

INOVAÇÃO, MUDANÇAS DE GESTÃO E O CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL: UMA ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

Neuri Antonio Zanchet¹

Resumo: Este artigo é um fragmento da dissertação de mestrado do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, visa analisar as mudanças provocadas pela introdução de inovações tecnológicas e apresentar elementos que favorecem as mudanças de gestão, e de que forma elas alteram as relações de trabalho dos diferentes atores sociais que participam do processo produtivo.

Palavras-chave: Inovações tecnológicas; processo produtivo; relações de trabalho; impacto e gestão de recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um período de crescente competição entre pessoas, empresas, cadeias produtivas, setores industriais, países e blocos econômicos, no qual uma das chaves do sucesso é a diferenciação de produtos através da aplicação de inovações tecnológicas.

O reconhecimento do indivíduo e do trabalho, da influência daquele neste, influi nos processos produtivos, na sua complexidade e remete a múltiplas dimensões, seja nas relações soci-

¹ Bacharel em Administração - Habilitação: Recursos Humanos; Mestre em Ciências Sociais Aplicadas; Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre, R. Mal. José Inácio da Silva, 389, Higienópolis, Porto Alegre, RS; Tel. (51) 3361-6700; E-Mail: Lealezanchet@Aol.Com

ais ou tecnológicas, seja nas decisões dos atores individuais e de toda sua matriz cultural.

As reações frente ao processo de modernização das empresas vão desde o medo do desemprego, a informalização, a precarização das condições de trabalho e da desqualificação. Estas mudanças levam cada vez mais os trabalhadores a perguntar: até que ponto a utopia de uma sociedade mais igualitária, onde a tecnologia possa estar a serviço da sociedade e não apenas do capital pode nos levar? Assim, a nossa angústia, ansiedade e inquietação estão relacionadas ao “sentido do trabalho”, a pergunta não é retórica, pois a resposta, ou respostas, a esta questão indicam propostas e práticas que modelam e dão o sentido às políticas de gestão de Recursos Humanos.

É neste sentido que se quer refletir focando a análise sobre o processo produtivo, sobre o trabalho, ressignificando o trabalho, nos aspectos processuais, tecnológicos, relacionais e gestor, porque a modernização dos sistemas produtivos, através da inovação tecnológica, impactam não apenas nos postos de trabalho remetendo os seus ocupantes a novas tarefas e outros ritmos, mas à mudança de como percebemos o trabalho e seus pressupostos valorativos.

Parece, que as inovações tecnológicas do processo produtivo, num primeiro momento, estão mais diretamente ligadas a um processo de substituição de equipamentos antigos por outros mais atuais. Primeiramente pela substituição dos equipamentos eletroeletrônicos (anos 70), seguido por sistemas pautados na microeletrônica (anos 80/90), e, mais recentemente, pela instalação de sistemas de supervisão que visam controle em tempo real, a integração e a centralização dos processos produtivos (anos 2000). Em suma, concretiza a automação e informatização de procedimentos produtivos.

Na realidade, as inovações do processo produtivo (máquinas, equipamentos, instalações físicas), envolvendo tecnologias e/ou aparelhos e técnicas de gestões, vêm transformando a administração das organizações, sejam elas empresas privadas,

públicas ou associativas, exigindo mudanças que remetem a pensar outros valores e uma outra forma de organização do trabalho.

É a complexidade de uma sociedade, onde fenômenos econômicos e sociais precisam ser reinterpretados, visto que as mudanças na vida das pessoas, e do modo de fazer esta vida ganham e tem um outro significado. Entre as mudanças de sentido da vida e da produção mais perceptíveis pode-se citar a passagem da produção de bens econômicos materiais para um processo de inovação contínua que cria formas singulares e descontínuas de relações sociais, e materializa o imaginário e a preferência do consumidor, utilizando-se de um processo comunicativo aberto que produz e reproduz a subjetividade das pessoas, que são nos espaços econômicos, ao mesmo tempo, produtores e consumidores.

Neste sentido, o dilema que se apresenta está direcionado à questão trabalho versus emprego, pois, percebe-se que, se por um lado, o emprego está cada vez mais escasso, devido a uma série de fatores estruturais e conjunturais, por outro, grande parte do trabalho é reorganizado em torno de sua imaterialidade.

Assim, com essas novas configurações no campo econômico-empresarial, a própria natureza das organizações está mudando, de forma que estas terão que se manter flexíveis ao se defrontarem com as demandas de transformação, suas estruturas burocráticas terão que ser substituídas por estruturas dinâmicas que são formadas para atingir determinados objetivos e redesenhadas quando novas alternativas de objetivos são equacionadas. Tais indicadores definem o quadro de referência para a reflexão, dentro das organizações, na busca de conciliar o seu negócio (resultado a atingir), com a construção social que pretende oferecer ao ambiente e com as necessidades do seu grupo social (aspirações da sua força de trabalho).

É importante destacar que nesse contexto a tecnologia aparece como um dos elementos capaz e necessário para modernizar e transformar as organizações. Entretanto, a tecnologia não é o único modo de se compreender ou ler as mudanças das organizações. Mesmo porque parece contraditório este reducionismo

“tecnológico” que também se evidencia na literatura da administração de empresas.²

A leitura simplificadora apenas indica que as máquinas e os equipamentos permitem ampliar a capacidade das organizações desconsiderando variáveis importantes, como, por exemplo, as diferentes lógicas sociais que impactam na gestão de recursos humanos ou precisam ser compreendidas para superar discrepâncias: a) entre uma experiência concreta (o trabalho) e uma expectativa (atendimento ao mercado/acionistas); b) a dicotomia que existe entre espera e resignação; c) consenso e dissenso; d) racionalidade e complexidade.

Assim, faz-se necessário qualificar a mudança pela qual estão passando as organizações, identificando esse processo, não na sua perspectiva instrumental, mas sim a partir de uma lógica relacional, porque as leituras explicativas da inovação tecnológica, feita pela administração, são limitadas a lógica de mercado e é preciso pensar as mudanças no processo de trabalho e do trabalho a partir da perspectiva da complexidade.

Em vista disso, o gestor enfrenta desafios totalmente novos, porque a mudança de paradigma tecnológico consiste em várias idéias e valores entrincheirados, entre os quais a visão do universo como um sistema mecânico composto de blocos de construção elementares, a visão do corpo humano como uma máquina, a visão da vida em sociedade como uma luta competitiva pela existência, a crença no progresso material ilimitado, a ser obtido por intermédio de crescimento econômico e tecnológico. Todas essas suposições causam incertezas internas no processo de trabalho e externas em relação aos espaços onde se inserem as organizações.

² Neste sentido, temos as colocações de: KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. *Megatrends 2000*. São Paulo: Amaná-Key, 1990.

Neste contexto, um fator de extrema relevância para as organizações passa a ser a forma ou o modo como se pensa a gestão de Recursos Humanos porque, apesar dos avanços tecnológicos e organizacionais, muitos dos preceitos tayloristas-fordistas relativos à organização do processo produtivo ainda constituem a espinha dorsal da produção industrial.

Assim, após tratarmos dos aspectos mais relevantes em relação às inovações tecnológicas e seus impactos na gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho, passamos a enfatizar o contexto sócio-cultural: uma ecologia organizacional.

2. O CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL: UMA ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

É comum se observar a sucessão e/ou a sobreposição de modelos de organização do fazer produtivo³ e que esses são todos definidos pelo setor dominante da economia. Historicamente percebe-se e identifica-se que o fazer produtivo, a agricultura e a extração de matéria-prima dominaram a economia e modelaram um tipo de organização do trabalho (HARDT; NEGRI, 2001).

No entanto, a transformação do trabalho operário, em trabalho de controle, de gestão de informação determina o investimento da subjetividade, atingindo os operários de diferentes formas, segundo suas funções na hierarquia da fábrica. Atualmente, ela apresenta-se como um processo irreversível (LAZZARATO; NEGRI, 2001). É o esmorecimento da sociedade industrial nos seus pressupostos de divisão do trabalho, controle de tempo e movimento, centrado no trabalho presencial e operário.

É visível notar que as sucessões de modelos gestionários contêm em si promessas e utopias que foram utilizadas para legitimar a passagem de um tipo de sociedade para outra. Na sociedade tradicional, a nova perspectiva de melhoria econômica e uma vida melhor estava relacionada com a passagem de uma

³ Toyotismo, Volvismo, Empresas Californianas, etc.

economia agrária para uma industrial. E atualmente, a sociedade pós-industrial, baseada no conhecimento e na informação, legitima-se pelo consumo personalizado, às propriedades facilitadoras do trabalho e da vida humana urbana.

O mundo urbano caracteriza-se pelo paradoxo: crescimento industrial com desemprego (*jobless*), o crescimento do setor de serviços e esvaziamento dos setores primário e secundário, supersalários para os criadores de métodos e processos e para os gestores de tecnologias.

Vários outros estudos têm emergido nas literaturas acadêmica e profissional numa tentativa de contribuir para um melhor entendimento sobre o que vem sendo esta transição recente. Em termos sociológicos, não podemos deixar de registrar o espaço delineado por Castells (2000). Sua obra, “A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura”, subdividida em três volumes: A Sociedade em Redes (V. 1), O Poder da Identidade (V. 2), e Fim do Milênio (V. 3), representa uma das mais importantes obras da atualidade.

No primeiro volume da referida obra, Castells (2000) busca esclarecer a dinâmica econômica e social da nova era da informação. No segundo volume, ele examina as duas grandes tendências conflitantes que moldam o mundo de hoje: a globalização e a identidade. E no terceiro volume, o mesmo autor dedica sua atenção aos processos de mudança social global induzidos pela interação entre redes (canais de fluxo e troca quase que instantâneos de informação, capital e comunicação cultural) e identidade.

Na literatura sociológica também encontram-se várias tipologias das sociedades humanas. Existe a tendência de enfatizar em cada uma delas um fenômeno social básico, que seja determinante ou predominante sobre os demais aspectos da sociedade. Neste sentido, Lago (1995, p.17) expõe que Auguste Comte privilegiou o estágio na evolução intelectual da humanidade; Karl Marx, o modo de produção; Émile Durkheim, o grau de segmentação demográfica e espacial; Max Weber, os modos de ação; Alfred Weber, a complexidade cultural.

A contribuição de Émile Durkheim foi mais significativa no que se refere à tipologia das sociedades, revelando pouca habilidade ou interesse no estudo das transformações sociais. Nesse terreno, a exceção maior foi a análise do impacto da transição da sociedade tradicional (baseada na solidariedade mecânica) para a moderna (baseada na solidariedade orgânica) sobre a vida social, implicando na ocorrência do que ele chamou de anomia.⁴ (LAGO, 1995, p. 10).

Toffler (1999), em sua obra “Terceira Onda”, afirma que a era da chaminé (ou da máquina) foi superada. Ele coloca que não há mais razões para se falar de civilização industrial, mas de uma economia supersimbólica, que se baseia nos computadores, na troca de dados, de informações e de conhecimento. Assim, o autor confere um mesmo estatuto teórico às três “ondas”: à Primeira, entendida como a revolução agrícola; à Segunda, identificada como a revolução industrial; e à atual, que denomina Terceira e que corresponde a uma revolução da informação. A seguir, passamos a fazer uma leitura de cada uma delas.

Dessa forma, a integração do trabalho no setor industrial e terciário torna-se uma das principais fontes de produção e atravessa os ciclos de produção, anteriormente definidos, que os organizam. Assim, o modo de pensar e organizar o processo produtivo vai ser moldado por um ambiente, ou seja, uma ecologia organizacional que precisa ser evidenciada na medida em que aponte tendências que estão circunscritas em determinados períodos e que são importantes visto que permitem situar os fundamentos (valores) que modelam a gestão.

3. AS MUDANÇAS DE CONTEXTOS

Atualmente, a base paradigmática sob a qual a sociedade moderna (pós-industrial) está se estruturando é a do conhecimen-

⁴ Anomia: desordem, desorganização.

to teórico. Sob este novo direcionamento a sociedade se organiza para conseguir o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social, as mudanças e inovações institucionais.

Conforme Hardt e Negri (2001), a transição para uma economia informal envolve, necessariamente, uma mudança na qualidade e natureza do trabalho, sendo essa a implicação sociológica e antropológica mais imediata da transição de paradigmas econômicos. Na época atual a informação e a comunicação ocupam um papel fundamental nos processos de produção. O primeiro aspecto dessa transformação é a mudança no trabalho fabril do modelo fordiano para o modelo toyotiano. O que caracteriza essa mudança estrutural envolve o sistema de comunicação entre a produção e o consumo de mercadorias, ou seja, a passagem de informação entre a fábrica e o mercado. No toyotismo a ação instrumental e a ação comunicativa estão intimamente interligadas no processo industrial informacionalizado, no entanto, deve-se acrescentar que esta é uma noção empobrecida da comunicação como mera transmissão de dados de mercado.

Os autores ainda afirmam que como a produção de serviços não resulta em bem material e durável, define-se o trabalho envolvido nessa produção como trabalho imaterial, que produz um bem material, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação. Um dos lados do trabalho imaterial pode ser identificado numa analogia com o funcionamento de um computador. O amplo uso de computadores redefine as práticas e relações de produção, em conjunto com as práticas e relações sociais. A revolução de produção da comunicação e da informática transformou práticas laborais a tal ponto que todas elas tendem ao modelo das tecnologias de informação e comunicação.

No interior da fábrica, as novas instrumentações tecnológicas, unidas às novas formas de organização, liberam um número crescente de pessoas do trabalho e, por conseguinte, do salário. Lamentavelmente, a evolução social é bem mais lenta do que a científica e tecnológica, porque demora a colocar em ação os mecanismos de redistribuição das tarefas, de modo que todos possam trabalhar e trabalhar menos, isto é, para que se possa

levar à realização um dos maiores sonhos da humanidade, o que nunca esteve tão próximo quanto hoje.

O resultado mais temível é que - pelo menos por alguns decênios - o desemprego cresça e, com ele, a violência e a ilegalidade, que fariam pensar na decomposição da velha sociedade mais do que no nascimento de uma nova.

Na esfera do trabalho organizado, as transformações em curso determinam a rápida eliminação da fadiga física, a drástica redução do horário de trabalho, o maciço deslocamento da atenção do lugar e do tempo da produção social.

Por outro lado, ao atenuar as diferenças culturais entre chefes e dependentes determinou-se a passagem de formas hierárquicas a formas funcionais e informais de liderança. A organização do trabalho por objetivos e a autonomia profissional dos trabalhadores permitem aos chefes controlar os resultados mais do que os processos.

A especialização é considerada válida na justa medida em que permite o trabalho interdisciplinar. A linha de montagem e a pirâmide perdem força em comparação com outras metáforas organizacionais como a rede, a célula, o cérebro, a colméia.

Todas essas transformações agem simultaneamente e sinergicamente sobre a representação simbólica que um número crescente de trabalhadores vem fazendo pelo próprio mundo, do próprio destino e, portanto, dos seus modelos de comportamento conflitual: por que, como, com quem e contra quem combater.

4. CONTEXTUALIZANDO UMA OUTRA CONCEPÇÃO DE GESTÃO

Se no passado a estratégia de Recursos Humanos sempre esteve voltada para a defesa da postura do poder, os objetivos a serem atingidos eram disciplina e ordem, sendo esses uma responsabilidade formal da área de Recursos Humanos. Hoje, a coresponsabilidade passou a ser de fundamental importância ter um bom relacionamento e uma postura flexível. Ocorreram inúmeras

mudanças na postura das empresas, assim como na área de Recursos Humanos. O surgimento de novas tecnologias passou a exigir maiores especializações funcionais, maior ênfase no treinamento empresarial e levaram ao desenvolvimento de novos profissionais voltados para esse perfil.

Nesse início de século, a eletrônica revolucionou a vida e traz um novo paradigma organizacional, ou seja, o capital deixa de habitar a máquina, passando a habitar o homem (ALMEIDA et al., 1993). A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos. No entanto, só há uma maneira de uma empresa ter acesso a esses bens – através das pessoas em que tais recursos residem. Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas – o capital humano – são o seu bem mais precioso (NAISBITT; ABUDERNE, 1987).

As pessoas são capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento e riscos – na expectativa de colher retornos desses investimentos, como por exemplo, salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc.

Assim, se no passado os recursos humanos eram considerados como fator relacionado aos custos de produção das empresas, atualmente passou-se a considerá-los como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional.

Para os autores acima citados, a finalidade da Gestão de Recursos Humanos deve repousar em promover o empenho coletivo de trabalho, pois é ele e não a autoridade que traz resultados.

A área de Recursos Humanos é responsável por promover o encontro de interesses de diversos segmentos como empregadores/patrões/clientes. À gestão de Recursos Humanos cabe promover a interação destes elementos, cuidando, de modo especial, da ponta do tripé que representa o empregado.

De acordo com Chiavenato (1999), nas últimas décadas houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas,

econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações.

Atualmente, não é mais possível pensar-se em ser competitivo apenas através da inovação tecnológica ou somente por meio do engajamento de recursos humanos. Ambos são imprescindíveis. As novas estratégias de competitividade, inclinadas para a diversificação e enfoque, impõem estratégia tecnológica conjugada à estratégia de recursos humanos.

Desta forma, a gestão de recursos humanos da empresa competitiva deve ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações; gestão planejada e proativa; descentralizada e compartilhada; transparente; flexível; integrada; orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade.

5. A TÍTULO DE CONCLUSÃO? OU UM NOVO REPENSAR...

A importância deste estudo reside na apresentação de elementos que favorecem as mudanças de gestão, e de que forma as mesmas alteram as relações de trabalho dos diferentes atores sociais que participam de um processo produtivo. Assim, procuramos muito mais do que descrever as tendências de mudanças promovidas pelas inovações tecnológicas em uma organização. A análise de qualquer modo, buscou explicitar o sentido geral das mudanças que parece apontar mais na direção do redesenho da organização na busca de uma concepção transformadora, que a torne mais eficiente, inovadora e competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de et al. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

BARBIERI, José Carlos. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 66-77, jan./mar. 1997.

BRONCANO, Fernando. *Nuevas meditaciones sobre la técnica*. Madrid: Trotta, 1995.

BOWDITCH, James L. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 3 v. (A sociedade em rede, v. 1; O poder da identidade, v. 2; Fim do milênio, v. 3).

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Introdução a teoria geral administração*. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DE MASI, Domenico. *O futuro do trabalho – Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

FREUD, Sigmund. O Mal-Estar na Civilização. In: _____. *Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1980. v.21, p. 81-171.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. *Império*. 3. ed. São Paulo: Record, 2001.

KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1998.

KRAWULSKI, Edite. *A evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje*. Florianópolis: [s.n.], 1991.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KURZ, Robert. *O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna a crise da economia mundial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LAGO, Benjamim Marcos. *Dinâmica social – Como as sociedades se transformam*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LÉVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MARX, K. *Manuscritos Econômicos-Filosóficos de 1844*. México: Grijalbo, 1982.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. *Megatrends 2000: Dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90*. 4. ed. São Paulo: Amaná-Key, 1990.

_____. *Reinventando a empresa*. Lisboa: [s.n.], 1987.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

