, buscando, reciprocamente, o desenvolvimento de condições organizacionais à satisfação de seus recursos humanos (objetivos individuais).

1.6.6 Clima Organizacional

Todas as manifestações humanas que ocorrem no transcorrer das atividades do trabalho no ambiente interno das organizações refletem, em maior ou menor dosagem, no clima da organização. Trata-se, em outras palavras, do revestimento mais superficial e conjuntural da composição consolidada, e em consolidação, dos traços culturais de um conjunto humano em associação através do trabalho.

De acordo com Edela (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos, sejam culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (1995),

o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Retomando a análise de Costa (1992), ao observar o tratamento interpessoal entre os vários setores ou áreas de trabalho, verificam-se os efeitos causados pelos demais fatores estruturantes. Se houve ou não adequada construção de sistemas operacionais para atingir os objetivos, se o sistema de gestão conduz à execução das propostas de trabalho de acordo com as premissas estabelecidas, se a política de RH é

condizente com as experiências mínimas que a sustentação humana faz tudo isso poderá ser sentido através da porosidade e temperatura que o clima organizacional demonstra. Satisfação e insatisfação pessoal, bem como, grupal, conflitos abertos ou discretos, ausência de conflitos ou excesso de conflitos, qualidade intrínseca dos conflitos, e outros mais, representam as manifestações mais importantes a serem observadas.

Um dos mais freqüentes equívocos cometidos por administradores em geral é o de tratar essas manifestações como sintomas pessoais e não estruturais. Claro que também podem ser de origem pessoal, mas quando isso acontece é eventual e localizado em um ou outro espaço da organização. Nesses equívocos o tratamento é dirigido para as pessoas, quando não são simplesmente substituídas ao se envolverem em aspectos mais negativos.

O clima da organização, como fator estruturante, tem o papel de indicador e porta de entrada – e saída, dos fluxos culturais. Através das manifestações humanas, certos comportamentos e procedimentos podem estar num processo de consolidação e, ao mesmo tempo, oferecendo o caminho para a reafirmação que consolida ou a reformulação para a mudança desejada.

A autora deste estudo acredita que por meio desse fator estruturante, em particular, é que se pode, por meio de técnicas psicopedagógicas, interferir, positivamente, é claro, na cultura da organização. Mas é preciso lembrar, para isso, as ponderações feitas sobre os demais fatores estruturantes a respeito do equilíbrio estrutural estável e suas exigências.

1.6.7 Cultura organizacional

O conceito de cultura oferece um amplo gradiente de polêmicas. O nível mais acirrado das mesmas ocorre no âmbito das ciências sociais, especificamente no da antropologia. As disciplinas ligadas à administração de empresas têm tratado da cultura sob o título de “cultura organizacional”. Aqui também não faltam discordâncias. Às vezes essas discordâncias não são sequer percebidas, pois, na verdade, as partes

envolvidas num eventual diálogo não avançam conceitos minimamente estruturados e, por isso, as discordâncias ficam camufladas sob um suposto entendimento.

A utilização desse conceito da antropologia na área da administração das organizações tem trazido boas contribuições para o desenvolvimento da análise organizacional. Entretanto, antes de tudo, torna-se necessário estabelecer um universo de entendimento comum sobre o que entender como cultura organizacional.

De forma bastante simples, pode-se arrolar como cultura em geral todos os comportamentos de vida que se estruturam em hábitos, procedimentos, convenções sociais, concepções de grupo social, fé religiosa, ideologia política, processos econômicos, entre outros. O homem, dada sua natureza social, por emulação, necessidades psíquicas, necessidades de subsistência econômica, enfim, necessidade de organização social do grupo onde vive, adquire, experimenta, exercita e reproduz os comportamentos culturais em que se envolve.

Consequentemente pode-se pensar a cultura, como um processo de relações sociais, que é assimilador, e que consolida e reproduz comportamentos e concepções humanas. Portanto, representa um espaço de vida reconhecido pelo homem, que o acomoda bio-psíquica e socialmente, determinando os limites, de certa forma, das orientações a serem seguidas.

“A cultura organizacional remete-se ao conjunto de valores, crenças e modos de agir das pessoas que compõem o grupo da organização”, (BURNHAM et. al., 2005). Essa variável possui grande força na organização, impedindo ou auxiliando as mudanças propostas e na implantação da gestão do conhecimento. Nesse aspecto, Srour (1998), indica quatro campos do saber para análise da cultura organizacional:

- O saber ideológico: evidências doutrinárias;
- O saber científico: evidências explicativas;
- O saber artístico: evidências estéticas;
- O saber técnico: evidências operatórias e procedimentais.

Na realidade, esses padrões representam classificações de comportamentos e concepções que se dão nos limites interiores da organização. As dimensões e tipos

dos mesmos se multiplicam numa variedade tão grande quanto o número de organizações existentes, ou seja, a possibilidade de variações é praticamente infinita. O que importa ressaltar é que o conjunto formado por esses padrões compõe a cultura da organização, que é peculiar a cada uma. Embora se encontre semelhança em alguns traços, sobretudo naqueles condicionados tecnicamente, sempre pode-se constatar diferenças essenciais nas comparações feitas.

Continuando a análise de Costa (1992), o que caracteriza a cultura da organização como fator estruturante é o que ela representa para a estabilidade comportamental na organização produtiva. Assimilação, consolidação e reprodução designam o processo vital da cultura organizacional. Nele, há sempre a possibilidade de renovação, porém, também, como forma de autodefesa, há resistências à renovação. O nascimento, desenvolvimento e maturidade de uma determinada organização transcorre sustentado pelas fases de assimilação – consolidação – reprodução, fornecendo ao longo do ciclo vital sócio-organizado, a estabilidade comportamental que os seres humanos exigem como espaço reconhecido para orientarem-se. Os fluxos culturais podem ser percebidos em suas manifestações significativas através do clima organizacional. Estes dois fatores, cultura e clima organizacionais, formam o magma humano; o primeiro, de consistência mais firme, espesso, de maior capacidade de condicionamento. O segundo – clima organizacional – mais superficial, recobrendo todos os pontos da organização e susceptível aos efeitos conjunturais, portanto, de curto prazo, provocados pelas ações dos outros fatores estruturantes.

Conforme essas afirmações, a cultura da organização não é causa, mas sim efeito. Contudo, vale lembrar sua conjunção de fases-assimilação, consolidação e reprodução – mostrando que a natureza da cultura é a de transformar-se, sempre que houver processos inovadores capazes de interagir com a cultura consolidada. O mais freqüente dos equívocos de certos especialistas em recursos humanos é o de supor ser possível obter mudanças culturais na organização atuando diretamente sobre a mesma. E isto ocorre em razão de não perceberem que a cultura é o subproduto de outros fatores. Assim, qualquer mudança pretendida deve ser engendrada a partir das condicionantes da cultura e não da cultura para seus condicionantes. Por exemplo, se há inconvenientes que causam problemas na comunicação empresarial e, por

consequente, manifestações no clima organizacional apontando para questões na cultura informativa, deve-se alterar os métodos e procedimentos técnicos essenciais, provocando assim, a mudança pretendida na performance da comunicação. Em conseqüência, obter-se-ão também mudanças no clima organizacional e na cultura informativa.

1.7 Equilíbrio dos fatores estruturais

A concepção de movimento constante em que se encontram todas as organizações, por exemplo, tem nos fatores estruturantes mencionados as bases do equilíbrio estrutural. É preciso lembrar que a organização em seu movimento, no desenrolar de sua própria história, possui um centro de força motriz e direcional, o que deve alimentar-se de ingredientes combustíveis compatíveis com o ambiente de competitividade em que se encontra. Se os componentes desse centro não estiverem sendo coerentemente articulados e proporcionalmente alimentados, tem-se, desde o início, um equilíbrio marcado pela instabilidade.

Segundo Costa (1992), a adequação dos fatores tenderá ao equilíbrio se houver suficiente coordenação de suas atividades particulares e se estiverem devidamente ligadas entre si por canais gerenciais em constantes diálogos. Muitas vezes essa situação de suficiência surge no desenvolvimento da empresa pela sensibilidade fortuita de seus dirigentes, que perceberam estas necessidades naturais para uma evolução positiva. Outras vezes, essa situação só é alcançada por intervenção de consultorias externas que, mesmo sem o conhecimento ora explícito, pesquisa os problemas existentes na empresa e, cuidando das causas localizadas, acabam encaminhando a organização para as proximidades do equilíbrio necessário.

Esses sete fatores estruturantes apresentam-se como os pilares para a competência produtiva. O sistema de gestão, no entanto, é o fator estruturante de maior responsabilidade. Essa afirmação se sustenta na premissa de que todo processo organizativo possui dirigentes, que orientam direções a seguir, designam formas

operacionais e promovem recursos de toda a natureza exigidos pela organização, recursos esses vitais, para atingir os objetivos propostos.

Comumente julga-se a gestão como o comando principal da organização, situada no segmento superior da hierarquia gerencial. Esta é uma herança dos primordiais tempos organizativos, tradição cultural dos antepassados autoritários de “chefia”, que sobrevive de maneira improdutiva em termos de competência organizacional. A transformação evolutiva do comportamento social mais amplo e que pode gerar concepções diferentes daquelas, promovendo lideranças com as características necessárias ao conceito de participação integrada. Contudo, uma gestão integrada da organização não basta por si só. A gestão integrada, para produzir os resultados de progresso, estabilidade estrutural e capacidade de resposta aos desafios da dinâmica competitiva das organizações, precisa dispor de uma estratégia de coordenação capaz de extrair e conjugar todos os esforços na mesma direção.

Torna-se necessária também, como base conceitual coletivamente aceita, a concepção comum de que o conflito divergente de idéias é o pressuposto de sínteses negociadas para a construção de propostas inovadoras e mudança organizacional.

Neste contexto, considera-se o sistema de gestão, a porta de entrada das concepções inovadoras e, meio de reprodução multiplicadora das mesmas, através da aprendizagem constante. Assim, de acordo com Pepplow (2003, p.182):

as empresas geram os processos de produção e de destruição dos saberes e a sua mobilização, ou não, em competências, de acordo com os seus objetivos, optando por integrá-los, ou não, numa perspectiva estratégica. Numa óptica estratégica, cabe-lhes garantir a integração dos saberes individuais no seio da organização, isto é, assegurar a sua disseminação e generalização a parte ou à totalidade da empresa.

CAPÍTULO 2 – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações vivem atualmente num processo constante de mudanças. Quando se estuda a evolução das teorias administrativas, destaca-se que a partir da década de 1970, consolidada a influência da teoria geral dos sistemas e da teoria contingencial no contexto organizacional, passou-se a viver a chamada “Era Pós-Industrial” ou “Era do Conhecimento” (ROSSATTO, 2002)

De acordo com Bowditch e Buono (2001, p.13) “da mesma forma que a sociedade passou por transições, na sua evolução, como já vimos no capítulo 1, de uma estrutura agrária para uma estrutura industrial, começamos uma nova transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial”.

A partir desse período, portanto, passa-se a ter como referencial o conhecimento, a informação, e os paradigmas organizacionais. No que se refere especificamente à administração de recursos humanos, existem mudanças visíveis, o termo mais utilizado hoje, quando se trata desse assunto, é Gestão de Pessoas ou Gestão do Talento Humano. O tratamento ao ser humano que vem sendo dispensado no ambiente organizacional expressa as transformações tanto na teoria quanto nas práticas administrativas.

A evolução da administração de recursos humanos atravessou um período histórico iniciado com o enfoque na administração de pessoal, ou seja, nas preocupações com o cumprimento da legislação trabalhista e com a garantia dos direitos dos trabalhadores. De acordo com Goulart (1998, p. 59), nesse modelo a concepção é a do homem econômico, e o objetivo é “administrar e controlar os aspectos jurídico-administrativos-legais”. Em seguida surge, conforme a mesma autora, um modelo conhecido como “Administração de Recursos Humanos”. Nesse modelo desloca-se a atenção para o desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores, cuida-se mais do desenvolvimento da função gerencial, além de buscar relacionar as funções da área de recursos humanos com as políticas da empresa. Por fim, destaca-se o modelo da administração estratégica de recursos humanos, que apresenta “uma concepção da pessoa como fonte de competências e recurso estratégico: sua área de ação é constituída por atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos

da empresa [...]”, (GOULART, 1998, p.60). Este último modelo é o que representa as idéias principais da chamada “Gestão de Pessoas” nas organizações, ou seja, maior valorização das pessoas e busca de integração entre objetivos pessoais e organizacionais.

Os diversos teóricos e estudiosos das organizações concordam que a teoria moderna da administração trouxe um grande diferencial para as práticas administrativas e para as formas de gerenciamento. Contudo, no Brasil verifica-se um atraso na aplicação das teorias organizacionais, pois conforme Aquino (1980), a partir de 1950 é que o Brasil intensifica seu crescimento econômico e inicia seu processo de industrialização; e é somente a partir de 1978, devido à conjuntura social e econômica da época, que as organizações brasileiras passam a prestar mais atenção ao melhor gerencialmente de seus Recursos Humanos.

Desde 1980, verificam-se novos paradigmas sendo estabelecidos a cada dia, caracterizando-se assim, o contexto atual mundial como revolucionário. Nesse aspecto, o cenário apresenta-se como sendo uma fase pós-industrial, valorizando-se o capital humano ou capital intelectual, ou ainda caracterizando-se as organizações como “learning organizations”. Entretanto, encontram-se atualmente no Brasil empresas ainda adotando princípios *tayloristas*, com uma visão organizacional totalmente mecanicista, e uma concepção de trabalhador ainda como *homo economicus*.

E mais: “pior do que essas empresas existem aquelas que nem os princípios *taylorista*” conseguiram aplicar. Portanto, é inadequado falar indiscriminadamente em uma tendência atual de “Gestão de Pessoas” nas organizações.

Conforme Goulart (1998, p.55) é somente a partir dos anos 80 que as transformações do cenário mundial estenderam seus efeitos aos países menos desenvolvidos, como o Brasil. Essas transformações representadas por megatendências como a globalização, o desenvolvimento sustentado e a internacionalização das empresas, exigiram uma tomada de posição quanto ao projeto de desenvolvimento do país. A partir disso, a informação globalizada torna as organizações brasileiras mais participantes naquilo que acontece no mundo, fazendo com que se envolvam crescentemente com problemas que não sabem ainda como enfrentar.

No final dos anos 90, existiu no Brasil uma situação contraditória, pois ao lado de empresas muito desenvolvidas, que a exemplo, do Primeiro Mundo, utilizam modernos modelos de gestão e as mais avançadas tecnologias, convivem no país empresas que adotam modelos gerenciais antiquados e que, do ponto de vista tecnológico, não se modernizaram. Para enfrentar os desafios do atual momento e competir no mercado internacional, as organizações brasileiras têm feito significativos esforços para alavancar o seu processo de desenvolvimento, usando, dentre outros recursos, modernas tecnologias administrativas, que requerem a colaboração de profissionais especializados em administração de Recursos Humanos (GOULART, 1998, p.55).

É nesse contexto de contradições, que se encontram as organizações brasileiras e constata-se que a mudança organizacional em tal cenário merece cada vez mais destaque, pois será praticamente impossível evitá-la se as empresas desejarem sobreviver e ainda competir neste mercado em constante transformação. Srour (1994, p.33) afirma que “nos anos 90 as empresas brasileiras passaram a viver um dilema dilacerante: reestruturar-se ou perecer”.

Considera-se relevante realizar essa contextualização em relação ao Brasil, pois conforme argumenta Wood Jr. (1995), “embora este país seja uma nação ocidental e esteja caminhando na busca de uma integração cada vez maior com a economia mundial, é no mínimo discutível abordar a mudança organizacional que nele ocorre sob a mesma perspectiva da que ocorre nos países desenvolvidos”. Wood Jr. continua sua análise: “assim como a economia se globaliza, as organizações e sua dinâmica também sofrem fortes impulsos homogeneizadores, mas há de se respeitarem as diferenças e especificidades locais”.

Além de respeitar as peculiaridades de cada país, é importante também que se respeite a diversidade de abordagens possíveis sobre as mudanças que ocorrem nas organizações. Na revisão bibliográfica realizada para a execução deste capítulo, verificou-se que o tema mudança organizacional pode ser abordado sob diversos ângulos, sendo que, alguns autores enfatizam os aspectos que envolvem a importância da adaptação ao ambiente; outros, no que diz respeito ao impacto causado por novas tecnologias, enquanto um terceiro grupo ainda enfatiza os aspectos referentes ao ambiente interno da organização. Mesmo com relação ao ambiente interno existem autores que destacam mais a estrutura da organização; outros, os processos, e alguns ainda, as pessoas.

Constata-se que o tema mudança organizacional mostra-se cada vez mais relevante e o que se encontrou foi realmente uma diversidade de abordagens sobre o mesmo assunto. Com base nessa revisão, concluiu-se que é preciso cuidar para não cair em um reducionismo quando se tratar do assunto, devendo-se então considerar que se pode enfatizar um aspecto, mas não desconsiderar todas as outras variáveis que estão envolvidas no processo de mudança dentro das organizações. Significa dizer que a mudança organizacional deve ser considerada em seu caráter multinível, pois é um fenômeno que pode ser analisado tanto em nível macro quanto em nível micro.

Tal afirmação é pertinente, porquanto neste capítulo não se pretende esgotar a discussão sobre tal assunto, mas evidenciar alguns pontos de vista diferentes para alguns dos autores utilizados, e que tais autores referem-se às mudanças internas que ocorrem na organização. Não se pretende discutir aqui os fatores que levaram a organização a perceber a necessidade da mudança, mas sim a forma como as pessoas que fazem parte da organização encaram a mudança. Robbins (1990) afirma que os pesquisadores que trabalham com organizações não estão interessados em todas as mudanças simultaneamente: eles escolhem o aspecto que mais interessa para delimitar suas discussões.

2.1 Tipos de mudança organizacional

Nas suas revisões sobre o tema mudança organizacional, Weick (1999) constata um importante contraste emergindo na pesquisa sobre mudança, que é a distinção entre a mudança que é episódica, descontínua e intermitente, e a mudança que é contínua e incremental. Ele afirma que esse contraste tem sido muito enfatizado nos trabalhos encontrados sobre esse assunto, além de ser também central na conceitualização da mudança que utiliza em sua estrutura de revisão sobre mudança organizacional.

Weick (1999) argumenta que o contraste entre a mudança esporádica e a contínua reflete diferenças na perspectiva do observador. Em nível macro de análise, quando os observadores examinam o fluxo de eventos que constituem a organização,

eles vêm o que parece semelhante na ação repetitiva, na rotina e na inércia dotadas com episódios ocasionais de mudança revolucionária. Porém, num nível micro de análise, sugere adaptação e ajustamento em andamento. Embora possam ser pequenos, esses ajustamentos tendem a ser freqüentes e contínuos por meio das unidades, o que significa que eles são capazes de alterar a estrutura e as estratégias. Alguns observadores tratam esses ajustamentos em andamento como a essência da mudança organizacional.

Após realizar essa revisão sobre os autores que tratam sobre mudança organizacional, Weick (1999) constatou que o grande desafio está em conseguir com que todos da organização aceitem a mudança contínua de tal forma que aquelas inovações isoladas se propaguem e sejam vistas como relevantes para o mais amplo alcance dos seus propósitos atuais.

Ironicamente, alguns trabalhos têm sugerido que para compreender uma mudança organizacional deve-se primeiro compreender a inércia organizacional, sua satisfação, sua tenacidade e sua interdependência. Ademais, outros trabalhos também sugerem que a mudança não é um fenômeno *on-off*, e que a trajetória da mudança é mais frequentemente espiral ou *open-ended* do que linear. (WEICK, 1999).

Nas conclusões de Weick (1999), ele argumenta que é mais provável manter em jogo todos esses *insights* se os pesquisadores adotarem o termo “mudando” em vez de “mudança”. Ou seja, o substantivo mudança sugere algo pronto, acabado; já o verbo (invoca ação; no gerúndio indica ação continuada) sugere o processo de mudança que ocorre, está ocorrendo, ainda não acabou.

Já Hartley (1996) argumenta que, desde 1980, a escala, o alcance e o ritmo da mudança em organizações têm aumentado dramaticamente. Muitas organizações vêm reestruturando-se para tornarem-se mais competitivas, elas têm envolvido a reorganização de funções e de níveis, e têm também reduzido o número de empregados da linha de frente e da média administração.

Esse autor apresenta duas diferenças básicas em relação à mudança. Ele enfatiza que se deve distinguir entre a mudança desenvolvimental de mudança transformacional. A primeira diz respeito às melhorias em eficiência e efetividade da organização envolvendo estrutura geral e estratégias, bem como o modo de se

organizar e os valores que já estão fixados. A segunda é projetada para causar impacto na estratégia, estrutura, pessoas, processos e valores (ou alguma combinação desses). (HARTLEY, 1995).

Numa outra perspectiva sobre processos de mudança, Lippitt, Langseth e Mossop (1985) argumentam que toda organização apresenta-se como uma combinação única de mudanças variáveis em relação a sete elementos: sistemas, estilos de liderança, estrutura, habilidades, recursos humanos, estratégia e valores compartilhados. Esse modelo também é conhecido como estrutura 7-S (figura 2.1), por apresentar os sete elementos iniciados com a letra S: *systems, style, structure; skillis; staff, strategy, e shared values*. O modelo foi utilizado por várias forças-tarefas engajadas no projeto de mudança do Banco Mundial e serviu como ferramenta conceitual útil para suporte, tanto dos grupos quanto da administração.

Lippitt, Langseth e Mossop (1985) destacam ainda que a utilização da estrutura 7-S vem contribuir para superar a crença que muitas organizações têm de que a mudança organizacional produtiva é aquela que envolve apenas a interação entre estrutura, objetivos e estratégias. Ademais, mostra-se importante porque demonstra a multiplicidade de fatores que estão envolvidos num processo de mudança e ainda o quanto as variáveis estão interligadas.

Além das sete variáveis internas que interferem nos processos organizacionais, apresentadas por esses autores, há também o ambiente circundante com seus fatores respectivos: infra-estrutura, fator tecnológico, físico, político/legal, sociológico e financeiro/econômico. Observa-se também que a missão da organização direciona todas as variáveis, e que o resultado de todo o processo é a efetividade do desempenho organizacional. Lippitt, Langseth e Nossop (1985), argumentam que não é um único fator sozinho que cria obstáculos na organização, por isso a necessidade de uma análise detalhada tanto da missão, quanto das diferentes variáveis envolvidas, e também do ambiente circundante.

O modelo apresentado por esses autores é relevante, pois existe, nos dias atuais, uma crescente busca por entender as variáveis que interferem nos processos organizacionais, e uma premente necessidade de compreender a complexa realidade das organizações.

Morgan (1996) contribui com essa discussão afirmando que as organizações são sistemas complexos, ambíguos e paradoxais, e o grande desafio está em aprender a lidar com toda essa complexidade. Quando se trata de mudanças, o que ocorre com frequência nas organizações são intervenções reducionistas, isto é, que levam em consideração apenas uma ou poucas das variáveis que a compõem.

Vivemos num mundo que está se tornando crescentemente complexo. Infelizmente, os nossos estilos de pensamento raramente acompanham essa complexidade. Frequentemente, terminamos por nos persuadir de que tudo é mais simples do que realmente é lidando com a complexidade de forma a presumir que ela realmente não exista. Isso fica muito evidente pelo modo como modismos dominam as abordagens para a análise organizacional e resolução de problemas, caracterizando um interesse em um tipo de solução ou conjunto de técnicas que rapidamente dão lugar a outras. (MORGAN, 1996, p.20).

No que diz respeito à implantação de programas aplicados nas organizações visando à mudança, Dunphy e Dick (1981) apresentam características de sucesso de programas de mudança organizacional que foram identificadas por eles, tanto pelas próprias experiências, quanto pelas revisões da literatura que fizeram sobre o assunto. Eles apresentam como primeiro fator a importância dos objetivos, pois são eles que fornecem a clareza da direção para a mudança almejada. Outro aspecto apresentado é em relação ao alcance realístico e limitado do programa, isto é, ele deve iniciar com projetos de pequena escala. Outro ponto abordado por eles é o que chamam de consciência informada, ou seja, cada pessoa envolvida deve estar consciente sobre a necessidade de mudança e se envolver no processo.

Os outros fatores relevantes para o sucesso de um programa de mudança organizacional apresentados por Dunphy e Dick (1981) são:

- § Seleção de estratégias apropriadas de intervenção;
- § Bom ajustamento do tempo (isto é, fornecer um senso de progresso de mudanças);
- § Participação;
- § Suporte para grupos-chave de poder;

- § Utilização da estrutura de poder existente (preparar supervisores, chefes e gerentes, para contribuírem na disseminação do processo de mudança);
- § Negociação antecipada na distribuição de ganhos financeiros em consequência das mudanças;
- § Apoio das maiorias das pessoas da organização;
- § Apoio de um *staff* competente;
- § Integração dos resultados bem sucedidos ao dia-a-dia;
- § Transferência e propagação das inovações bem sucedidas;
- § Contínua modificação;
- § Recompensas adequadas.

Kotter e Cohen (2002) também apresentam algumas etapas que consideram fundamentais em processos de mudança de grande escala nas organizações. Estudos realizados com aproximadamente 400 pessoas de 130 organizações, o primeiro deles em meados da década de 90 e o segundo nos últimos dois anos, demonstraram que as mudanças bem-sucedidas nessas organizações envolveram oito etapas diferentes.

O fluxo é o seguinte: promover o sentimento de urgência, constituir a equipe de orientação, desenvolver a visão e as estratégias, divulgar com eficácia a visão e as estratégias, remover os obstáculos à ação, conquistar vitórias em curto prazo, continuar desencadeando sucessivas ondas de mudança até que o trabalho esteja concluído e, finalmente, criar uma nova cultura que consolide os comportamentos recém-adquiridos (KOTTER E COHEN, 2002, p.18).

Os fatores de sucesso apresentados pelos autores citados anteriormente demonstram que o envolvimento das pessoas que trabalham nas organizações deve ser prioritário quando da implantação dos programas de mudança organizacional. Torna-se claro que se deve ter o cuidado desde o início: esclarecer o que se pretende com as mudanças propostas, quais são os benefícios, quais os esforços necessários e principalmente enfatizar em que os resultados dependem da participação e do engajamento de todos e de cada um.

Lippitt, Langseth e Mossop (1985) afirmam que as melhores pessoas para resolver os problemas complexos da organização são aquelas que os enfrentam todos

os dias. Eles argumentam também que são as pessoas que podem implementar ou bloquear as mudanças na organização. Envolvê-las, portanto, desde o diagnóstico dos problemas, pode resultar no alcance de melhores soluções.

Dunphy e Dick (1981) argumentam que as grandes falhas em programas de mudança organizacional ocorrem quando da sua execução, muitos dos planejamentos são excelentes, porém as organizações pecam no momento de aplicar o que foi planejado. Eles afirmam que nove entre dez organizações não alcançam sucesso por isso, por serem especialmente desatenciosas com uma ou mais variáveis da organização.

Concorda-se com os autores acima e afirma-se que uma das grandes desatenções das organizações na implantação dos programas de mudança organizacional ainda é com um subsistema chamado pessoas. Seguindo essa esteira. Srour (1994) questiona como é possível alcançar altos índices de desempenho e de produtividade no manejo das novas tecnologias, se as pessoas padecem do medo de errar, curvam-se em seu conformismo e recolhem-se na sua passividade de espectador? “O funcionário que não se percebe nem age como parte integrante da organização não pode trazer contribuições que transcendam o cumprimento das próprias rotinas”. (SROUR, 1994, p.41).

Portanto, considera-se que a atenção deve ser cada vez maior, em relação aos valores compartilhados, às habilidades das pessoas, ao *staff* e aos estilos de liderança, quando se tem como referência o modelo apresentado por Lippitt, Langseth e Mossop (1985), ou seja, o cuidado deve ser acentuado, pois se eles forem esquecidos pode-se não alcançar os resultados desejados.

2.2 Gestão das pessoas no processo de mudança

Resgatando a discussão realizada na introdução deste trabalho sobre a importância da cultura organizacional nos processos de mudança, enfatiza-se que é necessário valorizar as dimensões apresentadas por Moscovici (1996) quando se trata da cultura organizacional, no que se refere às dimensões psicossocial e ideológica. Ou

ainda segundo Schein (2001), a valorização deve ser cada vez maior no que diz respeito ao nível de valores que governam o comportamento das pessoas, e ao nível das certezas tácitas compartilhadas presentes na cultura organizacional.

Hersog apud Wood Jr.(1995, p.19) também defende que o fator chave para alcançar o sucesso em um processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, o que é possível mantendo-se alto nível de motivação e evitando-se desapontamentos. Para este autor, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

O que se defende neste trabalho, é que para ocorrerem conforme planejadas, as mudanças organizacionais precisam, em todas as fases do programa, envolver projetos consistentes de atenção às pessoas, projetos esses associados à aprendizagem humana. O despertar, o empenho, e a capacidade de aprender individualmente e em grupo delegam às pessoas, visão muito além dos limites de suas perspectivas pessoais. O domínio pessoal e a autoria de pensamento é um fator auto-motivador, e atua como auxiliar no processo de descongelamento de velhos valores e comportamentos e recongelamento de novos padrões, buscando-se, dessa forma, coerência com as mudanças organizacionais almejadas. Um espaço de reflexão para que todos os envolvidos, no processo de mudança, possam realizar mudanças de posicionamentos subjetivos. Essas mudanças devem ocorrer em duas direções: frente a si mesmos, para recuperar o próprio prazer em aprender e, frente ao outro, atribuindo-lhe um caráter de sujeito pensante, também capaz de aprender (FERNÁNDEZ, 2006, p.52).

Convém salientar, que mesmo cientes de que as pessoas estão mergulhadas em um processo de aprendizagem, continuamente, “a estrutura de toda organização seja ela qual for, tem como função a conservação de uma experiência, com a finalidade de reproduzir a herança recebida”, conforme ressalta Mannoni apud Fernández (2007, p.15). Segundo Senge (1990, p.28), não é por acidente que a maioria das organizações não conseguem aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como nós fomos ensinados a raciocinar e interagir, criam graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas

inteligentes e empenhadas. Geralmente, quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores os resultados.

Quando se fala num processo de descongelar e recongelar padrões, atitudes e comportamentos, utilizam-se como referências as idéias defendidas por Lewin (1947) em seus conceitos sobre como ocorre o processo de mudança. Esse autor argumenta sobre três fases que estão presentes em todo processo de mudança: primeira, descongelar as velhas atitudes, valores ou comportamentos; segunda, mudar esses fenômenos e terceira, recongelar novos padrões, criando um novo estado de equilíbrio.

Segundo Schein (1982, p.188) para planejar intervenções eficientes, deve-se dispor de “alguma espécie de teoria abrangente da mudança, que explique de que modo se deve iniciar a mudança, como gerir o processo total da mudança e como estabilizar os resultados da mudança desejados”.

Com base nas teorias de Lewin (1952) e Lippitt e colaboradores (1958) sobre processos de mudança, Schein (1982) desenvolveu seu próprio modelo para explicar tais processos, no qual inclui também três fases que ele chama: degelo, mudança e re-gelamento. As hipóteses que fundamentam esse modelo são:

- Em todo processo de mudança ocorre não apenas o aprendizado de algo novo, mas também ocorre o desaprender algo que já é muito conhecido e que possivelmente lá esteja bem integrado na personalidade do indivíduo e em seu relacionamento social.
- Nenhuma mudança acontece se não existir motivação das pessoas para mudar; se essa motivação não estiver presente desde o início, induzÍ-la, muitas vezes, é a parte mais difícil do processo de mudança.
- Mudanças organizacionais envolvendo novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensas, entre outras, ocorrem somente por intermédio de mudanças individuais naqueles membros-chave da organização; por isso considera-se que a mudança organizacional é sempre medida pelas modificações individuais.

- “A maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagens, e a desaprendizagem das atuais respostas nestas áreas é, de início, um processo inerentemente doloroso e ameaçador”. (SCHEIN, 1982, p.188).
- A mudança envolve um ciclo de múltiplos estágios, e todos os estágios precisam de alguma forma ser ultrapassados com sucesso antes de se afirmar que aconteceu uma mudança estável.

As hipóteses de Schein (1982) levam a perceber o quanto é complexo e difícil o processo que envolve modificação de valores, atitudes e comportamentos, porém também ficou evidenciado o quanto é necessário que esse processo ocorra, e o quanto ele deve ser pensado junto com as mudanças nas demais variáveis organizacionais. Deixar em segundo plano o envolvimento das pessoas nos programas de mudança organizacional não é sensato quando se deseja realmente o sucesso da organização.

Para Hersog apud Wood Jr. (1995, p.19), a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Handy (1995, p.26) afirma que “a organização que trata as pessoas como patrimônio, que requer manutenção, amor e investimento, pode se comportar de modo bem diferente de uma organização que as vê como custos, que devem ser reduzidos sempre e onde possível”.

O ser humano é muito complexo, assim como as relações que estabelece, por isso quanto mais as organizações estiverem preparadas para aproveitar o potencial, seja dos indivíduos, seja dos grupos de maneira geral, maiores serão os benefícios. De acordo com Briskin (1997, p.192), é importante salientar que “somos humanos, e não dentes de uma engrenagem ou objetos binários transportáveis”.

Para Senge (1990, p.12), as organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização e a empresa de maior sucesso será aquela que

aprender mais rápido que seus concorrentes. Arie De Geus apud Senge (1990, p.12), complementa: “pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Para este mesmo autor, á medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. Pode-se dizer que a comunidade global do mundo dos negócios está aprendendo a aprender em grupo, transformando-se numa comunidade de aprendizagem. Senge (1990, p.13), enfatiza ainda:

o aprendizado faz parte da natureza humana e, além disso, todo ser humano gosta de aprender. Quase todos nós, em alguma época, fizemos parte de uma grande “equipe”, um grupo de pessoas que faziam alguma coisa juntas de maneira extraordinária – que confiavam umas nas outras, que complementavam suas forças e compensavam suas limitações, que tinham um objetivo comum maior que os objetivos individuais e que produziam resultados extraordinários. A equipe que se tornou excelente não começou excelente – ela aprendeu a produzir resultados extraordinários.

Hesketh (1977, p.14) salienta, “[...] um processo de mudança planejada que abrange toda a organização, administrado do alto escalão, visa aumentar e tornar auto-sustentada a eficiência e a eficácia da organização, através de intervenções planejadas nos seus sistemas técnico e humano”. É considerado por esse autor, ainda, como uma complexa estratégia educacional que visa mudar valores, atitudes e estruturas das organizações, deixando-as mais adaptáveis às mudanças, tanto sociais quanto tecnológicas, buscando integrar metas organizacionais e necessidades humanas.

A proposta aqui defendida apresenta uma intervenção pautada nas teorias de aprendizagem geral com fundamentação teórica de cunho construtivista. Neste contexto, a aprendizagem, segundo Woolfolk (2000), remete-se à processo ativo de construção do conhecimento, que se dá na troca dialética com os outros indivíduos. A aprendizagem será entendida, portanto, processo socialmente compartilhado.

Defende-se, ainda, que a única forma que as empresas apresentam para manterem sua vitalidade e equilíbrio dos fatores estruturantes, principalmente em um ambiente de mudanças contínuas e imprevisíveis, é através de um constante e auto-renovado processo de aprendizagem.

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional apresenta-se como um diferencial à organização, representando um valioso recurso estratégico, pois é o processo que resulta da construção de novos conhecimentos. De acordo com Fiol & Lyles (1985), esse processo divide-se em três níveis, a saber:

- Nível 1 – Aprendizagem individual: aquisição individual de saberes;
- Nível 2 – Aprendizagem coletiva: convocação geral de todas as pessoas ao processo de aprendizagem;
- Nível 3 – Aprendizagem organizacional: aprendizagem da organização, com saberes que passarão a fazer parte de sua cultura, ou modificá-la.

Uma forma de intervenção pautada e alicerçada nos fundamentos teóricos e técnicos da psicopedagogia terá como objetivo, integrar e trabalhar os níveis intra e interpessoal, oferecendo um instrumento que permita às pessoas, e ao grupo, identificar qual padrão de funcionamento interno está relacionado à sua maneira de aprender, aflorando assim, a “modalidade de aprendizagem” que influencia seu comportamento. Com base nesse padrão, verifica-se, quais aspectos facilitam e quais dificultam seu relacionamento com outras pessoas, assim como as mudanças necessárias ao ambiente organizacional.

Para Fernández (2007, p.102), a modalidade de aprendizagem constrói-se em reciprocidade com as modalidades de ensino dos ensinantes com os quais o sujeito interage, mas não em uma relação causa-efeito e tampouco de complementariedade. Entre ambos, estabelece-se uma relação de suplementariedade.

Segundo Senge (1990, p.28), não é por acidente que a maioria das organizações não conseguem aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como todos nós, fomos ensinados a raciocinar e interagir, criam graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas. Ressalta-se, que quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores os resultados.

Ainda para este autor, as deficiências são trágicas em crianças, principalmente quando não são detectadas. Em uma organização, apesar de diferente, estamos condicionados a agir e a pensar sempre da mesma maneira o que ocasionam fraturas e paramos de aprender. A maioria das pessoas se vê dentro de um “sistema” sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função. Isso implica em uma atitude defensiva e não envolvimento com o todo. Geralmente nossas mentes estão travadas, emitindo sempre uma mesma freqüência.

A intervenção psicopedagógica, enfatiza que a mudança organizacional planejada, é aquela focada na aprendizagem e, envolve propostas de mudança planejada em programas de desenvolvimento organizacional. As intervenções interpessoais, grupais e intergrupais, além de intervenções organizacionais, são imprescindíveis.

No que se refere ao primeiro nível de intervenção, no interpessoal, tem-se como objetivo “tentar definir papéis pessoais, esclarecer expectativas sociais ou fortalecer a sensibilidade para as necessidades dos demais”. Wagner III e Hollenbeck, (2003, p.381). O segundo deles trata do nível grupal e busca resolver problemas relacionados a desempenho e liderança; o terceiro diz respeito a intervenções intergrupais. Já as intervenções organizacionais referem-se a problemas estruturais e culturais, buscando melhorar a comunicação e a coordenação no interior da organização, ou ainda solucionar problemas envolvendo a organização e seu ambiente externo.

Ressalta-se que para haver reconhecimento dos problemas da organização e planejamento psicopedagógico de intervenção, os fatores estruturais são tão importantes e reside no fato de eles serem os únicos a mexerem com as causas do comportamento, cujos padrões podem ser alterados. Os fatores estruturantes geram comportamentos, e mudando os fatores estruturais, conseqüentemente pode-se gerar diferentes padrões de comportamento. Nesse sentido, os fatores estruturais são basicamente generativos. Além do mais, como a estrutura dos sistemas humanos inclui a “política operacional” dos tomadores de decisão no sistema, modificando nossa maneira de tomar decisões modificamos os fatores esturantes do sistema.

Segundo Senge (1990, p.59), para a maioria das pessoas, a maior revelação surge quando eles compreendem que seus problemas, e suas esperanças de melhorar de situação, estão intimamente ligados à sua maneira de pensar – a aprendizagem generativa só é alcançada por intermédio do raciocínio “estrutural” ou sistêmico, ou seja, da capacidade de descobrir as causas estruturais do comportamento. Quando eles identificam as estruturas que causam o comportamento, eles vêem com maior clareza seu poder de modificar tal comportamento, de adotar medidas que funcionam no sistema como um todo.

Assim, de acordo com Pepplow (2003, p.182): “as empresas geram os processos de produção e de destruição de saberes e a sua mobilização, ou não, em competências, de acordo com os seus objetivos, optando por integrá-los, ou não, numa perspectiva estratégica”. Numa óptica estratégica, cabe-lhes garantir a integração dos saberes individuais no seio da organização, isto é, assegurar a sua disseminação e generalização a parte ou à totalidade da empresa.

Cabe então, ao psicopedagogo, viabilizar estudos e instrumentalizar-se na arte da aprendizagem organizacional, mobilizando as pessoas para as mudanças e, para que, primeiramente reconheçam, para depois reconstruírem os fatores estruturantes em suas complexidades e competências de modo a integrá-los e fazê-los caminharem rumo a estabilidade, desenvolvimento e crescimento, compartilhados e recompensados.

No capítulo quatro, será apresentada uma proposta de intervenção psicopedagógica voltada à aprendizagem organizacional para a mudança e construção da competência produtiva. Espera-se para tanto, que o teor das idéias inseridas neste capítulo, mais as apresentadas no próximo, sejam a sustentação para uma reflexão e novos estudos.

Levando-se em consideração às expectativas do presente estudo, percebe-se, até o momento, que o atuar do psicopedagogo no complexo contexto organizacional é desafiador. A falta de um modelo a seguir, aplicável à prática de aprendizagem organizacional a todas as organizações, reméte-nos a considerar as características de cada organização (BURNHAM et. al. 2002). A respeito desta questão, Bemfica & Borges (1999, p.233), afirmam que “poucos autores se preocupam em construir uma

base teórica que leve em conta as condições e características específicas das organizações como fatores relevantes para o que se poderia denominar aprendizagem organizacional”.

CAPÍTULO 3 - PSICOPEDAGOGIA

Nesse capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos e técnicos da psicopedagogia, esclarecendo em detalhes sua definição, quais as influências que recebeu para a sua formação, entre outros aspectos que a caracterizam. Pretende-se também, nas próximas seções que tratam especificamente da teoria e da intervenção psicopedagógica, mostrar de que forma essa abordagem poderá ser utilizada para facilitar o processo de mudança pessoal, o que se considera o primeiro passo para contribuir com o processo de mudança organizacional. Trata-se de um campo novo, mas com enorme potencial a ser desenvolvido, que certamente fará contribuições exponenciais nesta área. As dificuldades de aprendizagem nem sempre estão relacionadas com o critério padrão – aptidão/habilidade - rendimento. O desempenho pessoal é importante no contexto, mas não basta. Para construção da competência produtiva e o sucesso da organização, é necessário além de colaboradores competentes, dispor de pessoas inteligentes, flexíveis e criativas, que consigam adaptar-se, formar equipes coesas em sintonia com os objetivos da empresa.

Nesse contexto, o olhar psicopedagógico, treinado em lidar com os problemas de aprendizagem, focado na construção social, é independente da inteligência e das habilidades adaptativas pessoais. Estas, são características importantes a serem aperfeiçoadas continuamente e, necessárias a quaisquer conceitos de mudança comportamental.

O que se pretende neste tema, é refletir as dificuldades de aprendizagem construídas, a partir de acomodações mentais e adaptações rígidas que inibem a aquisição do conhecimento corporativo, comprometendo a real compreensão do que venha a ser de fato e, de como funciona a organização. Muitas vezes os objetivos da organização não estão tão claros para os próprios gestores e isso reflete na maneira de administrá-la. Ter conhecimento dos fatores estruturantes que forjam a organização e, que o equilíbrio dos mesmos é vital para a sobrevivência e para o sucesso da mesma, coloca esses gestores na vanguarda de seu tempo.

3.1 Definição

De acordo com o *código de ética dos psicopedagogos*,¹ “a psicopedagogia é um campo de atuação em saúde e educação que lida com o processo de aprendizagem humana; seus padrões normais e patológicos, considerando a influência do meio - família, escola e sociedade - no seu desenvolvimento, utilizando procedimentos próprios da psicopedagogia” (Artigo 1º).

A psicopedagogia estuda o processo de aprendizagem e suas dificuldades, tendo, portanto, um caráter preventivo e terapêutico. Preventivamente deve atuar não só no âmbito escolar, mas alcançar a família e a comunidade, esclarecendo sobre as diferentes etapas do desenvolvimento, para que possam compreender e entender suas características evitando assim cobranças de atitudes ou pensamentos que não são próprios da idade. Terapeuticamente a psicopedagogia deve identificar, analisar, planejar, intervir através das etapas de diagnóstico e tratamento.

A psicopedagogia se ocupa da aprendizagem humana, advinda de uma demanda: o problema de aprendizagem, colocado num território pouco explorado, situado além dos limites da psicologia e da própria pedagogia. Evoluiu devido à existência de recursos, ainda que embrionários, para atender a essa demanda, constituindo-se assim, numa prática.

De acordo com a pesquisa realizada por Lima (1999) em bibliotecas de Minas e São Paulo, a autora aponta diferentes concepções de psicopedagogia, que, para efeito de estudo, foram agrupadas nas seguintes categorias:

- **Psicopedagogia e Pedagogia** – caracteriza-se por apresentar semelhanças com a pedagogia e procurar definir a psicopedagogia como ciência. Incluem-se as tentativas de definição do objeto da psicopedagogia.

¹CÓDIGO DE ÉTICA da ABP. Conselho Nacional do Biênio 91/92, revisão Biênio 95/96, São Paulo, julho de 1996.

- **Psicopedagogia e Psicologia** – caracteriza-se por apresentar semelhanças com a Psicologia a partir da psicologia clínica ou terapêutica e escolar, utilizando termos, procedimentos do campo psicológico e enfatizando processos internos do indivíduo e investigação psicológica
- **Psicopedagogia e problemas de aprendizagem** – enfatiza o aprendiz em situações que não ocorrem aprendizagem e apresenta propostas de uma prática ligada à clínica psicológica para solucionar problemas.
- **Psicologia e fracasso escolar** – considera os alunos que não desenvolvem aprendizagem e esse fato está relacionado ao contexto social e à escola. Enfatiza fatores externos ao sujeito como interferentes na aprendizagem.

Segundo Vidal (2002), a psicopedagogia é um campo emergente e multifacetado que apresenta seu quadro teórico marcado pelos seguintes aspectos: a definição de seu objeto, de suas relações com os campos psicológico e pedagógico, da ênfase dada ao indivíduo e, também, da ênfase aos fatores externos ao sujeito na determinação do problema (contexto social mais amplo).

Para Noffs (1995), a psicopedagogia institucional apresenta-se como transformação da própria pedagogia, devendo estudar as modalidades de ensino-aprendizagem desencadeadas e/ou possibilitadas pela instituição escola, visando a prevenção e enfrentamento de conflitos.

De acordo com Scoz (1987), a psicopedagogia, como as outras áreas de saúde, tende a realizar um trabalho preventivo e curativo. No que se refere a função preventiva, cabe ao psicopedagogo atuar nas escolas e em cursos de formação de professores, esclarecendo sobre o processo evolutivo das áreas ligadas à aprendizagem escolar (perceptiva motora, de linguagem, cognitiva, emocional), auxiliando na organização de condições de aprendizagem de uma forma integrada e de acordo com as capacidades dos alunos.

A psicopedagogia é uma área que estuda e lida com o processo de aprendizagem e com os mesmos problemas decorrentes, recorrendo a várias ciências, sem perder de vista o fato educativo nas suas articulações sociais mais amplas.

De acordo com Scoz (1994), a psicopedagogia transformou-se em um campo de estudos dos que podem surgir no decorrer desse processo. Para responder à complexidade dessa questão, houve um esforço para alcançar uma visão multidisciplinar, que incluía contribuições de várias ciências e de estudos recentes, colocando, em pé de igualdade, aspectos cognitivos, afetivos, orgânicos e sociais, e descartando qualquer recorte de realidade que impeça uma visão mais completa do fenômeno a ser pesquisado.

Para César Coll (1996), a psicopedagogia é uma confluência disciplinar, um conjunto de saberes e um espaço profissional. Em relação ao espaço profissional dessa área, o psicopedagogo precisa da contribuição de diferentes profissionais como, psicólogos, pedagogos e assistentes sociais, além, da contribuição de outras áreas de conhecimentos numa dimensão de interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.

Os diversos autores que tratam da psicopedagogia enfatizam o seu caráter interdisciplinar. Reconhecer tal caráter significa admitir a sua especificidade enquanto área de estudos, uma vez que, buscando conhecimentos em outros campos, cria o seu próprio objeto, condição essencial da interdisciplinaridade (BOSSA, 2007, p.19).

3.2 História da psicopedagogia e sua evolução

Conforme Mery (1985), os primeiros centros psicopedagógicos foram fundados na Europa, em 1946, por J. Boutonier e George Mauco, com direção médica e pedagógica. Estes centros uniam conhecimentos da área de psicologia, psicanálise e pedagogia, onde tentavam readaptar crianças com comportamentos socialmente inadequados na escola ou no lar e, atender indivíduos com dificuldades de aprendizagem. Para tal, havia a necessidade de conhecer a criança e o seu meio, para que fosse possível compreender a dificuldade de aprendizagem e determinar uma ação reeducadora. As crianças que não aprendiam, apesar de serem inteligentes, eram diferenciadas daqueles que apresentavam alguma deficiência mental, física ou sensorial. Nesse início, a psicopedagogia teve uma trajetória de caráter médico-pedagógico. Hoje essas ações são independentes, mas complementares.

Nos Estados Unidos, o mesmo movimento se desenrolava, porém a ênfase dada era maior nos aspectos médicos, dando um caráter biológico à abordagem das dificuldades de aprendizagem (MERY,1985, p.11).

Na Europa o movimento originou a psicopedagogia. Na outra vertente, o movimento americano proliferou a crença de que os problemas de aprendizagem tinham causas orgânicas e precisavam de atendimento especializado, o que influenciou parte do movimento da psicologia escolar. A corrente européia influenciou a Argentina, que passou a cuidar de suas pessoas portadoras de dificuldade de aprendizagem, realizando um trabalho de reeducação. Os conhecimentos da psicanálise e da psicologia genética, além de todo o conhecimento de linguagem e de psicomotricidade, eram acionados para melhorar a compreensão das referidas dificuldades (MÜLLER,1986, p.11).

Segundo Paín (1986), para a psicopedagogia argentina, o objetivo do tratamento psicopedagógico seria o desaparecimento do sintoma e a possibilidade de determinado sujeito aprender normalmente em condições melhores, enfatizando a relação que ele (sujeito), possa ter com a aprendizagem, ou seja, o sujeito apresentar-se-ia como agente da sua própria aprendizagem, além de apropriar-se do conhecimento.

Já no Brasil, a psicopedagogia chegou na década de 70, em uma época, cujas dificuldades de aprendizagem eram associadas a uma disfunção neurológica denominada de disfunção cerebral mínima (DCM) que virou moda neste período, servindo para camuflar problemas sociopedagógicos. Observa Cypel (1986, p.142):

em curto espaço de tempo e com relativa facilidade, pais e professores também já adotaram o rótulo de DCM e, antes de qualquer referência, este diagnóstico surgia como queixa na consulta médica: "Doutor, meu filho tem DCM", A impressão que se tinha era de que convivíamos como uma população de anormais, pois esta cifra atingia até 40% dos escolares.

Sampaio (2008) confirma que o Brasil recebeu influências tanto americanas, quanto européias, através da Argentina. Notadamente no sul do país, a entrada dos estudos de Quirós, Jacob Feldmann, Sara Paín, Alicia Fernández, Ana Maria Muñoz e Jorge Visca, enriqueceu o desenvolvimento desta área de conhecimento.

Temos o professor argentino Jorge Visca como um dos maiores contribuintes da difusão psicopedagógica no Brasil. Foi o criador da epistemologia convergente, uma linha teórica que propõe um trabalho com a aprendizagem utilizando-se da integração de três linhas da psicologia: psicogenética de Piaget; escola psicanalítica (Freud); escola de psicologia social de Enrique Pichon Rivière. Visca propõe um trabalho com a aprendizagem em que o principal objeto de estudo são os níveis de inteligência, com as teorizações da psicanálise sobre as manifestações emocionais que representam seu interesse.

A psicopedagogia, é um corpo de conhecimentos, estruturada de diferentes maneiras. A seguir destacamos algumas.

De acordo com Alves (2008) e Bossa (2002) a psicopedagogia é um campo no qual floresceu o conceito de sujeito autor, é uma área de estudo interdisciplinar que olha para o sujeito como um todo no contexto no qual está inserido, que estuda os caminhos do sujeito que aprende e apreende, adquire, elabora, saboreia e transforma em saber o conhecimento. A concepção de sujeito autor como aquele que constrói seu pensamento se faz presente através de um “corpo” que sente, existe, ama e proclama sua liberdade de ser, de estar e viver no eterno presente, no eterno agora.

Para Bossa (2002) a psicopedagogia é concebida com uma configuração clínica, ainda que sua prática se dê em um enfoque preventivo, esse caráter clínico significa levar em conta a singularidade do processo a ser investigado, recorrendo tanto aos diagnósticos e intervenções que lhe são comuns no trabalho institucional e clínico. Segundo a mesma autora, o termo distingue-se em três conotações: como uma *prática*, como um *campo de investigação* do ato de aprender e como uma *saber científico*. A psicopedagogia é entendida como uma área de aplicação que antecede o *status* de área de estudos, a qual tem procurado sistematizar um corpo teórico próprio, definir o seu objeto de estudo, delimitar o seu campo de atuação e, para isso recorrer à psicologia, psicanálise, lingüística, fonoaudiologia, medicina, pedagogia.

Ainda fazendo menção à autora, a psicopedagogia deve se ocupar do estudo da aprendizagem humana e, portanto, preocupar-se inicialmente com o processo de aprendizagem (como se aprende, como essa aprendizagem varia evolutivamente e está condicionada por diversos fatores, como se produzem as

alterações na aprendizagem, como reconhecê-las, tratá-las e preveni-las). Seu objeto de estudo é, portanto, um sujeito a ser estudado por outro sujeito. Esse estudo pode ser através de um trabalho clínico ou preventivo. O primeiro se dá na relação entre um sujeito com sua história pessoal e sua modalidade de aprendizagem buscando compreender a mensagem de outro sujeito, implícita no não-aprender. Nesse processo, investigador e objeto-sujeito interagem constantemente. No segundo, a instituição (espaço físico e psíquico da aprendizagem) é objeto de estudos uma vez que são avaliados os processos didático-metodológicos e a dinâmica institucional que interferem no processo de aprendizagem.

Bossa (2002, p. 30), enfatiza que em sua função preventiva, cabe ao profissional: detectar possíveis perturbações no processo de aprendizagem; participar da dinâmica das relações da comunidade educativa, a fim de favorecer processos de integração e troca; promover orientações metodológicas de acordo com as características dos indivíduos e grupos; realizar processos de orientação educacional, vocacional e ocupacional, tanto na forma individual quanto em grupo.

Segundo Scoz (1994), a psicopedagogia é uma área que estuda e lida com o processo de aprendizagem, assim como, suas dificuldades e ressalta, que a ação profissional deve englobar vários campos do conhecimento integrando-os e sintetizando-os. A grande questão das escolas é encontrar caminhos que possibilitem ao professor a revisão de sua própria prática descobrindo alternativas possíveis para melhorar sua ação. Isso só é possível se o profissional da educação tiver acesso às informações das várias ciências - pedagogia, psicologia, sociologia, lingüística, de forma a atingir um conhecimento profundo vinculado a realidade educacional que, possibilite uma visão global do aluno.

Para Neves (1991), a psicopedagogia estuda o ato de aprender e ensinar, levando sempre em conta as realidades interna e externa da aprendizagem, tomadas em conjunto. E, mais, procurando colocar em pé de igualdade os aspectos cognitivos, afetivos e sociais que lhe estão implícitos. Para Weiss (1987, p. 20) ela busca a melhoria das relações com a aprendizagem, assim como a melhor qualidade na construção da própria aprendizagem de alunos e educadores.

Segundo Macedo (1987, p.31) as atividades do psicopedagogo são: orientação de estudos (organizar a vida escolar da criança quando esta não sabe fazê-lo espontaneamente); apropriação dos conteúdos escolares (propiciar o domínio de disciplinas escolares em que a criança não vem tendo um bom aproveitamento); desenvolvimento do raciocínio (trabalhos realizados com o processo de pensamento necessário ao ato de aprender).

Mery (1985, p.31-32) destaca as seguintes especificidades do trabalho psicopedagógico: o “distúrbio de aprendizagem” é encarado como uma manifestação de uma perturbação que envolve a totalidade da personalidade; o desenvolvimento infantil é considerado a partir de uma perspectiva dinâmica, e é dentro dessa evolução dinâmica que o sintoma “distúrbio de aprendizagem” é estudado; a neutralidade do papel de psicopedagogo é negada e este conhece a importância da relação transferencial entre o profissional e o sujeito da aprendizagem; o objetivo do psicopedagogo é levar o sujeito a reintegrar-se à vida escolar normal, respeitando as suas possibilidades e interesses.

Finalizando, entende-se que psicopedagogia é um campo do conhecimento que se propõe a integrar, de modo coerente, conhecimentos e princípios de diferentes ciências humanas com a meta de adquirir uma ampla compreensão sobre os variados processos inerentes ao aprender humano. Enquanto área de conhecimento multidisciplinar interessa a psicopedagogia compreender como ocorrem os processos de aprendizagem e entender as possíveis dificuldades, situadas neste movimento. Para tal, faz uso da integração e síntese de vários campos do conhecimento, tais como psicologia, psicanálise, filosofia, psicologia transpessoal, pedagogia, neurologia, e outros. Ao psicopedagogo cabe o papel fundamental de ser mediador nos processos de transmissão e apropriação dos conhecimentos.

3.3 As teorias que embasam o trabalho psicopedagógico

Os fundamentos da psicopedagogia foram formulados à partir de outros corpos teóricos, que ressignificados, embasam a prática. Segundo Bossa (2007, p.26)

do seu parentesco com a pedagogia traz indefinições e contradições de uma ciência cujos limites são os da própria vida humana. Envolve simultaneamente o social e o individual em processos tanto transformadores quanto reprodutores. Da psicologia, a psicopedagogia herda o velho problema do paralelismo psicofísico, um dualismo que ora privilegia o físico (observável), ora o psíquico (a consciência).

Segundo Visca (1987, p.151), essas duas áreas não são suficientes para aprender o objeto de estudo da psicopedagogia – o processo de aprendizagem e suas variáveis – e nortear a sua prática. Dessa forma recorre-se a outras áreas, como a filosofia, a neurologia, a sociologia, a lingüística e a psicanálise, no sentido de alcançar compreensão desse processo.

De acordo com Bossa (2007, p. 28), os autores brasileiros Neves, Kiguel, Scoz, Golbert, Rubinstein, Weiss, Barone e outros, assim como os argentinos Fernández, Pain, Visca, Muller, são unânimes quanto à necessidade de conhecimentos de diversas áreas que, articulados, devem fundamentar a constituição de uma teoria psicopedagógica. Fernández (1985, p.12), menciona “a epistemologia genética e a psicanálise são necessárias para a teoria psicopedagógica, mas não se confundem com ela, cujo fim é dar conta da articulação inteligência – desejo”. Jorge Visca (1987, p.7) considera que a psicopedagogia foi se perfilando como um conhecimento independente e complementar, por assimilação recíproca das contribuições das escolas psicanalítica, piagetiana e da psicologia social de Enrique Pichón Rivière. Desta forma, entende esse autor ser possível compreender a participação dos aspectos afetivos, cognoscitivos e do meio que confluem no aprender do ser humano.

Devido a complexidade do objeto de estudo da psicopedagogia, os conhecimentos específicos de diversas outras teorias são importantes, pois incidem sobre seu objeto de estudo. São elas:

- **Psicanálise** – encarrega-se do mundo inconsciente, das representações profundas, operantes por meio da dinâmica psíquica que se expressa por sintomas e símbolos, permitindo levar em conta a face desejante do homem;

- **Psicologia Social** – encarrega-se da constituição dos sujeitos, que responde às relações familiares, grupais e institucionais, em condições socioculturais e econômicas específicas e que contextualizam toda aprendizagem;
- **Epistemologia e a Psicologia Genética** – encarregam-se de analisar e descrever o processo construtivo do conhecimento pelo sujeito em interação com os outros e com os objetos;
- **Lingüística** – traz a compreensão da linguagem como um dos meios que caracterizam o tipicamente humano e cultural: a língua enquanto código disponível a todos os membros de uma sociedade, e a fala como fenômeno subjetivo, evolutivo e historiado de acesso à estrutura simbólica;
- **Pedagogia** – contribui com as diversas abordagens do processo ensino-aprendizagem, analisando-o do ponto de vista de quem ensina;
- **Neuropsicologia** – os fundamentos possibilitam a compreensão dos mecanismos cerebrais que subjazem ao aprimoramento das atividades mentais, indicando a que correspondem do ponto de vista orgânico, todas as evoluções ocorridas no plano psíquico.

Segundo Bossa (2007, p.29), nenhuma dessas áreas surgiu especificamente para responder à problemática da aprendizagem humana. Elas, no entanto, nos fornecem meios para refletir cientificamente e operar no campo psicopedagógico. Essa mesma autora cita como exemplo a psicologia social - [...] “essa área especificamente, ajuda a iluminar a natureza do grupo a que pertence o sujeito da aprendizagem e as interferências socioculturais desse grupo nesse sujeito, conhecimento esse que auxilia no fazer psicopedagógico”.

De qualquer modo, a psicopedagogia tem ainda um longo caminho a percorrer e se encontra em fase embrionária, onde seu corpo teórico acha-se em construção. A cada dia surgem novas idéias, novas situações e mais transformação: o

psicopedagogo transforma a teoria, e, por seu turno, a teoria o transforma (Bossa, 2007, p.31).

3.4 Intervenção psicopedagógica

O campo da intervenção psicoeducativa constitui historicamente, um espaço comum de intervenção de diversas profissões: especialistas em educação com orientação psicossociológica e de psicólogos com especialização educacional. Nesse sentido a psicopedagogia surge como necessidade de unificar a formação do conjunto de profissionais que intervêm no campo psicoeducativo, focalizando o estudo dos processos de aprendizagem (COLL,1989).

A literatura especializada (Ageno,1992; Arzeno,1995; Butelman,1991; Dabas,1986; Levy,1992; Lajonquière, 1992; Matteoda et AL., 1993; Perkins,1995; Vinh-Bang,1990) relata intervenções psicopedagógicas de natureza diversa que podem sistematizar-se nas seguintes categorias:

- **Problemática e objeto de intervenção:** as práticas psicopedagógicas centram-se na otimização do processo de aprendizagem ou na intervenção da problemática da aprendizagem, incluindo aspectos perturbados e preservados.
 - **Destinatários da intervenção:** a intervenção dirige-se alternadamente a sujeitos, singulares ou em grupos, pertencentes a setores populacionais circunscritos.
 - **Âmbitos de intervenção:** são múltiplas e diversas. Intervém no sistema educativo, desde a sala de aula até a instituição, em consultórios, em centros de saúde (equipes) e, em organizações.
- Surgimento da demanda:** a procedência da demanda de intervenção também resulta múltipla, podendo surgir de qualquer dos integrantes de uma família, de uma instituição, de uma corporação.

- **Estratégias de intervenção:** as práticas psicopedagógicas recorrem a um amplo espectro de técnicas e estratégias de intervenção: entrevistas, coordenação de trabalhos interdisciplinares, grupos terapêuticos, técnicas de coleta de dados diagnósticas, estratégias terapêuticas, assessoramento e coordenação de projetos educativos institucionais e projetos pedagógicos inovadores, entre várias estratégias mais específicas.
- **Marcos conceituais:** as intervenções psicopedagógicas tentam articular conhecimentos procedentes de disciplinas diversas e desenvolvimentos teórico, às vezes complementares, às vezes contraditórios. Em uma enumeração incompleta se incluem: a psicologia do desenvolvimento, as teorias de aprendizagem, a psicologia da educação, a teoria psicanalítica, psicologia clínica, psicologia social e das organizações, a sociologia da educação, as neurociências, a didática e as didáticas específicas, as disciplinas referenciais do currículo, a epistemologia.

O conjunto de categorias sistematizado para analisar as práticas psicopedagógicas coincide parcialmente com os eixos conceituais básicos da intervenção psicoeducativa que identifica Coll (1989); cada eixo deve compreender-se como um *continuum* que em conjunto provêm um marco conceitual para compreender o vasto espectro das práticas psicopedagógicas.

Quando se busca uma reflexão conceitual acerca dos contextos práticos psicopedagógicos procurando identificar denominadores comuns às práticas aparentemente díspares, o traço distintivo que surge é o da heterogeneidade, pois o campo de atuação psicopedagógica se caracteriza por:

- Uma progressiva acumulação de funções já que a configuração profissional da prática psicopedagógica foi se delimitando mediante a realização de tarefas e funções múltiplas, (COLL,1989).
- Diversidade e heterogeneidade disciplinar na formação para a interpretação e intervenção psicopedagógica: uma das características

dos processos psicoeducativos é a complexidade estrutural e funcional, que só é explicável à partir de óticas disciplinares diversas.

3.5 O objeto de estudo da psicopedagogia

Algumas aproximações à definição do campo de intervenção psicopedagógico consideram que a psicopedagogia constitui um conjunto de práticas institucionalizadas de intervenção no campo da aprendizagem, seja como prevenção seja como diagnóstico e tratamento de transtornos, seja como modificação do processo de aprendizagem escolar; uma área que estuda e trabalha com o processo de aprendizagem e suas dificuldades.

Segundo Müller (1984, p.7), o sujeito-objeto da psicopedagogia é o ser humano em situação de aprendizagem, contextualizado, ou seja, “é o sujeito que aprende”.

Para Kiguel (1991, p.24), o objeto de estudo da psicopedagogia está se estruturando em torno do processo de aprendizagem humana; seus padrões evolutivos normais e patológicos – bem como a influência do meio (família, escola, sociedade), no seu desenvolvimento.

De acordo com Neves (1991, p.12), a psicopedagogia estuda o ato de aprender, levando-se sempre em conta as realidades interna e externa da aprendizagem, tomadas em conjunto. E, mais, procurando estudar a construção do conhecimento em toda a sua complexidade, procurando colocar em pé de igualdade os aspectos cognitivos, afetivos e sociais que lhe estão implícitos.

Não existe uma teoria referencial hegemônica da práxis psicopedagógica, precisamente porque nenhuma das teorias contemporâneas pode ao mesmo tempo compreender as múltiplas dimensões que intervêm no objeto psicopedagógico, senão que recorrem a marcos conceituais e instrumentações teóricas.

Segundo Bossa (2007, p.22), essas considerações em relação ao objeto de estudo da psicopedagogia sugere que há certo consenso quanto ao fato de que ela deve ocupar-se em estudar a aprendizagem humana, porém é uma ilusão pensar que

tal consenso nos conduza, a um único caminho. O tema da aprendizagem apresenta tamanha complexidade que tem a dimensão da própria natureza humana e caberia outro ensaio para tratá-lo. É importante, no entanto, ressaltar que a concepção de aprendizagem resulta de uma visão de homem e, é em razão desta que acontece a práxis psicopedagógica.

De acordo com esta mesma autora, faz-se necessário construir uma teoria psicopedagógica fundamentada em conhecimento de outros corpos teóricos, que, ressignificados, embasem a prática psicopedagógica.

3.6 Psicopedagogia e a aprendizagem organizacional

Um dos grandes desafios das organizações do futuro é o de saber usar o conhecimento de cada colaborador, saber somá-los e criar um ambiente de equilíbrio dos fatores estruturantes que lhes garanta o sucesso. O aprender constante no ambiente organizacional é uma exigência atual crescente que busca promover o desenvolvimento.

Os novos tempos afetaram substancialmente a administração das organizações. A busca incessante de meios de sobrevivência melhorou o desempenho e promoveu o crescimento em um mercado cada vez mais competitivo. As organizações tradicionais, burocráticas, pesadas e ineficientes faliram ou se adaptaram às exigências do mercado, cedendo lugar às novas formas de administrar. Os avanços tecnológicos otimizaram os processos produtivos com sistemas informatizados, automatizados e robotizados. Assiste-se a profundas alterações, com modelos tecnológicos mais flexíveis, eficientes e produtivos e busca-se acima de tudo o conhecimento.

Drucker apud Beatty (1998, p.190) relata que:

a sociedade do conhecimento será inevitavelmente muito mais competitiva que qualquer sociedade que já conhecemos, simplesmente porque com os conhecimentos universalmente acessíveis não haverá desculpas para o mau desempenho (...). É uma sociedade em que muito mais pessoas do que antes podem ser bem sucedidas. Mas ela também é, por definição, uma sociedade em que muitos mais podem fracassar.

Reis (2004, p.3) afirma que,

o conhecimento sempre foi o recurso mais valioso para as organizações, entretanto, as empresas só há pouco tempo tornaram-se conscientes da importância desse recurso nas suas áreas de atuação, e estão buscando diferentes estratégias para a criação, aquisição, transferência, difusão, apropriação e gestão do conhecimento.

Neste contexto, as empresas tiveram de evoluir também, além de ter um bom produto ou serviço. Atualmente necessitam desenvolver a capacidade de se modificarem, adaptando-se e criando alternativas para a solução de problemas com os quais se defrontam a cada dia. O contrário disso é o desaparecimento do mercado.

Para essa realidade, a aprendizagem organizacional caracteriza-se como sendo uma das soluções emergentes na preparação da força de trabalho educando e despertando seus colaboradores para a consciência crítica voltada para a mudança.

Cabe ao psicopedagogo, independentemente, ou como membro da equipe que compõe a administração de recursos humanos, a responsabilidade pelo trabalho com a aprendizagem individual, grupal e organizacional, focando tanto nos problemas dentro da organização, como conhecer e identificar problemas estruturais que estejam em desequilíbrio e que interferem ou influenciam não só o desempenho individual e grupal dos colaboradores, mas que compromete a competência produtiva e o sucesso da organização.

CAPÍTULO 4 – PROPOSTA PSICOPEDAGÓGICA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A MUDANÇA E CONSTRUÇÃO DA COMPETÊNCIA PRODUTIVA.

A proposta a seguir, é oriunda, em parte, de pesquisa bibliográfica cujas referências autorais são citadas no decorrer do trabalho e, em parte, atribuída e fundamentada no conhecimento acumulado e subsidiado em mais de trinta anos de trabalho da autora, em organizações, conhecedora da dinâmica da grande maioria dos departamentos, sejam eles administrativos ou operacionais. A experiência e vivência da autora também como gestora, propiciou um conhecimento da organização como um todo, e não somente em partes e, em seu percurso constatou que muitas vezes as deficiências não estão no indivíduo, mas no grupo de administradores, mesmo aparentemente mostrando-se como um grupo coeso. As defesas do ser humano são instintivas, onde se aprende a proteger da dor e da angústia causada pelo olhar crítico alheio. Mostrar-se inseguro é quase sempre sinônimo de incompetência e, não saber tudo, ser taxado de ignorante. Como consequência, esquiva-se de experiências novas e do aprendizado que as mesmas agregam, perpetuando-se as deficiências de aprendizagem na organização.

Com formação em psicologia, a autora através do desenvolvimento de seu trabalho, estudou as motivações humanas, implicações e necessidades psicológicas do indivíduo em seu ambiente de trabalho, mas, foi a formação em psicopedagogia que lhe instigou a investigação ir mais além e buscar o topo da pirâmide, desnudando os conflitos, incongruências e as deficiências.

A partir de toda essa experiência, a autora passou a defender intensamente uma organização voltada para a aprendizagem. Os indivíduos/grupos, precisam uns dos outros para tomar decisões inovadoras e bem sucedidas. Todas as áreas dentro da organização são importantes e, precisam trabalhar coesas e com o mesmo objetivo. Para tal, cada indivíduo precisa estar cômico de qual é afinal esse objetivo e de quais ferramentas necessita equipar-se para atingi-lo.

4.1 O papel da gestão no desenvolvimento estrutural da organização

No decorrer do capítulo dois, enfatizou-se, entre outros temas, a importância do equilíbrio dos fatores estruturais na organização como meta para atingir a competência produtiva. De todos os fatores, o “Sistema de Gestão”, exerce papel preponderante funcional. Esta afirmação se sustenta na premissa de que todo processo organizativo possui dirigentes, que orientam direções a seguir, designam formas operacionais e promovem recursos de toda natureza exigidos pela organização. Dessa forma, desde o início da criação de uma organização, passando pela fase de consolidação até a maturidade da mesma, a gestão tem sobre si a responsabilidade de estruturar cada momento do ciclo vital de sua organização.

De acordo com Costa (1992, p. 86), a gestão se distribui por certo número de pontos na estrutura da organização, os quais articulam o conjunto de forças humanas, recursos técnicos e materiais em busca de objetivos. Por isso, comumente julga-se a gestão como o comando principal da organização, situada no segmento superior da hierarquia gerencial. Esta é uma herança dos primordiais tempos organizativos, tradição cultural dos antepassados autoritários de “chefia”, que sobrevive numa sobrevivida improdutiva em termos de competência organizacional. A explicação do conservadorismo dessa tradição, tão difícil de ser extirpada, reside nos traços humanos de necessidade de domínio político do espaço social onde se atua. As razões sociológicas do fenômeno é que asseguram a durabilidade dessa tradição. Portanto só a transformação evolutiva do comportamento social mais amplo é que pode gerar concepções diferentes daquelas, promovendo lideranças com características necessárias ao conceito de participação integrada.

A visão de integração dos pontos de gerenciamento da organização não basta por si só. A gestão integrada, para produzir os resultados de progresso, estabilidade no equilíbrio estrutural e capacidade de resposta aos desafios da dinâmica competitiva das organizações, precisa dispor de uma estratégia de coordenação capaz de extrair e conjugar todos os esforços na mesma direção. Torna-se necessária também, como base conceitual coletivamente aceita, a concepção comum de que o

conflito divergente de idéias é o pressuposto de sínteses negociadas para a construção de propostas inovadoras.

Para Randolph (1995), delegar responsabilidades, buscar novos caminhos faz parte de um novo gerenciamento. As empresas trabalham com um novo conceito, o de *empowerment*, que num nível prático, é o reconhecimento dos funcionários pela organização, eles sentem-se libertos para utilizar seus conhecimentos, em consequência ficam mais motivados para trabalhar em favor da organização.

Portanto, a insistência e relevância concedidas ao sistema de gestão não significam preterimento às bases gerais do trabalho organizado, à pessoa humana. Ao contrário, a importância do homem como ser humano, evoluído social e politicamente nos tempos atuais e, sobretudo, por reconhecer sua capacidade comum de utilizar os atributos de inteligência e pensamento, é que se sugere aqui uma proposta, baseada nos pressupostos teóricos e práticos da psicopedagogia, de uma mudança estrutural das organizações.

Deixar no passado as formas autocráticas e depreciadoras das posições hierarquicamente subordinadas, rompendo com a visão de obediência subalterna sem discussão, e elevar o homem no processo de trabalho para uma posição de dignidade humana comum, de contribuição e responsabilidade social na divisão técnica do trabalho, é o objetivo idealizado.

Elevar o homem no processo de trabalho entende-se, no contexto empresarial, segundo a proposta psicopedagógica, é respeitá-lo segundo sua própria obra. Para Fernández (2007, p.78) cada pessoa se relaciona com o outro como ensinante, consigo mesmo como aprendiz e com o conhecimento como um terceiro de um modo singular. Para essa autora, analisando com cuidado o modo como uma pessoa relaciona-se com o conhecimento, encontraremos algo que se repete e algo que muda ao longo de toda a sua vida nas diferentes áreas. É o que a autora chama de “modalidade de aprendizagem” que consiste em um molde ou modo de operar que vai sendo utilizado nas diferentes situações de aprendizagem.

Para Berger e Luckmann (1995, p.36), as empresas são idealizadas por homens e geridas por homens, construindo-se assim uma identidade organizacional que lhes são peculiares. O mundo da vida cotidiana é tomado como uma realidade

certa pelos membros ordinários dessa organização e sua conduta subjetivamente dotada de sentido acabam por imprimir suas vidas. Esse mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, é afirmado como real para eles.

Para Heller (1970, p.43), é na cotidianidade que o homem age sobre a base da probabilidade, da possibilidade; entre as coisas que faz e as consequências delas, existe uma relação objetiva de probabilidade. “O pensamento cotidiano implica também em comportamento”. Segundo Berger e Luckmann, (1996, p.86) “a objetividade do mundo institucional, por mais maciça que apareça ao indivíduo é uma objetivante produzida e construída pelo homem”

Portanto, a escolha da gestão nada mais é do que uma contingência do fenômeno organizacional. A porta de entrada das concepções inovadoras, e meio de reprodução multiplicadora das mesmas, é o que representam os pontos gerenciais na estrutura das organizações. Essas estruturas organizativas são criadas à partir de uma espécie de molde relacional² que é constituído do conjunto de aspectos (conscientes, inconscientes e pré-conscientes) da ordem de significação, da lógica, da simbólica, da corporeidade e da estética, que seus gestores e colaboradores utilizam-se para aprender. Para Fernández (2007, p.79), esse “modelo” pode ser inovador e se atrever a buscar alternativas quando o mercado exigir adaptações e mudanças de comportamento das pessoas para buscas novas competências exigidas pelas demandas. Nesse aspecto, pode-se sugerir que a modalidade de aprendizagem dos fatores estruturantes organizacionais, é saudável, pois busca descobrir quando a obra que quer fazer é distinta.

Segundo Senge (1990, p.100) “somos prisioneiros de estruturas cuja existência desconhecemos”. Quando percebemos e vemos as estruturas dentro das quais operamos, entramos no processo de nos libertarmos de forças que não conseguíamos ver até então e, assim, adquirimos a habilidade de trabalhar com elas e modificá-las.

Molde relacional² - terminologia utilizada por Piera Aulagnier

Quando a organização não compreende seus problemas, ao contrário, suas esperanças de melhorar a situação estão comprometidas, os comportamentos estão enrijecidos e cristalizados, e impossibilitados se de serem modificados e se atingir a cultura da organização é preciso provocar mudanças no centro gerador da força motriz, do qual faz parte o sistema de gestão. A pergunta aqui é, como proceder a essa mudança?

4.2 Reconhecimento das necessidades da organização

No tópico anterior, fêz-se algumas reflexões a respeito de como operam as estruturas nas organizações e a responsabilidade da alta administração, ou setor de gestão, na formação delas. Portanto, para a satisfação mútua, da organização e seus colaboradores é necessário haver uma integração forjada no acúmulo de conhecimento, que os indivíduos ou o grupo agregam. Sabe-se que qualquer proposta de mudança organizacional esbarra nas dificuldades que os comportamentos rotinizados das pessoas oferecem. Essas manifestações aparentes, localizadas nas pessoas, escondem, na verdade, as condicionantes estruturais anteriores, que impõem procedimentos já culturalmente incorporados.

Para Mannoni apud Fernández (2007, p.43) “a estrutura de toda instituição (familiar, escolar, empresarial) tem como função a *conservação* de uma experiência (cultural, social, etc.) com a finalidade de reproduzir a herança recebida”.

Todos conhecemos esforços de mudança infrutíferos. Inúmeras propostas, em tese bem elaboradas, extraídas de boas fontes de conhecimento, com planejamento de execução correto, não conseguem atingir os efeitos desejados. Quando isso acontece, a culpa recai sempre sobre a “cultura” da organização, que rejeita a proposta inovadora. Daí surgem os equívocos frequentes das tentativas de atuar diretamente sobre a cultura da organização, pretendendo mudá-la a fim de que permita as inovações ou transformações estruturais.

Falar sobre competência produtiva das organizações implica, necessariamente, falar sobre os aspectos estruturais que compõem um conjunto

articulado de trabalho humano, recursos técnicos e materiais. Se, para atingir as características anteriormente citadas da competência produtiva, é necessário algum tipo de mudança estrutural, a origem da mudança deve-se dar no sistema de gestão. Aqui, pode-se voltar à questão da função da *conservação* e seguir a linha de pensamento de Fernández (2007, p.43) para elaborar as seguintes questões, e aplicá-las para estudo da organização para um provável diagnóstico cognitivo do cérebro da organização: “a função de *conservação* é a que se outorgou nesta organização”? Há lugar nesta organização para um centro de aprendizagem que tente reverter as bases em que a mesma está firmada, para propiciar uma mudança transformando o espaço educativo sugerido, em um espaço de confiança posterior?

Temos então, a nossa frente, o problema de implementarmos uma proposta de mudança e não incorrer nos erros já reconhecidos. Qual seria o caminho mais viável?

Antes mesmo de saber qual caminho a ser seguido, outra pergunta antecede a esta: como fazer a inserção psicopedagógica no âmbito organizacional? Qual deve ser a postura do psicopedagogo e, como diferenciar dos outros profissionais o trabalho psicopedagógico dentro deste contexto tão complexo que é a organização?

Talvez possamos responder essas indagações, comparativamente, ilustrando primeiramente o saber (não o fazer) de profissionais preparados, qualquer que seja sua área de atuação na organização.

As aprendizagens curriculares, profissionais e extraprofissionais significativas, corroboram para a construção de uma escuta, tanto de um profissional, quanto do outro.

Nessas aprendizagens, nessas vivências aprendem-se outros modos de comunicação e leituras, sejam simbólicas, corporais, a fim de fazer-se entender pelos outros. Fazer-se entender pelo outro delega autoridade ao sujeito que fala. Não raro, pode inibir nos outros, o ato de pensar, transformando o dito em algo que não era para pensar, mas algo a rechaçar ou a aceitar. “Quando se aceita e não questiona aquilo que foi dito, não é possível revisar o pensado e, fazê-lo novamente pensável para quem fala e para o outro” (FERNÁNDEZ, 2007, p.40). Por tanto o conteúdo a pensar, passa a ser secundário, às vezes inexistente.

Na proposta psicopedagógica, ao contrário, quando alguém diz algo que o outro toma como conteúdo para pensar, questionar, antes mesmo de aceitar, abre-se um espaço para o reconhecimento da autoria de pensamento de ambos interlocutores. Estabelece-se aí a comunicação de fato. Para que um diálogo se frutifique entre profissionais, é necessário um espaço onde “as posições ensinantes e aprendentes de cada um possam circular, onde haja uma transmissão recíproca, onde cada um possa sair com alguma pergunta que até o momento não se fazia sobre aquele tema” (FERNÁNDEZ, 2007, p.43).

Algumas indagações necessárias: de que maneira se pensa aquilo que pensa? O que está interdito quando se pensa limitando o ato de pensar? O que contamina os pensamentos?

“Se penso, logo existo” (Descartes), mas se penso e não questiono o pensar só existe por si só. É a elaboração de atos mecânicos, condicionados e rotinizados. É o fazer por fazer e o pensar por pensar.

Quando um profissional ingressa em uma organização, com o intuito de promover alguma mudança, com o objetivo de melhorar a eficiência produtiva, por exemplo, a ação mais lógica que se espera dele, é algum tipo de diagnóstico levando-se em conta o clima da organização e das influências boas e más oriundas desta. O quadro de colaboradores efetivos será avaliado, reestruturado, remanejados e sofrerá ações de intervenções psicológicas, treinamentos técnicos e outras ações. Mas a organização é um organismo vivo, ela co-existe e não sucumbe a falta deste ou daquele profissional até então imprescindível. É então necessário repensar a própria organização, colocá-la na berlinda. Seus fatores estruturantes se estão em equilíbrio e se as ações individuais e coletivas não estão na contramão de suas próprias propostas e discursos, em outras palavras, se ela tem deficiência de aprendizagem. Não podemos confundir aqui, deficiência de aprendizagem com “dificuldade de aprendizagem”. Um gestor de uma organização com problemas pode estar cursando pós-graduação de gestão organizacional em “Harvard”, por exemplo, e não entender porque não consegue aplicar seus conhecimentos e mudar sua própria organização. Esse gestor, do exemplo, não tem dificuldade de aprendizagem, ao contrário, ele continua se aprimorando e aprendendo. Só que, o conhecimento é seu e não poderá ser assimilado

pelo outro que não vivenciou a mesma situação. Poderá sim, ser entendido e colocado algumas idéias em práticas, as quais não terão sustentação às primeiras dificuldades de implantação.

Para Senge (1990, p.27), na maioria das empresas que “quebram”, antes disso acontecer há muitas evidências de que a empresa está com problemas. Entretanto, essas evidências, ou sintomas, são negligenciados, mesmo que os gestores estejam cientes delas. A organização como um todo não tem condições de reconhecer os perigos que a ameaçam, entender suas implicações, ou apresentar alternativas. Pode-se dizer então que essa organização não consegue aprender.

O objeto de estudo da psicopedagogia é o homem e como ele aprende, portanto, o psicopedagogo organizacional possui uma adequada formação a qual lhe outorga uma escuta apurada sobre este tema e permiti-lhe identificar as deficiências de aprendizagem em uma organização.

Para Senge (1990, p.28), as deficiências de aprendizagem são sete e, identificá-las, é o primeiro passo para saná-las. Pode-se resumi-las assim:

- A maioria das pessoas se vê dentro de um “sistema” sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à área de sua função. As pessoas são treinadas a serem leais ao cargo que ocupam e confundem-se com sua identidade. Quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto. Além do mais, quando os resultados são decepcionantes, é muito difícil saber a razão. Tudo que se pode é presumir que alguém “fez uma besteira”.
- Existe em cada indivíduo uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo. Sendo assim, “o inimigo pode estar dentro da organização” – o marketing culpa a produção, esta a engenharia, entre outros. A culpa pode também não se restringir dentro da organização e, “o inimigo estar lá

fora” – concorrência desleal, clientes que traíram, entre outros. Os dois enfoques acarretam uma visão muito limitada do mundo que nos cerca. Concentrando-nos apenas em nossa função, não vemos como nossos atos extrapolam os limites desta função: “lá fora” e “aqui dentro” fazem parte de um único sistema. Diante desta deficiência de aprendizagem torna quase impossível detectar a alavanca que podemos usar “aqui dentro” para solucionar problemas que extrapolam os limites que nos separam do “lá fora”.

- Muitas vezes temos a ilusão de assumir o comando. Ao invés de esperarmos que uma situação esteja fora de controle para então tomar uma atitude (o que seria ser reativo), a ordem é enfrentar as dificuldades, não esperar que alguém faça alguma coisa, e resolver os problemas antes que eles se transformem numa crise. Nesse sentido estaria sendo proativo. Na maioria das vezes, “proatividade” é “reatividade” disfarçada e, reação aos problemas emocionais e não racionais. Ao nos tornarmos mais agressivos combatendo o “inimigo lá fora”, estamos sendo reativos. Na realidade, o problema já foi instaurado, pois o criamos. A produtividade consiste em ver como contribuimos para nossos próprios problemas. É um produto do nosso modo de pensar, não do nosso estado emocional.
- Estamos condicionados a ver a vida como uma série de eventos, onde, para cada evento, achamos que existe uma causa óbvia. As conversas nas organizações giram sempre em torno de eventos: as vendas do mês passado, cortes no orçamento, faturamento do trimestre, aumento da concorrência, etc. E para todos eles encontramos explicações imediatas, ligadas diretamente aos fatos. O que nos impede de ver as mudanças em longo prazo que estão por trás desses eventos e compreender suas verdadeiras causas. O fato é que as ameaças à sobrevivência das organizações e das sociedades não provêm de eventos súbitos, repentinos, mas de processos lentos e graduais. A aprendizagem produtiva não pode ser mantida numa

organização onde as pessoas só pensam em termos de eventos em curto prazo.

- A inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência aparece com muita constância nos estudos sobre fracassos empresariais. Para aprender a identificar processos lentos e graduais precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção também nas sutilezas. O problema é que nossas mentes estão tão travadas numa única frequência que não conseguimos expandi-las. Por isso, precisamos diminuir o ritmo e enxergar os processos graduais que geralmente constituem os maiores perigos.
- O melhor aprendizado é adquirido através da experiência direta. De fato, nós aprendemos comer, engatinhar, andar e a nos comunicar através de tentativa e erro – realizando uma ação e vendo as consequências desta ação e, em seguida realizando uma nova ação diferente da anterior. Todos nós temos um “horizonte de aprendizagem”, uma amplitude de visão no tempo e espaço, na qual avaliamos nossa eficiência. Quando nossos atos produzem consequências que vão além do nosso horizonte de aprendizagem, torna-se impossível aprender por experiência direta. As decisões tomadas em organizações têm consequências que se propagam por todo o sistema e se estendem por anos ou décadas. É exatamente neste tipo de decisão que não se tem oportunidade de aprender por tentativa e erro.
- Equipes administrativas, sensatas e experientes, podem estar sempre alerta para resolver dilemas e deficiências na organização. No entanto, na maioria das vezes, os componentes das equipes procuram preservar sua imagem evitando criar divergências e dando a impressão de que todos estão seguindo a estratégia coletiva, mantendo a aparência de um grupo coeso. Quando surge uma divergência, ela é expressa de uma maneira que procura culpados, polariza opiniões e, não consegue revelar as diferenças entre idéias e

experiências, de modo que a equipe toda possa aprender. Na organização, como na escola, somos condicionados jamais a admitir que não sabemos a resposta, e a maioria das empresas reforça essa lição recompensando pessoas que se esmeram em defender suas opiniões, não as que investigam questões complicadas. Ao invés de fazermos perguntas, aprendemos a nos proteger da dor de parecermos inseguros e incompetentes.

Refletindo sobre a linha de raciocínio desse autor e, intercambiando com os fundamentos da psicopedagogia entende-se que as dificuldades de aprendizagem em uma organização são resultados de rotinas defensivas a um determinado problema que, percebido ou não, é negligenciado, pois sua resolução demanda tempo, iniciativa e interpretação. Mais que isso, demanda um operar intelectual e, uma necessidade constatada de aprender, resultante da diferença entre o que se sabe e o que é preciso saber.

As rotinas de defesa disseminam-se dentro das organizações e contaminam as equipes, bloqueando os conflitos necessários à aprendizagem e, à solução dos problemas. Estabelece-se então, uma “solução sintomática”, que se estende muitas vezes sem nenhum enfrentamento e, que seria um alerta e um presságio do estabelecimento efetivo de um “estado sintomático” ou, comparativamente um “sintoma”, termo este utilizado no sentido psicanalítico.

Cabe ao profissional psicopedagogo, detectar as rotinas defensivas da organização, sejam elas estruturais, coletivas, ou individuais e expô-las. A ameaça emocional que dá origem à resposta defensiva também deverá ser diminuída. O enfrentamento tende a enfraquecê-las e fortalecer a solução fundamental. As rotinas de defesa também se constituem em um sinal de que não está ocorrendo aprendizagem.

4.3 A via educacional para a mudança organizacional e competência produtiva

As questões expostas no tópico anterior, não é tarefa fácil. Uma das questões mais importantes para entendermos como se podem alcançar mudanças organizacionais, é, antes, a discussão sobre a diferença entre comportamento organizacional e comportamento pessoal. Esta é uma questão sempre mal conduzida, pois o pensamento dominante costuma só levar em conta o comportamento das pessoas. São duas ordens de fenômenos, distintos entre si, mas que interagem constantemente. O primeiro fenômeno é de ordem psicológica e, este se refere ao indivíduo/pessoa, às formas comportamentais que desenvolve no âmbito da organização. O segundo fenômeno é de ordem sociológica, onde abrange o conjunto das interações humanas, portanto dos indivíduos/pessoas em seu envolvimento econômico, político, social e cultural.

Segundo Costa (1992, p.88), o comportamento individual das pessoas no âmbito das organizações segue determinações de sua mente, em adaptação às determinações externas caracterizadas pelas normas e convenções, formais e informais, explícitas ou não, existentes no universo onde o indivíduo atua. Nessa adaptação, as forças psicológicas que o movem têm representações peculiares a cada pessoa e se alteram conforme a posição funcional que cada um exerce na organização. Portanto, os comportamentos pessoais, quando envolvidos pelas variáveis organizativas, possuem autonomia restrita conforme os “canais” em que deve atuar. Há certa predeterminação de sua conduta e de seus pensamentos.

O autor cita ainda um exemplo:

um operário da linha de produção em série já recebe as orientações quanto ao seu comportamento físico a ser desempenhado. Já numa função de controle, o supervisor tem mais autonomia de comportamento físico e de bases para exercitar seu pensamento. Avançando na hierarquia de direção, poderemos encontrar inúmeras funções, cujos papéis apresentam espaços comportamentais distintos e de maior autonomia. Contudo, repetimos, ainda que seja amplo o espaço de comportamento e de pensamento nessas funções, as determinantes de ordem psicológicas, quer dizer, pessoais, tendem a subutilizar a possibilidade de maior autonomia diante das inibições causadas pelas determinantes externas.

Por sua vez, o comportamento organizacional possui uma natureza coletiva representada pelo conjunto das ações individuais das pessoas que exercem os papéis funcionais. Sua caracterização envolve ações humanas, sejam elas: determinadas, condicionadas, induzidas, econômica, técnica, política social e, culturais. Como se pode ver há níveis e graus de complexidade diferentes daqueles que ocorrem no fenômeno comportamental de características psicológicas. A grande diferença está, de um lado, na centralização psicológica que ocorre no indivíduo/pessoa submetido aos fenômenos coletivos acima e, de outro lado a ocorrência descentralizada dos mesmos fenômenos coletivos envolvendo indivíduos/pessoas simultaneamente e de forma conjugada. Aqui, segundo a autora deste estudo, é preciso escapar do julgamento simplista que supõe ser o fenômeno coletivo a somatória dos fenômenos individuais. É este tipo de pensamento que provoca o erro frequente em tentar mudar os indivíduos para mudar a organização. Também isto não quer dizer, simplesmente, que precisamos mudar a organização para mudar o indivíduo. Na realidade existe uma interação, sendo que as influências são recíprocas.

Neste contexto, Costa (1992, p.91), reafirma a existência dessa interação, e identifica as influências recíprocas:

- O fenômeno organizacional, de natureza coletiva, portanto sociológica representa uma macro-unidade que é produto de um processo de interação das forças, bem como, contingências econômicas, políticas, sociais, culturais que, em seu cruzamento interativo, influenciam e provocam as ações individuais daqueles que exercem papéis na organização;
- O fenômeno de ação individual da pessoa – portanto, psicológico – embora sendo influenciado e provocado pelas forças e contingências acima, apresenta um espaço de produção autônoma, onde se localiza todo o potencial de realizações de mudança, quer seja a mudança de comportamento e concepções no próprio indivíduo, quer seja no conjunto articulado dos trabalhos individuais, a organização.

Se conseguirmos compreender sua natureza distinta e como ocorrem esses dois fenômenos, ainda que seja no âmbito da percepção mais simples, estaremos em condições de pensar e promover processos de mudança no âmbito organizacional. Somente assim são possíveis certas transformações de comportamentos organizacionais e individuais, ou seja, criando-se as condições de interação necessária, que levem em conta tais determinantes processuais. Em outras palavras: é em uma interação de ensino e aprendizagem que se pode ter esperanças de alcançar objetivos de mudança.

4.4 Educação organizacional

Ao introduzirmos a relação “ensino-aprendizagem” como instrumento inteligente para se obterem mudanças organizacionais, está se realçando a importância, negligência até o presente, da educação como meio de se atingir a ação transformadora. As organizações, em especial as empresas e, talvez de um modo geral as pessoas, têm entendido a educação como meio de se alcançar um conjunto de informações, técnicas ou culturais, a fim de situar-se em patamares mais elevados, quer sejam econômicos, profissionais ou de prestígio social. Aqui, ainda que seja negado, é o caráter informativo que leva à decisão de “educar-se”. Sem dúvida, as informações explícitas fazem parte do conteúdo educacional, porém a educação é mais do que isso. Educação é ação de desenvolver as faculdades psíquicas, intelectuais e morais. Nela, o que ocorre entre os envolvidos é relação de ensino e aprendizagem: com ela todos se desenvolvem, pois ora estão ensinando, ora estão aprendendo, ou ainda, frequentemente, transitam simultaneamente em um processo de ensino e aprendizagem.

Os termos, “ensinante e aprendente”, não são equivalentes a aluno e professor. Estes últimos fazem referência a lugares objetivos em um dispositivo pedagógico, enquanto aqueles indicam um modo subjetivo de situar-se. Esse posicionamento, embora relacionado com as experiências que o meio provê ao sujeito, não está determinado por elas. (FERNÁNDEZ, 2007, p.53).

No sentido da competência produtiva que estamos desenvolvendo, podemos falar de uma educação voltada para a evolução positiva do equilíbrio estrutural das organizações, portanto uma educação organizacional. Segundo Costa (1992, p.92), na concepção educativa os agentes envolvidos são todos os que exercem papéis funcionais na organização. Os meios pedagógicos e a didática correspondente deverão ser compatíveis com o exercício das funções e a disponibilidade de tempo possível. O conteúdo educacional versará sobre as variáveis conceituais da organização, de seu processo de participação e integração dos esforços em busca de objetivos, tudo isso associado às questões técnicas, profissionais e de relações de trabalho reais da organização.

O que até o presente tem sido implementado nas organizações, é a idéia de treinamento e desenvolvimento de habilidades. Com raras exceções, ao nos aproximarmos de empresas com departamentos ou áreas sob esse título, constatamos o caráter propriamente de desenvolvimento educacional. O que se constata na grande maioria das empresas, é a forma instrucional presente em todas as atividades quanto ao desenvolvimento das habilidades físicas, o que, do ponto de vista do desempenho técnico das funções, pode ser necessário. Quando o treinamento é voltado para comportamentos e procedimentos ainda que o discurso pedagógico negue, a didática utilizada e o conteúdo transmitido acabam sendo instrucionais, ou pior, doutrinários.

Embora haja consenso sobre a função de desenvolvimento e reformulação criadora que a educação, como atividade humana, deve ter, a interpretação conceitual de como o processo educativo promove essa função é restrita aos especialistas. De maneira geral, há certa confusão sobre treinamento e educação. É bastante comum entre empresários e diretores profissionais, a concepção de que a criação da área de treinamento e cursos possa resolver questões de desenvolvimento da empresa. Sem dúvida, esse já é o passo inicial, pois aponta para a direção adequada. Entretanto, a forma incorreta de entendimento e implementação, por não evoluir com legitimidade entre os envolvidos, acaba por disfarçar a solução do problema de desenvolvimento educacional. E, por não ganhar legitimidade em sua função, essa área recebe pouca atenção, além de recursos escassos, sendo, uma das primeiras atingidas em fases de dificuldades financeiras da organização.

O que se denomina como educação organizacional, nos termos colocados em alguns parágrafos atrás, pressupõe a evolução de um processo educativo próprio e peculiar a cada organização. Portanto, não se trata de criar um manual ou normas genéricas que possam ser extensivos às organizações em geral. O que se reconhece neste estudo, são bases conceituais de como se estruturam as organizações e, como podem evoluir através de seu equilíbrio estrutural. Cada uma, através de seus membros participantes e, num processo de integração crítico-adaptativa, ou seja, eminentemente educacional, é que deverá criar seus objetivos e suas próprias formas operacionais para atingi-los.

4.5 O Auto-desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional.

Se a educação, entendida como meio promotor da capacidade de o ser humano utilizar sua inteligência para pensar progressivamente, for adotada convenientemente nas organizações, poderá ser a condutora de formas de auto-desenvolvimento. Parece ser do conhecimento corrente que o melhor aprendizado e o que promove maior progresso é aquele que se dá sustentado pelas forças intelectuais internas dos próprios indivíduos/pessoas. Quando o interesse em aprender está voltado para o desenvolvimento pessoal ou de certo objetivo coletivo, o progresso poderá ocorrer mais adequadamente na medida em que as inteligências participantes forem provocadas em interagir num processo de ensino e aprendizagem, orientadas para os objetivos do desenvolvimento desejado.

Neste contexto, para a psicopedagogia, o sujeito, para poder aprender, precisa apelar simultaneamente às duas posições, aprendente e ensinante. Necessita conectar-se com o que já conhece e autorizar-se a “mostrar”, a fazer visível aquilo que conhece. Além disso, o pensar é sempre um apelo ao outro, uma confrontação com o pensamento do outro. Embora sendo um processo intra-subjetivo, acontece na inter-subjetividade (FERNÁNDEZ, 2007 p. 59).

Piera Aulagnier apud Fernández (2007 p.59), diz:

reconhecer-se com direito a pensar implica renunciar a encontrar na cena da realidade uma voz que garanta o verdadeiro e o falso e pressupõe o luto pela certeza perdida. Ter que pensar, duvidar do pensado, verificá-lo, são as exigências das quais o eu não pode esquivar-se.

O lado humano das organizações mostra que as pessoas trabalham, individual e coletivamente, numa distribuição de tarefas tecnicamente racionalizada. As dimensões em termos de tamanho, escala e tipo de produção, definem o grau de complexidade da divisão técnica do trabalho entre os participantes. Contudo, parte do trabalho é realizada individualmente, parte através de subgrupos, representados por setores ou departamentos e, parte pelo grupo como um todo, representado pela organização global. Portanto, há um encadeamento de atividades e reflexões dos membros do trabalho coletivo, que pode oferecer melhor qualidade conjunta de resultados na medida em que houver um adequado processo interativo entre os mesmos.

Ainda que a busca de uma performance melhor esteja voltada para o grupo como um todo, sabemos que o potencial básico se encontra na esfera individual de cada membro participante e, o desencadeamento reformulador de qualquer atividade inicia-se por ele. Assim, interessa-nos perceber como se dá a relação entre pensamento e trabalho no indivíduo/pessoa, a fim de compreendermos essa mesma relação na dinâmica grupal. O pensar, aqui, articula-se, como uma das principais ferramentas de diferenciação, portanto, torna-se imprescindível para as construções identificatórias incorporadas pelo sujeito. Para Fernández (2007, p.22), a construção, em cada pessoa, de uma singular modalidade de aprendizagem, tal como um idioma, pode distinguir-se entre outros, mas que não obriga todas as pessoas que o falam a dizer, nem a pensar as mesmas coisas.

Utilizando a noção simples de “fazer” e de “pensar” das atividades rotineiras, bem como, das defesas, poderemos perceber que há uma ligação constante entre essas duas ações: geralmente uma subsidia a outra. Muitas vezes estão separadas no tempo e no espaço, outras, acontecem simultaneamente. Porém, uma de nossas questões refere-se à precedência da ação: qual delas vem em primeiro lugar? Nós pensamos o que fazemos, ou fazemos o que pensamos? Esta indagação feita às pessoas em geral, confunde-as num primeiro momento. Ao se refazerem da

perplexidade, costumam encaminhar sua resposta para a afirmação de que pensam o que fazem. Ressalvando: algumas atividades mais rotineiras quando o “fazer” já habitualizado acontece quase que intuitivamente, dizem que o “pensar” sempre antecede, acompanha e conclui o que está sendo feito. Será que isso responde a nossa questão?

Se pretendêssemos apenas saber o que as pessoas imaginam sobre qual seria a precedência dessas ações, o problema estaria resolvido. Mas os limites estão mais além dessa curiosidade, princípio da solução.

O aprofundamento desse dilema através de argumentos científicos nos levaria à gênese da vida humana, em sua fase embrionária, quando instinto e razão iniciam seu relacionamento. Nossos limites para a questão encontram-se bem mais próximos, na nossa vida comum e profissional. E não é necessário instrumentos científicos para discuti-los. A observação e análise constante têm demonstrado que há certa dificuldade de se reformular o “fazer” rotineiro. As ações se habitualizam numa repetição conservadora e acomodada. O “pensar” torna-se prisioneiro e cúmplice do “fazer” habitualizado. Por que isso acontece? A resposta, ainda que superficial, está ligada ao fato de que, antes de tudo, o cérebro humano cumpre funções designativas do comportamento humano, quer através do sistema nervoso central, quer através de suas faculdades intelectuais reflexivas. O homem, diante de suas necessidades e dos obstáculos para satisfazê-los, utiliza seu cérebro de forma conveniente e de acordo com as exigências do problema, ressalvadas, por ser isso evidente, as circunstâncias psicológicas em que se encontra.

O desdobramento de nossa questão nos leva à necessidade de desvendar o que estamos entendendo sobre o que é “pensar”. Novamente, quando a pergunta é feita ao acaso e relacionada ao “fazer”, a resposta tende a aproximar-se da idéia da descrição dos fatos. Ou seja, o pensamento sobre as atividades, por exemplo, o trabalho, corresponderia a definição e descrição de dimensões, tipos, movimentos e técnicas necessárias. Será que esse entendimento é produtivo para a construção de algum tipo de mecanismo que nos leve ao auto-desenvolvimento pessoal ou grupal? Ao contrário, provavelmente aqui se encontram as razões que faz do pensamento um

cúmplice do conservadorismo das atividades, portanto, inimigo das propostas de reformulação, bases do auto-desenvolvimento.

Segundo Costa (1992, p.97), pensar é a ação cerebral realizada a partir das faculdades intelectuais, ou seja, a inteligência. Pensamento e inteligência são entidades distintas. Podemos falar de um pensar mais inteligente quando as elaborações mentais são capazes de apreender e considerar um maior número de combinações. As atividades mais simples exigem um trabalho cerebral também mais simples. Em contrapartida, as mais difíceis obrigam pensamentos mais elaborados, onde a inteligência é mais exigida. Por isso sabemos que não há soluções simples para problemas complexos.

Como se vê, a questão não é tão simples. Da maneira que foi formulada, pressupunha um entendimento sobre o que era “pensar”. Colocada em questão, esse entendimento comum, descrito e definido, mostra alguns graus de complexidade cujo domínio, pelo menos, em linhas gerais, seria o pensamento, a função mais adequada para que a pessoa, individualmente, possa desenvolver-se e de como esta condição subsidia o grupo humano articulado para as atividades de trabalho em seu desenvolvimento.

Restringindo o enfoque para o âmbito das organizações produtivas, o pensamento deve percorrer um circuito marcado por algumas fases. Como toda organização viva apresenta uma dinâmica ininterrupta, qualquer momento que apreendermos da mesma, para um exercício explicativo, seria sempre iniciado pelo “fazer”. Segundo Costa (1992, p.99), a primeira fase de um determinado trabalho terá o pensamento como condutor das atividades, fase em que as ações se dão concomitantemente. Numa segunda fase na busca da reformulação do “fazer”, o “pensar” se desdobra em quatro momentos sequenciais:

- Observação e descrição;
- Reflexão crítica;
- Conceituação ou reconceituação;
- Nova proposta ou continuidade.

A ação de pensar assim definida ganha uma característica de crítica adaptativa. Não se trata, portanto, apenas de criticar o “fazer”, mas, sim, de acrescentar ao mesmo propostas de melhoria adaptadas à reais possibilidades existentes e disponíveis.

O “pensar”, segundo o exercício cerebral acima definido, corresponderia ao pensamento inteligente, capaz de reformular continuamente o “fazer” organizacional. Adotado individualmente, assumido como prática de interação em subgrupos setoriais e, conseqüentemente, no grupo global, possibilita à organização a permanente reflexão crítica sobre seus fatores estruturantes, tornando exequível a tarefa de mantê-los por mais tempo em equilíbrio estável.

O auto-desenvolvimento se dá, no caso individual, com o crescimento profissional daquele que adota o pensar crítico-adaptativo, aprendendo a criar e recriar alternativas para os objetos de seu trabalho. Quanto ao grupo, o auto-desenvolvimento se caracteriza pela capacidade de interação crítico-adaptativa apresentada por seus participantes. Aqui, a negociação de idéias tem a sustentação de um “pensar” mais refinado, mais inteligente do que a simplicidade das formas mais comuns conhecidas como “ganha-perde” ou “ganha-ganha”, etc. Por sua vez, o auto-desenvolvimento organizacional ou empresarial é representado pelos resultados fornecidos pela participação integrada do sistema de gestão calcado nos princípios de auto-desenvolvimento. Esses resultados correspondem aos objetivos previamente formulados e reformulados pela dinâmica interativa do sistema de gestão. Esses objetivos são interpretados na prática empresarial como metas, planos, participação de mercado, produtividade, qualidade, desenvolvimento de produto, construção de nova planta, negociação com sindicato, plano de carreira, redução estratégica da produção, aumento da agressividade comercial, acerto e velocidade adequada das decisões, entre outros, que entram como conteúdo real, e não abstratos, no “pensar” crítico-adaptativo. Daí esses resultados referirem-se ao desenvolvimento progressivo real e mensurável da organização.

4.6 Intervenção psicopedagógica organizacional

Até aqui desenvolvemos as bases conceituais de uma proposta para um programa interno de aprendizagem voltada à mudança organizacional, tendo como objetivo a competência produtiva. Alguns conceitos apresentados no decorrer deste estudo, são de fundamental importância para o trabalho prático do profissional de psicopedagogia inserido no contexto empresarial, bem como para aplicação dessas idéias na organização. Por exemplo: a noção de equilíbrio estrutural e de como os fatores estruturais atuam; a concepção de força motriz central formada a partir da articulação de três fatores estruturantes – objetivos, sistemas operacionais e sistema de gestão; o papel do sistema de gestão para a competência produtiva como um mecanismo inteligente, capaz de pensar progressivamente a evolução da organização; a interação crítico-adaptativa dos membros da gestão, como instrumento provocador de soluções de problemas e inovações de propostas de trabalho; a noção de participação integrada, que propõe a visão global e de suas interdependências aos membros do sistema de gestão, bem como, a conjugação de seus melhores esforços voltados para a mesma direção. Como se pode constatar nesses conceitos, a inteligência humana é requerida, num exercício constante, para a elaboração de raciocínio crítico. Mais ainda, a participação integrada dos membros do sistema de gestão envolvendo todo o processo organizativo, se sustenta em um tipo de intercâmbio distante do comum participacionismo inconsequente, que subsiste através de modismos superficiais.

As organizações em geral, as grandes empresas, estão repletas de equipes talentosas formadas por indivíduos talentosos que não conseguem aprender, mesmo tendo um objetivo comum. Na realidade essas equipes não caminham alinhadas e, apesar dos esforços que os indivíduos despendem para alcançar a competência, há uma grande perda de energia. Isso se deve ao fato de atuarem individualmente, sem somar seus conhecimentos, complementos, ou seja, cada indivíduo segue sua própria direção.

Para Costa (1992, p.102), a competição organizacional produtiva significa vivificar inteligentemente a organização de forma global, com propósito comum e esforço do grupo. Se imaginarmos, por exemplo, uma empresa e sua distribuição de

poder de direção e de como regularmente flui o poder, de cima para baixo ou do centro para a periferia, facilmente entenderemos qual é a capacidade de influência das pessoas que ocupam os pontos dirigentes. Essa influência pode ser caracterizada num amplo espectro que vai do mais forte autoritarismo, passando pelas formas autoritárias disfarçadas, até chegar a critérios participativos, que podem ou não ser eficazes. A constatação mais flagrante observada no desenvolver dos processos decisórios, é de que as decisões autoritárias são geralmente pobres de considerações alternativas e frágeis, por consequência, quanto à probabilidade de acerto, ou seja, o risco é pouco calculado. De maneira geral, a maioria das pessoas apresenta uma obediência formal ou genuína no que se refere aos objetivos e regras da organização. Elas costumam seguir o programa determinado se esforçando para cooperar e podem mesmo ser confundidas como sendo indivíduos participativos e engajados e se destacarem. De outro lado, quando as decisões são participativas, apresentam menores riscos, são mais fortes em probabilidade de acerto; contudo, geralmente são lentas e muitas vezes, por sua lentidão, são dispensadas, ou tomadas extemporaneamente, portanto, sem efeitos.

Por decorrência dessa constatação e se levarmos em conta que a empresa, como organização produtiva, coexiste competitivamente num universo mercadológico comum, e precisa dispor seus recursos de forma ótima, chegamos à conclusão de que é sub-utilizado o melhor deles, a inteligência humana. Em razão de fatores sócio-psicológicos, o comportamento humano nas organizações tem sido influenciado fortemente por indução externa, tornando-se inercial e sem iniciativa de mudanças. A gravidade dessa conclusão é reconhecidamente maior em processos decisórios de características autoritárias, por acrescentar componentes inibidores à iniciativa pessoal, portanto, ao desenvolvimento do potencial de inteligência existente.

A implementação desse conjunto de conceitos ao qual denominamos de competência produtiva, visa ao auto-desenvolvimento profissional das pessoas de acordo com as condições existentes na organização onde atuam e, no processo interativo mencionado, atingir o auto-desenvolvimento da própria organização. Não se trata, assim, buscar somente o desenvolvimento pessoal dos profissionais existentes, mas sim, de desenvolver concomitantemente a organização e seus profissionais. Não,

um crescer à partir do outro, mas ambos crescerem juntos. O aprendizado meramente individual é de certo modo irrelevante para o aprendizado organizacional. Quando o grupo aprende em conjunto, ele passa a ser um microcosmo de aprendizagem para a organização inteira e, os benefícios são simultâneos: o profissional, em seu crescimento particular, que o dota de maiores possibilidades em termos de oportunidade de carreira e de ganhos; a organização, obtendo o equilíbrio estrutural estável, tornando-se competitiva em seu universo de concorrentes.

Até o momento, espera-se ter caracterizado um esboço geral da proposta psicopedagógica, objeto de nosso estudo e ter facilitado o entendimento das questões já tratadas. A partir de agora, será apresentada uma sugestão para se chegar a uma prática, ainda que breve, de como é possível a mobilização das pessoas para a necessidade de mudança e implantar a competência produtiva na organização. A intenção explícita é nortear o profissional de psicopedagogia e subsidiá-lo quanto a uma possível e eficaz intervenção. Tendo como referência orientadora, certas fases, vamos exercitar um raciocínio sequencial de passos necessários para a implementação prática proposta.

Precisa-se aqui reiterar a importante idéia de que o psicopedagogo não terá como foco a mudança da cultura da organização, nem mesmo o desenvolvimento de habilidades, treinamentos específicos, aperfeiçoamento de carreira ou mapeamento do ativo intelectual. Não que esses processos não possam ocorrer concomitantemente, porém a principal tarefa do profissional de psicopedagogia neste contexto, como agente da promoção da aprendizagem, é oferecer subsídios para que o grupo/indivíduo repense a própria organização, o que ela representa, o que ela oferece e, de que maneira influencia sua(s) vida(s). O grupo/indivíduo deverá repensar o que representam, o que oferecem e em que seus comportamentos influenciam na cultura da organização.

Cada indivíduo necessita conhecer ou reconhecer quais são os fatores estruturantes da organização, como se formam, como interagem e como interferem em sua atuação. Deverá aprender que esses fatores estruturantes também são forças subjetivas manipuláveis, independentemente e contrariamente a comportamentos estáticos e previsíveis. O ser humano é compelido a limitar sua percepção, é cerceado

pelo ambiente, influenciado pelo meio. Precisa desconstruir suas defesas, refletir de que forma consegue aprender, sobre qual é sua modalidade de aprendizagem e de como assimila o conhecimento.

É importante refletir sobre dois aspectos mencionados anteriormente e não subjugá-los à irrelevância. Pelo contrário, são situações complexas e submetê-los à luz da razão no contexto organizacional é crucial para o trabalho do psicopedagogo. O primeiro diz respeito a “deficiência de aprendizagem” e o segundo, o “estado sintomático”, na organização. Portanto, para que a intervenção psicopedagógica aqui proposta, se faça necessária e presente, é preciso haver inicialmente o reconhecimento desses aspectos ou então haver esforço do grupo/indivíduo para se chegar a eles.

O comportamento do grupo/indivíduo, frente à problemas, é reativo. Todos, na organização, agem por reação a determinado evento instaurado. Toda situação-problema é complexa, com explicações múltiplas, nem sempre facilmente detectáveis. A solução, sem impacto imediato, pode estar a médio e longo prazo, comprometendo a estabilidade e o equilíbrio dos fatores estruturantes da organização. Quando o ciclo se repete e a administração reforça comportamentos reativos, o “estado sintomático” já é realidade.

Portanto há necessidade de se descobrir e atuar sobre os comportamentos estruturais da organização. Eles forjam padrões de comportamentos que podem ser “alterados” e alterando-se os comportamentos, mudam-se as estruturas e a maneira de tomar decisões.

O psicopedagogo deverá fazer parte, como um facilitador desse processo, pois aprender envolve simultaneamente a integridade neurobiológica do ser humano, e um contexto social também facilitador.

Para Fernández (2007, p.55), o aprendente situa-se na articulação da informação, do conhecer e do saber, mas particularmente entre o conhecer e o saber. E diz ainda:

aprender é ir do saber a apropriar-se de uma informação dada a partir da construção de conhecimentos; processo no qual intervêm inteligência e desejo. A psicopedagogia está, de algum modo, dirigindo seu olhar precisamente para a inter-relação entre conhecer e saber.

Na aprendizagem organizacional cabe então ao psicopedagogo, num primeiro momento, introduzir os ingredientes necessários à via educacional com o objetivo de promover a reflexão e explorar situações que permitam ao grupo/indivíduo aprender a aprender e a resolver problemas. Segundo Fonseca (2007, p.15), isso envolve essencialmente:

- Focar a atenção para captar o máximo de informação;
- Formular estratégias exequíveis para lidar com determinada tarefa;
- Estabelecer e planificar estratégias;
- Monitorar o desempenho cognitivo até atingir o objetivo;
- Examinar toda informação disponível;
- Aplicar procedimentos sistemáticos para resolver o problema em causa e verificar a sua adequabilidade.

A referência à formação de um módulo educacional na organização entende-se também a estruturação de um espaço no tempo, onde há a disposição precípua de se pensar reflexivamente as questões práticas da empresa. Não se trata, portanto, de criar um espaço físico para se debaterem escolarmente as questões, tendo à frente um “especialista”. Nesse contexto, o “especialista, no caso o psicopedagogo, vai ser um auxiliar do processo descrito e não a “chave” das soluções.

A partir disso, desse espaço e tempo definidos, está desenhado o caminho do módulo educacional propriamente dito. A autora do presente estudo apresenta a seguir, de sua autoria, e a partir de sua experiência e vivência organizacional, sete etapas para a formação do módulo educacional. A sequência sugerida faz parte de um estudo focado em uma organização específica e poderá ser moldado e adequado de acordo com as necessidades de cada organização. O saber é inesgotável, já, o saber-fazer é consequência de um olhar crítico e observador de cada situação. A aprendizagem organizacional passará então a ser, uma valiosa ferramenta para a construção de novos conhecimentos, compartilhados e generalizados, os quais contribuirão para a solução dos problemas da empresa.

4.6.1 Formação do módulo educacional

A formação de um módulo educacional pode parecer à primeira vista uma medida de característica escolar, longe, portanto, das finalidades da organização produtiva do tipo empresa. Afirma-se, mais uma vez, o que foi dito no capítulo anterior, agora em palavras breves. A educação não se refere à evolução escolarizada das pessoas. A escola formal, tal como a conhecemos, é apenas um instrumento de complementação da educação da pessoa e da sociedade. O ato de educar envolve pessoas nas mais variadas circunstâncias, por exemplo, cada grupo sócio-organizado, formal ou informal, gera um processo educativo. Devemos entender a educação como meio pelo qual desenvolvemos nossas faculdades intelectuais – nossa inteligência – a fim de podermos pensar os fenômenos que ocorrem à nossa volta. Portanto, a empresa como uma unidade organizada sócio-técnica tendo o trabalho humano como base essencial, gera induções educativas. O que ocorre é que até aqui, com raras exceções, somente parte dessa característica humana tão importante foi utilizada planejada e articuladamente nas organizações. E foi a parte menos sensível ao pensar, as formas de instrução e treinamento, adequadas para o desenvolvimento de habilidades, sobretudo técnicas.

A seguir, a descrição detalhada de cada etapa para formação do módulo educacional. Mais uma vez é necessário deixar claro de que não existem receitas para essa formação. Na prática não é assim tão criteriosamente escalonada, mas deve seguir certos princípios e, porque não, disciplina.

- **Primeira Etapa: Formação dos grupos hierárquicos** – Organizar tempo e espaço para os membros do quadro gerencial participarem do módulo educacional. Aqui, a distribuição dos membros em grupos deve orientar-se pelo sentido dos níveis hierárquicos e de integração horizontal (grupo de gestores, grupo de supervisores, grupo com pessoal operacional, etc.). O rigor é dispensável, contudo, é preciso certa cautela em razão dos assuntos a serem discutidos, quanto à discricção dos mesmos.

distribuição dos componentes de cada grupo e a mobilização e predisposição individual para o prazer em novamente aprender. Nesta etapa, começa-se de fato a trabalhar as relações interpessoais para minimizar as divergências pessoais já mencionadas. Faz-se necessário aprender a compartilhar suas idéias com os outros e a trabalhar em equipe. É a somatória das diferentes idéias, que lapidadas e digeridas, podem pré-anunciar alternativas ou mesmo “insights” para a solução dos problemas. É nesta fase também que se reconhecem quais são os problemas (não as soluções) da organização: queda nas vendas; atrasos constantes na produção, baixa produtividade, falta de motivação dos colaboradores, concorrência com preços melhores, queda da lucratividade, etc. Enfim, todos são capazes de apontar os problemas com muita propriedade. Naturalmente, os problemas anunciados por escalões abaixo não serão necessariamente os mesmos do grupo de gestores, por exemplo, mas de alguma forma uns influenciarão os outros e nem sempre de maneira satisfatória. O psicopedagogo tem por obrigatoriedade ser conhecedor da dinâmica organizacional para propiciar o afloramento e o reconhecimento desses problemas.

- **Terceira Etapa: Significado dos fatores estruturantes** – Organizados, tempo e espaço, mais a distribuição cronogramada dos grupos, mais a interação e motivação grupal necessária e eficiente, e sobretudo a conscientização de quais são os problemas da empresa e o que se deseja “consertar”, inicia-se o trabalho pela divulgação e conscientização, agora, dos pressupostos da competência organizacional produtiva. Para não se “escolarizar” o processo, é conveniente a elucidação de como se dá o equilíbrio estrutural das organizações e sua necessidade para a evolução estável e progressiva das mesmas. O caminho da explicação deve ser, inicialmente, expositivo, para depois, através do significado dos fatores estruturantes, transformar-se em discussão conjunta até a compreensão do tema pelo grupo como um todo. Essa compreensão de equilíbrio estrutural e o que significam os fatores estruturantes, é pré-requisito para a continuidade dos trabalhos. É importante observar aqui, que cada fator estruturante seja devidamente reconhecido.

ü **Observações da autora:** Em capítulo anterior, foi necessário conceitualizar pelo menos sete fatores estruturantes intrínsecos à organização: objetivos da empresa, sistemas operacionais, sistema de gestão, processo informativo, política de RH, clima da organização e cultura da mesma. Torna-se igualmente necessário que todos esses temas estejam muito bem entendidos por todos os grupos, para que se

possa seguir adiante. Descobre-se aqui, o que cada um pensa, se existe um objetivo comum e se este está bem definido. Não adianta estabelecer metas, se não se sabe qual direção seguir, se não houver os instrumentos ideais para alcançá-las, ou mesmo, onde se pretende chegar. É importante perceber o olhar de cada grupo, para cada tema exposto. Normalmente, o grupo operacional se depara com problemas reais, os quais, nem sempre são perceptíveis para alguns supervisores ou gestores. Por isso é importante que cada grupo tire suas próprias conclusões e cheguem a um consenso de acordo com sua vivência, experiência e recursos disponíveis.

- ü Mais uma vez, o psicopedagogo pode auxiliar na elucidação desses conceitos. Os gestores de RH, em geral, procuram dar muita ênfase a dois aspectos apenas da organização: o clima e a cultura da mesma. São fatores importantes, sem dúvida nenhuma, principalmente quando se quer chegar a alguma proposta de desenvolvimento visando um quadro de pessoas com desempenho eficiente, habilidades e atitudes motivadas e positivas. Mas, é necessário também conhecer os demais fatores e se estão equilibrados, o que provavelmente, se positivo, contribuirá para o desenvolvimento esperado, individual, duradouro e não superficial. Tão importante quanto a cultura e o clima da organização, os outros fatores também o são: objetivos definidos – a organização dispõe de todos os meios, instrumentos e conteúdos informativos eficientes para atingi-los? Os recursos técnicos são adequados e estão integrados ao agir operacional? Se os componentes não estiverem sendo coerentemente articulados e proporcionalmente alimentados, o equilíbrio será marcado pela instabilidade.
- ü Um exemplo prático do que acabamos de explanar. Em determinada empresa, a pedido do gestor comercial, foi solicitado para que desenvolvesse uma campanha motivacional para seu quadro de colaboradores: auxiliares, vendedores internos, externos e, representantes comerciais de todo o país. A empresa perdera mercado, praticava preços altos, atrasava as entregas, mas ainda tinha o melhor produto, cuja qualidade era inquestionável. Seus colaboradores estavam cientes disso e a credibilidade que a empresa construía, estimulava-os a permanecerem atuantes, mas não mais motivados. As comissões oscilavam muito e, a perda de grandes negócios, era constante. Porém, de uma maneira geral, pareciam satisfatórias, tanto, que a reivindicação dos colaboradores não era por melhores rendimentos, mas sim da política adotada pela empresa: preço alto, atrasos, falta de desenvolvimento de novos produtos, etc.
- ü Explícita a desmotivação e suas justificativas (de cunho pessoal e equipe), reconhecidas no diagnóstico efetuado, foi montada uma campanha motivacional.
- ü O objetivo maior da empresa em relação a essa campanha motivacional era comprometer-se na promoção do bem estar, e no aperfeiçoamento de seu maior patrimônio (seus empregados), é fazer com que a equipe “motivada”, conseguisse atingir o patamar máximo da qualidade e excelência no atendimento ao cliente, superando suas metas, garantindo resultados e sobretudo mantendo parcerias com clientes que lhe garantissem vínculos mais duradouros.
- ü Em continuidade foi desenvolvido um plano de ação: avaliação de desempenho, capacitação profissional/habilidade (cursos, treinamentos, dinâmicas, entre outros), consolidação e ampliação de metas, premiações, etc. A empresa disponibilizou também recursos técnicos e operacionais para o desenvolvimento da campanha que foi constituída pelo período de um ano.

- Û No decorrer da campanha, os números mostraram-se um pouco mais satisfatórios, no entanto, os colaboradores continuavam reclamando da metodologia empregada pela empresa. Esta, por sua vez, cedeu até certo ponto e começou a praticar uma política de preços mais flexível. Porém, os atrasos da produção continuavam.
- Û Na realidade, a campanha motivacional foi focada no departamento comercial. Os gestores de outros departamentos, mesmo sendo convidados, não se entusiasmaram com a medida, e não quiseram adotá-la e estendê-la a seus colaboradores. Continuar indicando culpados ainda era a melhor opção que tinham. O gerente de produção, por exemplo, alegava atrasar a entrega por não ter um planejamento do consumo ou demanda, de um determinado período, o que, atualmente, era impraticável, segundo afirmava o gerente de vendas, visto que, a maioria das empresas/clientes trabalham, na atualidade, não com estoque, mas sim com necessidades emergentes.
- Û Na prática, ao término da campanha, observou-se o seguinte: não se pode dizer que a campanha foi um sucesso ou um fracasso. Com certeza, no entanto, foi superficial e não duradoura, sendo que, os problemas retornaram invariavelmente. Mais uma vez, para motivar a equipe, procurou-se desenvolver habilidades individuais. Simplesmente, não foi levada em consideração a organização, em sua totalidade, como expressão única ou, organismo vivo.
- Û O processo de aprendizagem foi fracionado, focado a uma pequena parcela da organização, não havendo integração entre todos os departamentos. Pode-se afirmar, então, que houve de certa forma um distanciamento ainda maior entre eles se relacionado com o fator estruturante – objetivos. As prioridades eram diferentes.

- **Quarta Etapa: Levantamento, discussão e definição dos objetivos**

– A partir do fator estruturante fundamental – objetivos – é que se inicia o trabalho de exame da situação atual da empresa (os problemas já foram reconhecidos). O exame, agora, implica em descobrir quais são os objetivos formalmente reconhecidos, até onde esse reconhecimento chega no quadro gerencial existente e junto aos funcionários. Procura-se fazer com que as pessoas envolvidas pensem, questionem progressivamente sobre os objetivos, até concluir de forma indicada. É nesta etapa que a exequibilidade dos objetivos deverá ser analisada e planejada. E se for eficientemente conduzida, e não é tarefa simples, teremos à disposição, basicamente, os objetivos desdobrados preliminarmente em níveis hierárquicos da gestão existente, assim como as dificuldades para atingi-los.

- ü **Observações da autora:** De posse do mapeamento e, reconhecimento dos objetivos, é preciso debatê-los junto ao grupo executivo superior, tornando-os claros quanto às dimensões de tempo e escala, quanto à coerência em relação aos recursos possíveis, quanto à visão estratégica da direção para sua devida implantação, quanto à relação das condições econômicas-financeiras e, quanto aos resultados pretendidos. Discutir exaustivamente, provocando o surgimento das dúvidas em potencial, transformando as “certezas” em hipóteses a serem reexaminadas num questionamento mais aprofundado sobre as dúvidas surgidas.
 - ü Nesta etapa, os delírios, por assim dizer, são propícios, criativos e, moldados de acordo com as necessidades idealizadas da empresa, compartilhados agora, com todos.

- **Quinta Etapa: Mapeamento real** – O prosseguimento, agora já contando com a visão crítica anterior, deve ocorrer nos escalões gerenciais abaixo (grupo de supervisores, coordenadores, assistentes, operacionais, etc.), sem demonstrar os questionamentos críticos já efetuados, obtendo agora posições e opiniões particulares quanto ao mesmo teor da discussão. Assim, teremos em mão um novo mapeamento, porém, dotado de maior clareza quanto às possibilidades reais dos objetivos e de suas dificuldades para serem atingidos.
 - ü **Observações da autora:** O grupo de gestores pode ter como objetivo idealizado, por exemplo, aumentar a produção para suprir a demanda crescente. Desta maneira pensa em investir em novos processos, maquinários e acabar com gargalos, o que para eles seria procedimentos mais do que suficientes. Por outro lado, nos escalões abaixo, chega-se a conclusão de que tais procedimentos podem ser eficientes sim, se levados em consideração outras necessidades: treinamento de pessoal, novas ferramentas de trabalho, horas extras, gratificações, etc.
 - ü As necessidades motivacionais, o potencial de desenvolvimento e a capacidade que o ser humano tem de assumir responsabilidades e dirigir o comportamento para os objetivos da organização, estão intrinsecamente presentes. Desde que, sejam estimulados, instalados e mantidos pela administração.

- **Sexta Etapa: Discussão conjunta dos objetivos** – Principiando pelo estrato mais alto da direção, busca-se equacionar, antes de tudo, o próprio processo de discussão pelos vários escalões gerenciais envolvidos na execução dos objetivos. Para isso, a direção superior terá que definir qualitativamente as dimensões dos objetivos,

percebendo-os sob as formas macro, micro, desdobros operacionais, seqüência lógica, cronogramas, etc. Desse exercício de interação questionada, teremos um primeiro resultado definido: uma matriz de itens a serem discutidos, os respectivos participantes da nova discussão, e um cronograma estabelecido. O cruzamento integrador dessas discussões deverá levar a empresa a concluir o primeiro passo, definindo melhor e de forma exequível seus objetivos.

- ü **Observações da autora:** Na realidade identifica-se todas as necessidades e todos os objetivos da empresa, os idealizados (a serem conquistados) e os reais (o que se tem no momento e os que se podem alcançar de fato), de todos os grupos envolvidos, integrando-os. Nesta etapa, supõe-se, seja qual for o colaborador – do mais alto ao mais baixo escalão – um entendimento conjunto do que a empresa precisa e de seu objetivo maior (macro), mesmo que para isso, chegue-se a conclusão, que para atingi-lo, tenha-se que conquistar antes, muitos outros objetivos (micro).
 - ü A tarefa primordial relacionada à gestão de pessoas, nesta fase, é criar condições adequadas para que possam comportar-se em equilíbrio aos interesses organizacionais (provavelmente conquistados nas etapas iniciais). Estas condições devem ser planejadas e acompanhadas pelo setor de RH.
 - ü As pessoas não são simplesmente passivas ou resistentes às mudanças. Elas agem de acordo com o que aprenderam.
 - ü Note-se então, que a intervenção do psicopedagogo vai deixando de ser necessária à medida que o grupo avança e aprende. Da quarta etapa em diante, os grupos poderão ser monitorados, mas são eles que devem buscar as soluções para os problemas da empresa.
 - ü Na realidade, qual o resultado esperado? Espera-se primeiramente que cada indivíduo aprenda a ter consciência das próprias limitações e deficiências de aprendizagens. Normalmente deixa-se de pensar nessas deficiências (ou não se tem conhecimento delas), quando ingressamos no mercado de trabalho e, de certa forma nos adaptamos satisfatoriamente em determinada profissão-função. Tende-se a executar as tarefas sempre da mesma maneira, rotinizadas, por instinto de segurança.
 - ü Espera-se que cada grupo/indivíduo, recupere o desejo de aprender novamente. E de posse dessa prontidão para aprender, aprende-se a reconhecer agora o dinamismo e fenômenos próprios da organização, e entender suas necessidades. A aprendizagem também propicia a escuta, o respeito à proposta do outro e, o compartilhamento.
- **Sétima Etapa: Formação do módulo operacional** – Após ter sido alcançada, outro nível de conscientização deve ser buscado, aquele que se refere à formas de pensar os conteúdos das atividades

práticas da organização. O módulo operacional representa o “fazer” da mesma. Se o anterior necessitava de tempo e espaço definidos para realizar, este já existe na prática, ocupando o tempo e espaço necessários ao fazer produtivo. Nesse caso, então, uma questão pode ser levantada: se já existe, como vamos formá-lo? Na verdade, o módulo operacional deve ser percebido como um conceito construído a partir daquilo que foi pensado no módulo educacional.

- ü **Observações da autora:** Trata-se, neste caso, de sair da rotinização habitualizada, a qual foi mencionada anteriormente. Na maioria das vezes, as partes da produção em geral se desenvolveram operacionalmente sem serem pensadas em seu conjunto. Em outras palavras, colocar em prática tudo aquilo que foi pensado, discutido, disponibilizando recursos, acompanhando a implantação, sua aplicabilidade e aferindo sua eficiência.
- ü E novamente, reconhecendo “novos problemas”, desta vez com olhar crítico-adaptativo, aprimorado, condicionado agora, a buscar parcerias para buscar soluções conjuntas.

A compreensão conceitual de como as organizações podem progredir apoiadas em um determinado equilíbrio estrutural estável fornece aos membros do sistema de gestão o arcabouço conceitual médio, necessário para o processo de interação crítico-adaptativa, ou seja, a discussão crítica conjunta e a elaboração de propostas alternativas exequíveis. A partir desse estágio de compreensão e integração pelas idéias conceituais orientadoras, os conteúdos práticos e reais da organização, em suas diversificadas manifestações, podem ser discutidas.

Na prática, o que deve ocorrer é a reformulação de procedimentos e atividades em termos de sistemas operacionais e sistema de gestão. Do módulo educacional sairá as diretrizes para as reformulações, coadjuvadas por medidas de acompanhamento, que poderão ser caracterizadas por instrumentos gráficos e estatísticos, planilhas de orientação, reuniões breves e práticas de aferição, discussão sobre problemas, ou sugestões das pessoas envolvidas. Por ser a contrapartida do módulo educacional, que pensa a organização a partir de sua realidade estrutural, o módulo operacional terá as feições de seus criadores, portanto, não havendo receitas por antecipação que sejam generalizáveis. O que importa é a adequação de sistemas

operacionais e sistema de gestão coerentes e compatíveis entre si, buscando-se os melhores indicadores de performance produtiva.

Os resultados operacionais, e estes devem ser pensados em sua face quantitativa, bem como qualitativa, serão os subsídios básicos no sistema de retroalimentação necessário ao módulo educacional. Sempre comparados aos objetivos previstos, sua análise deve ser inteligente e investigada sobre as diferenças apresentadas, tanto para performances superiores, como para inferiores às esperadas.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

A evolução do trabalho do homem está associada a um passado de submissão, às eras do desenvolvimento e ao triunfo da razão. No início deste estudo, procurou-se mostrar a vitória do homem: da submissão à participação, com o uso do conhecimento e consolidação de uma tríplice aliança: dirigentes, colaboradores e responsabilidade social.

As empresas e seus sistemas são importantes porque são instrumentos para que o homem seja produtivo. O homem sempre foi tratado como ser produtivo e as empresas não se preocupavam com seus talentos, habilidades, desde que, cumprissem seu papel, fossem produtivos e pertencessem à organização. Na nova sociedade do conhecimento, é fundamental que as pessoas tenham uma base de valores alicerçadas em seu desenvolvimento profissional, e que este conjunto de fatores forneça as condições necessárias para gerarem conhecimentos nas organizações/empresas. Que suas idéias gerem ganhos significativos para as empresas e para o seu próprio sucesso.

Conclui-se, nesta reflexão preliminar, que o conhecimento foi fundamental no processo de desenvolvimento do homem no trabalho e a participação, o principal fator no processo de inovação. É isto que faz com que novas tecnologias, novos produtos e novas técnicas sejam criadas, permitindo que as nações do novo milênio cresçam de forma sustentada. Hoje, na nova sociedade, o valor está no homem e sabemos que o conhecimento é dele e, não das empresas ou do sistema.

A produção é resultante da condução harmônica e dinâmica das empresas. Este complexo exige dos colaboradores: habilidades, conhecimentos e competências para atingir as metas e objetivos organizacionais. Aos indivíduos é imposto responsabilidade e produtividade para com os cargos que exercem e a pressão psicológica muitas vezes excede os limites de sua competência.

A identificação, desenvolvimento, reconhecimento e valorização das competências constituem uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que tem grande influência nos destinos da organização, nas carreiras e na evolução da sociedade.

A empresa independente de qualquer coisa quer resultados e o colaborador espera que a organização reconheça seus méritos e recompense com justiça. O grande problema nesta conjuntura é que teoria é uma coisa, realidade é outra. O ser humano é complexo e resultante de um equilíbrio “emoção + razão”, que corresponde ao seu comportamento psico-funcional, e é aí que entra a necessidade de uma competente administração participativa e integrada.

A gestão participativa tem de envolver e promover a interação indivíduo-empresa e extrair os melhores resultados possíveis para a inovação tecnológica e o desenvolvimento organizacional.

As modernas atribuições da gestão de pessoas, deve inserir a aprendizagem continuada nas organizações, para desenvolver em seus colaboradores o senso de iniciativa e eficácia, assim como o equilíbrio dos fatores estruturantes objetivando promover o auto-desenvolvimento e o progresso da organização.

Muitas propostas sedutoras de projetos que visam a mudanças e intervenções são apresentadas às organizações diariamente. Entretanto, sabe-se que seus fundamentos não raros deixam a desejar, tratando de questões muito superficiais e não discutindo de fato o que é necessário fazer para que as mudanças realmente se concretizem.

Neste estudo, buscou-se, estabelecer uma linha de raciocínio sobre a educação organizacional voltada à mudança comportamental para construção da competência produtiva, destacando que os resultados positivos ocorrerão de modo mais consistentes, à medida que os fatores estruturantes que constituem a organização forem levados em consideração. A ênfase maior aqui foi em relação a educação continuada como instrumento de valorização e mudança das pessoas que estão inseridas no contexto organizacional.

Historicamente, é sabido, que os indivíduos se preparam mais para a estabilidade do que para a mudança: estabilidade na família, no emprego, nas relações familiares e na convivência social. E para sustentar essa situação, as organizações se transformaram em instituições pesadas, burocráticas, voltadas para a rotina e eficiência.

O princípio norteador para o desenvolvimento deste estudo, foi o de que a complexidade envolvida na introdução de módulos educacionais na organização

voltados a mudanças e gestões competentes, é muito grande, e não se restringem aos setores de treinamento e desenvolvimento de habilidades de seus colaboradores e que por isso, obtém-se resultados mais duradouros. Portanto defendeu-se que a psicopedagogia, por estudar a aprendizagem humana e seus padrões evolutivos normais e patológicos poderia contribuir com um maior envolvimento e comprometimento das pessoas e isso porque a proposta visava um reconhecimento, estudo e reflexão das partes que formam a organização, e de como os comportamentos vão se moldando sem criticidade, por comodismo, falsas diretrizes e desconhecimento.

Considera-se que a proposta de intervenção psicopedagógica aqui apresentada tenha sido exposta de maneira consistente e didática para que futuramente possa ser aperfeiçoada, colocada em prática efetivamente. Para tanto buscou-se a partir dos fundamentos teóricos e técnicos da psicopedagogia retratar a importância da implementação do aprendizado em grupo/individuo nas organizações. Sejam elas equipes de administração, de desenvolvimento de produto ou forças de trabalho de múltiplas funções – equipes, “pessoas que precisam umas das outras para agir”, todas unidas e aprendendo continuamente.

Defende-se também que o aprendizado individual é importante, mas quando grupos aprendem em conjunto, desenvolvem o diálogo, a discussão, e passam a ser um microcosmo de aprendizagem para a organização inteira. Novas idéias são colocadas em prática, técnicas desenvolvidas podem se propagar para outros indivíduos e outros grupos, com isto, ocorre o aprendizado organizacional.

A implantação dos módulos educacionais na organização, na abordagem psicopedagógica, aqui apresentada, mais que uma prática, é uma reflexão do quanto as pessoas são compelidas a rotinizar suas tarefas e executá-las mecanicamente. Do quanto a capacidade do ser humano pode ser limitadora e cerceada quando as pessoas não são estimuladas a pensar, reverem suas atitudes e seus comportamentos, e, com base nisso, verificarem a importância de suas ações, bem como, avaliarem se estão sendo influenciadas ou influenciando o desequilíbrio dos fatores estruturantes da organização.

Buscou-se neste trabalho apresentar algumas diretrizes, nortear o estudo, para a aplicabilidade da intervenção psicopedagógica na organização e, não distanciá-la das outras disciplinas e práticas desenvolvidas pela gestão de RH, mas sim inseri-la definitivamente neste contexto. Aceitar mudanças sejam elas quais forem, em qualquer contexto, não é fato simples, porém, se as pessoas estiverem dispostas a experimentar o novo, o processo será facilitado quando acordarem e perceberem uma fase de si mesmos, até então adormecida devido à rotina e à acomodação.

Estima-se que a implantação de módulos de aprendizagem, nos moldes aqui abordados, assim que assimilados pela organização, propiciarão aos gestores uma visão diferente do trabalho administrativo, e não mais adotarão estratégias reativas como pseudo solução para determinados problemas. Ao contrário, espera-se ações proativas, fruto de reflexão, conceituação e análise de problemas complexos. Aprender leva tempo, principalmente quando indivíduos lidam com modelos mentais, cristalizados e, não se atrevem a buscar novas possibilidades ou ferramentas em seu arsenal de significados subjetivantes ou “modalidade de aprendizagem”.

Para a psicopedagogia, cada pessoa tem uma modalidade singular de aprendizagem que, tal como um idioma, distingui-se entre outros e dos outros. O psicopedagogo intervém na aprendizagem e na relação do sujeito com o conhecimento. Busca-se, para tanto, uma intervenção de apropriação do conhecimento e reconstrução do conhecimento do outro, a partir do saber pessoal. Reconhece-se que as diferentes fraturas ou problemas de aprendizagem, tanto individual, quanto grupal, nas organizações correspondem a uma inconfluência entre o conhecimento e o saber.

Sobre este aspecto, uma das conclusões a que se chegou, neste estudo, é que a implantação de módulos de aprendizagem na organização e os planos de ação envolvendo os grupos/indivíduos necessitam pautar-se num processo contínuo, e que a mudança se faz necessário também na estrutura, nos sistemas e nas estratégias da organização. As mudanças precisam ocorrer paralelamente envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização, e funciona em cadeia, por ser um processo dinâmico que envolve todos os colaboradores. É um trabalho singular e diferencia o psicopedagogo dos demais profissionais do setor de recursos humanos.

Acredita-se que o diferencial do trabalho do psicopedagogo na organização é o de preparar as pessoas para olharem para si próprias e se assumirem como parte responsável do processo de mudança organizacional e construção da competência produtiva. As pessoas precisam conhecer o que as leva a reagir e a pensar de determinada forma, diferentemente da forma como reagem as pessoas com as quais convive. Elas precisam conhecer e explorar mais seu universo interno e saber identificar o porquê das diferenças de comportamento.

Pode-se relacionar o universo interno do ser humano com um lugar desconhecido para onde se viaja. Geralmente para viajar a um lugar nunca antes visitado a pessoa consulta um mapa, verifica como é o clima naquele local, como funcionam os meios de transporte, além de conhecer um pouco sobre a cultura local do povo.

Já para viajar pela vida ao longo dos anos, as pessoas não são preparadas. E quanto mais as pessoas conhecerem seu universo interno, seu mapa individual, mais facilmente viajarão pela vida, pois conhecerão seus pontos fortes e fracos, suas habilidades e suas dificuldades e com isso poderão estabelecer vínculos mais conscientes e mais duradouros. A tomada de consciência de cada pessoa em relação ao seu modo de pensar, sentir e agir faz com que as relações com seus pares sejam mais sólidas, mais consistentes. Conhecer as diferenças individuais é indispensável para que sejam mais respeitadas e vistas como complementares.

Enfim, mostrar para as pessoas o quanto elas são imprescindíveis quando se almeja a mudança no ambiente organizacional é altamente valioso, pois as maiores dificuldades aparecem quando se envolve o ser humano em algum processo, e também os maiores benefícios, quando ele é levado a conduzir-se de modo mais espontâneo, criativo, crítico e participativo,

A realização deste estudo foi muito gratificante e enriquecedor para esta pesquisadora. Como não existe muita literatura voltada a psicopedagogia empresarial ou organizacional, viu-se forçada a buscar fundamentação na psicologia, administração, pedagogia, e principalmente refletir sobre o tema aprendizagem organizacional sob uma nova ótica.

Com experiência de mais de trinta anos atuando nas empresas, seja gerenciando departamentos, seja colaborando com o setor de recursos humanos, para a promoção, treinamento e desenvolvimentos de colaboradores, aborda neste estudo, como psicopedagoga, o tema “aprendizagem organizacional” como sendo uma realidade e o identifica como ferramenta de mutação constante das pessoas e concomitantemente das organizações, que buscam desenvolverem-se e adaptarem-se, criar alternativas para as soluções de seus problemas de aprendizagem individuais e coletivos.

O teor deste estudo é a mudança organizacional, visando à competência produtiva. Por experiência desta pesquisadora, fica incompleto qualquer proposta de intervenção organizacional e elaboração de estratégias, cujo conteúdo específico leve-se em conta apenas as conquistas pessoais, treinamentos, formação profissional, desenvolvimento de habilidades, campanhas motivacionais, desenvolvimento de competências, promoção da aquisição individual de saberes. Todos esses recursos e técnicas de desenvolvimento são extremamente importantes e passíveis de aplicabilidade quando a organização pretende alcançar objetivos específicos dentro de seu universo micro. Porém, quando a empresa tem problemas e precisa sobreviver mantendo-se competitiva, ou tornando-se competitiva, seus gestores e *staff* precisam fazer uma releitura dos fatores estruturantes da organização: os objetivos, processos informativos, a cultura, o clima, sistemas operacionais, sistema de gestão e política de RH. Ou seja, a própria organização será repensada em toda sua magnitude e identificado o significado de sua existência. O mesmo processo se estende aos gestores hierarquicamente. A ruptura das resistências à mudanças, devem partir deles para posteriormente compartilharem com toda a organização.

Neste aspecto, a psicopedagogia possibilitou à pesquisadora entendimento e um novo saber. Quando há efetivamente um “estado sintomático” na organização, não adianta criar estratégias de ação reativas focando especificamente o problema reconhecido. Essas estratégias podem ser de curto prazo e reduzem o sintoma por pouco tempo. No entanto, ao reduzir o sintoma, esquivou-se de buscar uma solução fundamental para o problema. É por isso que tantas empresas sucumbem. Há de se

pensar na causa do sintoma e elaborar medidas “curativas” que devolvam o equilíbrio dos fatores estruturantes.

REFERÊNCIAS

ATMORE, A. **História do homem**. Portugal: Santelmo, 1978.

ALVES, M. D. F.; BOSSA, N. **Psicopedagogia: em busca do sujeito autor**. disponível em: <http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=809> Acessado em Set. 2008.

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BEMFICA, J.C. & Borges, M.E.N. **Aprendizagem organizacional e informação**. CL. Inf.; Brasília, v.28, n.03,

BETTINI, H. **Gestão do conhecimento como inovação organizacional**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2002, p.14.

BOITEUX, C.D. **Administração de projetos: PERT/COM/ROY**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

BOSSA, N. **A Psicopedagogia no Brasil: Contribuições a partir da prática**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRISKIN, Alan. **A riqueza espiritual no ambiente de trabalho: quando o sucesso dos negócios depende do seu bem estar**. Tradução: Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 1997.

BURNHAM, T. F. A. et al. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. In: Proceedings CINFORM – Encontro nacional de ciência da informação, VI, Salvador, Bahia, 2005.

CASTRO, Elza V. **Curso de Especialização em Psicopedagogia**, FCHPL, abril 2002.

CIVITA, Victor. **Ciência ilustrada**. Itália: Copyrigt Fratelli Fabbri Editori, São Paulo: Abril Industrial e Cultural, 1970.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

CÓDIGO DE ÉTICA da ABP. **Conselho Nacional do Biênio 91/92**, revisão Biênio 95/96, São Paulo, julho de 1996.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso.** Tradução: Maria José C. Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLL, César e outros (Orgs). **Desenvolvimento Psicológico e Educação: Psicologia da Educação.** Vol.2, Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

COSTA, V. **Competência produtiva: o salto para a competitividade.** São Paulo: Ateniense, 1992.

CRAINER, S. **Os revolucionários da administração.** São Paulo: negócio, 1999.

CYPEL, S. **Reflexões sobre alguns aspectos neurológicos do aprendizado escolar.** São Paulo: Secretaria da Educação. Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas (Cenp), 1986.

DAVEMPORT, T.H. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Trad.: Lenke Peres. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVID, H., MACGREW, A. **Prós e contras da Globalização.** São Paulo: Jorge Zahar, p.112, 1991.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.
_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997

DUNPHY, Dexter C.; DICK, Robert. **Organizational change by choice.** Austrália: McGraw-Hill Book Company, 1981.

EDELA, Lanzer P.S. **Clima e cultura organizacional.** Porto Alegre: Edgard Blücher, 1978.

ELIAS, N. **Envolvimento e alienação.** Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1998.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas.** São Paulo: Pioneira, 1980.

FERNÁNDEZ, Alicia. **Os idiomas do aprendente.** Porto Alegre: Artmed, 2001.
_____. **A inteligência aprisionada.** Porto Alegre: Artmed, 1991.

FIOL, C.M & LYLES, M. **Organizational Learning.** Academy of Management Review, v.10, p803-813, 1985.

FRENZEL, Ricardo. **Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional.** Anais do XVII ENANPAD, Salvador: Bahia, setembro, 1993, p 281-293.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações.** 8.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da Inteligência emocional**. Tradução de Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOULART, Íris Barbosa. **Expectativa de desempenho de psicólogos em modernas organizações**; estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

HAMMER, M. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes e das grandes mudanças da gerência**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANDY, Charles. **Tempo de mudanças: a descontinuidade administrativa num mercado competitivo**. Tradução de Ricardo Gouveia. Revisão técnica Rafael Sanches Neto. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

HARTLEY, Jean. **Organizational change**. In: WARR, Peter. Psychology at work. 4. ed. England: Penguin Books, 1996.

HERNANDEZ, José M.C.; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, abril/junho, 2001.

HESKETH, José Luiz. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

KIGUEL, S.M. **Reabilitação em neurologia e psiquiatria infantil**: aspectos psicopedagógicos. Congresso brasileiro de neurologia e psiquiatria infantil: a criança e o adolescente na década de 80. Porto Alegre: Abenepe, 1983.v.3

KOTTER, John P.; COHRN, Dan S. **O coração da mudança**. Tradução: Afonso Celso C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**, Editora Campus, 2003

LIMA, O. **História da civilização**. 10. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1921.

LIMA, Priscila Augusta. **Análise de definições de psicopedagogia**. UFMG/FAE. BH. 1999.

LIPPITT, Gordon; LANGSETH, Peter; Jack MOSSOP. **Implementing organizational change**: a practical guide to managing efforts. First edition. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass Publishers, 1985.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MACEDO, L.A. **Interdisciplina na psicopedagogia**. Porto Alegre: Artmed, 1987.

MAIA, JR., F.S. **Administração para executivos**. Rio de Janeiro: LCT, 1976.

- MARTINS, P.G.; LAUGENI, E.P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MAUCO, G. **Psicanálise e educação**. São Paulo: Moraes, 1968.
- McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: Mc Graw Hill, 1960.
- MERY, J. **Pedagogia curativa, escolar e psicanálise**. Porto Alegre: Artmed, 1985.
- MÖLLER, Claus. **A qualidade através das pessoas**. Revista HSM Management. Edição especial, número 4, julho/agosto, 1997.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução: Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Felá. **Renascença organizacional**. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- _____. (org.) **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- MÜLLER, M. **Aprender para ser**. Buenos Aires: Edição do autor, 1987.
- NANNONI, M. **A educação impossível**. México: Siglo XXI.
- NEVES, M.A. **Psicopedagogia: um só termo e muitas significações**. In: Boletim da Associação Brasileira de Psicopedagogia, v.10, n.21, 1991.
- NOFFS, Neide de Aquino. **Palavra da presidente**. Revista Psicopedagogia 14 (32): 5-9, 1995.
- OUCHI, W.G. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Nobel, 1985.
- PAÍM, S. **Diagnóstico e tratamento dos problemas de aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- PALHARES, W. **Japão, o império da eficiência**. Revista Exame, São Paulo, 26 jun.1985.
- PEATTIE, D.C. (1974) – **E, no entanto, ela move-se**. In: Grandes vidas, grandes obras. Lisboa, Portugal: Printer Indústrias Gráficas, p.66-68. (Reader's Digest).
- PEPLOW, L.A. **Proposta de metodologia para intercâmbio e compartilhamento de informação utilizando o modelo WEB aplicado a portais na internet de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Programa de Engenharia de Produção. Ênfase em gestão de Negócios, UFSC, Florianópolis, UFSC, 2003.

PFEFFER, Jeffrey. **Perigo: empresa tóxica**. Revista HSM Management, número, 16. ano 3, setembro/outubro, 1999.

REIS, D.R. dos. **Gestão de Inovação tecnológica**. Barueri, SP: Manole. 2004.

RIGGS, J.I. **Administração da produção**: planejamento, análise e controle, uma abordagem sistêmica. São Paulo: Atlas, 1981.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

ROBBINS, S.P. **Organization Theory: structure, design, and applications**. 3.ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.

SAMPAIO, Simaia. **Um pouco da história da psicopedagogia**. Disponível em: <http://www.psicopedagogia.com.br/opiniao/opiniao.asp?entrID=422> Acessado em Set. 2008.

SANTOS, F.C.A. **Estratégias de recursos humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
_____. **Guia de sobrevivência da cultura cooperativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCOZ, Beatriz Judith Lima. **Psicopedagogia**: o caráter interdisciplinar na formação e atuação profissional. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.

_____. **Psicopedagogia e realidade escolar**: o problema escolar e de aprendizagem. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

SCOZ, Beatriz J. L. (org.); BARONE, Leda M. C.; CAMPOS, Maria C. M; MENDES, Mônica H. **Psicopedagogia**: contextualização, formação e **atuação profissional**. Porto alegre: Artes Médica Sul, 1991.

SENGE, PETER m. **A Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Tradução de Regina do Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SROUR, Robert Henry. **Formas de gestão**: o desafio da mudança. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, p.31-45, julho/agosto, 1994.

_____. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

STAIR, Ralph M.; REYNOLD, George W. **Sistemas de Informação nas organizações**: uma nova abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p 30-58.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5..ed. (trad.) Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

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

VISCA, J. **Clínica psicológica: epistemologia convergente**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Tradução Cid Knipel Moreira. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003

WALLON, H. **Aptidões do Homem**. Lisboa: Estampa, p.222, 1975,

WEIL, P. **Relações humana na família e no trabalho**. São Paulo: Vozes, 1979.

WEICK, Karl E. **Organizational change and development**. Annual Review of Psychology, 1999. Disponível em [HTTP://www.findarticles.com](http://www.findarticles.com). Acesso em 25/08/2003.

WEISS, M.L.L. **Psicopedagogia Clínica**. In: Boletim de Psicopedagogia, ano 6, n.13 São Paulo: junho de 1987.

WOOD Júnior, Thomaz. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995

WOOLFOLK, A. E. **Psicologia da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.