RAP

SEÇÕES ESPECIAIS

"Espaço dedicado à divulgação dos programas de pesquisa e de estudos e análises sistemáticas levados a efeito pela comunidade acadêmica da EBAP/FGV"

PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO SOCIAL

REFORMA DO ESTADO E GOVERNANÇA

A CONJUNTURA DAS ESCOLHAS PÚBLICAS

PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO NOS ESTADOS E MUNICÍPIOS

Programa de Estudos em Gestão Social

Coordenação: Fernando Guilherme Tenório

"Programa dedicado à produção de estudos e à divulgação de experiências em gestão social, preocupado com o enriquecimento da participação pública nos destinos da cidadania contemporânea."

Eraldy Kennedy de Sousa Chagas[1]

Gestão social: da automação à reestruturação produtiva industrial

1. Introdução

A implantação de novas tecnologias de base microeletrônica tem provocado um significativo impacto na força de trabalho do parque industrial brasileiro e nos modelos de gestão empresarial adotados.

Um fato preocupante é o desemprego tecnológico. Segundo Jeremy Rifkin (1996), as primeiras décadas do século XXI serão de desemprego em massa, devido à revolução tecnológica que está substituindo empregados por *software* e *hardware*; também nos dias atuais existiria um megaexército de pessoas desempregadas ou subempregadas — algo em torno de 800 milhões —, e a tendência seria a de aumentar esse contingente, provocando mais miséria e mais violência em um mundo que já não se apresenta em equilíbrio social.

As organizações têm atuado no sentido de propiciar aos empregados atingidos pela modernização novas oportunidades de qualificação e reposicionamento funcional? O corpo gerencial tem agido com competência técnica e humana na condução do processo de implantação da automação? O sindicato dos trabalhadores tem participado? Estas são algumas questões-chave sobre o tema.

Neste novo cenário paradigmático, rico de mudanças e inovações, cabe ao empregado buscar continuamente seu desenvolvimento, aprimorando sua empregabilidade, a fim de adquirir, dia a dia, as novas qualificações necessárias para executar seu trabalho. Por outro lado, o empresário não deve enxergar o trabalhador como um simples insumo da produção, mas como um verdadeiro par-

[1] Mestre em administração pública pela EBAP/FGV.

ceiro: alguém que efetivamente pode adicionar valor ao seu produto.

2. *Desenvolvimento*

As atividades produtivas industriais tiveram seu primeiro grande salto a partir da invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1770. Posteriormente, com o avanço das pesquisas tecnológicas e a competição comercial entre as grandes potências, no século passado, a comunidade científica daqueles países procurou produzir novos engenhos que proporcionassem vantagens competitivas aos processos de transformação dos produtos por elas fabricados.

Aquelas pesquisas proporcionaram, entre outras invenções, os motores de combustão interna e a utilização da força das águas de forma não apenas mecânica, mas principalmente por meio da transformação do seu potencial em eletricidade. Estes dois degraus tecnológicos auxiliaram na criação de inúmeros mecanismos industriais, bem como proporcionaram um substancial crescimento da produtividade das nações hegemônicas do século passado, notadamente da Inglaterra.

Como conseqüência do desenvolvimento industrial, apareceu com maior clareza perante a sociedade civil o conflito entre o capital e o trabalho, conforme exposto nos estudos de Karl Marx.

De acordo com Gomide e Andrade Netto (1986), as tecnologias de automação evoluíram desde os primeiros reguladores mecânicos do tipo desenvolvido por Watt, passando pela instrumentação pneumática e hidráulica e, no presente século, com as grandes guerras mundiais, a utilização eletrônica de base analógica em larga escala.

Uma outra etapa não menos importante no avanço da automação industrial ocorreu em 1972, com a invenção do microprocessador (*chip*) que proporcionou a difusão da automação em todos os setores das indústrias, tanto os produtivos quanto os de gestão de negócios. Segundo Gomide e Andrade Netto (1986:5), isso "representou um fator decisivo no aumento da produtividade, na qualidade dos produtos e na flexibilidade da produção".

A utilização do computador em todas as áreas de uma indústria, seja na gestão administrativa, seja no processamento ou mesmo nas máquinas, resultou no que se chama manufatura integrada por computador (*computer integrated manufacturing* — CIM).

Angelo Dina (1987:13) define automação como "a elaboração automática em tempo real da maior parte das informações relativas ao processo produtivo". Por elaboração automática entenda-se que, se antes a informação transitava pelo cérebro humano e daí pelas operações manuais do operador do equipamento, agora evita-se a interferência humana através da tentativa de se realizar todas essas etapas automaticamente, em tempo real (*on time*), isto é, "trocando sinais com a máquina da maneira mais adequada a ele durante o processo produtivo" (Dina, 1987:14).

Os autores costumam subdividir a automação em duas categorias: rígida e flexível. Por sua vez, a automação flexível, quando une o desenho e a manufatura em uma mesma célula produtiva, passa a se chamar automação flexível integrada.

A automação rígida[2] se adequa somente a um setor muito específico, o das produções em larga escala, em geral para linhas de usinagem onde não se requer flexibilidade para as peças fabricadas. Nessas linhas, as tarefas que o trabalhador pode executar são muito limitadas, tanto quantitativa quanto qualitativamente.[3]

Essa maneira de se trabalhar na fábrica, feita para se excluir qualquer participação inteligente do trabalhador, segundo Angelo Dina, entrou em crise em fins dos anos 60. Por um lado, os trabalhadores passaram a solicitar um novo modo de trabalhar, menos cruel e menos rígido, e, por outro lado, os consumidores passaram a desejar uma maior diversificação e diferenciação de produtos. Entretanto, as linhas de automação rígida não suportavam variação.

A possibilidade de se tornar flexível um processo produtivo automático significa que as informações sobre esse mesmo processo ainda continuam recebendo um tratamento e uma elaboração automática, "mas agora elas poderão ser modificadas sem que haja a necessidade de mudar fisicamente o processo produtivo" (Dina, 1987:20).

O quadro 1 apresenta uma comparação entre o trabalho manual (homem), o sistema de automação rígida e um exemplo de automação flexível (robô).

[2]Segundo Valle (1995:17), "se o que se deseja é a ampliação dos mercados de massa, ainda há muito espaço, em países como o nosso, para fábricas com linhas de montagem e/ou automação rígida (eletrodomésticos, têxteis e confecções etc.)".

[3]Segundo Dina (1987:17), "a automação rígida foi muitas vezes considerada pelos sindicatos o exemplo típico do taylorismo e da desqualificação profissional".

Confronto entre as características dos robôs, do trabalho manual e dos sistemas automáticos rígidos

Característica	Homem (trabalho manual)	Sistema automático rígido	Robô
Velocidade	Média	Elevada	Elevada (movimento) Relativamente fraca (operação total)
Precisão	Fraca	Elevada	Média-alta
Capacidade de repetição	Fraca	Elevada	Elevada
Simultaneidade de operações diferentes	Muito fraca	Elevada	Fraca
Rigidez	Fraca	Elevada	Fraca
Capacidade de realização de movimentos muito complexos	Elevada (mas com fraca precisão e capacidade de repetição)	Só se a estrutura física for realizada para o movimento específico	Elevada
Produtividade horária	Fraca	Máxima	Média-alta
Facilidade de mudança de ciclo	Máxima	Fraca-nenhuma	Elevada
Capacidade de enfrentar inconvenientes	Elevada	Quase nenhuma	Média (só se for um tipo previsto)
Adaptabilidade	Máxima	Nenhuma	Fraca (atualmente)
Capacidade de julgamento	Máxima	Nenhuma	Fraca
Eficiência operacional	Muito variável	Fraca	Elevada
Custo	Crescente	Muito elevado	Médio-alto

Fonte: Dina (1987).

Segundo Shoshana Zuboff (1994:83), "a natureza da tecnologia da informação é caracterizada por uma dualidade fundamental". Por um lado essa tecnologia pode ser empregada para automatizar operações. Aqui se inserem todos os exemplos onde se busca substituir o trabalho e a qualificação do homem por sistemas nos quais um mesmo processo pode ser elaborado com melhor controle, continuidade operacional ampliada e a custos mais reduzidos. Nesse caso, teríamos a *automação* propriamente dita. Por outro lado, a própria tecnologia da informação pode ser utilizada para criar informações. A partir do momento em que se utilizam dispositivos baseados em microprocessadores para monitorar certo processo, esses mesmos dispositivos geram outras informações que acrescentam conhecimento ao homem sobre o processo. O termo que a autora utiliza para descrever esse processo é *informatização*.

Nesse sentido, qualquer estratégia empresarial que focalize a *automação* irá centrar-se no *hardware*, ou seja, na máquina inteligente (*smart machine*); por outro lado, uma estratégia de gestão calcada na *informatização* reconhecerá certamente a força, a função e o valor dessa máquina inteligente; contudo, levará em consideração, primordialmente, a interdependência dessa máquina com as pessoas inteligentes.

Através de uma extensa pesquisa realizada em oito grandes organizações, desde empresas de escritórios (um grande banco) até indústrias de processo contínuo (três fábricas de papel e celulose), Zuboff (1988:313) afirma que a *autoridade* seria a *dimensão espiritual* do poder, enquanto a *técnica* seria sua *dimensão material*, uma vez que protege a autoridade dos gerentes, seja pela diminuição da desobediência do trabalhador, seja pelo aumento da probabilidade da desobediência vir a ser detectada: "*Techiniques of control protect authority by diminishing the likelihood of disobedience, which is sometimes accomplished merely by increasing the probability that acts of disobedience will be detected*".[4]

Ainda que a técnica seja a dimensão espiritual do poder, parece que ela não será capaz de diminuir os conflitos[5] entre o capital e o trabalho. A esse respeito, Werner Market (1995:26), discorrendo sobre as práticas gerenciais derivadas do modelo japonês,[6] afirma que "no futuro, a realidade empresarial fora do Japão não corresponderá ao modelo de uma cooperação geral que ultrapasse os âmbitos e as hierarquias, nem implicará uma maior qualificação para todos os empregados. Ao invés disso, a seg-

[4] Numa tradução livre: "técnicas de controle protegem a autoridade através da redução da possibilidade de desobediência, o que é algumas vezes obtido simplesmente aumentando a probabilidade de os atos de desobediência serem detectados".

[5] Motta (1984), contrapondo-se a um estudo de Robert Blauner, discorda da afirmação de que a automação democratiza o poder no chão-de-fábrica. Para ele, "é fácil notar que Robert Blauner não percebe que a automação continua alienante, fundamentalmente, porque separa não apenas o homem do produto e do processo de produção, mas ainda o separa do mundo da produção".

[6] Um interessante relato sobre a dificuldade de se implantar técnicas de administração japonesas em países do terceiro mundo pode ser visto em Kaplinsky (1995).

mentação entre os grupos de funcionários de qualificações diferentes tenderá a aumentar".

Essa questão do conflito no mundo do trabalho diz respeito às relações industriais e é importante que seja considerada na introdução de novas *tecnologias de base microeletrônica*, particularmente quando esta ocorre concomitantemente a um processo de reestruturação organizacional.

Mesmo que outros autores discordem desse ponto de vista, de fato os equipamentos de base microeletrônica permitem não apenas controlar o processamento de uma refinaria, mas também favorecem a interligação dos dados das variáveis de processo com malhas de dados da própria gestão empresarial, tais como sistemas financeiro-contábil, de gestão de estoques, de informação gerencial etc. Segundo Teixeira (1992), uma outra utilização é a montagem de modelos matemáticos, através de *software*, que simulam as condições de operação das plantas industriais, gerando uma economia de custos com a otimização do tempo necessário aos projetos-piloto. Vale salientar que, na maioria dos casos de implantação da automação em plantas, a própria empresa tem de desenvolver seus *software* aplicativos.

O desenvolvimento desses aplicativos representa uma forma de envolvimento sociotécnico dos trabalhadores no processo de implantação da automação, mesmo que num nível básico. Contudo, Durand (1994) defende a necessidade de se aumentar essa participação.[7]

Esse autor estudou uma fábrica de máquinas e caixas de câmbio de um grupo automobilístico francês, utilizando a metodologia de observação participativa e de entrevistas com trabalhadores e, ao final da pesquisa, delineou algumas recomendações de caráter organizacional que as empresas deveriam observar quando da utilização da tecnologia de informação (TI).

Para ele, o trabalho na fábrica pode vir a se tornar mais desafiador e interessante, a partir do momento em que a empresa se prepare para isso através da flexibilização de sua organização do trabalho. Como pré-requisito para isso, a empresa deveria apresentar uma "promoção simultânea de debates e discussões, nas fábricas, (...) bem como sobre os métodos e técnicas necessárias à sua implantação" (Durand, 1994:98).

Muitos autores têm uma posição crítica com relação à utilização indiscriminada de computadores. Defendem a posição pouco usual[8] de que os computadores digitais são inerentemente pouco confiáveis, apontando dois motivos para

[7]Uma importante contribuição a respeito da interligação entre tecnologia e poder, à luz de Michel Foucault, é a de Clegg (1992). Ao contrário das teorias modernas, derivadas de Maquiavel ou Hobbes, que pressupõem que o poder aumenta proporcionalmente à ampliação da tecnologia, Clegg conclui que mudanças nas técnicas de trabalho têm resultados diferentes.

[8]Ao contrário deste posicionamento, Fleury (1989:40) afirma que é defendida a posição de que as tecnologias de base microeletrônica constituem uma inovação revolucionária e que por isto "provocam drástica redução no custo de muitos produtos e serviços; provocam um dramático aperfeiçoamento nas características de muitos produtos e processos; têm legitimidade social e política; têm aceitação ambiental; e têm efeito 'penetrante' sobre o sistema econômico".

essa desconformidade: são mais propensos a falhas gerais; sua grande complexidade indica que nunca poderão ser totalmente testados antes de serem usados efetivamente.

É importante lembrar que a *tecnologia de base microeletrônica* está permeando todas as áreas do mundo do *trabalho* na atualidade. Mas qual será a ideologia, ou melhor, a lógica por trás da utilização da automação? Coriat e Terssac (1984: 384), em um célebre trabalho, apontam possíveis respostas aplicando a uma indústria de processo:

"a) La détection des conditions anormales de fonctionnament; (...)

b) La stabilisation du processus; et, (...)

c) L'optimisation."

Portanto, as principais razões para a utilização da automação numa indústria de processo seriam: detectar velozmente condições anormais no funcionamento das variáveis de processo; da estabilidade e maior confiabilidade à operação; manter a quantidade e a qualidade dos produtos sempre maximizados, apesar das variações do processamento.

3. Conclusões e recomendações

No ambiente das indústrias, a introdução da automação de base microeletrônica viabilizou o posicionamento de salas de controle de processos distante das plantas industriais, com o chamado centro integrado de controle (CIC), que recebe os dados das variáveis de processo das diversas unidades de controle espalhadas nas plantas, interligando-as. Isto é o que se convenciou denominar "controle distribuído", e teve um impacto positivo na força de trabalho, uma vez que os controles das diversas unidades de processamento estão centralizados em um mesmo espaço físico, facilitando o processo de comunicação e decisão entre operadores, supervisores e engenheiros.

Na verdade, a disseminação da tecnologia de base microeletrônica no ambiente industrial parece sinalizar uma maior delegação de responsabilidade para o homem do chão-de-fábrica. Estaríamos assistindo ao despertar de um novo reordenamento social? Como será o profissional do futuro? Que tipos de habilidades e competências deverá dominar? Sua remuneração estará alicerçada em que bases? Uma coisa é certa: talento e ousadia, aliados ao conhecimento, à experiência, à flexibilidade e à intuição,

parecem ser os grandes diferenciais imprescindíveis ao trabalhador do século XXI.

Neste cenário, os gerentes das empresas brasileiras precisam assumir cada vez mais uma postura proativa, e ficar atentos ao negócio principal da empresa e ao homem do chão-de-fábrica, procurando pautar suas ações na elevação de valores éticos superiores, em estudos da relação custo-benefício social e financeiro, na transparência, no trabalho em rede, no atendimento das necessidades do cliente, na preocupação com a qualidade do seu produto ou serviço, e buscando sempre diálogo baseado no agir comunicativo.

Com base no referencial teórico comentado e nos resultados de uma pesquisa realizada em 1995/96 (Chagas, 1997), tem-se como oportunas as seguintes *recomendações sociais* para as organizações que estão implantando a automação:

- adotar uma sistemática de avaliação periódica do impacto da automação na força de trabalho e na eficiência operacional, por um período de até três anos após o término da implantação;

- fazer com que sua área de recursos humanos atue proativamente, no sentido de alertar o trabalhador sobre possíveis impactos sociais da implantação das novas tecnologias de base microeletrônica;

- aprimorar a participação dos envolvidos na automação, principalmente no nível de execução, no que concerne ao processo de tomada de decisões, para que se possa atingir o máximo da potencialidade de ganho da nova tecnologia;

- incentivar o trabalho em equipe;

- adotar incentivos compensatórios (remuneração variável) para os empregados que se destacam assumindo novas responsabilidades, isto é, para aqueles empregados que assumem a operação ou a supervisão de várias unidades produtivas, viabilizadas pela implantação da automação;

- informar claramente aos empregados acerca dos prováveis ajustes no quadro de pessoal com o advento da automação;

- possibilitar treinamento para requalificação profissional dos operadores, supervisores, engenheiros e gerentes que eventualmente tenham de ser dispensados;

- adotar um modelo de gestão mais dinâmico e flexível, que possibilite uma rápida atualização dos objetivos e das estratégias da organização;
- divulgar amplamente para os empregados os ganhos empresariais alcançados com a implantação da automação;
- incentivar um maior envolvimento das entidades sindicais representativas das classes trabalhadoras;

Referências bibliográficas

Chagas, Eraldy Kennedy de S. Automação industrial e cultura técnica. O caso da Petrobras. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1997. (Dissertação de Mestrado.)

Clegg, Stewart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, *32*(5), nov./dez. 1992.

Coriat, Benjamin & Terssac, Gilbert. Micro-életronique et travail ouvrier dans les industries de process. In: *Sociologie du travail.* Paris, Gauthier-Villars, 1984.

Dina, Angelo. *A fábrica automática e a organização do trabalho.* Petropólis, Vozes/Ibase, 1987.

Durand, Jean Pierre. A tecnologia da informação e o legado do taylorismo na França. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, FGV, *34*(1), jan./fev. 1994.

Fleury, Afonso C. C. Automação na indústria metal-mecânica: tendências da organização do trabalho e da produção. *Revista de Administração.* São Paulo, USP, *24*(3), jul./set. 1989.

Gomide, F. A. de Campos & Andrade Netto, M. L. *Introdução à automação industrial informatizada.* Campinas, Unicamp, 1986.

Gonçalves, José E. L. & Gomes, Cecília de A. A tecnologia e a realização do trabalho. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, FGV, *33*(1) jan./fev. 1993.

Habermas, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa.* Madrid, Taurus, 1987. Tomo 1.

Kaplinsky, Raphael. Techinique and system: the spread of Japanese management techiniques to developing countries. *World Development, 23*(1):69, 1995.

Lipietz, Alain & Leborgn, Danièle. O pós-fordismo e seu espaço. *São Paulo: Espaço e Debates. Revista de Estudos Regionais, 8*(8), 1988.

Market, Werner. Lean production: uma revolução da forma de produção capitalista? Rio de Janeiro, Coppe, 1995. mimeog.

Motta, Fernando C. Prestes. Organização, automação e alienação. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, *24*(3):67, jul./set. 1984.

Rifkin, Jeremy. *O fim dos empregos.* São Paulo, Makron Books, 1996.

Scarbrough, Harry & Corbett, J. Martin. *Technology and organization: power, meaning and design.* London, Routledge, 1992.

Teixeira, Francisco Lima C. Difusão da tecnologia de base microeletrônica na indústria de processo contínuo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, *32*(5), nov./dez. 1992.

Tenório, Fernando Guilherme. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade? Estudo de caso nas empresas Eletrobrás, Embratel, Furnas e Petrobras*. Rio de Janeiro, Coppe/UFRJ, 1996. (Tese de Doutorado.)

Upton, David M. What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*. Boston, Jul./Aug. 1995.

Valle, Rogério. Automação e racionalidade técnica. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo (17), out./1995.

Zuboff, Shoshana. *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York, Basic Books, 1988.

———. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, *34*(6):83, nov./dez. 1994.

Empresa social

Luiz Carlos Merege[1]

1. Introdução

Como um novo campo de estudos focado pelos centros de pesquisa nacionais e internacionais, o chamado terceiro setor tem instigado os investigadores a conceituá-lo e defini-lo claramente. Começando pela denominação do setor, muito se tem discutido a respeito de sua adequação. Por que terceiro setor e não primeiro ou segundo? Os dirigentes de organizações sociais reclamam que mais uma vez suas atividades são colocadas em terceiro lugar, querendo, com essa manifestação, indicar que não estão satisfeitos com a denominação que poderia diminuir a importância da área frente a outras atividades. Junto com esta discussão da área como um todo, começam a surgir novos conceitos que passam a constituir um corpo de conhecimento bastante específico. Exemplo deste novo vocabulário são as expressões "investimento social", "organizações da sociedade civil (OSCs)", "cidadania empresarial", "responsabilidade social" e "empresa social", para citar apenas algumas.

A expansão das atividades das organizações não-lucrativas em todo o mundo exige um esforço teórico para conceituar tal fenômeno, assim como sistematizar o corpo de conhecimento criado pela prática diária de luta pela sobrevivência e acumulado pelas organizações sociais.

A reflexão que será feita sobre o tema "empresa social" está longe de esgotar o assunto. Trata de explicitar impressões sobre a área e sobre o uso deste novo conceito

[1] Doutor pela Universidade de Syracuse, NY, EUA, professor titular da Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV, coordenador do Centro de Estudos do Terceiro Setor (Cets).

e suas implicações para o fortalecimento das organizações sociais.

Este artigo pretende, sim, provocar a discussão para que, dentro de um processo coletivo de produção do conhecimento, possamos eliminar dúvidas e aprofundar conceitos.

2. O Estado mínimo e o fim do emprego

Para explicar a atenção que os pesquisadores e formadores de opinião têm dedicado ao chamado terceiro setor, é necessário fazer uma reflexão sobre as grandes transformações de nosso tempo. A primeira é, sem dúvida, a pressão que os países vêm sofrendo para reduzir a intervenção estatal na economia. A hegemonia ideológica do neoliberalismo não permite outra saída a não ser a redução das funções do Estado a suas atribuições clássicas, quais sejam as de manter a unidade política nacional, a justiça e a segurança. O Estado vem reduzindo drasticamente suas atividades no mundo todo e a expressão dessa onda no Brasil é a reforma administrativa, que tem como um dos seus eixos principais a redução do número de funcionários públicos. A abertura do mercado para importações constitui uma outra faceta do modelo neoliberal, justificada pela necessidade de expor as economias à concorrência internacional. Sem dúvida alguma, estas são políticas redutoras do nível de emprego nos países que a adotaram.

A segunda grande transformação refere-se à revolução tecnológica, com a robotização das linhas de produção e o uso generalizado da informática nos processos produtivos e nos serviços em geral. Novamente, a abertura do mercado trouxe esses procedimentos para nossas fábricas e escritórios, acelerando o processo de eliminação de postos de trabalho, o que vem ocorrendo concomitantemente no mundo todo.

Sem dúvida, são transformações com grande impacto social, gerando um clima grande de intranqüilidade. O cenário de desemprego crescente é acompanhado pela deterioração das condições de vida nas sociedades modernas, onde os que têm não podem usufruir dos benefícios do progresso humano sem um grande grau de apreensão e intranqüilidade. Aos que são excluídos do processo produtivo, não lhes resta outra saída senão a marginalidade e a criminalidade. Enfim, a ninguém é reservada uma vida tranqüila, pois ela se tornou um verdadeiro pesadelo, pelo grau de violência que invade o cotidiano das pessoas.

No processo de busca de uma solução para este quadro desolador, o terceiro setor aparece como uma provável solução para minorar os problemas sociais que o sistema capitalista vem criando com uma velocidade nunca vista.

Há hoje um consenso internacional sobre o importante papel que o terceiro setor poderia desempenhar na construção de uma sociedade menos conflituosa. Tendo uma longa tradição no atendimento das necessidades sociais das populações pobres, as organizações não-lucrativas poderiam expandir suas atividades, colaborando para diminuir o fosso entre a demanda por serviços sociais e a sua oferta, e com isto criar novos postos de trabalho. O terceiro setor apresenta uma característica importante frente ao quadro do desemprego, pois o seu potencial de gerar trabalho é considerável. Por compreender atividades de atendimento à população, este é um setor trabalho-intensivo. Em muitos casos, a relação entre prestadores de serviços e usuários é de um por um, tendo em vista o grau de atenção à pessoa humana que a atividade requer.

Entretanto existe um problema a ser solucionado. A taxa de expansão do setor não corresponde à de crescimento dos problemas sociais. Historicamente, o terceiro setor vem-se expandindo de acordo com a vontade das pessoas que resolvem se dedicar à área social, e não segundo uma política que estimule o seu crescimento.

O fato novo que vem lançando desafios para as organizações do terceiro setor é que recentemente não só o Estado vem demandando sua expansão, mas também o setor privado. Como dissemos anteriormente, a gravidade dos problemas sociais tem motivado os governos e a iniciativa privada a elaborarem políticas, isoladamente ou em parceria, que implicam uma expansão mais rápida do campo de atuação das organizações sociais não-lucrativas. Isso ocorre de duas formas: primeiramente, pelo estímulo à criação de novas organizações sociais, num processo de expansão do seu número e, portanto, do número de pessoas atendidas; em segundo lugar, o Estado e o setor privado vêm estimulando as organizações já existentes a expandirem as suas atividades. Tanto em um caso quanto noutro, um novo procedimento é exigido das organizações não-lucrativas: que elas passem a atuar segundo padrões de eficiência que predominam na área do mercado. O novo conceito de "empresa social" carrega consigo um receituário de como as organizações não-lucrativas poderiam melhorar seu desempenho, aplicando formas de administração que garantam um maior retorno dos investimentos sociais.

As organizações não-lucrativas têm diante de si um grande desafio e enfrentam um sério risco de perderem suas características próprias, que lhes têm reservado um papel muito especial na manutenção de valores humanitários básicos. São exatamente esses valores humanitários básicos que permeiam as relações interpessoais do corpo de colaboradores, que é um dos pontos fortes dessas organizações. A missão de atender bem ao seu público constitui também uma regra natural que se aplica para os seus colaboradores internos, quer entre aqueles que cuidam da parte administrativa, quer entre os que se dedicam às atividades-fins da organização e, logicamente, entre um grupo e outro.

Nas organizações sociais existe uma lógica organizacional que difere substancialmente da lógica administrativa encontrada no setor privado. Comentaremos a seguir algumas das principais diferenças, com o objetivo de chamar a atenção para o fato de que, sendo as lógicas diferentes, não podemos julgar, pela ótica dos valores que prevalecem no setor privado, portanto a lógica do mercado, a forma como as organizações sociais se estruturam e atuam. Temos, sim, de ressaltar os procedimentos e valores peculiares das organizações não-lucrativas como a forma pela qual têm atuado até agora com grande sucesso. Ao identificar a lógica de atuação e a racionalidade para a sobrevivência, temos de trabalhar para formar um corpo conceitual que fortaleça essas características próprias das organizações sociais. Desta forma, poderemos potencializar a sua atuação através da sistematização desse conhecimento historicamente acumulado e que constitui uma rica fonte de inspiração para a busca de uma melhor relação entre as pessoas nas suas múltiplas atividades cotidianas.

3. As regras do setor: sua moeda forte

Muito embora certos conhecimentos profissionais de como gerenciar possam ser transferidos do mundo dos negócios para as organizações não-lucrativas, deve-se ter o máximo de cuidado quando isso é feito. A melhor opção para aumentar a qualidade na gestão de uma organização não-lucrativa (ONL) deve ser aplicar conhecimentos gerenciais desenvolvidos no seu próprio meio, pois, dessa forma, o potencial de resposta é maior. Infelizmente, não temos ainda um corpo sistematizado de conhecimentos nesta área. Queremos aqui chamar a atenção para algumas características do gerenciamento de ONLs, que

podem ser potencializadas e que certamente resultariam em melhor desempenho dessas organizações.

Com a finalidade de testar até que ponto as ONLs estão sendo influenciadas pelas técnicas de administração aplicadas no mundo do mercado, solicitamos recentemente a um grupo de dirigentes de ONLs que desenhassem o organograma de suas organizações. Aplicamos este exercício, pois sabíamos que encontraríamos um arco de desenhos que iriam do mais tradicional organograma encontrado no setor privado ao mais revolucionário em termos de criatividade e que reflete os valores básicos humanitários encontrado nas ONLs. Para discutir com os dirigentes dessas organizações o desenho que eles haviam feito, separamos dois grupos: um que refletia a influência dos organogramas encontrados no setor privado e outro grupo com desenhos que representavam a cultura própria das ONLs.

No primeiro grupo, o organograma piramidal tradicional foi discutido desde o mais confuso e, portanto, de difícil entendimento até o mais claro, com seus diversos níveis hierárquicos. Embora em algumas organizações aparecessem poucos níveis hierárquicos, a idéia era sempre a mesma, ou seja, aparecia clara a influência da forma organizacional que impera no setor privado, onde o topo da pirâmide comanda o destino da organização.

No outro grupo, apareceram desenhos bastante ricos em criatividade e que refletiam o clima de igualdade e de direitos de participação de todos no destino das organizações. Neste conjunto de desenhos, os mais "conservadores" não eram piramidais, mas sim retangulares, isto é, existia um corpo diretivo, mas abaixo deste não existiam níveis hierárquicos, mas sim grupos de pessoas trabalhando em projetos específicos ou na área administrativa. Um exemplo bastante bonito deste desenho foi o apresentado por uma organização onde as áreas de trabalho recebiam os nomes de liberdade, igualdade e fraternidade. Aqui, por exemplo, as pessoas que se dedicavam às atividades-meio (administrativas) estavam no "departamento" da fraternidade.

Um outro exemplo belíssimo de preservação dos valores e das relações interpessoais foi dado por uma organização que desenhou seu organograma com o formato de diversos círculos, girando em torno de um círculo central. Neste círculo central não estava colocado o corpo de dirigentes da organização, mas sim um conselho de colaboradores que era responsável pela definição das grandes metas programáticas a serem cumpridas pela organização. Esse conselho é formado por representantes das diversas

áreas da organização, representadas por círculos que gravitam em torno do conselho. Uma vez formuladas as decisões, estas são gerenciadas pela diretoria da entidade, que tem o papel de coordenar a implementação das metas pelas diversas áreas de atuação da organização. A co-gestão passa a ser uma prática cotidiana neste modelo de gestão, garantindo a participação de todos os membros da organização na formulação de políticas e atribuindo a cada um responsabilidades no cumprimento daquilo que foi assumido frente aos outros colaboradores. A prática democrática no trabalho é um forte conteúdo nessa organização, o que resulta em grande satisfação pessoal entre seus colaboradores. A integração de indivíduos, que garante a igualdade de direitos de manifestação, resulta na possibilidade de todos contribuírem com sugestões para a melhoria contínua do desempenho da organização. Para os colaboradores, o fato de verem suas sugestões transformadas em ações significa uma compensação pessoal, com reflexos em sua auto-estima. Talvez esteja nesta forma de gestão coletiva uma das principais razões para as pessoas se dedicarem voluntariamente a uma organização. É poderem ver a realidade organizacional e social sendo transformada através de sua intervenção. Isso não acontece em uma organização privada, onde os indivíduos têm de cumprir funções e tarefas que foram elaborados por outras pessoas, geralmente de níveis hierárquicos superiores.

Em outros exercícios que temos realizado com dirigentes de ONLs, aparecem outras características marcantes. Uma delas é que as pessoas são motivadas pela missão da organização, que sempre tem um grande propósito humanitário. Portanto, seus colaboradores são como "militantes" no cumprimento dos propósitos de transformação das pessoas para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e de oportunidades iguais para todos. A nobreza dos valores perseguidos motiva os colaboradores, que oferecem o que há de melhor em si para que a organização atinja seus objetivos. Isso não se encontra no mundo do mercado, onde as pessoas são geralmente motivadas pela lógica do ganho financeiro, que tem como objetivo principal ser transformado em consumo material. Aqui as pessoas querem ter mais, enquanto nas organizações sociais as pessoas querem ser mais. Nas organizações privadas, a busca é pelo bem particular, enquanto nas sociais busca-se o bem da coletividade. O trabalho nas ONLs é, antes de tudo, um projeto de vida das pessoas, o que geralmente não acontece na área privada, onde muitas vezes a pessoa desenvolve seu projeto de

vida fora do local de trabalho. Muitos empresários se dedicam voluntariamente às organizações sociais, onde parecem buscar se sentir úteis para a comunidade.

Daí deriva uma outra diferença importante entre os dois mundos. Enquanto na área empresarial a carreira aparece como sendo importante e todos são motivados pela possibilidades de ascenderem na escala de comando, nas ONLs não se observa esta lógica, pois as pessoas são respeitadas, não pelo posto que assumem, mas sim pela contribuição que possam dar para a melhoria dos serviços prestados e pela criatividade na resolução dos problemas diários. A liderança exercida pelas pessoas na condução dos destinos da organização é o que conta, e não propriamente o posto que elas assumem.

A transparência das ações e dos números aparece como uma outra característica marcante das ONLs, dando às pessoas conforto e satisfação na execução de seus trabalhos. Na área privada, prevalece o sigilo com respeito às informações e ao conhecimento que as pessoas vão acumulando em suas funções. Partilhar as informações e o conhecimento constitui uma prática comum nas ONLs, resultando em um processo de crescimento pessoal de todos e tornando o trabalho em equipe uma atividade natural. As organizações privadas que adotam um sistema administrativo moderno procuram desenvolver o trabalho em equipe, mas encontram grande resistência para sua implementação, pois aqui prevalece a lógica da concorrência e competição entre as pessoas, onde impera o salve-se quem puder.

Outras características específicas das ONLs poderiam ser apontadas, mas ficamos nessas, que são as mais marcantes.

4. Conclusão

Esses breves comentários nos levam a algumas conclusões, que são apresentadas como uma contribuição à reflexão que hoje se faz no Brasil sobre o processo de fortalecimento das ONLs.

As características peculiares das ONLs não podem ser analisadas como pontos fracos dessas organizações. Defendemos a idéia de que se deve estudar com mais cuidado a forma organizacional do terceiro setor, procurando tirar lições para a construção de um corpo de conhecimento apropriado para melhorar o desempenho dessas organizações. Esse corpo de conhecimento a ser formulado deveria ter como principal meta a criação de procedimen-

tos que permitam reconhecer as práticas de gestão nas organizações do terceiro setor como sendo as mais apropriadas para elas. Portanto, não se trata de enxertar nessas organizações práticas já aprovadas e consagradas no mundo do mercado, mas sim de valorizar e potencializar aquelas que já fazem parte do corpo de conhecimentos acumulados pelas ONLs.

Se no mercado prevalecem relações de trabalho caracterizadas pelo egoísmo e pela individualidade que não contribuem para a felicidade das pessoas, nosso procedimento deveria ser em direção contrária. Queremos com isso dizer que é o mercado que necessita importar as formas organizacionais e de relações pessoais que prevalecem no terceiro setor, o que poderia também inseri-lo no esforço de construção de uma sociedade igualitária, solidária e fraterna.

Banco de dados

Jatobá, Jorge. Reduzindo a jornada de trabalho. *Revista Mercado e Trabalho: Conjuntura e Análise*. Rio de Janeiro, Ipea, 1996.

Este artigo analisa a questão da redução da jornada de trabalho e do advento dos novos paradigmas tecnológicos, organizacionais e gerenciais na era da globalização competitiva, mostrando que, historicamente, sempre que há avanço tecnológico elevado, num primeiro momento cresce o desemprego, depois os trabalhadores se organizam e conseguem gradativamente baixar a jornada média semanal.

O autor entende que a melhor forma de compensar os efeitos da tecnologia sobre o emprego é empregar mais pessoas com jornadas de trabalho menores.

O artigo examina as experiências da Volkswagen alemã e da Hewlett Packard, na França, que reduziram a semana de trabalho para quatro dias, diminuindo também os salários de modo a gerar mais emprego. A seguir, analisa a situação do Brasil com relação à jornada de trabalho, que, depois da Constituição de 1998, foi reduzida de 48 para 44 horas semanais. O autor considera a negociação coletiva entre os sindicatos e o empresariado como movimento importante na tentativa de flexibilizar a jornada de trabalho, tendo como objetivo, para o patrão, o aumento da produtividade para compensar um maior custo/hora, e para o empregado, mais tempo para o lazer com os rendimentos do trabalho. O autor aponta que a prioridade é inibir a hora extra e estimular a abertura de novos postos de trabalho.[2]

[2] Resenha de Luís Fernando Filardi.

La Rovere, Ana Lúcia Nadalutti & Xavier, Hélia Nacif. A participação das ONGs na gestão ambiental urbana: tendências indicadas pela consulta nacional sobre a Gestão do Saneamento e do Meio Ambiente. *Revista de Administração Municipal.* Rio de Janeiro, *42* (217), 1995.

Este artigo traça um quadro do desenvolvimento histórico recente das ONGs, analisando as implicações da Constituição de 1988, no que concerne ao embasamento legal da luta por uma gestão ambiental descentralizada e participativa. Nesse contexto, aparecem com importância os municípios, pois suas administrações poderiam ser articuladoras das normas constitucionais com a mobilização promovida pela Eco 92. O artigo enumera possibilidades, entraves e tendências que se apresentam à tentativa de obtenção de uma efetiva gestão ambiental descentralizada e participativa.[3]

[3] Resenha de Adriano Coutinho.

Aconteceu

- A apresentação do trabalho "Flexibilização organizacional, mito ou realidade?", de Fernando Guilherme Tenório, no V Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, realizado no Rio de Janeiro, no período de 10 a 12 de setembro de 1997. O trabalho visou a pesquisar como estão sendo implementadas, pela perspectiva de uma ação gerencial dialógica, as tecnologias de informação (interação da eletrônica, da informática e das telecomunicações) em quatro empresas brasileiras.

- A apresentação de trabalhos ligados à gestão social, no 21º Encontro Nacional da Anpad, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, realizado no Club Med, em Rio das Pedras, Angra dos Reis, RJ, de 21 a 24 de setembro de 1997. Entre os trabalhos apresentados, estavam "Metodologias participativas, experiências em gestão pública e cidadania", de Fernando Guilherme Tenório e Jacob Eduardo Rozenberg, e "Impacto da implantação da automação na força de trabalho de uma indústria de processo contínuo", de Eraldy Kennedy de Sousa Chagas.

Endereços

Fundação Getulio Vargas/Escola Brasileira de Administração Pública
Praia de Botafogo, 190, EBAP, sala 426G
Rio de Janeiro — RJ — Brasil — 22253-900

E-mail: pegs@fgv.br
Web site: http://www.fgv.br/fgv/ebap/pegs.htm

Tel.: (021) 536-9146
Fax: (021) 536-9132