



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS
EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

LÉLIO HERIBERTO NASCIMENTO

**GESTÃO ORGANIZACIONAL PELA PRÁTICA DA SIMPLICIDADE:
UMA PROPOSTA DE AÇÃO EDUCATIVA.**

**BELO HORIZONTE
Dezembro/2010**

LÉLIO HERIBERTO NASCIMENTO

**GESTÃO ORGANIZACIONAL PELA PRÁTICA DA SIMPLICIDADE:
UMA PROPOSTA DE AÇÃO EDUCATIVA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof. Antonio Del Maestro Filho

**Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
Dezembro/2010**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) Lélcio Heriberto Nascimento, REGISTRO N° 2009749280. No dia 02/03/2011, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "GESTÃO ORGANIZACIONAL PELA PRÁTICA DA SIMPLICIDADE: UM RETORNO ÀS ORIGENS", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

~~() APROVAÇÃO~~ APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 02/03/2011.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Prof. Bernadete O. Sidney Viana Dias

Agradeço a Deus pela oportunidade maior que é a oportunidade da vida.

Agradeço aos meus pais pela bênção da concepção e tolerância na minha educação familiar.

Agradeço à Verônica, minha esposa e companheira pela paciência e incentivos.

Ao Igor, meu pequenininho de 03 anos, que tantas vezes me interrompeu neste trabalho para me lembrar do carinho e atenção que necessitava.

À Tia Valéria e à Dona Maria, que tanto colaboraram com o tempo delas para me dedicar a este trabalho.

Aos meus amigos e colegas que na simples convivência puderam contribuir para a análise e revisão deste trabalho.

Ao Prof. Maestro, pela sintonia de pensamentos que fortalecem os nossos objetivos.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

O I T – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

FEA/USP – FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ISMA – INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION

RESUMO

Este presente trabalho tem por objetivo a demonstração sobre a investigação dos múltiplos aspectos da complexidade do mundo atual, com destaque para as aplicações na vida corporativa. Em especial, são examinadas as muitas situações em que os gestores se vêem às voltas com a necessidade de lidar com o erro, a incerteza e a ilusão, que fazem parte da realidade cotidiana.

As sucessivas crises econômicas e políticas que tem abalado o mundo já deveriam ter proporcionado ensinamentos suficientes para esse fim. É o que é lógico esperar. Infelizmente, porém, em muitas áreas da atividade, em especial a política, a economia e os negócios, continuamos a cometer os mesmos erros e, em consequência, a chegar sempre aos mesmos resultados. Insistimos em confiar apenas nos cálculos e nas métricas, os quais, como se sabe, não necessários, mas insuficientes, para lidar com a complexidade do mundo real. É preciso buscar alternativas dentro de um processo natural da vida através de ciclos que se repetem ao longo da evolução da humanidade. E um desses ciclos de que necessitamos muito no momento atual é a busca da simplicidade nas nossas vidas para que possamos fazer refletir no todo a eficiência e a beleza da prática da simplicidade, trazendo assim um novo modelo de gestão organizacional para um sistema atual já esgotado.

Palavras-Chave – complexidade, organizações, gestão, simplicidade,

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 OBJETIVOS.....	09
2.1 Geral.....	09
2.2 Específicos.....	09
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 Contexto do Ambiente Organizacional.....	11
3.2 O Reduccionismo e a Era Racional.....	18
3.3 A Metáfora dos Sistemas Vivos.....	22
3.4 A Atuação Gerencial Relativa à Decisão, Estratégia e Flexibilidade.....	26
3.5 O Indivíduo e a Organização.....	32
3.6 A Gestão Através da Simplicidade.....	40
3.7 A Simplicidade.....	44
3.8 Treinamento e Desenvolvimento: Histórico e práticas nas organizações.....	51
4 METODOLOGIA.....	58
5 PROPOSTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DA SIMPLICIDADE.....	59
6 CONCLUSÃO.....	60
7 REFERÊNCIAS.....	62
8 ANEXOS.....	66

1. INTRODUÇÃO

As organizações influenciam o ambiente, pois se constituem pelo e para o ser humano, modelando a vida das pessoas e satisfazendo as necessidades delas.

Estão inseridas em um ambiente e suas relações com este trazem conseqüências ao seu próprio desenvolvimento, pois são elementos interligados que se influenciam. Segundo Daft (1999) as organizações são entidades sociais, dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades, deliberadamente estruturadas e coordenadas e interligadas ao ambiente externo, elas são unidades sociais, que foram intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Administrar estas organizações tem sido um grande desafio, embora a história da administração constituiu-se como uma constante luta pela ordem, pelo controle e pela previsibilidade. As teorias administrativas fortemente influenciadas pelo pensamento cartesiano utilizavam-se de modelos mecanicistas para encontrar o sucesso das organizações.

A atuação em um ambiente globalizado exige das organizações uma nova percepção, onde se torna necessário ver o todo e não apenas as partes, as organizações para serem competitivas necessitam aprender a competir com cooperação e com interação com o ambiente no qual estão inseridas.

As políticas atuais de valorização do indivíduo e planificação das organizações conduzem a busca por posições estratégicas com maior liberdade para que os vários grupos dentro das empresas tomem suas próprias decisões, em vez do uso puro e simples de comandos e controles diretos, difundido pela burocracia. Angeloni (2002) afirma que as organizações modernas, inseridas num ambiente dinâmico necessitam de pessoas que tenham a capacidade de aprender o novo e desaprender o passado obsoleto do modo cartesiano, reducionista de fragmentação dos fenômenos para a sua interpretação. O aprendizado dos colaboradores influencia na aprendizagem organizacional, propiciando às organizações a

capacidade de explorar oportunidades de maneira flexível e adaptativa à geração de novas idéias.

A fundamentação deste trabalho situa-se no contexto da ascensão da teoria sistêmica, em que as organizações passam a ser vistas como sistemas abertos. Neste modelo, são enfatizadas as relações inter-organizacionais e com o meio ambiente. Tal interação passa a exigir das organizações maior capacidade de adaptação e responsabilidade uma vez que a toda a ação provoca reação aquele que a gerou.

No processo natural da vida percebeu-se a necessidade de voltar-se para a natureza íntima do ser humano, aqui entendida como a busca pela simplicidade nos atos e pensamentos. Entendendo a origem do homem como simples, conseqüentemente devemos buscá-la para nos guiarmos, principalmente diante do momento atual que vive a humanidade e suas organizações, já que a complexidade vivenciada por elas nada mais é do que o reflexo dos indivíduos que as compõem. Então, diante desta constatação natural do curso das nossas vidas, é natural que procuremos nos espelhar na natureza que nos rodeia para encontrarmos as alternativas para um futuro mais humano. E assim, propõe-se um novo modelo de gestão organizacional baseada na prática da simplicidade, através de uma mudança de paradigma, de uma mudança cultural das pessoas e suas organizações.

Esta proposta é efetivada por meio de um programa de treinamento e desenvolvimento e educação continuada baseado na simplicidade, que se intitula: Competitividade através da simplicidade.

Esta monografia está configurada da seguinte forma: Capítulo 1 – Introdução, Capítulo 2 Objetivos Geral e Específicos, Capítulo 3 Referencial Teórico, Capítulo 4 Metodologia, Capítulo 5 Proposta de Treinamento e Desenvolvimento, Capítulo 6 Conclusão e Referências Bibliográficas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Apresentar programa de treinamento e desenvolvimento fundamentado nas práticas de gestão organizacional pela simplicidade visando sensibilizar e conscientizar os dirigentes e funcionários para a necessidade de se voltar à prática das coisas simples da vida no cenário pessoal com reflexo na vida profissional e conseqüentemente na vida das organizações.

2.2 Objetivos Especificos

- Pesquisar literatura atual e específica sobre o tema visando fundamentar teoricamente as ações de TD&E;
- Identificar e adequar práticas de gestão organizacional pela simplicidade que devam ser adotadas como elementos canalizadores da mudança de cultura das organizações.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado para fundamentar este trabalho, compõe-se de uma retrospectiva da história da humanidade principalmente dentro das organizações, e com as suas inúmeras contradições que, “diga-se de passagem”, são inerentes ao processo evolutivo do ser humano. A seguir, faz alusão ao processo reducionista desenvolvido através de um paradigma cartesiano-newtoniano que por séculos foi possuidor de gigantesco prestígio, notadamente na afirmação de um universo-máquina determinista, geométrico e linearmente causal. Essa ação reducionista permitiu criar modelos, fazer categorizações, controlar, mas também criou obstáculos à compreensão das mudanças.

E assim, chegamos às metáforas dos sistemas vivos, onde segundo Morgan (1996, p. 16) “o uso de metáforas implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral”. Este artifício permite a compreensão da realidade, mesmo que incompleta e unilateral.

Já, Motta (1991) nos traz uma crítica de que se construía a teoria gerencial na premissa de que se poderia dominar, por critérios de racionalidade, a vida e os destinos de uma organização, o que segundo ele a atuação gerencial se fará mais no sentido de conviver com a ambigüidade e com a ilógica. Na verdade, a ambigüidade e as mudanças constantes farão com que as decisões gerenciais jamais se enquadrem nos modelos teóricos racionais anteriormente desenvolvidos para a tomada de decisões. E, que continua dizendo que não só das críticas às escolas de Administração vêm as propostas para a prática da simplicidade e da intuição na gerencia, existem hoje verdadeiros manifestos otimistas para a adoção da simplicidade e da intuição na gerencia.

E surge o eminente conflito existente entre indivíduo e organização, onde desde os primórdios, a teoria administrativa preocupava-se com a relação do indivíduo com a organização do trabalho, presumindo que a integração entre objetivos individuais e organizacionais era possível, porém, no aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho, os conflitos indivíduo-organização ficaram cada vez mais evidentes e merecedores de análise por diversas correntes do pensamento

administrativo, e onde fica clara a necessidade de se repensar os processos que envolvem as partes, é preciso adotar urgentemente uma relação baseada no ganha-ganha, para não aumentar as perdas de ambos os lados. É com este propósito que buscar trazer uma proposta da gestão pela prática da simplicidade, onde as organizações possam se beneficiar do desenvolvimento de cada ser humano que compõem seus quadros. É através do crescimento pessoal de cada indivíduo que se alcança o crescimento organizacional. O que se segue é uma abordagem do momento contemporâneo do ambiente organizacional.

3.1 Contexto do ambiente organizacional

Segundo Srour (1999), o mundo atual passa por uma transição radical. Mas o reconhecimento dessa transformação, que permeia cada ato do cotidiano, ainda não se universalizou. Os processos prolongam-se e são menos perceptíveis que os eventos, de caráter pontual. A mídia e muitos Best Sellers vem captando e veiculando um sem número de evidências descritivas. Porém, à falta de conceitos rigorosos, lançam mão de prefixos alusivos a diversas sucessões temporais.

Por exemplo, estudiosos e articulistas, como Touraine (1969) e Druker (1999), falam sem cessar em sociedade pós-industrial ou pós-capitalista, em civilização pós-moderna e em sistema neocapitalista. Prenunciam o “fim da história”, o ocaso das ideologias e a apoteose do livre-mercado. E vinculam tais predições ao êxito relativo do neoliberalismo e às surpresas convulsivas do mundo pós-Guerra Fria. Par a par com os efeitos da queda do Muro de Berlim, inquietam-se com os rescaldos da crise do socialismo real e com a curva crescente do desemprego estrutural. Consideram que tais fatores desembocam na reanimação do marxismo (pós-comunista) e na ascensão do neonazismo – quer ao largo do Leste europeu, quer nas extremidades do Ocidente.

De algum modo, os sintomas de uma guinada histórica atropelam os observadores e os ofuscam como raios solares – daí as noções impressionistas e esse teatro de sombras. No entanto, as literaturas da Administração e da Economia Política invocam variadas transformações, sem livrar-se de vez de certo deslumbramento. Uma plêiade de autores reconhece as tecnologias da informação e a telemática

como motores de uma nova civilização. Exaltam os conhecimentos técnicos e científicos como fontes de agregação de valor, a ponto de reificá-los. Relaciona a globalização econômica com a supremacia definitiva do sistema de mercado e descarta, em conseqüência, qualquer planejamento econômico. Visualizam no liberalismo político a superação de todas as formas concorrentes de exercer o poder e de pensar o mundo. Predizem a reinvenção do Estado, em virtude das três crises que o acometem: a fiscal, a do modelo burocrático de administração e a da intervenção na economia. Entendem o controle da qualidade total e a gestão participativa como pontos de inflexão nas arquiteturas organizacionais. Proclamam as virtudes do marketing e da competitividade empresarial. Louvam ou abominam, num contraponto de amor e ódio, o caráter iconoclasta da reengenharia.

Mais do que um turbilhão de constatações, arma-se uma ambiciosa agenda, uma enorme variedade de processos que as forças sociais deverão enfrentar. À primeira vista, a grandiloqüência dos enunciados parece tudo abarcar. Um momento só de reflexão revela a parcialidade dos enfoques, as conjeturas, os *wishful thinkings* – à semelhança das apalpadelas de mão cega. Há algum espaço para os atuais modos de pensar e de fazer, de gerir e de se associar. Existe alguma síntese que possa tornar inteligíveis transformações tão céleres.

Em outros termos, mil inflexões históricas transfiguram a agonia do segundo milênio. Ora, o que confere sentido à crise da chamada sociedade industrial, seria o domínio do setor terciário que delinea uma nova sociedade de serviços, ou ainda: o caráter volátil do capital especulativo, à procura de lucros fáceis em qualquer quadrante do planeta, dada à instantaneidade das comunicações globais. A conversão da produção padronizada, destinada a mercados de massa, em produção flexível, voltada para mercados segmentados se coloca entre o vertiginoso declínio do operariado na população economicamente ativa, a exemplo do campesinato em vias de extinção e a generalizada perda da importância relativa da força de trabalho física para a força de trabalho mental.

Assim assistimos passagem de remuneração da mão-de-obra calculada em horas despendidas para a remuneração variável vinculada aos resultados obtidos. A redução dos postos de trabalho em função da informatização, da automação e da

robotização dos processos produtivo e a globalização do fornecimento de insumos e de componentes, compondo produtos mundiais e transcendendo fronteiras, são as tendências à “precarização” do trabalho – explosão do mercado informal, emprego em tempo parcial, trabalho temporário, trabalho autônomo complementar ou eventual – levando à dissociação entre crescimento e emprego.

Todos esses vetores estão presentes na situação contemporânea e não exaurem a sua complexidade. Fazem com que inúmeras evidências explicativas, que serviam de chaves para decifrar a realidade social – confortáveis como velhas pantufas - , rebentem em pedaços.

A liberalização negociada do comércio internacional e a globalização dos processos produtivo, comercial e financeiro estariam redesenhando o mapa do planeta, e ao aceitar a “democracia formal” como um fim em si mesmo e ao reconhecer virtudes-chave ao mercado, boa parte da esquerda contemporânea estaria revigorando a utopia socialista da “radicalidade” democrática, num claro distanciamento em relação aos postulados do marxismo vulgar. As críticas contundentes à ineficiência do Estado-produtor e ao despautério do Estado assistencial hipertrofiado estariam se legitimando em escala universal, diante da crise do Estado. As aberrações dos privilégios corporativistas e a entropia das nomenclaturas estariam desmitificando as crenças nas soluções estatistas que acometem ainda os ortodoxos da esquerda atual.

Pelo menos no Primeiro Mundo e nos bolsões mais avançados do Terceiro Mundo, a sociedade civil está pondo em xeque o Estado dirigista e centralizador. Rejeita os regimes políticos de exceção e verbera contra a inoperância do modelo burocrático de administração do Estado. Acua os oligopólios e os cartéis que vicejam nas economias mistas de mercado. Mobiliza amplos setores sociais, num corte diagonal, em torno de questões que afetam o dia-a-dia do usuário de serviços públicos e do consumidor em geral, e coloca as ideologias de cepa autoritária sob fogo cerrado.

Uma nova consciência – semelhante à produzida pelo Renascimento – implode um sem número de dogmas e redefine as utopias. Um tipo surpreendente de sociedade parece plasmar-se no silêncio de uma infinidade de ações moleculares. Algo que

não corresponde ao Estado-leviatã de Hobbes (Século XVII), nem ao Grande Irmão de Orwell (1948) e muito menos ao Admirável Mundo Novo de Aldous Huxley (1932). Algo inesperado: um mosaico supranacional - multirracial, poliglota e pluricultural – composto por megalópoles que redes digitais interligam. Ao invés de uma aldeia global e pasteurizada, forma-se um deslumbrante arco-íris feito de particularismos, nacionalismos, etnicismos e regionalismos, que um maremoto de informações instantâneas varre sem cessar.

Nesse contexto, novas relações de propriedade e de trabalho estão ganhando força, a despeito das resistências das oligarquias organizacionais e dos interesses cristalizados. Em resumo, mais uma aceleração da história irrompeu na segunda metade do século XX – avassaladora. Seu estatuto teórico corresponde a um salto de dimensões cósmicas, à semelhança das duas revoluções tecnológicas anteriores (a Neolítica e a Industrial). Revoluções contagiosas, universalistas, multifacetadas, que fizeram as humanidades transitarem do tacape ao arado, do arado ao trem, e agora do trem ao computador. A terceira revolução tecnológica está configurada e germinou, a exemplo das outras duas, no solo de uma revolução copernicana na astronomia (que trouxe o sol para o centro do mundo) e à teoria de Darwin (que reposicionou os homens entre os animais). Não é pouco dizer.

Em suma, surgem novas arquiteturas sociais e novas configurações mentais, novos formatos empresariais e novas estratégias de relacionamentos. Basta um relance sobre as organizações, edificadas com a argamassa das hierarquias piramidais e com os tijolos da burocracia corporativa, para perceber que as formas de gestão organizacionais estão às voltas com uma crise estrutural. Daí a emergência de várias propostas de reestruturação que postulam reinventá-las. E mais: a sociedade atual parece assumir cada vez mais as feições de uma sociedade “mediática”, com o Estado-espetáculo, o ensino à distância, as empresas virtuais, o teletrabalho, as videoconferências, as redes de informação, os bancos de dados compartilhados, a medicina não-invasiva e a biotecnologia.

A par de um movimento de descentralização, montam-se mecanismos cívicos de controle sobre aparelhos estatais e empresas privadas. Ganha corpo a cidadania organizacional. Relações sociais participativas, construídas, sobretudo na Europa

Ocidental, fundam nova base técnica para os processos de produção de bens e de serviços. Por certo, a eletrônica redefiniu por inteiro o modo de vida da humanidade contemporânea e superou as bases mecânica e eletromecânica das duas Revoluções Industriais anteriores. Isso valida a expressão explicativa e heurística “era da informação”, que serve de base à Revolução Digital. Inaugura-se algo tão inédito quanto o foi a “era da máquina” nos dois séculos de Revolução Industrial, e quanto o foi a “era agrícola”, nos oito ou dez mil anos de Revolução Neolítica.

Observa-se então uma sociedade escorada por relações sociais menos assimétricas e, portanto, mais liberais ou mais democráticas: relações cooperativas, autônomas, comunais, comunitárias e, sobretudo, capitalistas sociais (associativistas). Um novo tipo de capitalismo, de caráter social, ganha presença. Nele, partes substanciais dos excedentes econômicos são partilhadas.

A concessão nas empresas de salários indiretos (benefícios sociais, *fringe benefits*, remuneração variável); a participação nos lucros ou nos resultados aberta aos trabalhadores; a inclusão de ações da empresa na remuneração dos funcionários ou a venda de ações para eles (engenharia acionária designada como “alças de ouro”); os investimentos em projetos comunitários ou sob a forma de parceiras entre setor público e privado; a alocação de parte importante dos tributos, captados pelo Estado, para infra-estrutura social (saneamento básico, moradia popular, transporte coletivo, educação, saúde e segurança social); as aposentadorias e os dividendos pagos a um crescente número de pensionistas e poupadores, reunidos em torno de fundos de pensão e de investimentos, que operam como forma conjunta ou “associativista” de propriedade capitalista.

Resultando numa considerável melhoria da qualidade de vida da população. Pois, de um lado, amplia muito o contingente daqueles que tem acesso a suficientes bens públicos e privados para desfrutar de uma vida digna. E, de outro lado, supera o antigo capitalismo excludente que só beneficiava uma minoria empreendedora ou herdeira, a quem proporcionava elevadíssimos padrões de vida, em flagrante contraste com a maioria de desamparados.

Nos últimos tempos, as relações de trabalho nas empresas competitivas passaram por radicais mudanças: os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (meras engrenagens das linhas de produção), para tornarem-se trabalhadores qualificados e polivalentes (profissionais organizados em ilhas de trabalho). Ao operário clássico – colarinho azul em seu macacão sujo de graxa – “peão” a quem todos oprimiam – contrapôs-se uma nova espécie de operador, profissional sem uniforme, escolarizado e capacitado, portador de qualificações técnicas sujeitas a permanente reciclagem. Ao uso físico (destreza) que se fazia da força de trabalho do primeiro opôs-se a utilização das faculdades mentais do segundo (proficiência).

Todas essas transformações, no entanto, não resultaram de algum voluntarismo altruísta. Decorreram das inúmeras pressões que a cidadania organizada exerceu no cotidiano das empresas e das ruas. E o processo de intervenção política da sociedade civil veio testando as suas forças e redefinindo as relações capitalistas desde o período entre as duas guerras mundiais. O novo desenho conjuga leis de mercado e planejamento indicativo do Estado, facilita parceria entre Estado e sociedade, amarra as ações das organizações a pautas morais de caráter social, facilita o acesso da população aos benefícios gerados pelas inovações tecnológicas, distingue as organizações estatais das organizações públicas (não-governamentais) no atendimento às necessidades de consumo coletivo, amplia, por fim, o espaço público, fazendo com que o interesse comum readquira sua natureza primordial de controle exercido pelos cidadãos sobre a coisa pública (república).

No seio das organizações, o modelo taylorista-fordista de gestão dos processos de trabalho, fragmentado em tarefas repetitivas e simplificadas, perdeu o fôlego. De uma parte, pela ação do “toyotismo”, que robotiza, automatiza e integra a gestão à produção e à administração. E, de outra parte, pela constituição de equipes multifuncionais que põem por terra a sistemática do parcelamento das tarefas e do trabalho desqualificado (SROUR, 1998)

Com isso, deflagrou-se de forma irreversível a aposentadoria do “baixo clero” dos gestores. Em sintonia com isso tudo, sob o influxo de uma mídia plural e, cada vez menos dependente dos grandes interesses, a liberação dos regimes políticos

processou-se em dezenas de países e converteu-se num anseio crescente das novas gerações. Celebra-se, assim, a matriz libertária de pensamento – pelo menos no Primeiro Mundo e pelo menos no plano retórico – com especial destaque para a ética da responsabilidade.

O processo, porém, não é inevitável. Trata-se de uma virtualidade em curso. Permanece o risco de o mundo contemporâneo voltar à barbárie dos totalitarismos corporativistas (fascistas ou comunistas). Tampouco se descarta o perigo de uma democratização fraudada, em que uma intelectualidade aristocrática (à semelhança de um mandarinato) continue a se distanciar da massa de desqualificados, que as novas tecnologias desligam do mundo do trabalho e do consumo.

Ao invés de a sociedade civil pugnar pelo alargamento da base social dos “integrados”, seu ideário poderia descambar para o darwinismo social, que legitima e preserva uma casta ciosa de seus privilégios. Boa parte da população ficaria confinada, então, ao universo dos “excluídos”, porque estaria desprovida das habilidades indispensáveis para participar do mercado formal de trabalho. Por isso é que mergulharia em formas precárias de trabalho (informalidade, trabalho temporário ou em tempo parcial) e permaneceria funcionalmente analfabeta. Consolidaria assim sua posição marginal em relação às conquistas da “sociedade da informação” e acabaria definitivamente expulsa para além das muralhas do bem-estar.

Nas profundezas da ruptura que transfigura a contemporaneidade, percebe-se um espaço de vertigens. Há certezas em ruínas e um novo olhar sobre continentes intelectuais mal desbravados. E, apesar das cautelas que se impõe, avista-se a possibilidade de conciliar o Plano (ou o Estado) com o mercado (ou a economia). Com efeito, a sensibilidade moderadora da sociedade civil, ao captar a direção dos ventos, “absolveu” o lucro e legitimou a livre iniciativa como motores essenciais da dinâmica econômica. Enquadrou o risco empresarial e a emulação entre os agentes sociais nos limites do respeito aos interesses públicos. Justificou a construção de um ambiente competitivo em que se combinam imaginação e ação, graças à competência técnica, à iniciativa pessoal e ao talento inovador. Pôs definitivamente em xeque o modo de intervenção corporativo-estatal em função da crise que

desmontou o Estado comunista no Segundo Mundo e abalou o modelo conhecido de Estado do Bem-Estar Social do Primeiro Mundo.

A seguir, serão apresentadas as características da era racional.

3.2 O reducionismo e a era racional

A sociedade industrial surgiu sob a crença segundo a qual os fenômenos podem ser compreendidos em partes, reduzidos em unidades básicas e depois de analisados o todo seria a soma destas partes. Essa ação reducionista permitiu criar modelos, fazer categorizações, controlar, mas também criou obstáculos à compreensão de mudanças. A ciência das organizações oriunda deste contexto reducionista teve seu êxito em seu tempo, mas agora está fadada ao abandono.

O paradigma reducionista em muito contribuiu para o desenvolvimento das ciências e do conhecimento. As descobertas de Copérnico (astronomia), Galileu (física), Bacon (metodologia científica), Descartes (filosofia), Newton (matemática), não seriam possíveis sem a visão mecanicista e fragmentada do mundo. Segundo Bauer (1999) o "paradigma cartesiano-newtoniano foi, por séculos, possuidor de gigantesco prestígio, notadamente na afirmação de um Universo-máquina determinista, geométrico e linearmente causal" era uma questão de tempo o descobrimento de leis fundamentais também nas ciências humanas. Em análise ao comportamento humano, Descartes apresentou uma visão dualista entre o espírito e a matéria, sendo a matéria considerada algo morto onde tudo era submetido às leis divinas. Esse pensamento dualista influenciou o modo de pensar ocidental, onde a mente era responsável pelo controle do corpo gerando conflitos entre o racional e o intuitivo colocando o processo de raciocínio humano dentro de uma base sólida.

Para CAPRA (2000, p. 95):

A visão do mundo cartesiana e os princípios de física newtoniana mantinham sua forte influencia sobre o pensamento científico ocidental, e ainda hoje muitos cientistas aderem ao paradigma mecanicista, embora os próprios físicos o tenham superado.

Em seu Discurso do Método (Século XVII), Descartes interpretou o conhecimento através de uma visão fenomenista, para depois tentar sair para o real. Mais do que Platão, Descartes se preocupou com o método, sobretudo para a solução do problema da verdade fundamental, o conhecimento. Era preciso examinar a certeza, pelo método da dúvida universal, que permitisse inserir dúvidas em relação às verdades já comprovadas a fim de induzir que estas dependessem de outras, até chegar a uma certeza não condicionada.

Baseado em preceitos de nunca aceitar como verdadeiro qualquer coisa sem a reconhecer como tal, de dividir as situações em partículas cada vez menores para alcançar a melhor solução, iniciando a ordenação dos pensamentos pelos objetos mais simples e fáceis de serem conhecidos, ordenando estes de forma completa para não deixar dúvida,

Assim, Descartes apresentou um racionalismo radical, fez o pensamento funcionar independente da experiência. A divisão cartesiana se reflete no modo organizacional do ocidente, a sociedade dividida em nações, raças, grupos políticos, entre tantas outras fragmentações tem-se tornado um ambiente de crises sociais, exploração exacerbada da natureza, conflitos econômicos e políticos. Não se pode negar que a divisão mecanicista do mundo trouxe avanços nos estudos científicos e nas descobertas tecnológicas que permitiu o desenvolvimento da sociedade, mas este desenvolvimento sempre apresentou características de dominação.

As organizações caracterizadas pelo comportamento racional sofrem ao não conseguir interagir com a totalidade do ambiente onde estão inseridas. Formas de atuação baseadas no cartesianismo não são suficientes para explicar a totalidade das relações. Muitas ainda acreditam ser possível permanecer no mercado atuando dentro de visões racionalistas, mas a interação e interdependência das atividades tornam insuficiente a atuação baseada no rigor do paradigma cartesiano.

É preciso lidar com diferenças entre um mundo eletrônico - baseado na lógica binária dos computadores - e as sutilezas dos sentimentos presentes nas interações humanas e decisões organizacionais. Questionar e impor dúvidas para encontrar "as

verdadeiras” verdades torna-se impossível em um ambiente dinâmico de atuação e de diferentes sentidos, é preciso ver a totalidade (VERGARA & BRANCO, 1993).

A busca pelo conhecimento da totalidade de uma organização exige o abandono dos métodos instituídos pela burocracia. Esta, ao organizar a divisão do trabalho, racionalizar a administração e a tomada de decisões, instalou ordem e um conjunto de regras que permitiam o trabalho conjunto e coordenado, de diferentes tipos de especialistas em busca de um fim comum. Criou um sistema capaz de gerir eficazmente os maciços investimentos através da constância das ações, do rigor e da confiabilidade das operações. Esta forma burocrática de condução das organizações levou as empresas a uma eficiência jamais alcançada em outras formas de organizações (Pinchot, 1994). Porém, estes resultados foram obtidos em virtude das grandes necessidades da Era Industrial, não sendo condizentes com a atual era da informação a qual estamos inseridos.

No contexto atual, torna-se impossível retratar a atuação humana através de partes, a busca de clareza, rapidez, precisão e regularidade introduzida pela burocratização que visava a rotinização dos processos, não pode ser aplicada ao comportamento humano, pois afeta diretamente o atendimento de suas necessidades. O homem não pode ser visto em partes, assim como as organizações. Estas têm necessidades de permanência competitiva, de expansão e de reconhecimento, tratá-las em partes compromete seu desempenho, é preciso atuar em conjunto com o ambiente, interagindo e modificando a percepção (Morgan, 1996).

No livro, “O Poder das Pessoas”, Pinchot (1994) argumenta que:

todas as instituições estão mudando, à medida que as relações se alteram de formas profundas e permanentes, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua criatividade e sua responsabilidade para com a sociedade.

Após décadas de enfoque limitado, pede-se aos empregados que considerem o todo, sejam inovadores e se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipes e que determinem seus próprios serviços e os coordenem com os demais, em vez de simplesmente obedecer a ordens.

A literatura sobre as organizações tem evidenciado que a teoria administrativa evoluiu gradativamente e de forma bastante abrangente. Marca o seu início a teoria dos sistemas fechados. Nesse sentido, Bateman & Snell (1998) lembram que, até a primeira metade do século XX, as organizações eram vistas como sistemas fechados, davam maior ênfase às forças do ambiente externo e que estavam apenas preocupadas com métodos e processos de trabalho. As organizações inspiradas na idéia de homem-máquina, planejadas e operadas com rigorosa precisão, regidas a luz da burocracia, acreditavam que as conclusões obtidas em uma empresa seriam generalizáveis para qualquer outra organização (Bauer, 1999).

A administração científica, difundida neste contexto, teve como pioneiro Frederick Taylor. Este afirmava que as decisões administrativas deviam ser baseadas num estudo científico. Neste período da história da Administração, foi também proposto o método de estudo de tempos e movimentos, onde o cronometro era o instrumento básico e visava medir o tempo ideal de uma atividade. Inspirado na Lei de Termodinâmica de Carnot (1824), Taylor buscava a maximização da eficiência de cada uma das atividades o que permitiria a maximização da eficiência industrial (Bauer, 1999).

Já Henry Ford, considerado um empreendedor com visão estratégica e extrema racionalidade no uso de recursos, diferentemente de Taylor, identificou no mercado de automóveis uma grande carência de produtos direcionados a consumidores de classe média. Este, diante da possibilidade de um mercado emergente, desenvolveu sua linha de produção onde a montagem das partes padronizadas e intercambiáveis era realizada por funcionários especializados. O maior desafio de Ford era coordenar esta produção com intenso processo de planejamento e racionalização (Fleury, 1997).

Por sua vez, a Teoria Clássica, representada por Fayol, Mooney e Lindahl, defendia a idéia que a administração era um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Estes teóricos, utilizando-se de princípios militares e de engenharia, criaram os princípios da teoria clássica, que quando aplicados, conduziam as organizações a uma estrutura hierarquizada, com um padrão de

cargos precisamente definidos e linhas de comunicação também definidas, não fugindo à idéia de organizações vistas como máquinas (MORGAN, 1996).

No momento histórico seguinte, a teoria administrativa ampliou-se para a organização formal, por meio dos princípios universais prescritivos de Fayol e posteriormente, devido à preocupação com as relações humanas, com Mayo, deslocou-se para a organização informal, seguida pela Escola Comportamentalista.

Na tentativa de buscar por um modelo para sistematizar o entendimento da estrutura organizacional, foi difundido o uso de metáforas para a compreensão da realidade, tendo como um de seus principais expoentes Morgan (1996).

3.3 A metáfora dos sistemas vivos

Segundo Morgan (1996, p. 16) “o uso de metáforas implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral”. Este artifício permite a compreensão da realidade, mesmo que incompleta e unilateral. A teoria mecanicista, quando interpretada pela metáfora de organizações vistas como máquinas, apresenta as relações existentes com foco no relacionamento entre objetivos, estruturas e eficiência, com unidade de comando partindo de uma unidade superior para a base, com significativa especialização do trabalho e extrema racionalidade na busca dos objetivos da organização.

O ambiente, as relações e os interesses das pessoas são desconsiderados. A abordagem tradicional da teoria das organizações é marcada pela visão mecanicista. Defende a idéia de que o processo de mudança das organizações se origina no ambiente no qual esta se encontra inserida. O que não se sustenta no mundo atual, pois as mudanças são originadas nas organizações como defende Maturana e Varela apud Morgan (1996) ao afirmarem que a idéia de mudança gerada no ambiente é fruto da visão de um observador externo.

Já a teoria da *autopoiesis*, de Maturana e Varela, apresenta as organizações como sistemas vivos, autônomos e auto-referentes, onde por meio de uma relação sistêmica, “o organismo e o meio geram-se mutuamente” (Maturana & Varela, 1997,

p. 62). O ser vivo mesmo sendo um sistema fechado mantém relações constantes de trocas de energia com o ambiente. Estas relações não necessariamente terão um mesmo significado próprio, que só a ele faz sentido. Na descrição dos fenômenos de troca entre os sistemas, os pesquisadores da autopoiesis acrescentam:

...damos uma explicação sempre na nossa qualidade de observadores, e é fundamental distinguir nela o que é próprio do sistema, como constitutivo de sua fenomenologia, do que pertence a nosso domínio descritivo e, em consequência, a nossa interação com ele, com seus componentes e com o contexto pelo qual é observado (Maturana & Varela, 1997, p.67)

Os pesquisadores da *autopoiesis* reconhecem que os sistemas podem ser caracterizados como tendo ambientes, mas insistem que estas relações são internamente determinadas, o que encoraja o entendimento da transformação ou evolução dos sistemas vivos como resultado de mudanças geradas internamente. E sustentam que o "objetivo de tais sistemas é, em última instância, reproduzirem-se a si mesmos: a sua organização e identidade próprias são os seus produtos mais importantes" (MATURANA & VARELA, 1997, p.69).

O constante processo de transformação, vivenciado no cenário global, pode ser traduzido por meio das idéias do filósofo grego Heráclito, como um eterno vir a ser. Nesta linha de abordagem, Morgan (1996) afirma que em qualquer momento, os sistemas vivos encontram-se num processo de mudança. Ele considerava o mundo como uma unidade pulsante e complexa, em que cada momento era tido como um movimento o que dava uma aparência de continuidade em meio à mudança.

Ainda no pensar de Morgan (1996), existe a comparação das organizações a sistemas vivos, onde estes dependem do meio para sobreviverem. Do mesmo modo, as organizações, assim como certos animais, dependem de um ambiente específico. As burocracias, por exemplo, trabalham de modo mais eficiente em ambientes estáveis ou protegidos de alguma forma. Segundo ele, ao se utilizar essa metáfora orgânica, a teoria organizacional tem gerado muitas idéias para entender o funcionamento das organizações e os fatores que influenciam no bem estar das mesmas.

A visão das organizações como organismos vivos ultrapassa e ao mesmo tempo, expande a visão mecanicista, cuja preocupação era, especialmente, compreender as relações entre objetivos, estruturas e eficiência. Estas relações, agora, se tornam parte do problema de sobrevivência e de outras preocupações mais biológicas.

Assim, teoria organizacional partiu, na sua incursão na biologia, para a idéia de que os funcionários são pessoas com necessidades complexas que podem ser satisfeitas se forem conduzidas a uma vida plena e saudável, com conseqüente melhora de desempenho na organização onde trabalham.

Ainda para Morgan (1996), ao se reconhecer que indivíduos, grupos e organizações têm necessidades a serem satisfeitas, a atenção volta-se para o fato de que eles dependem de um ambiente mais amplo para sua sobrevivência. Esse tipo de pensamento, que é o fundamento da Teoria dos Sistemas, tem como base os trabalhos do biólogo Ludwig Von Bertalanfly (Bauer, 1999, p.44). Nesta abordagem, as organizações são consideradas como sistemas abertos ao meio e devem alcançar um relacionamento de equilíbrio com este, a fim de sobreviverem.

Bauer (1999), por sua vez, afirma que a abordagem estruturalista foi, paralelamente ao movimento sistêmico, o marco inicial da abordagem do sistema aberto, na qual surge a preocupação com as relações inter-organizacionais e com a interação da organização com o meio ambiente. Desse modo, com as mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, as organizações começaram a ser vistas como sistemas abertos, que precisavam se adaptar às condições externas e necessitavam realizar trocas com o ambiente. O referido autor apresenta algumas definições de sistemas abertos, entre elas: sistema é definido como um conjunto de elementos em interação; ou, como um todo organizado e complexo; e ainda, como um conjunto de elementos interdependentes com resultado sinérgico em relação ao trabalho individual. Um sistema só pode ser considerado como tal se tiver um propósito a ser alcançado. Em uma definição mais completa, Bauer (1999) define sistema aberto como:

Um conjunto de partes interdependentes e em permanente interação, constituindo dessa forma um todo sinérgico, voltado à consecução de

propósitos dados, e interdependentes também em relação a seu meio ambiente, sendo tanto por ele influenciado como influenciando-o (Bauer, 1999,p.45)

Portanto, na abordagem do sistema aberto, a organização é caracterizada por um processo contínuo de entradas (inputs) de insumos, que passam por uma transformação interna (processos), saem (outputs) do sistema como produtos – resultados – e, posteriormente, ocorre a realimentação (feedback) – que é a reação do ambiente a esses resultados. Essa reação torna-se um insumo do próximo ciclo do sistema (Stoner & Freeman, 1999).

Já no modelo teórico de Katz & Kahn (1976), proposto para a compreensão das organizações, os autores explicam esse “sistemas de energia input-output reativa o sistema”. Assim, a partir do momento em que o ambiente mais amplo começou a exercer uma influência considerável sobre as organizações, estas passaram a ser definidas em termos das pessoas, das estruturas e dos processos, orientadas por objetivos comuns e inseridas em um meio social, econômico e político denominado ambiente. O ambiente organizacional é definido por Fischmann & Almeida (1991), como o conjunto de fatores que tem influencia em uma organização, sem esquecer que ela pouco ou nada pode fazer para alterá-los. Por outro lado, Daft (1999) entendem que o ambiente de uma organização é formado por todos os elementos que existem fora dos limites da organização, ou seja, o seu ambiente externo, que tem o poder de afetá-la totalmente ou de afetar parte dela.

Essa relação entre a organização e o ambiente é demonstrada, por Stoner & Freemann (1999,p.47), onde pode verificar que o ambiente externo possui elementos de ação direta e de ação indireta. Segundo estes autores, os elementos de ação direta agem diretamente sobre a organização e são denominados de *stakeholders*. Se, por um lado, têm-se os stakeholders internos, como os empregados e os acionistas; por outro, têm-se os stakeholders externos, como os clientes, os fornecedores, os competidores, os governos, os grupos de interesses especiais, os meios de comunicação ou mídia, os sindicatos de trabalhadores e as instituições financeiras. Também existem outros elementos do ambiente externo, que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não

afetam diretamente, os elementos de ação indireta, como as variáveis: tecnológicas; econômicas; políticas e sociais.

Dessa forma, o cenário de mudança contínua em que se encontram inseridas as organizações exige destas uma diferente interpretação da realidade. Estes agentes convivem em um sistema adaptativo complexo onde perceber e entender a amplitude deste sistema tem-se tornado um grande desafio de permanência competitiva.

Portanto, deve-se buscar a interação entre todos os setores organizacionais para que, a exemplo de um organismo vivo e dinâmico, cada qual possa exercer sua função e colaborar para a própria evolução. As discussões sobre as diferentes formas de interação das organizações com o ambiente têm influência direta sobre o processo de tomada de decisão da empresa, sobre seu posicionamento estratégico e sobre seus objetivos. Em um ambiente global, a permanência das empresas no mercado depende de sua inter-relação com o ambiente, que deve ser moderada pela ação gerencial.

3.4 A atuação gerencial relativa à decisão, estratégia e flexibilidade.

Segundo Motta (1991), até recentemente, construía-se a teoria gerencial na premissa de que se poderia dominar, por critérios de racionalidade, a vida e os destinos de uma organização. Para tanto, bastaria coletar grande quantidade de informações que, processadas e analisadas segundo critérios racionais, produziriam as melhores decisões. Mas a era da confiança excessiva na racionalidade gerencial parece ter chegado ao fim. Antes se pensava que a vida organizacional era mais simples do que realmente é; portanto, métodos complexos e racionais seriam instrumentos úteis para dominar uma organização. Hoje sabe-se que o mundo organizacional é mais complexo e ambíguo do que se pensava. Por isso, torna-se necessário simplificar os métodos, para melhor compreender a organização e agir gerencialmente em tempo hábil.

Assim, com relação à decisão gerencial, diminuiu-se a crença nos processos racionais de decisão, preservando-se a sua validade, mas incorporando-se valores

antes desprezados, como os métodos ilógicos e intuitivos. Trata-se da adaptação dos métodos de decisão gerencial às exigências de uma realidade empresarial cada vez mais anárquica e às práticas de decisão cada vez mais fragmentadas e descontinuas. Procuravam-se novas formas de possibilitar ao dirigente a nova visão de totalidade, em um meio normalmente segmentado. Essa visão facilita o melhor desempenho gerencial, na grande tarefa de fazer com que a soma das partes leve ao todo desejado.

Portanto, a atuação gerencial se fará mais no sentido de conviver com a ambigüidade e com a ilógica. E um dos elementos principais dessa convivência é ter de tomar decisões baseadas em informações ainda incompletas, e que sinalizam alguma gravidade ou necessidade de ação em uma situação problemática recém-detectada. Na verdade, a ambigüidade e as mudanças constantes farão com que as decisões gerenciais jamais se enquadrem nos modelos teóricos racionais anteriormente desenvolvidos para a tomada de decisões.

No mundo de hoje, quando se lê biografias, autobiografias e relatos comuns de dirigentes, descobre-se facilmente que as análises racionais mais sofisticadas e refinadas acabam por ser tão valiosas para previsão e planejamento quanto os esforços criativos ou previsões intuitivas que contradizem a lógica dos fatos.

Neste sentido, novas habilidades gerenciais têm se ser desenvolvidas dentro de uma perspectiva de simplicidade, com base tanto na arte do julgamento quanto na ciência dos fatos. A teoria contemporânea de gestão tem trilhado esses caminhos, na busca de novas explicações e recomendações práticas para o trabalho gerencial.

O ambiente de turbulência, descontinuidade e de mudanças rápidas que caracterizavam o entorno organizacional dos anos 70 foi ficando para trás e deu lugar à nova ambiência de mudanças extremamente velozes, instabilidades permanentes e de alta imprevisibilidade. Nesse novo contexto, a formulação de estratégias organizacionais já não pode combinar somente métodos tradicionais de projeção e de análise antecipatória para a adaptação ao meio ambiente. Foi necessário inaugurar uma nova fase de gestão estratégica, em que se assume a imprevisibilidade, reduzem-se os horizontes de tempo, mobiliza-se a organização

para adaptá-la a surpresas tecnológicas e novas demandas públicas, e submetem-se as estratégias organizacionais mais acentuadamente a critérios sociais.

Revigora-se, assim, a visão do planejamento estratégico como processo gerencial de decisão, acentuadamente mais descentralizado e integrado à implementação e às diversas unidades organizacionais.

Na dimensão estrutural verificaram-se tentativas cada vez mais bem-sucedidas de implosão do organograma, para a busca e alcance da flexibilidade organizacional. Recentemente têm surgido práticas e propostas inovadoras de se estruturar a organização de forma altamente descentralizada e atomizada. Por outro lado, a busca da flexibilidade tem proporcionado revisão da perspectiva de que a complexidade da grande organização moderna exige decisões programadas, regras e procedimentos formalizados. Atualmente procura-se ter a visão oposta, ou seja, a de que a complexidade exige flexibilidade e grande capacidade de ação por exceção e de adaptação a condições altamente mutantes.

A década de 80 se revelou pródiga para a literatura administrativa. Desde então, os livros de administração, principalmente os que tratam das formas de se alcançar a excelência empresarial ou de ensinar as pessoas a se tornarem bons dirigentes, têm alcançado grande popularidade e elevados índices de vendagem. Esses livros saíram dos ambientes restritos das bibliotecas especializadas e das salas de aula dos cursos de administração para invadirem livrarias populares, banca de jornais, escritórios e se tornarem leitura corriqueira de tantos que labutam na tarefa de administrar grandes empresas e instituições públicas.

A preocupação com a gerencia foi tão intensa na última década que talvez não encontre paralelo em nenhum momento anterior, desde que se começou a pensar em administração sob a perspectiva científica. No entanto, essa literatura que trata da decisão gerencial e da excelência empresarial encerra propostas que marcam um contraste acentuado com grande parte das idéias gerenciais produzidas em décadas anteriores. De um lado, essa literatura é menos oriunda da área acadêmica e mais ligada à experiência profissional de dirigentes de grandes empresas. De outro, ela é

menos baseada na perspectiva da complexidade organizacional e racionalidade gerencial e mais voltada para a visão da simplicidade e do intuitivo na gerencia.

Esses contrastes se tornam mais claros devido até ao realce excessivo que cada tipo de literatura no seu tempo e origem das suas explicações e propostas sobre a decisão gerencial.

A idéia da racionalidade analítica no processo decisório se revitalizou nas décadas anteriores através da ênfase dada aos modelos matemáticos de decisão, decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas grandes organizações modernas. Considerar e analisar todas as alternativas e suas conseqüências para a escolha da mais racional, em termos de maximizar resultados, pareceu factível com os novos instrumentos eletrônicos. Assim, passou-se a propugnar a idéia de dirigente racional, sistemático e analítico.

A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, àquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico.

Quando se analisam os inúmeros e recentes relatos dos profissionais da gerencia, nota-se que a intuição, apesar da aparência ilógica, ou inexplicável, nada tem de mistério e, com certeza, deverá merecer explicações científicas mais apuradas no futuro. Mas, por enquanto, quando se lê as propostas da literatura gerencial contemporânea, vê-se que a intuição é tida como altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente. Permanece, no nível do inconsciente, onde o processamento de informações para a decisão não reflete, necessariamente, a lógica conhecida dos fatos. Na verdade, a visão contemporânea da decisão gerencial lembra a perspectiva não-científica da administração. É tão notável essa perspectiva que já mereceu de diversos autores a observação de que se vive hoje a era do retorno ao básico, ao simples ou às próprias origens da administração.

Por isso é que talvez não seja por simples acaso que nos últimos anos se inaugurou o hábito de se caricaturar inutilidades para a gerencia, na formação científica em administração. O sugestivo título do famoso livro de Mark H. McCormack, "*O Que Não se Ensina em Harvard Business School*", caracteriza bem esse hábito. O autor quis mais chamar a atenção para o aspecto situacional intuitivo, contingencial e não-programável da gerencia do que cometer qualquer injustiça com a Escola de Administração de Harvard, onde os temas do livro não devem constituir novidade, pois se trata de conteúdos comuns nos currículos escolares de administração.

Atacar escolas de administração e seus graduandos, como potenciais promotores de desastres administrativos, tem se tornado a forma mais contundente de se ressaltar as vantagens do intuitivo e do senso comum na gerência. O título do livro de McCormack explicita uma idéia antiga que, retomada por Peters e Waterman (1982), tem obtido seguidores. Os referidos autores acreditam que essas escolas, em razão de seu enfoque racionalista de buscar justificativas analíticas para todas as decisões, podem deixar seus graduandos perigosamente desencaminhados.

Por um lado, Ackoff (1972), renomado professor de uma das mais tradicionais escolas de administração dos Estados Unidos, crê que nessas escolas se adquirem poucos conhecimentos e habilidades relevantes; os graduandos aprendem apenas um vocabulário sofisticado que lhes permite falar com autoridade sobre o que não entendem. Segundo Ackoff (1972) os mestrandos em administração devem desaprender o que a escola lhes ensinou e reaprender no trabalho, para serem úteis às suas organizações.

Por outro lado, Rowan (1986) considera os graduados de administração os inimigos insuspeitados do executivo intuitivo. Repetindo uma definição de Robert Bernstein, Rowan os classifica como incompetentes eloqüentes, capazes de ameaçar a todos com números e planos, e seus companheiros afirmam que a formação típica do mestrado em administração é realmente relevante para o estágio do raciocínio e feedback, mas não para os níveis mais altos do pensamento, onde se converte conhecimento em compreensão. Para eles, o administrador deve ser mais do que racional em termos de conhecimento e raciocínio e saber combinar mente, corpo e

emoções. Por isso lembram uma frase de Iacocca (1985) que diz que os mestrandos de administração “sabem tudo mas não entendem nada”.

Na versão brasileira, Semler (1988), repete praticamente os mesmos argumentos, só que trocando a inteligência norte-americana de Harvard pelo prestígio brasileiro da FGV e FEA/USP. Este autor, para ressaltar a importância da prática e experiência profissionais, lembra que os graduados brasileiros também deveriam passar por uma fase de desaprendizado: esquecer parte do que lhes ensinaram nas escolas e adquirir humildade para um novo aprendizado no dia-a-dia da empresa.

Mas não só das críticas às escolas de Administração vêm as propostas para a prática da simplicidade e da intuição na gerência. Existem hoje verdadeiros manifestos otimistas para a adoção da simplicidade e da intuição na gerência.

A simplicidade, a intuição e a tecnologia do óbvio são consideradas fatores fundamentais para o sucesso empresarial no trabalho recente de Thomas Peters e Nancy Austin (*A Paixão pela Excelência*). Inclusive, nessa obra, Peters responde aos críticos de seu trabalho anterior – *Vencendo a Crise*, talvez a obra de maior impacto na literatura administrativa contemporânea - , que o acusavam de uma visão excessivamente simplista do trabalho gerencial. Diz ele que, após conduzir durante quatro anos centenas de seminários sobre excelência empresarial, reforçou seu ponto de vista anterior, acreditando mesmo que não simplificou o suficiente para alcançar a verdadeira necessidade da gerência moderna.

Nessa perspectiva, também não é de surpreender o sucesso de Blanchard (2003) e Johnson (2003), quando convidam seus leitores a se tornarem bons gerentes através de pequenas lições de um minuto. A crença de Blanchard (2003) na simplicidade da gerência permitiu-lhe a ousadia de apresentar uma verdadeira biblioteca do gerente-minuto.

Com menos ousadia, mas na mesma perspectiva de Blanchard (2003), são as cinquenta e duas propostas para reflexões semanais de Ackoff (1978), o que, ao cabo de um ano, transformaria a maneira de pensar de um gerente.

Não se deve esquecer, contudo, a ousada, interessante e oportuna versão brasileira produzida por Semler (1988), que relata uma história de inovação empresarial brasileira, contradizendo, como nas obras estrangeiras, algumas idéias estabelecidas nas teorias administrativas. Colocadas em prática por intuição ou contradição, a obra de Semler deixa sugestões semelhantes às demais obras contemporâneas sobre o mesmo tema.

Pode a princípio, parecer um paradoxo que numa época de tanta exaltação à racionalidade em que terminais e microcomputadores se fazem presentes nos escritórios dos executivos de grandes empresas, esses mesmos dirigentes, quando se tornam autores de administração, venham a ressaltar as maravilhas do intuitivo e do não-racional. Pode também parecer contraditório que, na década em que mais se estuda administração academicamente, em que cursos de mestrado e programas de treinamento atraem estudantes e gerentes de todas as idades, esse tipo de formação venha a ser retratada como pouco útil para a capacitação gerencial.

Outro aspecto a ser abordado para compreensão do funcionamento e das interações que ocorrem no âmbito das organizações, trata-se das relações que ocorrem entre indivíduos e organizações.

3.5 O indivíduo e a organização

A teoria administrativa, desde os seus primórdios, preocupava-se com a relação do indivíduo com a organização do trabalho, presumindo, desde o início, que a integração entre objetivos individuais e organizacionais era praticamente possível.

No entanto, no aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho, os conflitos indivíduo-organização ficaram cada vez mais demonstrados e explicados por diversas correntes do pensamento administrativo.

Uma corrente definia o conflito como sendo, essencialmente, oriundo de fatores externos à organização. O conflito localizava-se na estrutura sócio-econômica que distinguia forças contrapostas de capital e trabalho e, portanto, só poderia ser resolvido externamente à organização. Uma outra corrente de pensamento via o conflito como sendo primordialmente de natureza organizacional. O conflito é

inerente à organização, em virtude de fatores estruturais como divisão arbitrária de trabalho, distribuição de poder e autoridade, definição de papéis etc., que muitas vezes colocam os interesses do indivíduo em contraposição aos da organização. O conflito, assim, tem de ser administrado e resolvido no nível de cada organização específica. Uma terceira corrente de pensamento via o conflito como sendo essencialmente de natureza individual, isto é, de personalidade, relacionamento interpessoal e percepções com relação à organização.

Dessa forma, as teorias de motivação (Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teoria dos Dois Fatores (Hezberg); Teoria da Expectação de Vroom), entre tantas outras, foram construídas mais no sentido do indivíduo para a organização do trabalho, isto é, a orientação do indivíduo com relação ao trabalho. Portanto, essa terceira corrente sempre prevaleceu nos estudos sobre motivação, embora não seja, necessariamente, a única explicação plausível para os conflitos organizacionais.

Desde a década de 50, o conflito indivíduo-organização passou a ser visto com base na personalidade do ser. A organização formal, por ser direcionada por objetivos, tende a ressaltar a passividade, a dependência e a conformidade dos indivíduos e, em decorrência, a ausência de controle e de autonomia sobre o seu próprio trabalho. Por outro lado, à medida que aumenta o seu grau de maturidade, os indivíduos desenvolvem interesses próprios de longo prazo, de autonomia na tarefa, maior iniciativa e independência.

Assim, a incongruência da personalidade do indivíduo com a organização tornou-se clara, inevitável e permanente, tendo como resultado a frustração, o conflito e a hostilidade em relação ao sistema organizacional como um todo ou a determinadas partes. A situação poderá ser apenas minorada, mas não resolvida totalmente, já que se trata de uma incompatibilidade real de interesses e necessidades, considerando a natureza das relações capital x trabalho.

Situando esta constatação no momento presente conseguimos detectar que esta relação revela-se cada vez mais conflituosa, onde a organização está a exigir cada vez mais resultados do indivíduo em função da sua sobrevivência, deixando-o numa condição esquecida. O mundo corporativo transformou-se numa máquina de triturar

gerentes. Alguns exemplos podem ser vistos numa reportagem sobre a vida dos gerentes nas organizações, publicada pela Revista Exame, em 06/2004. Segundo a referida revista, uma pesquisa com 25 000 executivos brasileiros expõe, de forma alarmante, os efeitos devastadores do stress sobre a vida pessoal e o mundo dos negócios. Como quase todos os homens e mulheres de negócios bem-sucedidos, o executivo carioca Roberto Timótheo da Costa tem uma rotina marcada pela pressão constante, pela cobrança de resultados, pela falta de tempo, pelo excesso de informação. Diretor financeiro do BNDES, ele é responsável por negociações complicadíssimas, nas quais um erro pode resultar em alguns milhões de dólares de prejuízo e manchas na reputação, difíceis de serem removidas.

Hoje, suportar essa enorme carga de tensão quase faz parte do perfil do executivo ideal. O problema é que o corpo -- uma máquina limitada e falível -- nem sempre responde da forma esperada. Foi o que aconteceu com Costa. Em setembro do ano passado, ele esteve no comando do processo de reestruturação da dívida da AES, empresa americana de energia que controla a Eletropaulo. Foi uma negociação que levou meses, envolveu 1,2 bilhão de dólares e acabou por exaurir seu organismo. Num domingo daquele mesmo mês, em seu apartamento no Rio de Janeiro, Costa começou a sentir fortes dores no peito. Pressentindo o pior, tomou um comprimido de Isordil, medicamento indicado para dilatar os vasos coronarianos, e pediu a alguém para chamar uma ambulância. Foi levado para o hospital com um quadro típico de enfarte. A causa era a que se supõe: stress.

Trata-se de uma espécie de epidemia que tomou o ambiente de negócios e passou a fazer parte das preocupações cotidianas dos executivos e dos empresários. Uma pesquisa feita pela Med-Rio, uma das maiores clínicas de check-up do país, mostra a dimensão do problema no Brasil. Nos últimos cinco anos, a Med-Rio examinou 25 000 executivos de todo o país, com idade entre 30 e 75 anos. Os resultados são alarmantes. Cerca de 70% deles sofrem de altos níveis de stress -- um quadro agravado por problemas comportamentais. A pesquisa mostra que 80% dos profissionais avaliados têm alimentação desequilibrada, 65% são sedentários, 60% estão acima do peso ideal, 50% consomem bebidas alcoólicas regularmente e 40%

fumam. É gente que vive no limite e pode cruzar a linha que separa a saúde da doença a qualquer momento, como demonstrado na tabela a seguir.

TABELA SAUDE ABALADA

Saúde abalada	
Veja os resultados da análise de 25.000 exames de executivos realizados no Brasil	
15%	sofrem de fadiga
16%	têm gastrite ou úlcera
19%	sofrem de hipertensão arterial
25%	têm altos níveis de colesterol
26%	apresentam algum tipo de doença dermatológica
40%	são fumantes
50%	consomem álcool regularmente
60%	têm excesso de peso
65%	são sedentários
70%	apresentam níveis altos de stress
80%	têm alimentação desequilibrada
Fonte: clínica de check-up Med-Rio	

O stress está para o executivo assim como a dor está para o atleta profissional. Dentro de certos parâmetros, a convivência com ele é quase obrigatória. O sinal vermelho se acende -- de forma normalmente dramática -- quando esses limites são ultrapassados. Os resultados se manifestam em níveis de gravidade variados. Podem ir de um patamar mais baixo, como obesidade e lesões de pele, a graus mais altos, como depressão, perda do desejo sexual, derrame e enfarte. Uma pesquisa recente feita pelo hospital Albert Einstein, de São Paulo, com 2 064 executivos revelou que 22% deles tinham risco vascular médio ou alto. Em outras palavras: se nada for feito, é enorme a probabilidade de esses profissionais sofrerem um derrame ou um enfarte nos próximos dez anos. Os casos críticos são mais comuns do que se

imagina. A manifestação disso são as seis histórias aqui relatadas. Cada um com seu drama particular, esses executivos são exemplos dos danos -- por vezes irrecuperáveis -- que o stress nas alturas pode causar na vida profissional e pessoal. A elevação dos níveis de stress é diretamente proporcional ao grau de superação exigido pelo mundo dos negócios. Na luta pela sobrevivência, por resultados melhores, por mais participação no mercado, as empresas esperam contar com espécies de super-heróis. Não basta ser competente. É preciso ser o melhor. Não basta ser eficiente. É preciso ser criativo, antecipar mudanças, sugerir inovações, garantir que elas dêem certo, bater um número maior de metas com recursos cada vez mais escassos. As viagens de negócios se multiplicam. As férias rareiam. A estabilidade -- no trabalho, no mercado, no círculo do sucesso -- transformou-se numa quimera.

O desenvolvimento tecnológico -- celulares, internet, e-mail -- faz com que fiquemos o tempo todo no ar e nos sintamos angustiados quando estamos, por algum motivo, desconectados do mundo lá fora. É necessário fazer várias coisas. Tudo ao mesmo tempo. Uma pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT) revela que um executivo é interrompido em suas tarefas, em média, a cada 7 minutos. Nesse ritmo, ao final do expediente, ele terá desviado sua atenção do centro de suas atividades mais de 50 vezes. As 24 horas de um dia passam a ser insuficientes para dar conta do recado. O cenário é angustiante. De um lado, há um mundo que muda numa velocidade sem precedentes. De outro, uma estrutura física que se mantém desde o tempo das cavernas. É como se instalássemos softwares cada vez mais poderosos numa máquina obsoleta.

Esse quadro gera insegurança, o maior motor do stress. O resultado é que executivos e empresários têm freqüentado cada vez mais clínicas especializadas. Segundo a psicóloga Marilda Lipp, presidente da Sociedade Brasileira de Stress e dona do Centro Psicológico do Controle do Stress, em Campinas, no interior de São Paulo, nos últimos 18 meses houve crescimento de 30% no número de executivos em busca de tratamento em sua clínica. "Com a redução dos quadros, os executivos passam a responder por áreas com as quais não estão familiarizados", diz Marilda. "O grande fator de angústia é que muitos não se sentem à altura dos novos desafios." Individualmente, profissionais de todas as áreas estão sujeitos ao stress,

tudo depende da forma como o organismo de cada um reage às pressões. Mas há algumas indicações relacionando certas atividades ao esgotamento físico. Uma pesquisa da filial brasileira do International Stress Management Association (Isma), uma organização não-governamental, revela que, juntamente com médicos, enfermeiros e bancários, os executivos estão em terceiro lugar no ranking das profissões mais estressantes. Só perdem para policiais, seguranças e controladores de voo -- trabalhadores que lidam com risco de vida, deles próprios ou de terceiros. Ou seja, os executivos são, sim, especialmente atingidos pelo stress. Nos Estados Unidos, uma pesquisa recém-concluída pela International Stress Management Association (Isma), com 1 000 executivos revelou que 72% deles sofrem de altos níveis de stress. Uma parte desse total -- 20% -- enquadra-se no patamar devastador do mal, aquele em que o indivíduo somente consegue se recuperar com ajuda médica. Segundo a psicóloga gaúcha Ana Maria Rossi, presidente da International Stress Management Association (Isma), no Brasil, casos desse tipo entre executivos aumentaram 39% na última década no país. Não se trata apenas de uma alteração na quantidade de pessoas que enfrentam o problema. Mas também do perfil do estressado. Ele está cada vez mais jovem. Há apenas uma década, de acordo com a Soma, empresa paulista que presta serviços de recursos humanos para companhias como Petrobras, HSBC, Schincariol e Adidas, os executivos começavam a dar os primeiros sinais de stress elevado por volta dos 50 anos. Hoje, esse processo começa muito mais cedo -- aos 30.

O fenômeno é conseqüência, principalmente, de dois fatores. O primeiro é a ascensão de jovens talentos a posições de liderança, o que traz consigo uma enorme carga de responsabilidade. O segundo são os sucessivos enxugamentos de pessoal e a rigidez cada vez maior nas avaliações de desempenho. "O resultado é o aumento do volume de trabalho dos profissionais que continuam empregados", diz o consultor Luiz Affonso Romano, da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro. Uma pesquisa da International Stress Management Association (Isma), com executivos e gerentes de vários países mostra que a média semanal de horas trabalhadas no Brasil é superior a 49 -- uma das mais altas do mundo. De acordo com as análises da organização, o executivo brasileiro trabalha cerca de 15% mais que o americano e 20% mais que o europeu, só perdendo para o asiático. No atual cenário dos negócios, trabalhar muito é necessário, mas não suficiente. É preciso

dar resultados -- e a cada ano que passa eles precisam ser melhores. "Uma das maneiras de aumentar o stress é multiplicar as avaliações de desempenho", diz o médico Gilberto Ururahy, da Med-Rio. "Isso coloca os profissionais em evidência e faz a pressão subir". São dois os tipos de pressão que se elevam: a arterial e a do ambiente de trabalho. Um levantamento da OIT indica que, nos Estados Unidos, o problema acarreta perda anual para as companhias de 300 bilhões de dólares -- contabilizados sob a forma de faltas freqüentes, queda na produtividade, custos médicos e legais e pagamento de seguros.

Talvez a face mais cruel desse problema é que o stress normalmente tem um caráter contagioso e epidêmico. Executivos estressados tendem a criar um ambiente corporativo tenso. No livro *Como Tornar-se um Bom Estressado* (editora Salamandra), o psiquiatra e consultor de empresas francês Eric Albert diz que a tarefa de procurar sinais de stress numa empresa começa pela observação atenta de seus funcionários. "Se o comportamento deles é marcado pela pressa, pela agressividade e/ou pela queda da produtividade, a empresa está estressada", diz ele. Albert considera que o primeiro fator de stress no mundo profissional está ligado às relações interpessoais. Estressado, o indivíduo sofre redução da capacidade de comunicação com os profissionais com os quais se relaciona. Essa alteração pode assumir formas diversas. Uma delas é o isolamento. No caso específico de empresas, é comum ouvir casos de líderes que se fecham em seu mundo, deixam de compartilhar problemas, delegam pouco e puxam para si toda a responsabilidade pelos resultados. Outra característica comum (e bem conhecida) do estressado é a agressividade. Ela ocorre naturalmente quando o indivíduo está submetido a grandes constrangimentos. Uma das qualidades do bom administrador é exatamente ser capaz de absorver o stress. Ele deve ser uma espécie de esponja. Mas para isso, diz Albert, o executivo precisa ter o próprio stress sob controle.

O paulista Manoel Horácio Francisco da Silva, presidente do banco de investimentos Fator, já foi -- assumidamente -- um chefe propagador do stress coletivo. Em 1973, aos 27 anos, ele foi indicado para presidir a Ficap, uma fabricante de cabos do Rio de Janeiro. "Queria tanto obter resultados rápidos que quase destruí a equipe", diz ele. "Houve uma queda tão grande na produtividade que foi necessária a contratação de um consultor para melhorar as relações na companhia." É inútil

esperar que, de uma hora para outra, as pressões desapareçam e o ambiente de trabalho se transforme numa espécie de Disneylândia profissional. O mundo dos homens e mulheres de negócios é difícil -- e deve continuar a sê-lo por um bom período. Até porque, segundo os especialistas, esse público forma um meio de cultura privilegiado para a disseminação do stress. Líderes empresariais são, por definição, pessoas competitivas e exigentes consigo mesmas. "O excesso de trabalho é encarado, erroneamente, como uma espécie de sinal exterior de produtividade", diz o consultor Romano. "Parte do desgaste poderia ser evitada se os profissionais definissem melhor suas prioridades."

No livro *O Homem que Confundiu Sua Vida com o Trabalho*, lançado recentemente no Brasil, o executivo americano Jonathon Lazear (2004) -- um workaholic em "processo de recuperação", como ele próprio se qualifica -- afirma que muitos profissionais simplesmente não conseguem se desligar da empresa por estarem viciados em trabalho. "Homens que se sacrificam dessa forma são sempre louvados como super-empreendedores. Quase sempre a verdade é que, apesar de parecer produtivos, muitos deles se sentem absolutamente infelizes", diz ele. Lazear, dono de uma editora nos Estados Unidos, conta que ficara tão absorvido pelo trabalho que não via mais a mulher nem os filhos. Percebeu que havia chegado ao limite quando, um dia, ao sair de casa, perdeu a noção de para onde estava indo. O choque de ter a vida por um fio normalmente funciona como o maior estímulo às mudanças de comportamento. Para o carioca Guilherme Bettencourt, presidente da subsidiária brasileira da Xerox, o alerta surgiu na forma de um enfarte ocorrido em 1998. Desde então, Bettencourt passou a fazer esteira cinco dias por semana. Parou de levar trabalho para casa, passou a ficar mais tempo com a família e a se ocupar com outras atividades, como ir a óperas, concertos e livrarias.

As empresas já perceberam a importância de ajudar seus funcionários a combater o stress. Companhias como Embratel, Philips e Natura criaram programas para tentar melhorar a qualidade de vida dos empregados. Na Embratel, foram instaladas uma academia de ginástica e três salas para sessões de shiatsu. Com a medida, o percentual de sedentários caiu de 58% para 39% do quadro entre 1999 e 2003. A quantidade de funcionários que requisitaram auxílio-doença diminuiu 24% no mesmo período. Acontece que a prevenção e o combate ao stress excessivo estão muito

mais nas mãos dos profissionais do que sob o controle das empresas. Não adianta culpá-las por isso. Perde tempo também quem tenta responsabilizar a chamada "vida moderna". A crítica deixa no ar a hipótese de que o homem talvez vivesse em melhor situação antes. Apenas para desencorajar os mais animados com a tese, vale lembrar que a expectativa de vida na Idade Média era de cerca de 29 anos. Na virada do século 20 saltou para 50 anos e hoje beira os 75 anos. Graças aos avanços da medicina e da ciência, ou seja, devido justamente à estressante vida moderna.

É preciso repensar o processo e suas inter-relações. É preciso buscar alternativas que atenda a ambas as partes, é preciso buscar a relação baseada no ganha-ganha. Daí, a proposta de uma opção que procure atender ao indivíduo e, conseqüentemente, à sua organização, e que viria a ser uma busca pela simplicidade. As características e conceitos da simplicidade serão discutidos a seguir.

3.6 A gestão organizacional pela prática da simplicidade

No Brasil, simplicidade está bastante em voga: 56 milhões de pessoas vivem abaixo da linha de pobreza. Mas, além dessa simplicidade compulsória, há a simplicidade por opção, a daqueles que têm acesso a tudo - poderiam até possuir mais -, e que abrem mão de distrações cotidianas para focar no essencial. É uma tendência crescente em todo o mundo. Gente que cresceu usufruindo da sociedade abastada, estressada e consumista e agora está descobrindo que o dinheiro não compra a tal da felicidade.

A simplicidade voluntária, vale dizer, não é um sacrifício. Ao contrário, ela traz satisfação profunda e estimula novas formas de relacionamento com a família, os amigos, a comunidade, com o trabalho e, de resto, com todo o universo. O conceito não é novo e, segundo as reflexões do historiador e cientista social americano Duane Elgin (seu primeiro livro, de 1981, chama-se mesmo *Simplicidade Voluntária*). Elgin diz que vida simples é fruto de um propósito que a gente tem, pelo qual fica mais fácil descartar excessos, direcionar a energia de modo ordenado, ser mais coerente, sincero, consciente.

A simplicidade começa dentro da gente quando decidimos o que realmente importa para cada um de nós. Simplicidade voluntária quer dizer escolher o nosso caminho na vida de forma consciente, deliberada e de nosso próprio acordo. Não é apenas viver com menos, mas viver com propósito e equilíbrio.

A seguir exemplos de como a simplicidade tem permeado as cabeças pensantes do mundo e criado alternativas para uma vida mais simples e que mantenha nossas organizações vivas no processo atual.

Existe algo em comum entre os sucessos mais estrondosos do mundo da tecnologia nos últimos anos. Sites como Google, Skype e YouTube e o tocador de MP3 iPod, para ficar apenas em alguns exemplos, são extremamente simples. Basta entrar na página ou apertar o botão e lá estão eles, prontos para serem usados. “A tecnologia tornou nossas vidas mais completas mas, ao mesmo tempo, nos tornamos desconfortavelmente ‘completos’”, afirma John Maeda, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) (2007). “Não sou o único a ter a sensação de estar constantemente me afogando.” Designer gráfico e cientista da computação, Maeda diz se sentir responsável pela avalanche, já que algumas de suas criações em arte computadorizada levaram a recursos que poluem as páginas da internet. “Atingir a simplicidade na era digital tornou-se minha missão”, diz. Foi pensando nisso que Maeda criou, em 2004, o Simplicity Consortium no Laboratório de Mídia do MIT. Formada por dez empresas que têm como objetivo usar a simplicidade para criar produtos bem-sucedidos, a instituição permitiu a Maeda elaborar uma ampla teoria sobre o assunto, mostrada no livro “Leis da Simplicidade” (Editora Nova Conceito), que são as seguintes:

- ✓ REDUZIR – a maneira mais simples de alcançar a simplicidade é por meio de uma redução conscienciosa.
- ✓ ORGANIZAR – a organização faz com que um sistema de muitos pareça de poucos.
- ✓ TEMPO – economia de tempo transmite simplicidade.
- ✓ APRENDER – o conhecimento torna tudo mais simples.
- ✓ DIFERENÇAS – simplicidade e complexidade necessitam uma da outra.

- ✓ CONTEXTO – o que reside na periferia da simplicidade é definitivamente não-periférico.
- ✓ EMOÇÃO – mais emoções é melhor que menos.
- ✓ CONFIANÇA – na simplicidade nós confiamos.
- ✓ FRACASSO – algumas coisas nunca podem ser simples.
- ✓ A ÚNICA – a simplicidade consiste em subtrair o óbvio e acrescentar o significativo.

O quadro a seguir traz dados de reportagem publicada pela Revista Exame, em 20/03/2003, sobre as vantagens do uso da simplicidade dentro das organizações.

Quadro 01 - Vantagens do uso da simplicidade dentro das organizações

<p>Michael Klein, da Casas Bahia: foco no popular e aposta na tecnologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conta com um sistema eletrônico que monitora em tempo real o desempenho de vendas - Mantém o foco em consumidores de baixa renda e não terceiriza a entrega para assegurar-se da qualidade dos serviços - Lojas que apresentem faturamento abaixo de 500 000 reais por mês podem ser fechadas - Não diversifica os negócios
<p>Constantino Júnior, da Gol: a vantagem de chegar depois</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possui a frota que mais voa (14 horas por dia) e com o menor tempo de parada em solo - Os pilotos recebem treinamento para abastecer onde o combustível é mais barato - A simplificação abrange aviões, serviços em aeroportos e a bordo - Os vice-presidentes não têm benefícios indiretos, como automóveis e planos de saúde
<p>Equipe da Assolan: estrutura enxuta que joga a favor do negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confia parte das vendas a representantes comerciais e terceiriza a logística de transportes e armazenamento - Os executivos têm autonomia, mas as decisões só são tomadas com o apoio de pelo menos um colega do mesmo nível hierárquico - Os executivos não têm secretárias e são estimulados a utilizar o sistema de e-mail
<p>Luiza Helena, do Magazine Luiza: pregadora da simplicidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Em cada área são decididas no máximo cinco metas, a fim de facilitar sua compreensão e implementação - Gerentes administram as lojas como se fossem donos - Há estímulo à criatividade, como o pioneirismo na utilização de multimídia para vender produtos em localidades que não comportariam uma loja - Cada vendedor é responsável por sua carteira de clientes e pela aprovação de crédito
<p>Kahler (à esq.) da Dell: globalmente simples</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para agilizar decisões e reduzir ativos, fábrica, escritório e call center juntos, no mesmo local - As unidades não têm salas nem portas e cada diretor trabalha junto de sua equipe - Funcionários que atuam em outras cidades trabalham no sistema de home office - A venda, o suporte e os serviços são gerenciados pela própria empresa - Os benefícios são iguais para todos os níveis hierárquicos - Os funcionários utilizam a intranet para desenvolver seu plano de carreira
<p>Sam Walton, criador do Wal-Mart</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para dar autonomia aos funcionários, criou o conceito "Uma loja dentro da loja", de modo que pudessem administrar departamentos como se fossem donos de lojas - Nas manhãs de sábado, líderes da Wal-Mart de todo o país seguem para a sede da empresa, em Bentonville, para compartilhar erros e acertos das lojas - Prêmios para boas idéias de funcionários que pudessem ser estendidas a todas as lojas - Pesquisas sistemáticas de preços de concorrentes, com análise comparativa de resultados por grupos de gerentes
<p>Tigre, da Alpargatas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promove uma campanha de simplificação permanente com o lema "Mais, melhor e mais simples". Tudo o que não agrega valor deve ser eliminado - Faz rodízio de cargos para estimular o envolvimento dos executivos com todos os produtos e as áreas e desenvolver capacidades - Eliminou a frota de veículos de executivos

Fonte: Revista Exame, em 20/03/2003,

Apresentados até aqui, alguns aspectos relacionados à prática da simplicidade nas organizações, torna-se importante discutir as diversas conotações que podem ser extraídas de um estudo conceitual do tema.

3.7 A simplicidade

Segundo o Pequeno Tratado das Grandes Virtudes (1999), para a humildade às vezes falta simplicidade, por causa dessa duplicação de si para si que ela supõe. Julgar-se é levar-se a sério demais. O simples não se questiona tanto assim sobre si mesmo. Porque se aceita como é, e já seria dizer demais. Ele não se aceita nem se recusa. Não se interroga, não se contempla, não se considera. Não se louva nem se despreza. Ele é o que é, simplesmente, sem desvios, sem afetação, ou antes – pois ser lhe parece uma palavra grandiosa demais para tão pequena existência -, faz o que faz, como todos nós, mas não vê nisso matéria para discursos, para comentários, nem mesmo para reflexão. Ele é como os passarinhos de nossas florestas, leve e silencioso sempre, mesmo quando canta, mesmo quando pousa. O real basta ao real, e essa simplicidade é o próprio real. Assim é o simples: um indivíduo real, reduzido à sua expressão mais simples. O canto, às vezes; o silêncio, mais freqüentemente; a vida, sempre.

O simples vive como respira, sem maiores esforços nem glória, sem maiores efeitos nem vergonha. A simplicidade não é uma virtude que se some à existência. É a própria existência, enquanto nada a ela se soma. Por isso é a mais leve das virtudes, a mais transparente e a mais rara. É o contrário da literatura: é a vida sem frases e sem mentiras, sem exagero, sem grandiloqüência. É a vida insignificante, a verdadeira vida. A simplicidade é o contrário da duplicidade, da complexidade, da pretensão. Por isso é tão difícil.

É sempre complexo o real, que só é real pelo entrelaçamento em si das causas e das funções. É sempre pretensioso todo homem, assim que se esforça para pensar. Simplicidade não é simploriedade. Mas essas questões tampouco poderiam anular a simplicidade de tudo, nem a virtude ligada a ela. Inteligência não é congestionamento, complicação, esnobismo. Que o real é complexo, não há dúvida, e de uma complexidade infinita, por certo. Poderá ser infundável descrever ou

explicar uma árvore, uma flor, uma estrela, uma pedra... Isso não as impede de serem simplesmente o que são (sim: muito simplesmente e muito exatamente o que são, sem nenhuma falta, sem nenhuma duplicidade, sem nenhuma pretensão!), nem obriga ninguém a se perder nesse infinito da descrição ou do conhecimento. Complexidade de tudo: simplicidade de tudo. “A rosa não tem porquê, floresce porque floresce, não se preocupa consigo, não deseja ser vista...” O que há de mais complicado do que uma rosa, para quem a quer compreender. O que há de mais simples, para quem não quer nada. Complexidade do pensamento: simplicidade do olhar. “Tudo é mais simples do que podemos imaginar e, ao mesmo tempo, mais intrincado do que poderíamos conceber”, dizia Goethe (1832). Complexidade das causas: simplicidade da presença. Complexidade do real: simplicidade do ser. “O contrário do ser não é o nada”, escreve Clément Rosset (1976), “mas o duplo”. O contrário do simples não é o complexo, mas o falso.

A simplicidade no homem – a simplicidade como virtude – tampouco tem porque negar a consciência ou o pensamento. Ao contrário, ela se reconhece por essa sua capacidade de, sem anular uma e outro, ir além de ambos, libertar-se de ambos, não se deixar enganar por eles, nem ser sua prisioneira. Que toda consciência seja dupla, pois é consciência de um objeto (intencionalidade) e da consciência que toma dele (reflexividade), está bem. Mas isso nada prova contra a simplicidade do real, nem da vida, nem mesmo da consciência pura, pré-reflexiva e antepredicativa, sem a qual nenhuma predicação e nenhuma reflexão seriam possíveis. Simplicidade não é inconsciência, simplicidade não é tolice; o espírito simples não é um simples de espírito! A simplicidade constitui, ao contrário, o “antídoto da reflexividade” e da inteligência, que evita que estas se envaideçam, se percam em si e com isso percam o real, se dêem demasiada importância, dissimulem, façam enfim obstáculo àquilo mesmo que pretendem revelar ou desvelar. A simplicidade aprende a se desprender, ou antes, ela é esse despreendimento de tudo e de si mesmo: “Largar de mão”, “acolher o que vem, sem nada guardar como coisa sua...” Simplicidade é nudez, despojamento, pobreza. Sem outra riqueza senão tudo. Sem outro tesouro senão nada. Simplicidade é liberdade, leveza, transparência. Simples como o ar, livre como o ar: a simplicidade é o ar do pensamento, como uma janela aberta para o grande sopro do mundo, para a infinita e silenciosa presença de tudo...

Intelectualmente, talvez não seja diferente do bom senso, que é o julgamento reto, quando não é estorvado por aquilo que sabe ou crê, mas aberto primeiro ao real, à simplicidade do real e, como sempre, novo em cada uma de suas operações. É a razão, quando ela não se engana a seu próprio respeito: razão lúcida, razão encarnada, razão mínima, se quisermos, mas que é a condição de todas. Entre duas demonstrações, entre duas hipóteses, entre duas teorias, os cientistas costumam privilegiar a mais simples: é apostar na simplicidade do real, mais do que na força de nosso espírito.

Essa escolha, que não tem como ser provada, é entretanto de bom senso. Aconteceu-me muitas vezes lamentar que os filósofos, sobretudo os filósofos contemporâneos, façam ordinariamente a escolha inversa, preferindo o mais complicado, o mais obscuro, o mais contorto... Isso os protege contra qualquer refutação e torna suas teorias tão inverossímeis quanto enfadonhas. Complicação não do real, mas do pensamento: má complicação. Mais vale “uma verdade simples e ingênua”, como dizia Montaigne (1592), decerto proporcional à complexidade do real, quando necessário, mas sem lhe acrescentar os enredamentos de nosso espírito nem confundi-la com estas. A inteligência é a arte de reduzir o mais complexo ao mais simples, não o inverso. Inteligência de Epicuro, inteligência de Montaigne, inteligência de Descartes... E inteligência, hoje, de nossos cientistas.

Simplicidade do real, mesmo que mais complexo; clareza do pensamento, mesmo que difícil. “Aristófanes, o gramático, não sabia como reaver em Epicuro a simplicidade de suas palavras e a fineza de sua arte oratória, que era apenas a clareza de linguagem”, escreve Montaigne. Por que complicar, quando se pode simplificar, demorar quando se pode abreviar, obscurecer quando se pode esclarecer. Presta-se aos sofistas uma obscuridade afetada. É profundidade que eles afetam, e a obscuridade é necessária a ela. Uma água pouco profunda só pode iludir se for turva... Seus argumentos seriam mais convincentes se fossem mais claros. Mas, se fossem convincentes, precisariam ser obscuros.

Isso não data de hoje. A escolástica é eterna, ou antes, cada época tem a sua. Toda geração tem seus sofistas, seus intrujões, seus preciosos ridículos, seus

pretensiosos. Descartes, contra os de seu tempo, soube dizer o essencial, que também vale contra os do nosso: “Sua maneira de filosofar é muito cômoda, para aqueles que só têm espíritos muito medíocres; pois a obscuridade das distinções e dos princípios de que se servem permite-lhes que falem de todas as coisas tão ousadamente como se delas soubessem e que sustentem tudo o que dizem contra os mais sutis e mais hábeis, sem que se tenha meios de convencê-los.” A obscuridade protege. A complexidade protege. A isso Descartes opõe os princípios “muito simples e muito evidentes” que utiliza, os quais tornam sua filosofia compreensível para todos e discutível por todos. Não pensamos para nos proteger.

A simplicidade também é uma virtude intelectual. Mas é antes de tudo uma virtude moral, ou mesmo espiritual. Transparência do olhar, pureza do coração, sinceridade do discurso, retidão da alma ou do comportamento... Parece que só podemos nos aproximar dela indiretamente, por outra coisa que não ela mesma. Porque a simplicidade não é a pureza, não é a sinceridade, não é a retidão...

Por exemplo, nota Fénelon (1715),

vêm-se muitas pessoas que são sinceras sem serem simples: nada dizem que não creiam ser verdadeiro, querem passar apenas pelo que são; estão sempre se estudando, sempre compassando [medindo-se como com um compasso] todas as suas palavras e todos os seus pensamentos e rememorando tudo o que fizeram por temerem ter feito ou dito demais

Em suma, ocupam-se demais consigo mesmas, ainda que tenham bons motivos, e isso é o contrário da simplicidade. Não, é claro, que seja necessário impedir-se de pensar em si. “Querendo ser simples”, escreve Fénelon, “nos afastaríamos da simplicidade.” Trata-se de não afetar nada, nem mesmo simplicidade. Mais vale ser simplesmente egoísta do que afetar generosidade. Mais vale ser simplesmente volúvel do que afetar fidelidade. Não, mais uma vez, que a simplicidade se reduza à sinceridade, à ausência de hipocrisia ou de mentira. Ela é antes a ausência de cálculo, de artifícios, de composição. Mais vale uma simples mentira do que uma sinceridade calculada. “Essas pessoas são sinceras”, prossegue Fénelon(1715),

mas não são simples; não se sentem à vontade com os outros, e os outros não se sentem à vontade com elas; não encontramos nelas nada de

desembaraçado, nada de livre, nada de ingênuo, nada de natural; preferiríamos pessoas menos regulares e mais imperfeitas, que fossem menos compostas. Eis o gosto dos homens, e o de Deus é o mesmo: ele quer almas que não se ocupem de si mesmas, como que sempre ao espelho para se comporem.

A simplicidade é espontaneidade, coincidência imediata consigo mesmo (inclusive naquilo em nós que ignoramos), improvisação alegre, desinteresse, desprendimento, desprezo de provar, de prevalecer, de parecer... Daí essa impressão de liberdade, de leveza, de ingenuidade feliz.

“A simplicidade”, escreve Fénelon (1715), “é uma retidão da alma que corta qualquer volta inútil sobre si mesma e sobre suas ações. [...] Ela é livre em seu trajeto, porque não pára para se compor com arte.” Ela é despreocupada, mas não descuidada: ela se ocupa do real, não de si. É o contrário do amor-próprio. Fénelon, mais uma vez: “Como somos interiormente desprendidos de nós mesmos pelo corte de todos os retornos voluntários, agimos mais naturalmente. [...] Essa verdadeira simplicidade parece às vezes um pouco negligente e menos regular, mas tem um sabor de candura e verdade que se faz sentir, um quê de ingênuo, de doce, de inocente, de alegre, de tranqüilo, que encanta quando olhamos de perto e imediatamente com olhos puros.”

A simplicidade é esquecimento de si, é nisso que ela é uma virtude: não o contrário do egoísmo, como a generosidade, mas o contrário do narcisismo, da pretensão, da auto-suficiência. Dir-se-á que mais vale a generosidade. Sim, enquanto o ego permanecer e dominar. Mas nem toda generosidade é simples (que auto-suficiência em Descartes!), ao passo que a absoluta simplicidade é sempre generosa (que generosidade em São Francisco!). É que o eu nada mais é do que o conjunto das ilusões que tem acerca de si mesmo: o narcisismo não é o efeito do ego, mas seu princípio.

A generosidade o supera; a simplicidade o dissolve. A generosidade é um esforço; a simplicidade, um repouso. A generosidade é uma vitória; a simplicidade, uma paz. A generosidade é uma força; a simplicidade, uma graça. Jankélévitch (1985) bem viu

que toda virtude, sem ela, careceria do essencial. Que valeria uma gratidão afetada, uma humildade pernóstica, uma coragem que só serviria para exibição. Não seria nem generosidade, nem humildade, nem coragem. Modéstia sem simplicidade é falsa modéstia. Sinceridade sem simplicidade é exibicionismo ou cálculo.

A simplicidade é a verdade das virtudes: cada virtude só é ela mesma se livre da preocupação de parecer, e mesmo da preocupação de ser (sim: livre de si!), se, pois, for sem rebuscamento, sem artifício, sem pretensão. Aquele que só é corajoso em público, generoso em público, virtuoso em público não é verdadeiramente corajoso, nem verdadeiramente generoso, nem verdadeiramente virtuoso. E aquele que só é simples em público (isso acontece: alguns tratam de “você” o primeiro que aparece, mas tratam a si mesmos de “senhor” diante do espelho) é simplesmente amaneirado. “A simplicidade afetada”, dizia La Rochefoucauld (1680), “é uma impostura delicada.”

Qualquer virtude, sem a simplicidade, é pois pervertida, como que esvaziada de si mesma, como que cheia de si mesma. Inversamente, uma simplicidade verdadeira, sem suprimir os defeitos, torna-os mais suportáveis: ser simplesmente egoísta, simplesmente covarde, simplesmente infiel nunca impediu ninguém de ser sedutor ou simpático. Ao passo que o imbecil pretensioso, o egoísta hipócrita ou o covarde exibido são insuportáveis, assim como o bonitão vazio que banca o romântico ou alardeia suas conquistas. A simplicidade é a verdade das virtudes e a desculpa dos defeitos. É a graça dos santos e o encanto dos pecadores. Que ela não desculpa tudo, no entanto, está claro, e na verdade é menos uma desculpa do que uma sedução. Mas quem quisesse utilizá-la como tal estaria faltando com a simplicidade.

O simples é aquele que não simula, que não presta atenção (em si, na sua imagem, na sua reputação), que não calcula, que não tem artimanhas nem segredos, que não tem segundas intenções, programa, projeto... Virtude de infância. É antes a infância como virtude, mas uma infância reencontrada, reconquistada, como que libertada de si mesma, da imitação dos adultos, da impaciência de crescer, da grande seriedade de viver, do grande segredo de ser si mesmo...

A simplicidade só se aprende pouco a pouco. É a infância do espírito, a que as crianças quase nunca têm acesso. O fato de a mesma palavra poder designar também uma forma de tolice ilustra bastante bem o que pensamos da inteligência e o uso que geralmente fazemos dela.

Mas isso não esconderia o essencial, que é a própria simplicidade, como virtude e como graça. Sopra aí o espírito dos Evangelhos. “Observai as aves do céu: não semeiam, não colhem, nem recolhem em celeiros, e vosso Pai celeste as sustenta... Considerai como crescem os lírios do campo: eles não trabalham nem fiam...” A prudência nos lembra de que não podemos viver sempre assim. Virtude intelectual contra virtude espiritual. Quem não vê que a prudência é mais necessária e a simplicidade, mais elevada.

Porém, também o sábio por não esquecer totalmente a sabedoria, que é feita de simplicidade. Sabedoria de poeta: “Vamos aqui e ali, à procura de uma alegria por toda a parte em migalhas, e o saltitar do pardal é nossa única possibilidade de saborear Deus espalhado no chão.” Tudo é simples para Deus; tudo é divino para os simples. Mesmo o trabalho, mesmo o esforço. “Não vos inquieteis com o dia seguinte, pois o amanhã se inquietará consigo mesmo. Basta a cada dia seu próprio pensar...” Não é proibido semear, nem colher. Mas se deve preocupar com a colheita, quando não se semeia. A simplicidade é virtude presente, virtude atual, é por isso que nenhuma virtude é real se não é simples. Não é proibido fazer projetos, programas, cálculos...

Mas a simplicidade, portanto também a virtude, é o que lhes escapa. Nada é grave, nada é complicado, a não ser o futuro. Nada é simples, a não ser o presente. A simplicidade é esquecimento de si, de seu orgulho e de seu medo: é quietude contra inquietude, alegria contra preocupação, ligeireza contra seriedade, espontaneidade contra reflexão, amor contra amor-próprio, verdade contra pretensão... O eu subsiste nela, é claro, mas como que mais leve, purificado, libertado. Faz muito tempo, até, que ele renunciou a buscar sua salvação, que já não se preocupa com sua perda. A religião é complicada demais para ele. A própria moral é complicada demais para ele. Principalmente em função das perpétuas voltas

sobre si mesmo. Nunca acabaríamos de nos avaliar, de nos julgar, de nos condenar...

Nossas melhores ações são suspeitas; nossos melhores sentimentos, equívocos. O simples sabe disso e nem se importa. Ele não se interessa suficientemente para se julgar. Para ele, a misericórdia faz as vezes de inocência, ou a inocência, talvez, de misericórdia. Ele não se leva nem a sério nem a trágico. Segue seu pequeno caminho, de coração leve, alma em paz, sem objetivo, sem nostalgia, sem impaciência. O mundo é seu reino, e lhe basta. O presente é sua eternidade, e o satisfaz. Nada tem a provar, pois não quer parecer nada. Nada tem a buscar, pois tudo está ali. Nada mais simples que a simplicidade. Nada mais leve. É a virtude dos sábios, e a sabedoria dos santos.

Considerando que o objetivo principal do trabalho foi apresentar uma proposta de Treinamento, Desenvolvimento & Educação fundamentada nos princípios e práticas da simplicidade, passa-se, a seguir, ao resgate da literatura sobre treinamento e desenvolvimento nas organizações.

3.8 Treinamento e desenvolvimento: Histórico e práticas nas organizações

O processo clássico de treinamento se divide em fases que devem ser bem conhecidas e planejadas para que tudo saia de acordo com o esperado e atinja os objetivos propostos. Existe um certo consenso entre os autores que tratam do assunto sobre as etapas de um processo clássico de treinamento.

Segundo Borges-Andrade e Codo (1997), o sistema de treinamento, que tem sido adotado nas pesquisas nacionais, é composto pelos seguintes subsistemas: avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação.

Tal divisão proporciona um estabelecimento de posicionamento político, estratégico e técnico que orientará as ações de um sistema de treinamento de recursos humanos.

3.8.1 Subsistema de avaliação (ou diagnóstico) de necessidades de treinamento

Segundo Castro (1999), esse subsistema de treinamento e desenvolvimento abrange o diagnóstico em três níveis: organizacional, de tarefas e de pessoal (análise das características da clientela). A avaliação no nível organizacional pressupõe que os programas devem estar afinados com as estratégias organizacionais, e sua eficácia depende do clima e suporte organizacionais (ambiente) nos quais se inserem. A autora adota como modelo a proposta de McGehee e Thayer¹, citados por Goldstein (1980) que vêem a análise organizacional como um processo ou procedimento destinado à coleta de informações sobre onde e quando os programas são necessários na organização.

Quanto à avaliação de necessidades no nível das tarefas, Castro (1999) afirma ainda que os métodos de análise utilizados nesse nível têm servido de base para a determinação dos objetivos instrucionais dos treinamentos relacionados com tarefas ou trabalhos específicos.

Borges-Andrade e Castro (1994), ao efetuarem a análise da literatura sobre esse tema, constataram uma certa tendência de aperfeiçoamento dessas técnicas por intermédio da análise cognitiva². Este tipo de análise de necessidades de treinamento tem como objetivo responder duas questões básicas: quem precisa de treinamento e que tipo de instrução deve ser necessário.

Quanto ao último nível da avaliação de necessidades, a análise pessoal, pode-se dizer que abrange uma avaliação de desempenho cujo objetivo é identificar quais deficiências ou gaps de desempenho podem ser corrigidos via treinamento específico. Dessa forma, ainda que as condições organizacionais colaborem para a eficácia dos programas de treinamento, considerando aspectos voltados para a aquisição de competências, capacidades, habilidades e conhecimentos corretos, há

¹ Mc GEHEE, William e THAYER, Paul. *Trainig in work organization*. Annual Review of Psychology 31, p. 229-272, 1980.

² É a abordagem surgida depois do rompimento com o behaviorismo, por parte de um grupo de estudiosos. Em 1960, Jerome Bruner e George Miller, fundaram o Centro de Estudos Cognitivos da Universidade de Harvard. O centro afastou-se do condutivismo clássico e passou a considerar, no comportamento humano, os planos de ação (processos hierarquicamente organizados), as imagens (todo conhecimento disponível), os processos internos de raciocínio e outras concepções mentalistas. A análise cognitiva agrupa os objetivos da aprendizagem em cinco categorias: 1. Informação verbal; 2. Habilidades intelectuais; 3. Estratégias cognitivas; 4. Atitudes e 5. Habilidades motoras (Glossário de termos técnicos – certificação e avaliação de competências profissionais. Brasília: OIT, 2002).

que se atentar para as diferenças individuais, isto é, as características específicas da clientela.

Nessa mesma linha de raciocínio, Milkovich e Boudreau (2000) afirma que fatores específicos individuais podem ajudar a identificar quem se beneficiará mais com o treinamento, o que contribui para a eficácia do processo de avaliação de necessidades.

Assim, segundo esse autor, a avaliação de necessidades requer uma consideração mais ampla e de longo prazo sobre o que as pessoas terão de saber, não se limitando apenas a analisar quais competências faltam para o desenvolvimento do trabalho atual. Isso possibilita que se desenvolva, na organização, um quadro de pessoas flexíveis, detentoras de um conhecimento mais abrangente.

A etapa seguinte do sistema de treinamento refere-se ao planejamento ou programação das atividades e é apresentada na seção seguinte.

3.8.2 Subsistema de planejamento da atividade de treinamento

Depois de efetivado o levantamento das necessidades de treinamento, procura-se analisar os dados obtidos e efetuar o planejamento das atividades ou programas.

O planejamento do treinamento envolve atividades de caráter tecnológico voltadas para o estabelecimento de objetivos instrucionais. Castro (1999) ressalta que as ações de planejamento estratégico de treinamento incluem, além dos objetivos instrucionais, a escolha das estratégias de ensino, métodos e técnicas, e análise das relações custo-benefício das escolhas efetuadas.

Já, na visão de Harazim³ apud Boog (2001), a primeira etapa do planejamento do treinamento constitui-se no mapeamento preciso das competências que cada cargo exige. Para esse autor, competências representam um conjunto de três tipos de qualificação: conhecimentos, habilidades e comportamentos. Os conhecimentos, por sua vez, são classificados em:

³ HARAZIM, Peter. *Manual de treinamento-ABTD*: Um guia de operações, p. 29-44.

- ✓ técnicos e científicos relativos à profissão, à realidade organizacional, aos produtos, aos processos, à tecnologia, ao mercado, aos modelos e instrumentos de gestão;
- ✓ conhecimentos relativos aos mecanismos da interação humana no trabalho e às teorias comportamentais (liderança, motivação, criatividade e trabalho em equipe).

Harazim,⁴ apud Boog (2001) afirma ainda que, no rol das competências, os conhecimentos normalmente podem ser identificados com maior facilidade, sendo essa a razão pela qual as organizações, ao iniciar um processo de treinamento, tendem a focar mais os aspectos de qualificação relativos aos conhecimentos.

Quanto às habilidades, esse autor ressalta que a organização precisará definir, no nível dos cargos ou funções, quais são exigidas para o seu exercício. As habilidades, no seu entendimento, podem ser classificadas em três categorias:

- ✓ voltadas para a obtenção de resultados (raciocínio estratégico, negociação, orientação para resultados, delegação e síntese);
- ✓ voltadas para a interação pessoal (persuasão racional, saber ouvir e trabalhos em equipe);
- ✓ voltadas para o processo e qualidade (raciocínio holístico, raciocínio analítico, fortalecimento de padrões, atenção a detalhes e otimização de recursos).

Ainda para Harazim,⁵ ainda citado por Boog (2001), não existem dificuldades para identificar as habilidades necessárias para o exercício de cada cargo. O problema reside na ordenação segundo sua importância (escalamento de habilidades).

O último tipo de qualificação que compõe o mapeamento de competências representa os comportamentos e posturas exigidas para o exercício do cargo ou função. Essas competências podem ser identificadas a partir de um instrumento de mensuração (software) elaborado tendo como base um formulário de data-entry, devidamente formatado para esse fim.

⁴ HARAZIM, Peter. *Manual de treinamento-ABTD*: Um guia de operações, p. 29-44.

⁵ HARAZIM, Peter. *Manual de treinamento-ABTD*: Um guia de operações, p. 29-44.

Nessa direção, Castro (1999), ao descrever a linha de pesquisa sobre as características da clientela de treinamento, destaca a importância de se investigar o relacionamento entre as características pessoais (demográficas, cognitivas, afetivas, motivacionais) e a eficácia dos eventos instrucionais, levando em consideração a aprendizagem, reação e transferência de treinamento.

A segunda etapa do planejamento das atividades de treinamento, tendo ainda como base a classificação de Harazim,⁶ apud Boog (2001), envolve a identificação dos conhecimentos das pessoas, que pode ser feita por intermédio dos registros existentes ou testes de conhecimentos específicos. Abrange, ainda, a identificação das habilidades das pessoas, que pode ser realizada pela observação do supervisor hierárquico, assessment center ou avaliação 360 graus. Finalmente, para o autor, essa etapa envolve a identificação dos comportamentos das pessoas, que pode ser feita por intermédio de instrumentos específicos ou software.

Completando as etapas do subsistema de planejamento do treinamento, segue-se a sua elaboração propriamente dita, envolvendo atividades como consolidação das necessidades identificadas, definição do formato segundo o tipo de competência a ser aprendida, definição e classificação dos objetivos instrucionais (geral e específicos), estabelecimento da seqüência e do conteúdo programático, escolha e desenvolvimento de estratégias e meios instrucionais e, finalmente, estabelecimento de critérios de avaliação (indicadores de resultado).

Ainda nessa etapa, são elaborados os orçamentos (alocação de recursos) e o cronograma dos eventos. O momento seguinte refere-se à execução ou implementação dos programas ou atividades.

3.8.3 Subsistema de execução do treinamento

É nesta etapa que efetivamente o treinamento acontece, depois de levantadas as suas necessidades e efetuado seu planejamento. A qualidade da execução do treinamento depende de vários aspectos, entre eles:

⁶ HARAZIM, Peter. *Manual de treinamento-ABTD: Um guia de operações*, p. 29-44.

- ✓ a adequação do programa às reais necessidades da empresa;
- ✓ a qualidade do material didático utilizado nos programas e projetos;
- ✓ a aprovação e participação ativa (envolvimento) das chefias e diretorias da empresa;
- ✓ a qualidade dos instrutores;
- ✓ a qualidade da clientela.

Elaborado e validado o diagnóstico de necessidades, planejadas e realizadas as atividades de treinamento, segue-se o processo de avaliação ou feedback.

3.8.4 Subsistema de avaliação do treinamento

Não se pode deixar de ressaltar que o resultado apresenta um papel muito importante na avaliação, ou seja, a aferição do aprendizado do treinando e, posteriormente, seu desempenho na atuação cotidiana. Ela representa a realimentação do processo a partir de seus dados positivos ou não em relação ao treinamento.

Goldstein (1991) define avaliação de treinamento como uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas que são necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades instrucionais.

O objetivo principal dessas informações é possibilitar a revisão e aprimoramento dos projetos de treinamento. Este autor supõe que as metodologias de avaliação de treinamento se desenvolveram a partir de quatro estágios sucessivos:

- ✓ as avaliações limitavam-se às reações dos treinandos e às opiniões dos instrutores, não existindo metodologias definidas;
- ✓ as avaliações tinham como fundamentação os estudos de laboratório e não consideravam as influências do ambiente organizacional;
- ✓ as metodologias de avaliação passaram a considerar as influências ambientais, enfatizando a validade dos procedimentos aplicados;

- ✓ finalmente, a importância da contribuição dos programas de treinamento para o atingimento dos objetivos organizacionais passou a ser considerada, e surgiram alguns instrumentos de avaliação que objetivam medir o impacto do treinamento sobre o sistema organizacional.

Apresentadas as principais abordagens teóricas sobre o assunto objeto deste trabalho, o capítulo seguinte tem a finalidade de descrever os aspectos metodológicos que foram aplicados para sua realização.

4. METODOLOGIA

Foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica demonstrando a complexidade em que estão envolvidas as organizações no momento atual devido a diversos fatores, onde se constata a necessidade premente de uma mudança cultural voltada para a simplicidade. Simplicidade, esta, que nos proporcionará uma vida mais inteligente, com mais eficiência e também mais saudável, através de exemplos de pessoas que ao adotarem a simplicidade conseguiram feitos extraordinários em suas organizações.

Diante desta necessidade detectada, surge como contribuição um programa de treinamento com ênfase na simplicidade e que pode ser aplicado em diversas organizações.

O projeto de treinamento e desenvolvimento proposto para a prática da gestão pela simplicidade envolve as seguintes ações:

- ✓ Diagnósticos de necessidades elaborado com base em reuniões de levantamento de problemas envolvendo toda a diretoria e demais colaboradores.
- ✓ Planejamento e elaboração do treinamento com base nos dados levantados e nas observações "in loco".
- ✓ Implementação de ações de T&D que possibilitem sensibilizar e conscientizar o público alvo da adoção das práticas de gestão organizacional pela prática da simplicidade.
- ✓ Acompanhamento e viabilização de ações corretivas que possibilitem o alcance dos objetivos propostos.
- ✓ Elaboração do relatório final para a direção da organização para divulgação interna.

Em síntese, este trabalho pode ser considerado como um estudo prescritivo que envolve a exposição de características de determinada população, no caso o público interno da organização (VERGARA, 1998). Além disso, envolve também investigação documental e pesquisa bibliográfica visando a fundamentação teórica

para elaboração de material a ser aplicado nos eventos instrucionais (coleta de dados).

5. Proposta de projeto de treinamento e desenvolvimento com ênfase na simplicidade.

Um projeto de treinamento envolve, normalmente 4 etapas para sua realização. Partindo de uma situação-problema, o programa de treinamento visa sua resolução, por intermédio de ações instrucionais que, ao serem desenvolvidas, permitem encontrar caminhos que levem à situação desejada, isto é, à causa da disfunção. Neste trabalho, a proposta detalhada de um programa de treinamento com ênfase na prática da simplicidade, foi elaborada e detalhada no anexo 1.

6. CONCLUSÃO

Conclui-se que apesar de tanto desgaste que as pessoas em geral tem passado dentro das organizações e mesmo que tenham surgido algumas alternativas a explicar a complexidade que as envolvem, tem-se que admitir que a proposta da simplicidade vai de encontro com as convicções imediatistas que todos querem alcançar em função da pressão por resultados. Embora não se abrindo mão dos resultados necessários, acredita-se que eles devem acontecer de uma forma natural, sem exageros e com o devido respeito às individualidades de cada um.

A solução da simplicidade requer paciência, dedicação e serenidade, pois é uma alternativa que mexe com as pessoas e passa a exigir uma mudança de cultura interior e conseqüentemente, mudança de atitude.

A proposta de programa de treinamento, apresentada anteriormente neste trabalho ressalta a necessidade de alertar as pessoas para a uma mudança interior, o que por si só é um desafio imenso. No que se refere ao ambiente organizacional, acredita-se que uma mudança individual pode contribuir para a melhoria do clima e cultura, propiciando um processo de trabalho mais humanizado, com interações entre as pessoas, no sentido da melhoria contínua do ambiente e da produtividade.

Lideranças focadas no estilo da simplicidade, tendem a obter melhores resultados de sua equipe de trabalho, aumento do grau de satisfação e da qualidade de vida. Portanto, a contribuição maior deste trabalho é sensibilizar tanto as gerências, quanto funcionários para a necessidade de realizar uma reflexão sobre o sentido da relação indivíduo organização. Para tal, nada melhor do que incluir nos programas de desenvolvimento, ações instrucionais que promovam a discussão do tema simplicidade e suas aplicações no dia a dia da organização.

Assim, é imprescindível que as relações de trabalho incorporem atitudes que valorizem aspectos do comportamento humano, tais como paciência, dedicação e força de vontade necessária a este momento de transição pelo qual passa a humanidade.

Dessa forma, a proposta para a aplicação prática da cultura da simplicidade dentro das organizações envolve a implementação de um processo de treinamento e desenvolvimento como instrumento de mudança organizacional. Este programa pressupõe a reavaliação de nossos valores até então cultuados, tanto no nível organizacional quanto no individual e essas mudanças começam a serem implementadas individualmente, trazendo consigo os reflexos para as organizações e para a sociedade como um todo.

7 - REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marinho Isnard Ribeiro de; FISCHMANN, Adalberto A. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

ANDRÉ, Comte-Sponville. *Pequeno tratado das grandes virtudes* - Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1999.

ANGELONI, M.T. *Organização do conhecimento: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia*. Editora Saraiva, 2001.

BAUER, R. *Gestão de mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. ADMINISTRAÇÃO; *Construindo vantagem competitiva*. "Tradução por" Celso A. Rimoli; Rev. José Ernesto Lima Gonçalves, Patricia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.539pgs.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. *Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas*. Revista de Administração, 31(2): 112-125, 1996.

CALDAS, Dario. *Busca da simplicidade*. Marie Claire Ed. 197, 2007.

CAPRA, F – *O tã da física*. São Paulo, Ed. Cultrix, 2000.

CORTELLA, Mário S. *Qual é a tua obra?* Ed. Vozes, 2007.

DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. Editora Cengage Learning, 1999.

DRUCKER, Peter F. *A nova sociedade das organizações*. In: aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

FENÉLON, François. *Diálogo dos mortos*. Editora Padrões Culturais.2010

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995

GOETHE, Wolfgang. O aprendiz de feiticeiro. Tradução: Monica Rodrigues da Costa. São Paulo: Cosac Naify, 2006.

HARAZIM, Peter. *Manual de treinamento-ABTD: Um guia de operações*, p. 29-44.

HUXLEY, Aldous. *Admirável mundo novo*. Editora Globo, 1932.

IACocca, Lee e NOVAK, William. *Iacocca: uma autobiografia*. Rio de Janeiro. Ed. Cultura. 1985.

JANKÉLEVITCH, Vladimir. *Curso de filosofia moral*. Ed. Martins Fontes, 2008.

JENSEN, Bill. *Simplicidade*. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

KATZ, D.; KHAN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

Kenneth BLANCHARD, Spencer JOHNSON, *O Gerente-minuto*. Ed. Record, 2003.

MAEDA, John – *As leis da simplicidade*. São Paulo: Novo Conceito Editora, 2007.

MARIOTTI, Humberto. *Pensando diferente: como lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão*. São Paulo: Atlas, 2010.

MATURANA, R., Humberto; VARELA G., Francisco. *De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo*. 3 ed. Porto Alegre: Artes Medicas, 1997.

MCCORMACK, Mark H. *O que ainda não se ensina em harvard business school*. Editora Best Seller, 1989.

Mc GEHEE, William e THAYER, Paul. *Trainig in work organization. Annual Review of Psychology* 31, p. 229-272, 1980.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTAIGNE, Michel Eyquem. *Ensaio*. São Paulo: Martins Fontes, 2000/2001, trad. Rosemary Costhek Abilio.

MORGAN, G. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas AS, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

ORWELL, George. *A revolução do bichos*. Edição Ridendo Castigar Mores Fonte Digital <http://www.jahr.org>, 2000.

PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. *O Poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista de mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROSSET, Clement. *O real e seu duplo*. Porto Alegre, ed. L&PM, 1988.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. *Gestão com pessoas. uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOURAINE, Alain. *Crítica da modernidade*, 7ª ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

TROUT, Jack. *O Poder da Simplicidade*. São Paulo: Makron Books, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant & Paulo D. BRANCO (1983), "Em busca da visão de totalidade", RAE, 33(6) Novembro-Dezembro.

8. ANEXOS

ANEXO 1

PROGRAMA DE TREINAMENTO COM ÊNFASE NA PRÁTICA DA SIMPLICIDADE

I – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES

O diagnóstico de necessidades de treinamento normalmente é feito utilizando-se de formulários de pesquisas entre os funcionários ou mesmo de suas gerencias, onde se constata estas necessidades. Porém, no treinamento específico sobre a simplicidade, a necessidade deste tratamento vem através de constatações sobre o ambiente organizacional diante da pressão enorme a que todos estão sendo submetida sem se dar conta (ou não se importando) do estrago que se está causando a ambas as partes, ao indivíduo e conseqüentemente à sua organização. Daí a necessidade de se rever os conceitos, os valores, a própria filosofia de vida e conseqüentemente a cultura organizacional. É com este propósito de reflexão do momento atual que queremos levar aos integrantes das organizações esta oportunidade de mudança no modo de viver a vida.

II PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO TREINAMENTO

Objetivo:

Possibilitar aos indivíduos de uma organização um momento de reflexão sobre si mesmos, buscando na filosofia e prática da simplicidade a melhoria da sua qualidade de vida, atingindo com isso eficiência produtiva à organização e excelência no atendimento ao cliente, que resultará na competitividade necessária ao mercado atual.

Público a ser Treinado:

Empresários, Gerentes, Colaboradores e Profissionais que buscam uma melhor compreensão de si mesmos e os reflexos de suas atitudes no relacionamento entre equipes internas e clientes.

Metodologia de Ação

Podemos apresentar este trabalho de três formas diferentes, a saber:

- ✓ Palestra expositiva sobre o tema: “competitividade através da simplicidade”, com apresentação em Power point com duração mínima de 01:30 hora, com pouca intervenção do público;
- ✓ Workshop sobre o tema: “competitividade através da simplicidade”, com apresentação em Power point com duração de até 04:00 horas com intervenções de dinâmicas intercaladas com participação do público;
- e,
- ✓ Cursos de treinamentos com duração de até 08:00 horas com intervenções de dinâmicas e introdução de jogos de empresa.

III IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DO PLANO DE TREINAMENTO

Tipo de Treinamento e Conteúdo

O treinamento será realizado “in company” em grupos de até 40 (quarenta indivíduos), obedecendo ao seguinte conteúdo:

- ✓ Definição de competitividade;
- ✓ Definição de simplicidade;
- ✓ Visão global através do Tripé de Sobrevivência de uma Organização;
- ✓ Ambiente Organizacional – Sistema Ganha-Ganha;
- ✓ Identificação das fontes de stress – Necessidade do autoconhecimento;
- ✓ O significado dos 5 sentidos na busca do autoconhecimento e seus reflexos no Atendimento ao Cliente;
- ✓ Visão, Tato, Audição, Olfato, Paladar;
- ✓ A importância do Tripé de Sobrevivência de um Indivíduo na produtividade das Organizações.

Recursos Áudios-Visuais e Pedagógicos:

- ✓ Impressos: Cartazes, Apostilas;
- ✓ Visuais: Data Show, Quadro branco;
- ✓ Áudios-Visuais: Filmes e vídeos;

IV ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Resultados Esperados

Sensibilizar e conscientizar os indivíduos sobre a necessidade de se adotar a filosofia e a prática da simplicidade para vivermos melhor e realizarmos as tarefas do trabalho com mais amor.

Metodologias de Avaliação

- ✓ Avaliação de reação – Formulário de avaliação do treinamento.
- ✓ Observação in loco – Acompanhamento dos funcionários por profissionais da área psicológica / pedagógica.

O relatório final será composto das análises dos resultados alcançados e a se alcançar, com sugestões à diretoria e conseqüentes reavaliações trimestrais com ações corretivas programadas.

V CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

1ª Semana	Levantamento de necessidades
2ª Semana	Apresentação de Relatório de Necessidades e Palestra de Sensibilização da Diretoria
3ª Semana	-Palestra de Sensibilização do Corpo Funcional com duração de 01:30 horas
	-Worshop com o Corpo Funcional com duração de 04:00 horas
	-Treinamento do Corpo Funcional com duração de 08:00 horas
4ª Semana	Apresentação de Relatório dos Resultados apresentados durante o treinamento
A cada 3 meses	Reavaliação dos Resultados e reforço de ações

VI ORÇAMENTO

O investimento para o treinamento será de R\$ 500,00 por hora/aula.