

*"Nenhuma organização é maior
do que os recursos humanos que possui."*

Quem lê com atenção – e não apenas por mero modismo – o livro *Reengenharia* de Michael Hammer e James Champy constata que três dos quatro casos bem-sucedidos citados por estes autores nesta obra são do chamado "setor de serviços" da economia. Não é por acaso que as empresas que melhores resultados alcançaram revendo radicalmente seus processos de trabalho sejam "empresas de serviço". Mais sensíveis e próximas aos clientes, estas organizações logo perceberam que numa economia tão competitiva como a atual não basta a intenção de mudar, mas que a mudança é imperativa e deve ser uma ação conjunta de todos em direção ao cliente, sob pena de seus "programas de mudança" se transformarem em meras declarações formais de expectativas, ou – o que é mais freqüente – num amontoado de grupos de trabalho em torno daquilo que não falta em Administração: rótulos da moda.

Toda mudança deve gerar sistemas de trabalho congruentes ou coerentes entre si e com os já existentes e a única forma de gerar esta congruência é alterando-se também os sistemas já existentes. A "proximidade" entre os processos de trabalho nas empresas de serviço e o atendimento ao cliente faz deste último o primeiro a sofrer os impactos e as frustrações da falta de congruência entre os sistemas de trabalho destas empresas. Daí a suscetibilidade das mesmas a programas de mudança e a maior propensão a receber pressões por mudanças radicais diretamente dos próprios clientes. Assim, renovar ou morrer é a palavra de ordem nas empresas de serviço competitivas, principalmente quando os competidores passam a oferecer opções de envolvimento menos traumático entre a organização e o cliente.

Mas se a interação sistema de trabalho-cliente nas empresas de serviço é rica em revelar incongruências no interior das mesmas é também uma das fontes principais para identificação de fatores de motivação ao trabalho e à excelência no atendimento ao cliente. Como é possível esperar-se níveis altos de serviço ao cliente por recursos humanos que não gozam das mesmas possibilidades que os clientes têm de consumo dos serviços que eles mesmos executam? Como é possível extrair-se vantagens competitivas na infinidade de sinergias possíveis resultantes da conjugação de tecnologias de atendimento ao cliente com recursos humanos que não entenderam a lógica das tecnologias que utilizam? Daí a importância que se reveste o fator humano nas empresas de serviço e a necessidade de um projeto sócio-técnico para a organização do trabalho, que se desloque da ênfase na produtividade como um fim em si mesmo para a ênfase em transformar as relações de dominação e submissão a que toda interação serviço-cliente está sujeita – em relações de cooperação e de desenvolvimento do respeito à individualidade de ambos: fornecedor de serviços e clientes.

Ver os serviços do lado do cliente, desenvolver uma cadeia coerente de atos de mudança, alterar radicalmente processos de trabalho ou resgatar a individualidade nas relações sócio-técnicas dos serviços aos clientes não é tarefa fácil. Poucas são as organizações dispostas a se engajar seriamente neste trabalho. Geralmente acostumadas a reforçar o sistema interno de poder e não o valor adicionado ao cliente, as organizações acabam por perpetuar referenciais hierárquicos e controles administrativos na crença de que reputação adquirida e os produtos ofertados, por si mesmos, sustentam vantagens competitivas na atual economia de serviços. E, quando desenvolvem programas de mudança, acreditam que são capazes de gerar resultados maiores e melhores que os valores e a capacidade dos recursos humanos que possuem.

Ao tornar evidente que o interesse do cliente não é apenas o produto, mas todo o "pacote" do composto produto mais processo de atendimento "facilitador" da compra e do uso do mesmo, as empresas de serviço estão sendo as primeiras a sinalizar – pelo sucesso ou fracasso de suas mudanças – por onde devem andar a pesquisa, o projeto e a gestão dos sistemas de trabalho da nova era.

Nesta edição, a *RAE* oferece aos seus leitores pelo menos mais três inovações editoriais e gráficas: a seção *RAE-Executiva* e os encartes *Highlight* e *RAE-Informativos*. É o resultado da demanda identificada pela Direção da *RAE* durante meses de análise de expectativas e sugestões de leitores, autores e referências com relação a artigos publicados.

Na seção *RAE-Executiva*, será possível encontrar temas de interesse do mundo dos negócios que, pelo valor competitivo que se revestem, interessam tanto a profissionais e consultores quanto a professores e estudantes de Administração. Com uma linguagem mais coloquial, sem perder o rigor acadêmico que legitimou a *RAE* como publicação de consulta obrigatória e destaque internacional, o leitor irá encontrar um sério e competente referencial sobre os temas atuais da Administração.

No encarte *RAE-Informativos*, os profissionais de biblioteconomia, pesquisadores, leitores e organizações que percebem a *RAE* como veículo de coleção e consulta permanente vão encontrar um serviço de referência da revista, de artigos, teses, livros, publicações congêneres e de eventos no campo da Administração, facilitando sua circulação como sistema de informação.

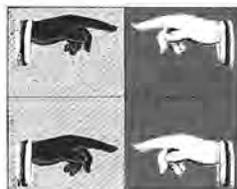
Finalmente, no encarte *Highlight*, a maior inovação – os destaques das inovações dos negócios e das pesquisas em Administração no Brasil, com a profundidade de abordagem da informação que somente uma das dez melhores escolas de graduação em Administração do mundo pode oferecer. O leitor irá descobrir a rica rede de informação e inovações que o espaço institucional da EAESP/FGV envolve e uma linha editorial que se orientará pelo processo de formação do conteúdo das informações veiculadas.

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor e Editor da *RAE*

RAE

VOLUME 34
NÚMERO 1
JAN./FEV. 1994

RAE EXECUTIVA



**TERCEIRIZAÇÃO/PARceria E SUAS
IMPLICAÇÕES NO ÂMBITO
JURÍDICO-SINDICAL**

6

Márcia da Silva Costa

Terceirização no Brasil – os desafios de uma nova cultura de parceria e de relações jurídico-sindicais.

Brazilian outsourcing – the challenges of a new culture of partnership and of juridical and trade unions relations.



**ORGANIZAÇÃO E TRABALHO
NO JAPÃO**

12

Gilmar Masiero

Características culturais e organizacionais japonesas e o desenvolvimento de formas eficazes de realização do trabalho.

Organizational and cultural Japanese characteristics and the development of more effective job doing.

RAE ARTIGO



**A ASSOCIAÇÃO CONTRA
A HIERARQUIA**

20

Fernando C. Prestes Motta e Gustavo L. Campos Netto

As amplas possibilidades do tema alteridade para estudos organizacionais, à luz de vários autores.

The huge possibilities of the theme alterity to organizational studies through different authors.