

# 1

## Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os conceitos utilizados ao longo desta dissertação, dentre eles os principais são: Racionalização, Relações Humanas, Empresas de Base Tecnológica, Teoria da Complexidade e Reflexividade.

### 1.1.

#### Racionalização nas Organizações

Taylor (1990) a racionalização da produção está associada à obra de Frederick Wislow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica. Nasceu em Filadélfia, nos E.U.A., iniciando sua vida profissional como operário, em 1878, na Midvale Steel Co.. Mais tarde, foi promovido a capataz, contramestre, chefe de oficina e engenheiro, em 1885, numa época em que as pessoas terminavam suas vidas profissionais no mesmo cargo que começaram, os cargos mais altos eram predominantemente dos herdeiros do dono da fábrica.

Já nas primeiras páginas do livro Princípios da Administração Científica, Taylor (1990) apresenta um conceito muito inovador para a época, afirmando que "o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado" (Pág. 24).

Taylor (1990) assegurava que as indústrias de sua época padeciam de males que poderiam ser agrupados em três fatores:

1. Vadiagem sistemática por parte dos operários, pela qual os operários produziam muito menos do que eram potencialmente capazes de fazer com os equipamentos disponíveis. Para Taylor, há três causas determinantes da vadiagem no trabalho:
  - a. O engano disseminado entre os trabalhadores, de que o maior rendimento do homem e da

máquina terá como resultante o desemprego de grande número de operários;

- b. O sistema defeituoso de administração, comumente em uso, que força os operários a ociosidade no trabalho, afim de melhor proteger seus interesses;
  - c. Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com as quais o operário desperdiça grande parte do seu esforço e tempo.
2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.
  3. Falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

Para Taylor (1990), a vadiagem era associada à manutenção do número de vagas. Ou seja, os trabalhadores acreditariam que, se aumentassem sua eficiência, alguns funcionários seriam mandados embora. Então eles se organizavam para continuar sempre com a mesma produção, e pressionavam os novos funcionários com maior produtividade para que eles também fossem morosos em suas tarefas, afim de que ninguém perdesse o emprego.

Apesar da postura pessimista a respeito da natureza humana, que considera o operário como irresponsável, vadio e negligente, Taylor (1990) preocupou-se em criar um sistema de administração baseado na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência empresarial e, em nível mais amplo, ressaltar a enorme perda que o país vinha sofrendo com a vadiagem e a ineficiência dos operários.

Outro conceito inovador para a época apresentado por Taylor (1990) para maximizar a produção foi a padronização dos procedimentos de fabricação, por meio do estudo dos tempos e movimentos e com foco nas tarefas.

O estudo dos tempos e movimentos, segundo Taylor (1990), consiste em basicamente identificar alguns trabalhadores, preferencialmente os mais ágeis no trabalho. Estudar o ciclo dos movimentos durante a execução das tarefas, cronometrá-los, eliminar as tarefas desnecessárias e então estabelecer o melhor tempo de realização do trabalho, realizando assim a racionalização do trabalho, base da administração científica, como é reconhecida a Teoria de Taylor.

Os quatro elementos essenciais da administração científica, segundo Taylor (1990, pág. 67) são:

“Primeiro – O desenvolvimento (pela direção e não pelo operário) da ciência de assentar tijolos, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho.

Segundo – A seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos pedreiros entre os trabalhadores de primeira ordem, com a eliminação de todos os homens que se recusam a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los.

Terceiro – Adaptação dos pedreiros de primeira ordem à ciência de assentar tijolos, pela constante ajuda a vigilância da direção, que pagará, a cada homem, bonificações diárias pelo trabalho de fazer depressa e de acordo com as instruções.

Quarto – Divisão eqüitativa do trabalho e responsabilidades entre o operário e a direção. No curso do dia, a direção trabalha lado a lado com os operários, a fim de ajudá-los, encorajá-los, e aplinar-lhes o caminho, enquanto no passado, ao contrário, a direção

permanecia de lado, proporcionava-lhes pouco auxílio e sobrecarregava-os de quase toda a responsabilidade quanto aos métodos, uso dos instrumentos, velocidade e cooperação”.

Taylor só conseguiu realizar esse estudo devido ao seu conhecimento do processo de fabricação. Com esse estudo, a união dos trabalhadores perdeu um pouco de força, pois os funcionários se utilizavam da falta de conhecimentos dos capatazes para manter o ritmo da produção. Com o estabelecimento de um novo ritmo de produção comprovado por meios científicos, os funcionários não tiveram muitas alternativas a não ser se adaptar.

## 1.2.

### **Relações Humanas**

Com o desenvolvimento das Ciências Humanas, como a psicologia e a ciência social, houve tentativas de aplicá-las à organização do trabalho, contribuindo para sua incorporação ao processo de racionalização da produção.

Chiavenato (2000), em 1927, na fábrica da Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, Mayo iniciou sua experiência que se tornaria famosa. Inicialmente, a finalidade seria determinar a relação entre a intensidade da luz e eficiência dos operários, medida por meio da produção. Logo estendeu-se ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotatividade do pessoal e efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade do trabalhador.

Das conclusões tiradas, de acordo com Chiavenato (2000), da experiência de Hawthorne, surgiram os princípios básicos da Escola de Relações Humanas:

#### a) Nível de Produção é Resultante da Integração Social

O que realmente influi no nível de produção não é a capacidade física e técnica do operário, como dizia a Escola Clássica, e sim o grau de integração social do elemento. Por mais bem preparado física e tecnicamente que o

funcionário esteja, ele não apresentará um bom nível de produção se não estiver socialmente integrado ao grupo.

b) Comportamento Social dos Empregados

Mayo constatou que o indivíduo sofre influência do grupo, que nem a própria cota de produção o funcionário escolhe individualmente. Ele sofre pressão para que sua cota não abaixe e nem suba muito da média dos outros. Se algum operário produz muito mais que os outros, o grupo impõe punições sociais ou morais, no sentido de se ajustar aos padrões do grupo.

c) As Recompensas e Sanções Sociais

Durante a experiência, constatou-se que operários que produziam fora da média perdiam o respeito dos colegas, como uma forma de punição social. Notou-se que era preferível, entre os funcionários, deixar de ganhar dinheiro a perder as relações amistosas entre eles. Segundo a administração clássica a forma ideal de melhorar a produção eram as recompensas econômicas. De acordo com a Escola de Relações Humanas, por outro lado, as pessoas são incentivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e de “participação” nas atividades do grupo onde convivem.

d) Grupos Informais

Os pesquisadores da E.R.H. se concentravam nas relações informais existentes na empresa e notaram que, muitas vezes, divergindo da estrutura definida pela empresa existem diversos grupos informais que constituem a organização real da empresa. Também notaram que dentro desses grupos existiam regras de comportamento, formas de recompensas ou punições sociais, objetivos, escalas de valores, crenças e expectativas que cada indivíduo do grupo assimilava em seu dia a dia.

e) As Relações Humanas

Cada integrante do grupo tem uma personalidade diferente e que influi no comportamento e atitude dos demais, ao mesmo tempo que a personalidade dos demais também influencia nos seus comportamentos e atitudes. Isso acontece pela procura de ser melhor aceito dentro do grupo. O comportamento individual é muito influenciado pelo meio ambiente e pelas

regras informais existentes no conjunto. Portanto, relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos.

f) A Importância do Conteúdo do Cargo

Os Clássicos diziam que a especialização do trabalho, ou seja, uma pessoa fazer algo muito simples como apenas apertar um parafuso, seria um ótimo meio de aumentar a produção. A Escola de Relações Humanas, porém, notou que afetava negativamente o moral dos trabalhadores, reduzindo sua eficiência e satisfação. Notaram, inclusive, que em um local de produção, onde método de produção em série eram usados, os operários trocavam de posição para variar e não ficar muito monótono.

g) Ênfase nos Aspectos Emocionais

Os aspectos emocionais foram muito estudados por todos os pensadores da Escola de Relações Humanas.

Um dos conceitos mais inovadores, para a época, propostos por Mayo foi a desvalorização do capital em função da valorização do emocional dos trabalhadores, traduzido no reconhecimento e na motivação dos mesmos.

Mayo, contrapondo a Abordagem Clássica, tratava seus trabalhadores como adultos, de acordo com a classificação de Argyris (1968), dando autonomia, incentivando o desenvolvimento de múltiplas habilidades e a perspectiva de longo prazo.

Com a valorização do homem como ser humano, a mão-de-obra passou a ser um custo muito elevado para as organizações, aumentando a rotatividade e gerando a necessidade das empresas definirem estratégias para reter seus melhores profissionais.

Atualmente, a maior parte das grandes empresas avalia seus resultados financeiros e também o clima organizacional, ou seja, o ambiente em que o trabalhador está inserido.

Resumo das diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas (Quadro 1):

<b>Administração científica</b>	<b>Teoria das Relações Humanas</b>
Trata a organização como máquina	Trata a organização como grupos de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações Humanas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal
Homo economicus	Homo social

Quadro 1 – Diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas Fonte: Adaptação feita pela autora, das características destas teorias

As pequenas empresas de base tecnológica, normalmente, iniciam suas atividades empresariais na desordem total, praticamente administrando o caos. O conhecimento técnico é forte mas o administrativo é escasso.

É nesse começo da “infância” que a racionalização pode ser de grande valia para todas as empresas, principalmente na parte de retenção de conhecimento, entendendo e treinando os funcionários a reproduzir da mesma forma.

### **1.3.**

#### **Empresas de Base Tecnológica**

As empresas de base tecnológica são organizações que têm como diferencial competitivo a tecnologia, que passa a ser a questão chave da

estratégia dessa empresa, associada ao valor do conhecimento das pessoas. Segundo Riggs (1983), as empresas denominadas “Empresas de alta-tecnologia” **são dependentes da tecnologia, como um elemento estratégico** e uma ferramenta competitiva.

Outra característica das empresas de base tecnológica, segundo Riggs, é **ter o investimento de capital como a principal barreira de entrada**. No mundo atual, com o capitalismo avançado, a tecnologia cedeu lugar ao dinheiro, pois quem tem dinheiro compra a tecnologia.

Tecnologia, ciência e conhecimento são conceitos que caminham sempre muito próximos, pois a tecnologia só existe com a ciência e por sua vez a ciência pressupõe o conhecimento.

Ainda segundo Riggs, as empresas de base tecnológica, por terem seu diferencial competitivo na tecnologia, investem muito na capacitação de seus funcionários para a geração de conhecimento. Esse conhecimento é transformado na melhor forma de se utilizar a tecnologia, também desenvolvida como resultado dessa capacitação. Em suma, todos os resultados são oriundos do investimento no conhecimento. Logo, toda empresa de base tecnológica também pode ser classificada como empresa de conhecimento. Entretanto, a recíproca não necessariamente é verdadeira, ou seja, nem toda empresa de conhecimento é de base tecnológica. Um exemplo de empresa de conhecimento que não é de base tecnológica são as empresas de consultoria, que são intensivas em conhecimento, mas não especificamente em tecnologia.

As empresas de base tecnológica tipicamente são constituídas por engenheiros. Enfatiza-se a importância do conhecimento nessas empresas, já que há profissionais com formação mais técnica não só na área de desenvolvimento mas nas demais áreas também, como comercial, por exemplo.

Vendedores técnicos são mais indicados em empresas de base tecnológica, pois os clientes dessas empresas normalmente também são técnicos. Logo, querem informações mais precisas sobre o produto e sua funcionalidade.

Riggs (1983) também aponta **o ciclo de vida curto dos produtos** desenvolvidos por esse tipo de empresa como uma referência na sua classificação. Esse ciclo de vida deve-se principalmente ao fato de a tecnologia estar em crescimento constante e cada vez mais acelerado. Por isso, a inovação de hoje torna-se obsoleta em pouco tempo.

A obsolescência rápida da tecnologia traz um aspecto muito difícil para as empresas inovadoras com relação à propriedade intelectual da tecnologia desenvolvida. Pois, no Brasil o tempo que se demora para conseguir uma patente, no caso de produtos de alta tecnologia, é maior que o tempo que o produto ficar obsoleto, com isso a proteção dos dias de hoje, no Brasil, não atende ou beneficia as empresas que investem em desenvolvimento e tecnologia.

Ainda segundo Riggs, as empresas de base tecnológica podem assumir dois tipos de posturas: **inovadoras ou seguidoras**. As inovadoras são as de maior investimento em desenvolvimento tecnológico, em pesquisa propriamente dita. Essas empresas inovadoras assumem um alto risco, pois o investimento em pesquisa pode não resultar em nenhum bom produto em curto prazo, ou então, o resultado alcançado não ter a aceitação esperada pelo mercado.

A vantagem de se investir em tecnologia é que, se ela der certo, em um primeiro momento, essa empresa será a única a oferecer esse produto, conquistando assim uma parcela significativa de mercado e cobrando por esse produto um preço com uma margem de lucro mais favorável, permitindo assim novos investimentos em tecnologia.

As empresas caracterizadas como seguidoras esperam a tecnologia ser desenvolvida e sua aceitação consolidada no mercado para que iniciem seu investimento. Essas empresas, normalmente, brigam por preço e não por valor agregado do produto.

Riggs destaca que **as empresas de base tecnológica têm sua complexidade na integração entre as áreas operacionais**, ou seja, na

dificuldade em alinhar objetivos e ações das áreas de desenvolvimento, comercial e operacional.

Em empresas de base tecnológica, a agilidade de aprendizado torna-se imprescindível, pois por muitas vezes essas empresas não têm quem as ensine, ou então, seus casos são únicos sem nenhuma outra experiência parecida que possa servir como parâmetro. Elas não têm a opção de serem seguidoras. Elas são inovadoras por natureza.

As empresas de base tecnológica têm seu ativo principal baseado no conhecimento, no desenvolvimento de tecnologias inovadoras. Então, para esse tipo de empresa o pensamento de todos os funcionários é muito importante, não só para o desenvolvimento, mas também para a gestão da organização. A principal diferença da época de Taylor para os dias de hoje é o valor dado para o conhecimento de cada indivíduo.

#### **1.4.**

#### **Teoria da Complexidade**

Segundo Agostinho (2003), a Teoria da Complexidade engloba uma série de conceitos que podem ser úteis para a compreensão da dinâmica das interações dentro de um sistema que aprende. A Teoria da Complexidade trata da desordem ordenada, ou seja, sistemas que evoluem por meio de aprendizado e adaptação.

Assim como a evolução das Teorias Organizacionais está associada à avaliação do passado e à adequação às necessidades, a evolução das empresas pode ser entendida como um processo de seleção natural por meio do qual as empresas que respondem de melhor forma aos estímulos do ambiente sobrevivem melhor, fortalecendo-se e buscando constantemente a estabilidade.

Para Agostinho (2003), não há perfeição adaptativa, há apenas sucesso adaptativo. Ou seja, um sucesso não garante futuros sucessos. Cada caso é único e deve ser tratado com a mesma importância e sempre levando em consideração a melhora da capacidade adaptativa da instituição.

A Teoria da Complexidade ajuda no entendimento da evolução das organizações por meio do aprendizado e da adaptação. O conceito de aprendizado aplicado nesse caso é mais amplo que o usualmente utilizado, englobando a absorção do conhecimento (conhecimento latente) e a transformação efetiva do comportamento. Para Agostinho (2003), Sistemas Complexos Adaptativos são sistemas inteligentes, que aprendem e se transformam pelo conhecimento e, assim, se adaptam e evoluem.

Ainda segundo Agostinho, os Sistemas Complexos Adaptativos são formados por inúmeras pequenas partes, interdependentes. Com a autonomia dessas partes, a possibilidade de experimentação cresce bastante, permitindo assim um maior número de testes e a geração de mais conhecimento, sem comprometer a organização como um todo.

Portanto uma vantagem em se olhar a organização como um sistema formado por pequenas partes interdependentes e autônomas é poder notar a emergência da cooperação. Uma vez que uma dessas partes falhe, outra coopera para que a ordem se restabeleça e o sistema como um todo alcance a estabilidade.

A Teoria da Complexidade, no que tange o estudo dos Sistemas Complexos Adaptativos, aponta para o potencial de auto-organização desses sistemas, em que não há a necessidade de se estabelecer algum poder hierárquico, ou autoridade, para se definirem todas as regras a serem seguidas.

As regras para esses sistemas são regras simples que estimulam e orientam a interação entre as partes. Segundo Agostinho (2003), nas organizações humanas, essas regras muitas vezes, são regras de convivência, que garantem a coerência do todo sem a presença de uma direção central. Essas regras auxiliam principalmente o alinhamento das decisões das partes do sistema, fazendo com que o sistema seja reconhecido como um só e não como pequenas partes caminhando sem uma luz a guiá-los.

Agostinho ainda diz que é essa coerência que permite à organização ser identificada pelo ambiente externo de uma mesma forma, ou seja, que lhe confere sua identidade organizacional. Quando isso acontece sem o

estabelecimento de regras rígidas, mantendo-se a capacidade de inovação individual das partes, é sinal que existe a auto-organização.

Os indivíduos que formam o sistema desenvolvem características completamente distintas, devido aos diferentes estímulos a que estiveram expostos ao longo do tempo. Um exemplo ilustrativo é o corpo humano. Se as células são, na sua base, construídas da mesma forma, por que as células do rim são diferentes das do coração? É um processo de especialização que ocorre naturalmente em função das diversas capacidades de resposta que cada parte desenvolve para pressões específicas do ambiente a que estão expostas.

Da mesma forma, nas organizações, a área comercial não conseguirá atuar da mesma forma que a área de produção. Por estarem expostas a estímulos diferentes, desenvolveram características distintas. Mesmo assim, porém só sobrevivem se estiverem em cooperação uma com a outra.

A capacidade de adaptação das organizações está associada à liberdade que as pequenas partes que as formam têm de gerir as pessoas envolvidas. Assim, novas opções poderão surgir e as melhores práticas poderão servir como modelo para as demais, ou seja, a melhoria é testada em uma parte e depois disseminada para as demais. Mas o conceito chave para o sucesso dessas adaptações é a autonomia concedida a cada indivíduo, para que ele possa responder aos estímulos da forma que julgue mais adequada.

O modelo proposto por Agostinho (2003) para gestão de organizações, inspirado na Teoria da Complexidade, baseia-se em quatro capacidades, características dos sistemas complexos adaptativos: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização.

A relação entre esses conceitos básicos, segundo Agostinho (2003, pág. 36), é:

“Indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um

agregado que também passa a comportar-se como indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno)”.

De acordo com Agostinho, a relação entre agentes autônomos facilita o aparecimento de novas idéias. Cada participante colabora com um pouco do seu conhecimento e, juntos, todos geram um aprendizado maior para todos os envolvidos e provavelmente melhores soluções adaptativas para a organização.

Outras características significativas apontadas por Agostinho (2003), decorrentes da autonomia, são: a redução do impacto das pessoas influentes nas organizações, o aumento da diversidade de alternativas e a possibilidade de todos os indivíduos exercerem algum tipo de influência na escolha das decisões a serem tomadas.

A cooperação está ligada à confiança entre as pessoas. Algumas práticas podem ser utilizadas para estimular a cooperação, como o trabalho em equipe, pelo qual as pessoas se conhecem e se tornam mais confiantes uma nas outras, e também o planejamento, pelo qual as pessoas se sentem pertencentes a um mesmo time, com objetivos em comum e cooperam para que esses objetivos sejam alcançados o mais cedo possível.

O papel da agregação no contexto organizacional é tornar o sistema mais do que pequenas partes de uma instituição apontadas para a mesma direção, e os funcionários mais que um bando de pessoas. De acordo com Agostinho (pág, 82), “o mais importante quando consideramos o fenômeno de agregação - seja ele caracterizado ou não por especializações internas – é seu poder de criar competências do grupo”.

Ainda segundo Agostinho, a perspectiva da Teoria da Complexidade permite observar a necessidade das organizações de hoje de se manterem conectadas com as mudanças que ocorrem ao seu redor e também da necessidade de aprender e de mudar.

Se as pessoas são peças-chave nos sistemas complexos representados pelas organizações, essas devem cuidar delas desde cedo, desde uma seleção estruturada, com a construção de ambiente que facilite a cooperação e troca de conhecimento até a retenção e valorização destas. As pessoas, quando selecionadas, devem ser treinadas para que possam entender corretamente quais os princípios dos conceitos e quais as vantagens que eles podem trazer tanto para a organização como para o crescimento pessoal dos funcionários.

### 1.5.

#### **O Processo de Decisão como uma ferramenta de comprometimento**

Quando se fala de autonomia, o primeiro aspecto levado em consideração é a tomada de decisão. Como disseminar os critérios que orientem funcionários a tomarem as decisões mais acertadas? Como fazer com que pessoas diferentes tomem atitudes que convirjam para o mesmo foco? O modelo da Gestão Autônoma desenvolvida por Agostinho (2003) a partir da Teoria da Complexidade trata de todos esses aspectos de relacionamento e de compartilhamento de ideais, e utiliza-se do processo de decisão como uma ferramenta de comprometimento.

Segundo e Maubourgne (1997), o processo de tomada de decisão, assim como o sistema de comunicação, é o mediador entre a organização e o ambiente em que ele está imerso. O sistema de comunicação é o responsável por levar e trazer as informações ou estímulos do ambiente que devem ser traduzidos em ações para adaptar a organização às novas restrições. Se esses estímulos vêm do mercado incessantemente, o sistema de comunicação e as decisões tomadas para atender às novas condições são pontos importantíssimos para as organizações se manterem em local de destaque ou até para apenas se manterem no mercado.

De acordo com Kim e Maubourgne (1997), as pessoas não são simples e nem sempre o mais importante para elas é o resultado, mas sim o processo de decisão. Para a grande maioria, o resultado puro e simples não é suficiente, indiferentemente de qual tenha sido ele. As pessoas necessitam

ser ouvidas e compreendidas, por isso a importância de um processo de decisão claro e transparente.

Ainda de acordo com Kim e Maubourgne (1997), o processo de decisão, para ser claro, pressupõe um alto nível de confiança e comprometimento. Para que esse processo aconteça com clareza, os autores propõem três princípios básicos:

- Engajamento - as pessoas pertencentes ao processo de decisão devem estar envolvidas e comprometidas com o processo;
- Explicação - todos os funcionários que sofrerão algum tipo de consequência deverão ser informados sobre as mudanças;
- Expectativa Clara - uma vez tomada a decisão, é papel dos gerentes passar para a equipe as novas regras que deverão ser seguidas.

Ainda de acordo com e Maubourgne, o processo de decisão transparente influencia diretamente a conduta das pessoas. Uma vez que elas conheçam os motivos pelos quais as decisões foram tomadas, o comprometimento com os seus desdobramentos é muito maior, facilitando dessa forma a implementação das mudanças, que são constantes em organizações em ambientes turbulentos e em empresas que aprendem.

Com relação às pessoas, é importante que as empresas repensem seu processo de seleção e treinamento, pois quando é dada mais autonomia aos funcionários, normalmente o impacto de suas decisões é mais significativo também. Logo, eles devem estar preparados para assumir esse papel dentro da organização.

Um bom exemplo para ilustrar a postura dos funcionários com relação à transparência no processo de decisão é o caso em que empresas contratam consultorias para implementação de mudanças organizacionais. Normalmente, apenas parte do trabalho desenvolvido por esses consultores é absorvida. Os principais motivos dessa não absorção é por desconhecimento dos valores e cultura da empresa ou por não se deixar

claro, principalmente para os funcionários das camadas mais operacionais, os motivos pelos quais as mudanças se fizeram necessárias e evidenciar as expectativas esperadas com as mudanças.

É importante ressaltar a diferença entre democracia e processo de decisão claro. O processo de decisão claro não obriga a instituição a fazer aquilo que a maioria dos funcionários julga mais adequado. O processo deve ser entendido mais como uma postura informativa do que uma votação. É claro que a empresa deve estar preparada para ouvir as sugestões e saber filtrar e avaliar o potencial de cada uma.

## 1.6.

### **Reflexividade**

Com o avanço da tecnologia, o acesso a informação tornou-se mais fácil, facilitando dessa forma a geração de uma postura mais contestadora na população.

Segundo Lash, no livro Beck (1944, pág 141):

“Isso dito, o que na verdade, poderia ser considerado “reflexividade”? Duas respostas precisam ser dadas a esta pergunta. Primeiro, há a reflexividade estrutural, em que a ação, libertada as restrições da estrutura social, reflete as “regras” e os “recursos” dessa estrutura; reflete-se nas condições sociais de existência. Segundo, há uma auto-reflexividade em que a ação reflete em si mesma. Na auto-reflexividade anterior o controle heterônomo é substituído pelo autocontrole”

O conceito utilizado nesta dissertação será o da auto-reflexividade, como causa de uma série de mudanças nas relações de confiança, devido principalmente ao deslocamento de um controle sem muito conhecimento para o autocontrole, que pressupõe um alto conhecimento sobre o assunto.

De acordo com Lash (1944, Pág. 142)

“Para Giddens a auto-reflexividade, ou a auto-organização das narrativas da vida, ocorre em contradistinção, por

intermédio de sistemas especialistas, como a psicologia e a psicanálise. Para Giddens, a reflexividade na modernidade envolve uma mudança nas relações de confiança, de tal forma que a confiança não é mais uma questão de envolvimento face a face, mas, em vez disso, uma questão de confiança nos sistemas especialistas. Para Beck, em marcante contraposição, a reflexividade na modernidade implica uma liberdade crescente dos sistemas especialistas e uma crítica a eles”.

Existem conceitos de reflexividade, como apresentados anteriormente, muito divergentes. O adotado para essa dissertação será o proposto por Beck, que fala da reflexividade como questionamento aos sistemas especialistas. Que transportado para o tema deste estudo, diz respeito ao questionamento das decisões do pares hierárquicos e até mesmo da alta direção da organização.

Segundo Lash (1944, Pág. 142)

“A reflexividade não é baseada na confiança, mas na ausência de confiança nos sistemas especialistas”.

Os conceitos apresentados nesse Capítulo servem como base para um melhor entendimento dos pontos abordados no histórico da empresa, assim como para as conseqüentes propostas para um amadurecimento menos conturbado e com maior chance de sucesso.