

## (RE)INVENTANDO A RODA

Damián S. Sánchez<sup>1</sup>

### RESUMO

Nas últimas décadas, novos temas surgem na administração, buscando responder aos desafios impostos pelas mudanças de paradigmas. As mudanças interferem em muitos aspectos da organização exigindo uma nova postura de gestão, tanto em relação ao ambiente externo da organização como no relacionamento com os funcionários. Diante disso, este artigo tem como objetivo mostrar a tendência à valorização do ser humano nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração; Responsabilidade Social; Gestão empresarial.

### RESUMEN

En los últimos años, nuevos temas surgen en la administración, buscando responder a los desafíos impuestos por los cambios de paradigmas. Los cambios interfieren en muchos aspectos de la organización, exigiendo una nueva postura de gestión, tanto en relación al ambiente externo de la organización como en el relacionamiento con los empleados. Delante de eso, este artículo tiene como objetivo demostrar la tendencia a la valorización del ser humano en las organizaciones.

## 1 INTRODUÇÃO

Acabei de ler o livro de Ricardo Semler “Virando a própria mesa: Uma história de sucesso empresarial *made in Brazil*, com 237 páginas, da editora Rocco. O relato nos amplia os horizontes sobre os conceitos de empresa nos dias atuais. A trajetória do autor é um exemplo de que ousadia e experimentação são atitudes positivas não só para os funcionários ou líderes, mas para a sociedade em geral. A repercussão desta obra, publicada até na China, fez de Semler um dos mais respeitados empresários da América Latina, fato atestado pela sua participação em simpósios internacionais, onde também estavam Bill Clinton, Michael Eisner (Disney), Michael Capellas (Compaq), entre outros.

Virando a própria mesa promove a discussão sobre o relacionamento e as diferenças entre multinacionais e empresas brasileiras, aponta os vícios que levam companhias importantes à falência e aconselha pequenas atitudes geradoras de

<sup>1</sup> Graduado em Pedagogia pela UFES; Mestre em Educação pela UFES; Professor da UNIVEN/INESV.

grandes resultados: tirar folga durante metade de um dia qualquer, por exemplo; abolir o cartão de ponto; investir em leitura; encarar os funcionários como seres humanos. Princípios e virtudes que, combinados com o conhecimento de antigas teorias, são capazes de trazer para o campo da administração um futuro mais justo e lucrativo.

Sempre com humor e reconhecendo erros de percurso, as críticas do autor abrem um amplo debate sobre os conceitos adotados atualmente no Brasil, atingem programas de qualidade total, considerados por ele ineficientes, hierarquias desnecessárias, controles rígidos de pessoal, admissões e promoções equivocadas, procedimentos obsoletos e estratégias que não levam a lugar nenhum, mas usuais nas empresas brasileiras, a maioria atrelada a esquemas familiares e modismos estrangeiros, cada dia mais distantes da realidade do país. Publicado pela primeira vez em 1988, tornou-se best seller instantâneo. O empresário Ricardo Semler apresenta pontos de vista que propõe reformular a empresa familiar, tão tradicional no Brasil. A partir de sua experiência na Semco, mostra que é necessário tratar os funcionários com mais liberdade, abrindo espaço para a criatividade e a ousadia. Para Ricardo Semler, a empresa tradicional caminha fatalmente para a obsolescência, e a solução para o problema passa necessariamente pela busca de um modelo nacional e autêntico de administração. abordando temas polêmicos, que vão desde a profissionalização da empresa familiar até o relacionamento com os sindicatos e o papel das multinacionais. Mas, qual a razão para virar a mesa, sua e dos outros?

O livro, embora dirigido à área de Administração e Negócios, traz grandes lições sobre o campo da comunicação e sua gestão integrada e estratégica. Com a condução da empresa familiar do autor como pano de fundo, o livro na verdade nos mostra as dificuldades e vantagens de se transformar um sistema tradicional e hierárquico de administração e comunicação. Semler afirma que para emparelhar-se à concorrência do mercado internacional é preciso combater a falta de profissionalismo, o favoritismo e a lógica patriarcal que ainda é forte em inúmeras empresas brasileiras, principalmente familiares, que por insistirem em serem tradicionais ao extremo acabam se tornando obsoletas.

■ ■ ■ ————— ■ ■ ■

A obra é uma ferrenha defesa da modernização empresarial em todos os sentidos, implicando, assim, num fortalecimento das ações de Relações Públicas com o objetivo de consolidar uma cultura organizacional própria, com princípios bem fixados - tida como fator diferencial fundamental - e de despertar nos funcionários a criatividade, a credibilidade e a participação efetiva. Enfim, de maneira competente e descontraída, *Virando a própria mesa* procura através de um exemplo de sucesso provar o quão importante são as mudanças para que se chegue à excelência empresarial nos tempos de hoje, colocando a comunicação e a gestão das Relações Públicas como imprescindíveis para tanto.

No mencionado livro o autor faz alusão a um programa de TV que marcara o seu destino: "Era uma entrevista com um tal John Goddard, americano, 61 anos, que tinha feito, aos 15 anos uma lista de objetivos que queria cumprir durante sua vida." Prossegue o autor especificando alguns dos objetivos atingidos pelo Sr Goddard e informando que ele aconselhava aos jovens a elaboração de listas semelhantes. Logo em seguida, Semler declara que passadas algumas semanas, preparou um rol de dezesseis objetivos a serem perseguidos a partir de então e que o acompanhamento desses programas vinha lhe dando força e esperança em várias ocasiões. Dos planos traçados, destacou alguns tópicos como: "transformar a empresa que dirigia num dos ambientes mais procurados para trabalhar, criar uma fundação para treinar pessoas abandonadas pela sociedade, conhecer a China, Rússia, África, Tibete, Istambul, falar seis línguas, ter filhos sem nunca ser um pai ausente, ler dezenas de livros por ano e conhecer o lado menos material da vida." Finalmente, conclui dizendo que dois dos objetivos foram perseguidos com afinco: estudar em Harvard e escrever um livro. Quanto a esses dois últimos objetivos, não temos dúvidas que ele os alcançou de forma brilhante.

## **2 QUAL ADMINISTRAÇÃO?**

Nas últimas décadas, novos temas surgem na administração, buscando responder aos desafios impostos pelas mudanças econômicas, políticas, sociais, ambientais... As mudanças interferem em muitos aspectos da organização exigindo uma nova

postura de gestão, tanto em relação ao ambiente externo da organização como no relacionamento com os funcionários.

O ambiente organizacional nas últimas décadas sofreu inúmeras mudanças. As transformações no ambiente externo, decorrentes de fatores como o avanço tecnológico, a globalização de mercados, a economia, a concorrência acirrada e, principalmente o surgimento de novos valores sociais, afetaram as organizações em geral. Alguns modelos de organizações e práticas de gestão, tidos até então como exemplo de sucesso, passaram a não mais responder às demandas do mercado atual. Destaca-se no ambiente externo a influência dos *stakeholders*<sup>2</sup> nos rumos e decisões da empresa. É algo novo, para as organizações que até pouco tinham seu foco no lucro e as decisões estavam nas mãos de acionistas. O que era bom para os acionistas era o que realmente importava. Hoje, o foco mudou: somam-se aos acionistas os diversos públicos que se relacionam ou são afetados pelas ações da empresa.

No ambiente interno surge um novo paradigma: o trabalhador, que é um *stakeholder* interno, passa a ser considerado o capital mais importante da organização. Em parte, esta valorização é resultado do que Peter Drucker chama de sociedade pós-capitalista, onde o capital mais valioso é o conhecimento. E o conhecimento está não nas máquinas, mas nas pessoas que apreendem e repassam estes conhecimentos para a empresa. Este passa a ser um recurso competitivo para as relações comerciais. Porém, para que este potencial seja utilizado em benefício de ambos os lados, exige-se uma nova postura tanto por parte da administração como pelos próprios trabalhadores.

Diante disso, surgem novos temas de estudos na administração, alguns tendo como base a tecnologia e suas implicações. Outros trazem à tona novas formas de relacionamento com os *stakeholders*, propondo um novo estilo de gestão onde o trabalhador seja co-participante.

---

<sup>2</sup> Os stakeholders são os diversos públicos que podem interferir nas empresas.

### 3 AS EXIGÊNCIAS DE UMA NOVA ADMINISTRAÇÃO

A revolução proporcionada pela tecnologia está mudando o modo de administrar a empresa. Para Martin (1996), a Grande Transição (revolução que está mudando funções, empresas, gerências e arquiteturas) não se refere apenas à tecnologia em si, mas fundamentalmente ao papel que as pessoas desempenham nas organizações. “A tecnologia possibilita a mudança no trabalho e o trabalho precisa mudar radicalmente para tirar proveito da tecnologia. O fluxo instantâneo de informações, o processo decisório via *software* e a abertura de redes eletrônicas mudam fundamentalmente a estrutura de poder nas empresas” (MARTIN, 1996, p.31)

Desta forma, a tecnologia permite que o trabalho repetitivo, monótono, mecânico, passe a ser executado pelas máquinas, exigindo-se um novo papel das pessoas: a utilização de seu potencial criativo capaz de adicionar valor às organizações. Porém, essa mudança de papel deve ocorrer nos dois sentidos, ou seja, ser extensiva à relação “empresa-funcionário”. Neste sentido, surgem novos paradigmas principalmente, em relação à distribuição de poder na empresa, que antes estava concentrado nas mãos de poucos, geralmente na alta gerência e agora percorre a organização. Esta descentralização de poder e decisão são fundamentais para que a organização obtenha valor proveniente do conhecimento dos funcionários.

Drucker (1999), enfatiza que estamos numa nova era, chamada de Sociedade pós-capitalista, onde o recurso econômico básico não é mais o “Capital”, representado pelos meios de produção, e sim o Conhecimento. Porém, Martin (1996) argumenta que o conhecimento torna-se valioso quando aplicado ao trabalho. E para aplicá-lo ao trabalho torna-se necessário “dar espaço” aos trabalhadores do conhecimento, que deixam de ser “mão de obra” e assumem o papel de “cérebros-de-obra”. A característica tradicional de gestão, estão cedendo espaço para novos padrões mais adequados aos novos tempos.

Acreditamos, também que as tendências na forma de trabalho exigem um novo tipo de profissional, não mais mero executor, como preconizava Taylor, mas participante nos diversos aspectos relacionados à organização e ao trabalho em si. Estas transformações tanto no modo de gestão como no profissional em si, são resultantes das mudanças ocorridas no trabalho.

## 5 À GUIA DE CONCLUSÃO

De maneira geral, a administração participativa necessita de uma mudança mental, tanto dos administradores como dos funcionários. Para Semler o maior obstáculo para a implantação de uma gestão participativa é a alta administração, que na maioria das vezes não trata seus funcionários como adultos pensantes. A SEMCO, através de Ricardo Semler é considerada um caso de sucesso na implantação da administração participativa. A seguir, destacamos algumas idéias de Semler referentes à administração participativa:

- a) As pessoas só trabalham a vontade quanto têm liberdade;
- b) Quanto menos controladas mais responsáveis as pessoas se tornam;
- c) A administração participativa é complexa na prática, assim como o exercício da democracia é mais trabalhoso do que a ditadura.
- d) A verdade da empresa está com os seus funcionários e não nos corredores executivos ou na discussão sobre o futuro de *commodities*.

As mudanças ocorridas nas últimas décadas levaram as organizações a repensarem suas formas de gestão. A maneira tradicional de administração, baseada na centralização das decisões, na hierarquia, na autoridade, com foco apenas no interesse de um pequeno grupo, entre outros, já não responde às demandas de um mercado globalizado e competitivo.

Outros paradigmas passam a nortear as organizações: gestão participativa, descentralização, trabalhos em equipe, valorização do capital humano, redução e/ou

eliminação de hierarquia, transparência, canais de comunicação livres, preocupação com os *Stakeholders*, etc.

O Ser Humano, no contexto atual, deixa de ser um mero executor como na Revolução Industrial e passa a fazer parte do Processo de trabalho em si. O conhecimento passa a ser o novo capital da Sociedade pós-capitalista. E o conhecimento está presente nas organizações através das pessoas que dela participam. Desta forma, as pessoas precisam de lugar adequado, onde sejam valorizadas, possam participar, para que o conhecimento seja utilizado em favor de ambos os lados: empresa e o próprio trabalhador.

## 6 REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo; Pioneira, 1999.

MARTIN, James. **A grande transição**: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologias e estratégias. São Paulo; Futura, 1996.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**: uma história de sucesso empresarial *made in brazil*. Rio de Janeiro; Rocco, 2002.