A FORÇA DE TRABALHO: FATOR DE MUDANÇAS

Victor Jean Bally

Toda empresa, pela vontade ou pela força, deve-se transformar. Estas transformações são devidas a uma série de fatores, tais como:

a) o desenvolvimento da produção;

b) a fabricação de novos produtos;

c) a utilização de novas tecnologias;

d) a prática de uma nova organização;

e) a conquista de novos mercados;

f) a adaptação das necessidades físicas e psicológicas do meio-ambiente;

g) a evolução da cultura da empresa.

Todas estas transformações envolvem inovações tanto de carater técnico como de atitudes do pessoal.

Todos concordam em reconhecer a necessidade das inovações de caráter técnico, enquanto o pessoal — o "material humano" — é freqüentemente considerado como disponível, tanto fisicamente, isto é, poder-se-á encontrá-lo já formado no mercado de trabalho, no momento desejado, quanto intelectual e psicologicamente, isto é, ele aceitará e aplicará docilmente as mudanças decididas.

Um momento de reflexão nos permitira encontrar exemplos nos quais transformações logicamente perfeitas não tiveram sucesso em razão de uma ausência de participação do pessoal, mesmo que não tenha havido uma obstrução sistemática.

Continuando nosso raciocínio, percebemos que, ao contrário, a presença de uma força de trabalho dinâmica, voltada para o futuro, é um elemento essencial para o sucesso das mudanças.

Convém notar como a força de trabalho — particularmente ao nível dos executivos e dos supervisores — pode ser utilizada como fator de mudança.

No quadro 1, fazemos aparecer três tipos de mudanças assim como suas características.

Em todos os casos, a participação de consultores e de peritos poderá ser solicitada, mas somente no de mudança autogerada é que seu trabalho se efetuará em ligação generalizada com os executivos, e assim sendo, sua ação de organização automaticamente se duplicará em uma ação de aperfeiçoamento.

Cada um destes tipos de mudanças pode corresponder a uma política determinada da empresa, mas é forçoso reconhecer que é a ação autogerada que na maioria dos casos dará o máximo de resultados.

Examinemos então as condições nas quais será possível obter uma atitude favorável às mudanças por parte da força de trabalho.

Determinados os objetivos das mudanças, a partir do exame dos fatores de transformação, citados no início deste trabalho, resta-nos programar as operações a realizar.

Engenheiro em Organização e Formação, e Perito da Cooperação Técnica Internacional.

Quadro 1

Tipo de mudança	Modo de preparação	Modo de aplicação	Atitude do pessoal em relação às mudanças
Autogerada	Direção + Executivos	Participativo	Favorável
Aceita	Direção + Comitê restrito	Autoritário	Indiferente
Não aceita		Autoritário repressivo	Hostil

Um objetivo pode ser atingido por diversos caminhos e com velocidades diferentes.

A escolha dos "caminhos" e da "velocidade" da mudança pode e deve ser feita a partir de duas estratégias sucessivas, baseadas na utilização da "força-atitudes-progresso" e no "potencial-atitudes-progresso" do pessoal da empresa e do pessoal disponível no mercado de trabalho.

A "força-atitudes-progresso" (FAP) representa as atitudes favoráveis às mudanças no momento inicial e pode ser definida a partir das seguintes qualidades que os membros desta força, isto é, os executivos, devem possuir:

1. Qualidades técnicas: devem possuir bons conhecimentos técnicos para executar corretamente as tarefas que lhes são confiadas e prever as tendências evolutivas no seu campo.

2. Qualidade de gestão: devem definir, com precisão, objetivos ambiciosos, mas realistas e planificar as ações necessárias para atingi-los.

3. Qualidades de inovação: devem procurar soluções novas e aplicá-las.

4. Qualidades de chefia: devem ser capazes de comandar e treinar suas equipes.

5. Qualidades de participação: devem poder trabalhar em equipes com pessoas do mesmo nível hierárquico e, também, com os superiores.

6. Qualidades de visão da empresa: devem refletir e decidir em função da otimização de seus serviços e, também, da empresa como um todo.

O "potencial-atitudes-progresso" (PAP) representa as possibilidades de crescimento da FAP, isto é, a FAP reprimida que ainda não pôde desenvolver-se porque os conhecimentos técnicos e administrativos necessários são insuficientes, e o sistema administrativo e organizacional da empresa ainda não permite o desenvolvimento pela ação das qualidades que os executivos possuem.

Em uma primeira fase, o programa de mudança será determinado a partir da FAP, mas as operações realizadas tomarão uma tal forma que a utilização do potencial permitirá elevar a FAP ao seu máximo.

É neste momento que a segunda fase, caracterizada por um "caminho" mais direto e por uma "velocidade" maior, poderá ser realizada.

A primeira fase poderá ser realizada pela utilização "ótima" do pessoal da empresa, reforçada apenas, se necessário, por alguns elementos externos recrutados em função de uma FAP elevada.

No decorrer da segunda fase, os elementos externos recrutados deverão ter um perfil idêntico àquele do pessoal interno.

Com efeito, a primeira fase terá tido como conseqüência a elevação ao máximo da FAP do pessoal da empresa e, assim, uma admissão de pessoal de nível superior se torna inútil.

As avaliações das forças e potenciais "atitudes-progresso" serão feitas a partir de uma estimativa das qualidades mencionadas anteriormente.

A FAP será avaliada pelos superiores hierárquicos a partir das atitudes desenvolvidas dentro das funções atuais e será feita por meio de um questionário preparado por especialistas em avaliação. Por sua vez, o PAP deve ser avaliado por psicólogos qualificados.

Como o aspecto teste-entrevista pode ser suscetível de chocar os executivos e os supervisores, a avaliação poderá ser feita a partir de exercícios de treinamento-simulação a curto prazo, tais como estudos de casos, exercícios de criatividade, desempenho de papéis e jogos de empresa.

A avaliação da FAP e do PAP dos elementos a recrutar deverá ser feita por psicólogos.

A partir das avaliações da força de trabalho, são determinados os "caminhos" e a "velocidade" no atingimento dos objetivos e, em seguida, estabelecidos os organogramas intermediários e finalmente o definitivo.

A comparação entre estes organogramas e o organograma inicial permite determinar as necessidades de pessoal com a condição de fazer intervir os elementos de modificação próprios da empresa tais como: **turn-over** normativo e analítico, e reserva de pessoal por absenteísmo e treinamento-aperfeiçoamento.

Tendo sido determinados os diferentes tipos de promoção ou mudança (caminho promocionais), resta simular os movimentos de pessoal necessário e possível.

Esta simulação vai necessitar de um programa de ação, um quadro funcional e um suporte operacional para sua efetivação.

Este suporte pode ser escolhido em função de dados econômicos; dependendo da importância dos movimentos a prever, ele pode ser constituído, por exemplo, por um gráfico de papel, um imantógrafo ou mesmo um computador.

Os resultados da simulação devem, por razões de viabilidade, ser confrontados com as possibilidades do mercado de mão-de-obra.

Se este mercado não estiver à altura de fornecer o pessoal necessário, os métodos de trabalho e mesmo os objetivos deverão ser revistos.

O ponto final dos movimentos a prever permitirá então, estabelecer os planos de carreiras, não apenas de diferentes membros do pessoal, mas também dos elementos a serem recrutados.

O estudo dos resultados das simulações favorecerá o estabelecimento dos planos de recrutamento-seleção, de promoções-mudanças, e de treinamento-aperfeiçoamento.

O exame destes planos permitirá que se determinem os recursos financeiros, materiais e humanos para sua efetivação.

O método utilizado vai ocasionar o aumento, de maneira considerável, da eficácia da seleção, pois uma pessoa não será mais recrutada apenas em função das características técnicas do cargo que deve ocupar imediatamente, mas sim a partir de seu "potencial-progresso" (PAP) e de seu plano de carreira.

No que se refere a treinamento-aperfeiçoamento, é importante notar que se o conteúdo do programa está diretamente ligado aos conhecimentos e, às vezes, às habilidades, o método utilizado para transmitir os conhecimentos é que permite modificar as atitudes.

A partir desta conclusão, pode-se perceber que os melhores métodos para desenvolver as "atitudes-progresso" estão compreendidos dentro dos seguintes grupos de métodos:

a) grupo de métodos ativos-participativos;

b) grupo de métodos inovadores;

c) grupo de métodos operacionais.

Os métodos ativos-participativos podem ser aplicados quando o problema a resolver está definido e os especialistas já encontraram a solução.

Trata-se não de comunicar de maneira expositiva a solução aos que deverão colocá-la em prática, mas de fazer com que seja redescoberta por eles, através de um trabalho em grupo, onde o professor desempenha o papel de guia ou animador.

Os métodos inovadores são aplicados quando um problema, já conhecido, é levado ao grupo de participantes que, auxiliados pelos especialistas, deverão descobrir a solução e preparar a aplicação.

Citamos entre esses métodos o "círculo de aprendizagem" onde o grupo, após ter encontrado uma solução, fixa um objetivo e tenta atingi-lo.

O grupo avalia os resultados, mede a diferença entre "objetivo visado" e "objetivo atingido", determina as causas dessa diferença, busca novas soluções para fazer desaparecer a diferença registrada e testa estas novas soluções.

Por aproximações sucessivas, o grupo, a partir de uma situação real, aperfeiçoará seus conhecimentos e melhorará suas atitudes até o nível desejado.

Os métodos operacionais são aqueles que correspondem à vida da empresa.

Em face de uma situação anormal identificada, os participantes, auxiliados pelos especialistas encarregados de orientá-los em sua reflexão e de transmitir-lhes os novos conhecimentos necessários, devem: a) identificar os problemas que originaram a situação constatada; b) encontrar as soluções para esses problemas; c) aplicar com eficácia estas soluções para que a situação volte ao normal.

É interessante notar que uma aplicação generalizada dos métodos descritos não é, muitas vezes, necessária.

De fato, nenhum desenvolvimento é totalmente harmonioso. Certos setores são líderes de progresso enquanto outros formam, ao contrário, pontos de estrangulamento.

Será suficiente então colocar o setor considerado como chave em situação de mudança "autogerada" e de aplicar o tipo de mudança "aceita" no resto da empresa.

Chega-se à conclusão de que um dos problemas-chave para conseguir uma mudança consiste em determinar com precisão as transformações que devem ser realizadas para otimizar o funcionamento da empresa.

Três soluções podem ser consideradas:

1. Manter um contato estreito com as fontes possíveis de informações, tais como: organizações profissionais, centros de pesquisas, universidades, fundações, institutos.

2. Criar, no seio da empresa, um grupo de prospectiva reforçado pela participação de peritos vindos de fora da empresa.

3. Reforçar a cultura tecnológica e socioeconômica dos executivos.

Mas as atitudes iniciais só podem ser reforçadas, e as atitudes novas só podem ser criadas quando o ambiente de trabalho permite tais procedimentos.

Para isso, a empresa deve ter:

a) objetivos bem determinados;

b) procedimentos bem definidos;

c) uma real vontade de delegar aos executivos os poderes necessários para a aplicação de uma política de direção por objetivos;

d) uma política de desenvolvimento de recursos humanos. ■