



COPPE/UFRJ

A COOPERAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL COMO FACILITADORA DO
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Ana Cláudia Silveira Freire

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador(es): Marcos do Couto Bezerra
Cavalcanti

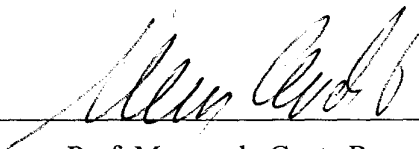
Rio de Janeiro
Março de 2009

A COOPERAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL COMO FACILITADORA DO
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

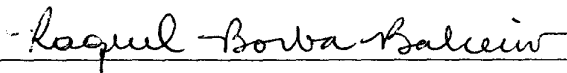
Ana Cláudia Silveira Freire

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

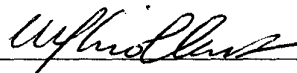
Aprovada por:



Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.



Prof.ª Raquel Borba Balceiro, D.Sc.



Prof. Michel Thiollent, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MARÇO DE 2009

Freire, Ana Cláudia Silveira

A Cooperação Intraorganizacional como Facilitadora do
Compartilhamento de Conhecimento /Ana Cláudia Silveira Freire.-
Rio de Janeiro:UFRJ/COPPE, [2009].

XI, 66 p. 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE Programa de
Engenharia de Produção, 2009.

Referências Bibliográficas: p. 63-66

1. Gestão do Conhecimento 2. Cooperação 3. Teorias de
Administração. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II.
Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de
Engenharia de Produção. III. Título.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais que investiram
incansavelmente em minha formação acadêmica e pessoal.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus filhos Victor e Daniel e meu marido Gabriel, que me incentivaram e souberam compreender minha ausência.

Agradeço ao meu orientador Marcos Cavalcanti pelo suporte e zelo dispensados a mim, mesmo num período de intensos desafios pessoais e profissionais.

Agradeço ao Professor Michel Thiollent por ter me inspirado em suas aulas com seus conceitos, contribuindo para a qualidade da dissertação.

Agradeço a minha orientadora do MBKM, Raquel Borba Balceiro, por ter me iniciado no ‘pensamento científico’, por meio de suas intervenções e provocações na época do projeto final, contribuindo para o meu desenvolvimento e para a percepção de que eu era capaz de ser bem sucedida no mestrado.

Agradeço ao amigo Hugo Malheiros, companheiro do MBKM, que tanto me ajudou na identificação de bibliografia sobre o tema dessa dissertação.

Agradeço a Vale, empresa em que trabalho, na pessoa da minha Diretora do Departamento de Educação e Desenvolvimento de Pessoas, Dayse Gomes, por autorizar a participação nas aulas desse mestrado acadêmico e por conseqüência, viabilizar a obtenção do grau de Mestre em Ciências.

Agradeço, também, à toda a equipe da Valer – Educação Vale, em especial a minha equipe, da área de Gestão do Conhecimento e Tecnologia Educacional: Cláudia Kresch, Bárbara Ferraz, Priscila Pinheiro, Jessica Ferreira, Carolina Beltrão, Raquel Nunes, Priscilla Candelot e Ângelo Neri que além do incentivo, souberam entender a minha ausência nos momentos em que precisei me dedicar à dissertação e conduziram os projetos da área, com forte comprometimento, mantendo e potencializando seus resultados.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

A COOPERAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL COMO FACILITADORA DO
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Ana Cláudia Silveira Freire

Março/2009

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Ao assumir que a dimensão social compõe o objeto da Engenharia de Produção, assume-se também a necessidade de estudar as relações que extrapolam o paradigma do homem-produtivo, o que implica num estudo das formas humanas de relacionamento inter-pessoal. Seguindo tal lógica, esta dissertação demonstra, por meio de uma metodologia conceitual-teórica, que as abordagens da administração exerceram forte influência na forma de conceber projetos de organização do trabalho. Porém, pouco priorizaram a cooperação *para além da perspectiva funcional*, na adoção de práticas de compartilhamento de conhecimentos e na promoção de um novo paradigma produtivo coerente com as demandas da sociedade do conhecimento.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

THE INTRA ORGANIZATIONAL COOPERATION IMPROVING THE KNOWLEDGE
SHARING

Ana Cláudia Silveira Freire

March/2009

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

The assumption that the focus of Production Engineering is social dimension leads to need of studying the relationships that are beyond the paradigm of men-productive, which also implies in the study of human ways to establish interpersonal relationships. Following this idea, the purpose of this theoretical-conceptual dissertation is to demonstrate that administrative theories have had strong influence in work- organisation projects. However, work-organisation projects haven't had prioritized a cooperation that goes beyond a functional perspective, which have impacted on the adoption of knowledge sharing practices and on the promotion of a new productive paradigm, which is coherent with the new demands of knowledge society.

Sumário

	Lista de Figuras	ix
	Lista de Tabelas	x
	Lista de Siglas	xi
Capítulo 1 -	Introdução	1
1.1 -	Motivação	1
1.2 -	Objetivos	3
1.3 -	Metodologia de trabalho	4
1.4 -	Organização dos capítulos	7
Capítulo 2 -	Revisitação das principais Abordagens da Administração	8
2.1 -	A Abordagem Clássica	12
2.2 -	A Abordagem Humanística	15
2.3 -	A Abordagem Estruturalista	16
2.4 -	A Abordagem Sistêmica	17
2.5 -	A Abordagem Neoclássica	18
2.6 -	A Abordagem Comportamental	19
2.7 -	A Abordagem Contingencial	22
2.8 -	Análise Geral das Abordagens da Administração	23
Capítulo 3 -	A organização do trabalho no contexto do processo produtivo	30
3.1 -	Influências no projeto de organização do trabalho	30
3.2 -	Estudo do método para projeto de organização do trabalho	32
3.3 -	Os limites da abordagem funcional da cooperação	34
3.3.1 -	A influência da Abordagem Clássica da Administração	34
3.3.2 -	Articulação entre o conceito de conhecimento e de cooperação para além da abordagem funcional	35
3.3.3 -	Estudos das condições para manifestação de comportamentos cooperativos	44
Capítulo 4 -	Novos paradigmas para um novo modelo de organização do trabalho	53
Capítulo 5 -	Conclusão	59
5.1 -	Perspectivas futuras	61
	Referências Bibliográficas	63

Lista de Figuras

Figura 1 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow	17
Figura 2 – Cronologia das diferentes abordagens da administração para o projeto de trabalho	26
Figura 3 – Estrutura de classificação para processos com uso intensivo do conhecimento	38

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Abordagens da administração x conceitos de homem e/ou grupos	27
Tabela 2 – Conhecimento tácito x conhecimento explícito	37
Tabela 3 – Situação cooperativa x situação competitiva	46

Lista de Siglas

COPPE Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia

EP Engenharia de Produção

MBKM Master of Business in Knowledge Management

OPO Olho Por Olho

UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro

Capítulo 1 – Introdução

1.1 - Motivação

Lima, em 1996, afirma que se entendemos que o objeto da Engenharia de Produção (EP) é dinâmico, visto que as interfaces homem-máquina e homem-objeto estão em permanente transformação, passa-se a considerar que a dimensão social não é um mero contorno da EP, mas sim uma dimensão estruturante do seu próprio objeto, compondo, portanto, um alvo importante da EP.

Já que a dimensão social compõe o objeto da EP, cabe a esta debruçar-se sobre as temáticas relacionadas às relações que extrapolam o paradigma industrial, implicando, por conseguinte, num estudo das formas de relacionamento inter-pessoal, incluídos aí, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos oriundos das pessoas inseridas na produção, de modo a promover um novo paradigma produtivo.

É a partir dessa perspectiva que se desenvolveu a motivação para a realização dessa dissertação: demonstrar, por meio de uma metodologia conceitual-teórica, que as abordagens da administração exerceram forte influência na forma de conceber projetos de organização do trabalho e que estes, por conseguinte, pouco privilegiaram a cooperação *para além da perspectiva funcional*, o que impactou negativamente a adoção de práticas que fomentassem o compartilhamento de conhecimentos - ativo intangível que se configura como o diferencial competitivo das organizações na era do conhecimento – para que pudessem contribuir para melhores resultados no processo produtivo.

Por abordagem funcional da cooperação assume-se o que Paradela e De Simoni (1999) defendem: uma concepção utilitarista, onde os trabalhadores envolvidos são agentes apenas econômicos e voltados para a eficiência produtiva.

Da mesma forma, o que se entende por cooperação para além da perspectiva funcional, assenta-se, também, no conceito defendido por Paradela e De Simoni (1999):

“o resultado da produção não é apenas um bem ou serviço. Isto é, o resultado de um processo de trabalho é um artefato, não é apenas um fato técnico, mas carregado da arte da pessoa que o confeccionou. Como consequência, uma cooperação verdadeira não pode estar vinculada apenas a responder as questões técnicas dos processos de produção. Esta se dá dentro da pessoa, entre pessoas e entre pessoas e a natureza. Essas relações extrapolam o paradigma do homem-produtivo, implicando, por conseguinte, num estudo das formas humanas de relacionamento inter-pessoal.” (pág.6)

Um dado importante a considerar é que a evolução tecnológica e cultural oportunizaram a revisitação do conceito e das práticas relacionadas à cooperação, tornando-os menos *românticos*. A cooperação, como entendida hoje, vem acompanhada da ênfase no alcance das metas da organização e, conseqüentemente, a um caráter competitivo que acaba por influenciar as relações intraorganizacionais. No entanto, isso não invalida (ao contrário, reforça) a necessidade da EP analisar como tais relações podem viabilizar o compartilhamento de conhecimentos no contexto dos processos produtivos e, com isso, gerar resultados significativos nas áreas de negócio.

Em 1989, Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a falar das grandes transformações que seriam demandadas nas empresas. Hoje, verifica-se que uma destas transformações caracteriza-se pelo deslocamento dos tradicionais fatores de produção (terra, capital, trabalho e matéria-prima) para o *conhecimento* como fator decisivo de produção e sustentabilidade. Os relacionamentos de poder básico se deslocaram daqueles que produzem para os que controlam a informação e o conhecimento, que passa a ser gerador de valor: estabelece-se, então, *a sociedade do conhecimento*.

Se os indivíduos não compartilham saberes e aprendizagens e se as organizações não possuem práticas de registro, retenção e intercâmbio de conhecimentos, pouco ou nenhum valor terá sido gerado em termos de

desenvolvimento e inovação. Nesse cenário, passa a ser importante conhecer e localizar o conhecimento (onde se encontram e quem os domina). Identificar e mapear os conhecimentos estratégicos envolvidos nos processos de produção é um pressuposto para a perenidade da empresa.

Da mesma forma, novas relações interpessoais são exigidas. O espaço e o tempo já não podem ser limitantes para contatos e interações. O compartilhamento de conhecimentos se transforma na condição para o desenvolvimento dos negócios e das pessoas.

Sendo assim, os profissionais da sociedade do conhecimento passam a necessitar de novas competências. Já não basta especializar-se, é preciso ativar contatos, desenvolver comportamentos relacionais, trabalhar cooperativamente.

Mesmo tendo sido formuladas em um momento histórico diferente do atual, onde não eram presentes fatores que passaram a influenciar o processo produtivo, como a introdução de tecnologias da informação e comunicação, que atualmente suportam as atividades no trabalho, as abordagens tradicionais de administração permanecem predominantes nos modelos administrativos. O que se percebe é que as abordagens da administração, da clássica à contingencial, influenciaram o pensamento administrativo vigente até os dias atuais, que pouco enfatizam competências relacionadas ao trabalho coletivo - em especial à cooperação - nas organizações. Por outro lado, quando o fizeram, tais abordagens, incentivaram projetos de organização do trabalho sob a perspectiva funcional. Como consequência, os profissionais que atuam nos processos produtivos apresentam-se menos preparados para atuar cooperativamente, o que, nos dias atuais, passou a ser condição para enfrentar os desafios dos cenários de negócios.

1.2 - Objetivos

O objetivo dessa dissertação é demonstrar, por meio de uma metodologia conceitual-teórica, que as abordagens de administração - da clássica à contingencial - exerceram forte influência na forma de conceber projetos de organização do trabalho e

que estes, por conseguinte, pouco privilegiaram a cooperação *para além da perspectiva funcional*, o que impactou a adoção de práticas que fomentassem o compartilhamento de conhecimentos - ativo intangível que se configura como o diferencial competitivo das organizações na era do conhecimento – para que pudessem contribuir para melhores resultados no processo produtivo.

1.3 - Metodologia

A maioria dos manuais para dissertações pressupõem trabalhos com base na observação empírica, como estudos de caso, pesquisa-ação, por exemplo, e pouco abordam as dissertações de natureza conceitual-teórica, gerando pouca variedade de fundamentação voltada a esse tipo de dissertação, na literatura específica. No entanto, tratando-se de um estilo de trabalho que pressupõe a reflexão e a análise crítica de conteúdos, pode-se dizer que tal trabalho assemelha-se ao que os filósofos empregam ao se debruçar sobre conteúdos diversos, na medida em que discorrer sobre cooperação intraorganizacional, os limites da abordagem funcional até então enfatizada na EP e relacionar tais elementos ao compartilhamento de conhecimentos, acaba sendo, também, um raciocínio do tipo filosófico, que exige um método de estudo de textos filosóficos.

Para Cossuta (2001), propor um método de leitura dos textos filosóficos pode parecer uma ousadia ou manifestar presunção excessiva, pois numerosos obstáculos tanto práticos, quanto teóricos se opõem a tal projeto. E, ressalta:

“esses obstáculos têm um alcance filosófico verdadeiro: o método aqui não pode nem dispensar trabalho de análise, nem substituí-lo, mas deve guiar e fortalecer um leitor que a extrema dificuldade dos textos entusiasma, como também, às vezes, desencoraja e desorienta”. (Cossuta, 2001)

Segundo Cossuta (2001) o termo *método* para caracterizar o trabalho reflexivo que se dá na leitura de textos filosóficos, é ambíguo na medida em que pode abranger três tipos de dificuldades. A primeira, relaciona-se ao impasse do bom senso, que, Cossuta (2001) enfatiza, só daria acesso aos textos filosóficos àqueles que, pela natureza da sua atividade, já fossem filósofos. A segunda, relaciona-se aos limites da

lingüística. Para Cossuta (2001), a vocação científica das teorias do discurso constitui mais um ideal do que um fato e para ele, é melhor utilizar algumas categorias confiáveis da análise textual, que permitirão evitar observações de simples bom senso e escapar do empirismo. A terceira relaciona-se as dificuldades filosóficas, em si, já que toda obra filosófica elabora ou pretende elaborar as condições de sua própria validade, e portanto enuncia as próprias regras da leitura que se pode fazer dela que (Cossuta, 2001) .

Cossuta (2001) também destaca que:

“se cada filosofia explicita as condições de possibilidade ou de impossibilidade de sua leitura, descobrimos aí um fenômeno suficientemente geral para escapar das contradições que fazem da filosofia um perpétuo confronto (...): todas as obras constroem uma teoria geral do conhecimento, do sentido e da linguagem, o que permite deduzir daí uma hermenêutica ou uma teoria da produção de sentido (...) onde encontramos fenômenos gerais que manifestam as propriedades específicas da reflexão filosófica”(pág. 3)

Por fim, Cossuta (2001) assinala:

“Face a esses três obstáculos metodológicos, expõe-se a um dilema: por um lado, dispomos de teorias que desenvolvem uma concepção geral do sentido. Por outro lado, alguns comentários extremamente esclarecedores às vezes nos são propostos, mas que não são transponíveis em método, seja porque dependem de uma posição no tabuleiro do jogo filosófico, seja porque esclarecem apenas um aspecto parcial do texto” (pág. 4)

Cossuta (2001) sinaliza como transpor essas dificuldades:

“a análise dos obstáculos nos leva a tomar consciência da particularidade da filosofia: trata-se de um texto que visa a universalidade e que, para atingir seu objetivo, deve apagar as marcas de sua particularidade (...) Ainda quando uma obra constrói um ponto de vista singular ou nega a possibilidade de uma totalização, nem por isso ela deixa de generalizar seu ponto de vista. Isso nos encoraja a procurar mecanismos gerais pelos quais a filosofia se produz como tal através dos textos (...) Um texto é um conjunto complexo não somente “estratificado” mas também encadeado numa linearidade que é a do tempo da escrita.”(pág. 4)

Cossuta (2001) destaca que a obra em filosofia é um conjunto móvel, que desenrola *virtualidades discursivas* segundo regras e modalidades que podemos explicitar e analisar, o que torna possível, portanto, a aplicação de um método para estudo de textos filosóficos, como o que propõe essa dissertação conceitual-teórica.

Para sustentar tal perspectiva, o trabalho de pesquisa envolveu a realização de um estudo conceitual, onde dialogam diferentes autores. É por meio desse diálogo que:

- são apresentadas as bases teóricas das Abordagens de Administração;
- é descrito como se dá o projeto de organização do trabalho para atender ao processo produtivo;
- é apresentado o conceito de cooperação intraorganizacional e enfatizados os limites da sua abordagem funcional ; e
- É estabelecida a relação entre a superação de tais limites e as possibilidades de práticas de compartilhamento, de modo a dar visibilidade de como podem ser potencializadas quando se incentiva a implementação da cooperação intraorganizacional.

1.4 – Organização dos Capítulos

Este trabalho está estruturado com os seguintes capítulos:

- Capítulo 1 – Introdução: descreve a motivação, objetivos, metodologia de pesquisa utilizada, além da organização da dissertação.
- Capítulo 2 – Revisitação das principais Abordagens de Administração: apresenta a revisão da literatura sobre as principais Abordagens que influenciaram e influenciam o pensamento administrativo.
- Capítulo 3 – A organização do trabalho no contexto do processo produtivo: a perspectiva dos projetos de organização do trabalho é apresentada. Além disso, apresenta-se como está sendo entendida a cooperação nessa dissertação e como a aplicação de uma abordagem não funcional da cooperação nas organizações pode contribuir para um projeto de organização do trabalho que viabilize o compartilhamento de conhecimentos no interior dos processos produtivos.
- Capítulo 4 – Novos paradigmas para um novo modelo de organização do trabalho: analisa e relaciona os conceitos apresentados com a necessidade de se projetar novos modelos de organização do trabalho baseados na cooperação.
- Capítulo 5 – Conclusão: apresenta a conclusão extraída a partir da pesquisa e análises realizadas e sinaliza perspectivas de trabalhos futuros que podem ser realizados.
- Referências bibliográficas: contém a lista de referências utilizadas neste trabalho.

Capítulo 2 – Revisitação das principais Abordagens da Administração

Analisando a evolução das principais abordagens de administração, delimitadas entre a Clássica e a Contingencial, pode-se traçar um paralelo entre a evolução histórica das empresas e as correspondentes abordagens que as influenciaram, identificando também, a *herança* deixada pela revolução industrial e os modelos administrativos que emergiram em consequência desta. A partir daí, pode-se também, entender como as mudanças sociais subsequentes refletiram na forma como as empresas estruturaram seus projetos de organização do trabalho.

Para traçar tal análise cabe retomar o contexto histórico no qual se assenta a principal abordagem da administração: a clássica, já que as principais abordagens que floresceram no século XX, partiram da herança deixada pela revolução industrial, iniciada na Europa no século XVIII. A revolução industrial pode ser definida como um período de intensas mudanças, principalmente sociais e econômicas associadas ao uso de máquinas no processo produtivo, como forma de aumentar, melhorar e acelerar a produção. O modelo artesanal de produção deu lugar à produção em oficinas e estas à produção mecanizada nas fábricas.

As invenções tecnológicas que se iniciaram no século XVII e XIX mudaram a sociedade e a economia radicalmente. As máquinas a vapor, os teares, as locomotivas e trens a vapor, possibilitaram um aumento acelerado na produção, transporte de pessoas e mercadorias em tempo e custos reduzidos, estimulando o consumo e alimentando o ciclo produtivo.

Como consequência, surge a necessidade de ordem, de disciplina, de um conjunto de conhecimentos que pudessem auxiliar os novos administradores das fábricas a lidar com essa massa de trabalhadores desqualificados. Dessa necessidade surgiu a abordagem clássica da administração e os princípios organizacionais. As hierarquias rígidas, a divisão do trabalho *mental* e *braçal*, as cadeias de comando, são formas que demonstram como primeiro as empresas se estabeleceram.

Com o avanço no desenvolvimento industrial americano do começo do século XX, proliferaram as filosofias de gerenciamento com enfoque na produtividade do trabalhador e na padronização de tarefas, influenciadas pelas idéias de Taylor e expandidas pelas práticas de Ford. A proposta de Taylor para a organização do trabalho buscava diminuir qualquer perda de tempo da produção. Taylor acreditava que os trabalhadores possuíam disposição natural para a indolência e julgava ser importante a presença de uma gerência capaz de exercer controle total não somente sobre os processos de trabalho, mas principalmente sobre os trabalhadores, eliminando interações que pudessem atrapalhar a produção.

Assim, a sociedade capitalista trouxe ao mundo a abordagem clássica de administração, onde a produção é desenvolvida por uma massa de trabalhadores que perderam contato com o processo total da produção, o que por sua vez exigem maiores meios de controle e gerência. Esta abordagem propõe o funcionamento organizacional semelhante ao funcionamento de uma máquina, daí o termo estrutura mecanicista. A organização mecanicista, é caracterizada por um modelo burocrático, que, apesar de estar bastante distante da realidade atual, ainda influencia um grande número de empresas até hoje.

A identificação da necessidade de mudanças no sistema mecanicista pode ser traçada à influência do movimento das relações humanas, iniciados por Elton Mayo, que, embora objetivasse em suas pesquisas correlacionar a luminosidade do ambiente de trabalho com a produção dos operários, acabou por identificar variáveis de natureza psicológica (como a satisfação e o status obtido com a integração social entre grupos informais, por exemplo), levando a incrementar a abordagem clássica da administração com a perspectiva psicológica associada ao trabalho. A abordagem humanística, no entanto, não impactou o modo como o trabalho era organizado.

Drucker (1981), expoente teórico nas décadas de 60 e 70, criou conceitos que são utilizados nas empresas até os dias de hoje: gerenciamento estratégico, descentralização de poder, vantagem competitiva, gerenciamento por objetivos. Drucker (1981) ressalta que as mudanças organizacionais aconteceram mais na forma do que na essência.

“devemos preservar as percepções básicas da burocracia, da mesma forma como preservamos as da abordagem clássica e humanística. Mas precisamos ir além da sua aplicação tradicional; precisamos descobrir em que aspectos ela é, ou tem sido, cega. E o advento da nova tecnologia torna ainda mais urgente.” (Drucker, 1981)

Senge (2004) delineou sua visão de uma organização de aprendizagem, onde a relação da empresa com seus funcionários muda substancialmente. A diferença mais marcante entre organizações de aprendizagem e as organizações clássicas reside na hierarquia de comando e nos controles criados para garantir a conformidade aos objetivos organizacionais que deixam de ser necessários a partir do momento em que estes são desenvolvidos em conjunto e passam a constituir uma visão compartilhada.

As organizações que aprendem pressupõem uma *achatamento* nas estruturas hierárquicas e alta flexibilidade. A estrutura da organização que aprende pode ser descrita como orgânica e oposta à organização mecanicista, sendo mais aberta, adaptável, flexível, utilizando equipes inter-funcionais, o que oportunizaria o trânsito maior de conhecimentos e a cooperação.

Apesar das aparentes vantagens de uma organização de aprendizagem, é difícil encontrar empresas que tenham realizado efetivamente, a transição mecanicista – orgânica. O próprio Senge (2004) confessa que leva tempo para que esse processo de transformação e mudança, onde se desenvolve a capacidade de trabalhar como um todo integrado, se estabeleça efetivamente.

Elias (1982) demonstra em seus estudos, a interação existente entre o aumento dos controles externos, impostos pela sociedade – ou pela organização – e o gradual aumento da disciplina dos indivíduos, que aprenderam através do autocontrole a se adaptar às regras impostas. Para Elias (1982) o trabalhador buscou assemelhar-se à máquina, acostumou-se a pensar apenas na parte do processo que lhe cabia e a desumanizar o trabalho como forma de manter o emprego.

Elias (1982) ressalta que as teorias que surgiram a partir da metade do século XX passaram a considerar a mente e o poder criativo do trabalhador, onde mecanismos de controle mais sutis precisam ser estabelecidos, de modo a criar maiores oportunidades de cooperação entre os trabalhadores que participam do processo produtivo.

Entretanto, assim como nas sociedades, estes avanços são baseados em processos de longa duração. Os muitos anos de controle e hierarquia rígidas retiraram dos trabalhadores algumas (ou muitas) das qualidades que se exigem deles agora: visão holística dos processos, o pensar na organização como um todo, o trabalho em equipe, a cooperação, a criatividade e o poder de iniciativa e decisão foram desencorajados por quase um século. A reversão desse processo muito provavelmente não se dará em pouco tempo. No entanto, por meio de um entendimento histórico-sociológico das organizações, pode-se buscar entender porque as empresas encontram tamanha dificuldade em adotar práticas mais modernas que priorizem a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos.

As abordagens apresentadas a seguir sustentam-se na teoria de Chiavenato (2004), e pretendem oferecer essa visão histórica das abordagens da administração. Chiavenato (2004) formula suas proposições em função de duas condicionantes básicas: o tempo (história) e o espaço (distância), razão pela qual oferece uma visão das organizações e do seu contexto, ao longo da apresentação de tais Abordagens.

Para Chiavenato (2004), a Teoria Geral da Administração é uma disciplina eminentemente orientadora do comportamento do profissional que lida com administração, na medida em que se preocupa em ensinar *o porquê* do que deve ser feito. E, complementa:

“para que o administrador tenha condições pessoais de sucesso, além do Know-how, precisa também de habilidades pessoais de diagnóstico e de avaliação situacional. (...) Ou seja, saber pensar e saber diagnosticar antes de executar ou operacionalizar ações ou programas de trabalho.” (Chiavenato, 2004)

2.1 – A Abordagem Clássica

As origens da abordagem clássica ligam-se as consequências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois fatos genéricos. O primeiro, diz respeito ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade em sua administração, exigindo uma abordagem mais apurada que substituisse o empirismo e o improvisado. O segundo, relaciona-se a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, para se obter o melhor aproveitamento dos recursos dada a concorrência e a competição que se avolumavam entre as empresas.

Essa Abordagem, que data de 1916, tem como seus principais representantes Frederick W. Taylor e Henri Fayol.

Taylor apresentou suas idéias no livro “Princípios da Administração Científica”, publicado em 1911 e no qual reside sua maior contribuição: encarar sistematicamente o estudo da organização.

Chiavenato (2004) afirma que Taylor definiu os princípios da administração científica do trabalho, os quais apresentam as seguintes características, exigências ou fundamentos:

- Decomposição do trabalho em tarefas elementares, visando a forma mais racional e produtiva de realização;
- Seleção funcional considerando as tarefas específicas de cada trabalhador e as características fisiológicas necessárias;
- Treinamento funcional de acordo com as orientações técnicas pré-definidas para cada tarefa;
- Separação das atividades de preparação, execução e controle das tarefas;
- Planejamento da produção, estabelecendo padrões, prêmios e incentivos;
- Padronização de ferramentas, máquinas, equipamentos, métodos e processos de trabalho;

- Divisão das vantagens do aumento de produção proporcionada pela racionalização do trabalho, entre a empresa, acionistas, trabalhadores e consumidores;
- Controle permanente do trabalho, para mantê-lo nos padrões, aperfeiçoar ou corrigir sua realização e premiar ganhos obtidos; e
- Classificação de modo prático e simples dos equipamentos, ferramentas, materiais, métodos, processos de trabalho.

Embora Taylor tenha sido o fundador da abordagem clássica, para Pinto (2007), na produção industrial, a metodologia de Taylor predominou ao longo do século 20, formando a base conceitual e prática das experiências de Henry Ford, na construção da linha de montagem em série, em 1913, e, a partir daí, expandiram-se os princípios tayloristas mundo afora. A aplicação dos princípios de Taylor foi efetuada plenamente por Ford, que os adaptou ou aprimorou de tal forma, que o modelo de trabalho é conhecido como fordismo.

Independente de ataques, por provocar intensa massificação dos trabalhadores e intensa segmentação do trabalho ou por imprimir alta produtividade ao trabalho ou serviço, o modelo taylorista ou fordista ainda está presente em muitas organizações em todo o mundo até a atualidade, talvez pela sua simplicidade teórica e universalização de aplicação.

Segundo Lakatos (1997), sob a ótica da Sociologia da Administração, a Abordagem Clássica considera a organização não no sentido de *sistema social*, mas como forma de se estruturar a empresa. A este conceito, não está associado o conceito de cooperação. Nesse sentido, a racionalização do trabalho produzirá bons resultados à medida que a empresa contar com uma adequada organização. Por outro lado, a ênfase aqui se dá no *homem economicus*, ou seja, toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Já, segundo Pinto (2007), tal racionalização começou a experimentar a reação da natureza humana e pesquisas sobre condições de trabalho realizadas nos anos de 1930 levantaram suspeitas sobre a perda de eficácia desses sistemas, pois a elevação dos níveis de produtividade havia se estancado em determinados patamares, sem produzir,

por isso, maior satisfação nos trabalhadores. Pinto afirma que suspeitava-se que tal insatisfação estava relacionada com os *sentimentos* que os trabalhadores desenvolviam dentro do grupo de pessoas com as quais trabalhavam, levando a crer que a impessoalidade e a ausência do censo de pertencimento de grupo, compunham fatores psicológicos que afetavam a produtividade.

De acordo com Pinto (2007), estudos foram realizados e mudanças implementadas, como por exemplo na atitude dos supervisores preparando-os para entenderem as condições psicológicas dos empregados, ou na forma como as empresas promoviam a integração dos funcionários, seja criando reuniões sociais, clubes, jornais de circulação interna etc. No entanto, nenhuma dessas mudanças alterou a forma como era organizado o trabalho.

Taylor e Fayol deram ênfases diferentes à abordagem clássica. Taylor enfatizou o estudo das tarefas, centrando-se no nível operacional, como forma de atingir maiores padrões de produtividade. Fayol enfatizou a estrutura de uma organização e suas relações. Ou seja, enquanto o primeiro deu foco ao *chão de fábrica*, o segundo se preocupou em como organizar a empresa.

Segundo Lakatos (1997), o método de Fayol apóia-se na análise lógico dedutiva sendo ele o autor da clássica divisão das funções do administrador em cinco elementos – planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar:

- Planejar significa, ao mesmo tempo, calcular o tempo, “calcular o futuro e empregá-lo”;
- Organizar uma empresa é dotá-la de tudo o que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal;
- Coordenar é “estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso”;
- Comandar é “fazer funcionar o corpo social, constituinte da empresa”; e
- Controlar consiste em “verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos” (Fayol, 1950).

Um aspecto destacado por Lakatos (1997) é que como o método de Fayol refere-se à estrutura da organização, neste são as tarefas que importam e não os indivíduos.

2.2 – A Abordagem Humanística

Segundo Chiavenato (2004), com a abordagem humanística, a teoria administrativa passa por uma revolução conceitual: da ênfase antes colocada na tarefa e na estrutura, para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. Fala-se, agora, em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.

O principal representante dessa abordagem é Elton Mayo e seus princípios resultaram das pesquisas efetuadas em Hawthorne, entre 1927 e 1932.

Para Mayo (1933), o nível de produção dos empregados é definido por normas e expectativas do grupo de trabalho e a produtividade depende mais da integração do grupo do que das habilidades físicas ou fisiológicas do trabalhador. Desse modo, Chiavenato (2004), defende que, para Mayo, os trabalhadores agem ou reagem sempre apoiados em seus grupos e toda vez que alguém produz diferentemente do nível esperado, fica sujeito as punições sociais. Chiavenato (2004) salienta que, Mayo afirma que as pessoas são motivadas mais pelas necessidades de reconhecimento, aprovação e participação social do que por recompensas ou punições econômicas. A ênfase, portanto está no *homem social*.

Um outro aspecto destacado por Chiavenato (2004) sobre a concepção de Mayo, refere-se ao fato de que, na organização, existem grupos informais, independentes da estrutura formal e caracterizados por crenças, atitudes, sentimentos e expectativas em relação a si próprio e a própria empresa e os aspectos emocionais no comportamento do trabalho não são planejados ou previstos. Segundo Chiavenato (2004), para Mayo, a maioria dos empregados atua segundo estes padrões, para não incorrer em punições sociais ou morais.

Segundo Chiavenato (2004):

“Assim, a organização é um sistema cooperativo racional. A racionalidade reside nos fins visados pela organização, isto é, no alcance dos objetivos comuns. No fundo, as organizações existem para alcançar objetivos que as pessoas isoladamente não conseguem alcançar.” (pág.99)

2.3 – A Abordagem Estruturalista

O principal representante dessa abordagem, datada de 1947, foi Max Weber, sociólogo alemão, criador da Sociologia da Burocracia. Segundo Chiavenato (2004), Weber estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, isto é, preocupando-se com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas organizações burocráticas. A organização por excelência, para Weber, é burocrática.

“Com o aparecimento das burocracias, a teoria administrativa, até então voltada apenas para os fenômenos internos da organização, ganha uma nova dimensão e surge o enfoque interorganizacional, que envolve a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior.” (Chiavenato, 2004)

A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. Tais regras e normas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos.

Chiavenato (2004) afirma que para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer. A ênfase aqui está, portanto no *homem organizacional*.

Segundo Chiavenato (2004), Weber não previu nenhuma variação no comportamento humano dentro da organização. Ao contrário, a burocracia assenta-se em uma visão padronizada do comportamento humano. Chiavenato (2004) ressalta que, o sistema social racional puro de Weber pressupõe que as reações e o comportamento humano sejam previsíveis. Por conseguinte, há uma despersonalização do relacionamento.

Chiavenato (2004) ressalta que a burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários, já que ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, o que leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização. Os funcionários passam a conhecer os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam.

2.4 – A Abordagem Sistêmica

Segundo Chiavenato (2004), a abordagem sistêmica introduziu-se na teoria administrativa em 1951, pela necessidade de uma síntese e integração das teorias que a precederam.

Essa abordagem surge como fruto dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, que critica a visão que se tem do mundo dividida em diferentes áreas, como Física, Química, Biologia, Psicologia, Sociologia etc, já que são divisões arbitrárias e com fronteira solidamente definidas, contrárias a natureza que não está dividida em nenhuma dessas partes. Chiavenato (2004) ressalta que a Teoria Geral dos Sistemas afirma que se deve estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

O aspecto mais importante do conceito de sistema é a idéia de que o todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. Outro aspecto abordado para Chiavenato (2004) é que há uma variedade de sistemas e também várias tipologias para classificá-los. No entanto, esse autor enfatiza um: a natureza dos sistemas. Estes podem ser abertos e fechados.

Chiavenato (2004) explica que sistemas fechados são aqueles em que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Já os sistemas abertos, apresentam relações de intercâmbio com o ambiente por meio de inúmeras *entradas e saídas*.

Para Chiavenato, é importante entender essa classificação, pois o conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização empresarial, já que a organização pode ser entendida como um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica de interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos.

Chiavenato (2004) ressalta que a organização também pode ser entendida como um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes e que, nesse sentido, a Teoria Sistêmica utiliza o conceito de *homem funcional*, onde o indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um sistema aberto.

2.5 – A Abordagem Neoclássica

Com o fim da Segunda Guerra Mundial e o início da década de 1950, a administração passou por um período de intensa remodelação. Para Chiavenato (2004), o mundo das organizações ingressou em uma etapa de grandes mudanças. Com o surgimento da televisão, do motor a jato e o esboço das telecomunicações, o mundo organizacional já não era mais o mesmo.

Para Chiavenato (2004):

“A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da abordagem clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos,

a abordagem neoclássica representa a Abordagem Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais abordagens.” (pág. 148)

Para Chiavenato (2004), a abordagem neoclássica, datada de 1954, considera os meios utilizáveis na operacionalização da empresa, mas centra sua preocupação nos fins ou resultados obtidos e, como consequência, tem como características: o reforço aos aspectos pragmáticos da administração das organizações, retomada de postulados clássicos, ênfase a objetivos e resultados.

Chiavenato (2004) também destaca que os neoclássicos passam a se preocupar com a especialização dos órgãos que compõem a estrutura organizacional. Sendo assim, o processo administrativo consiste em um fluxo de atividades consecutivas para atingir determinados objetivos e tem início, meio e fim, em uma sequência lógica e racional de ações que se complementam. É o que se chama de organização funcional, que separa, distingue, especializa e departamentaliza.

Chiavenato (2004) ressalta ainda que, como consequência, a ênfase é num *homem racional*, onde a competição e a concorrência, aliadas à perda da visão de conjunto da organização, levam à divergência e à multiplicidade de objetivos, que podem se antagonizar, criando tensões e conflitos entre os especialistas, que, apesar de trabalharem juntos, podem se sentir como adversários defendendo posições antagônicas e contrárias, tornando-se presas de ressentimentos e de frustrações. Daí a animosidade, os sentimentos de oposição e a resistência a cooperação.

2.6 – A Abordagem Comportamental

A partir da década de 1950 se desenvolve nos Estados Unidos uma nova concepção de administração baseada no comportamento humano nas organizações.

Chiavenato (2004) ressalta que, a abordagem comportamental (ou behaviorista, em função do behaviorismo da psicologia), datada de 1957, marca a mais forte

influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais.

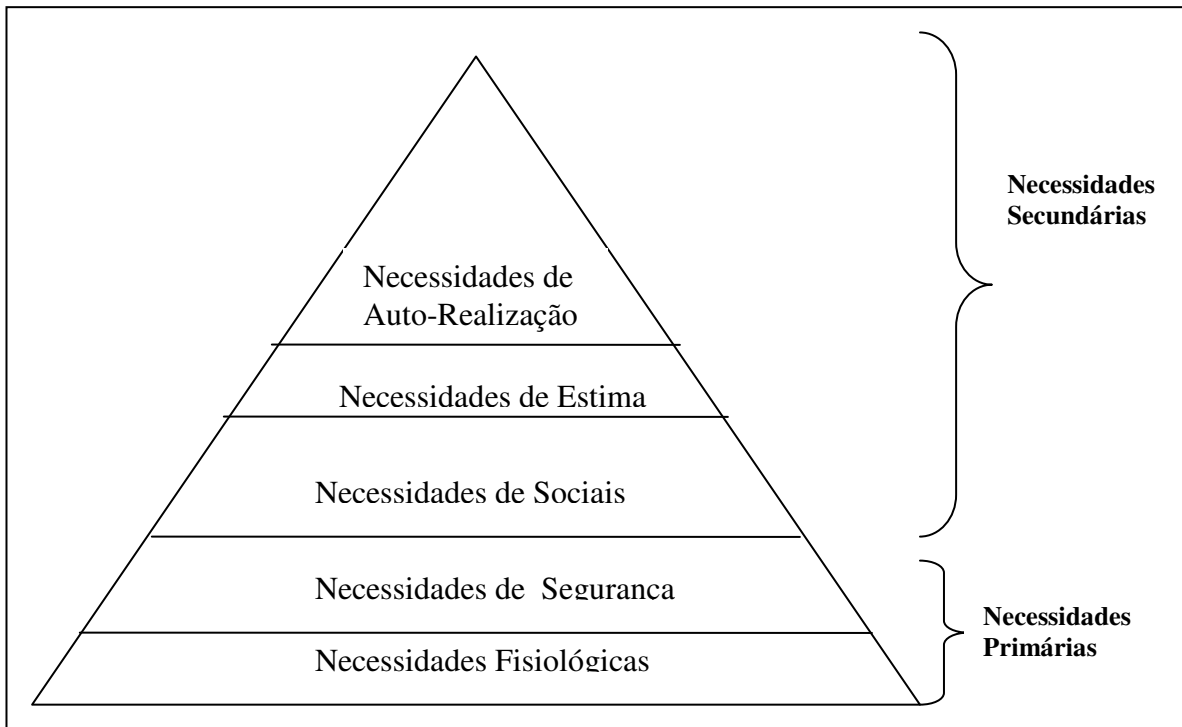
“Com a abordagem comportamental a ênfase se desloca para os processos organizacionais e para o comportamento organizacional como um todo.”
(Chiavenato, 2004)

Para Chiavenato (2004), inaugura-se uma abordagem onde a ênfase nas pessoas se dá à luz de um contexto organizacional que lhe serve de meio ambiente mais próximo. A ênfase, portanto, aqui, está no *homem administrativo*.

Os autores behavioristas verificaram a necessidade de conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Como explica Chiavenato (2004), Maslow apresentou uma teoria da motivação, onde as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo as mais elevadas (de auto-realização), conforme figura a seguir.

Figura 1 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Chiavenato, 2004

Ao analisarmos a pirâmide de Maslow verificamos que a necessidades sociais surgem quando as necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança) são satisfeitas. Segundo Chiavenato (2004), dentre essas necessidades sociais estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca e quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação as pessoas que cercam, o que enuncia que a necessidade de cooperar insere-se nessa dimensão da pirâmide.

No entanto, subliminarmente ao interesse em entender o comportamento humano, segundo Chiavenato (2004), nessa abordagem, o entendimento é de que a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que, individualmente, jamais conseguiriam. Ou seja, as pessoas estão dispostas a cooperar desde que suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais.

2.7 – A Abordagem Contingencial

A abordagem contingencial defende como idéia central que não existe nada de absoluto ou universal nos princípios da administração das organizações.

“Os aspectos normativos, se existem, estão na relação entre a organização, seu ambiente de atuação e a tecnologia utilizada no seu processo.” (Chiavenato, 2004)

Chiavenato (2004) destaca que a abordagem contingencial surgiu em 1972, como fruto das pesquisas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais eram mais eficazes para cada tipo de indústria.

“a abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional e que, por isso, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional. A contingência é uma relação do tipo se-então” (Chiavenato, 2004)

Chiavenato (2004) destaca que é com a abordagem contingencial que há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização e que a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional.

Segundo Chiavenato (2004), para a abordagem contingencial, a estrutura e o comportamento ótimos, dependem, portanto, do ambiente externo e da tecnologia utilizada pela organização. Como consequência, as abordagens anteriores não consideraram toda a complexidade do homem e os fatores que o influenciam para alcançar os objetivos organizacionais e por isso, propõem uma concepção contingencial

a que denominam *homem complexo*: o homem como um sistema complexo de valores, percepções características pessoais e necessidades.

Entretanto, mesmo adotando tais premissas, segundo Chiavenato (2004), para a abordagem contingencial, as organizações são:

“de um lado, sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetram por meio do nível institucional. Sua eficácia reside na tomada de decisões capazes de permitir que as organizações se antecipe às oportunidades, se defenda das coações e se ajuste às contingências do ambiente. Por outro, as organizações são sistemas fechados, tendo em vista que o nível operacional funciona em termos de certeza e previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade. A eficiência reside nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos estandarizados, cíclicos, repetitivos nos moldes da “melhor maneira” e da otimização na utilização dos recursos disponíveis.”(pág. 526)

2.8 – Análise Geral das Abordagens da Administração

A análise das práticas administrativas empresariais deixa perceber que, apesar de muitas novidades teóricas estarem sendo lentamente implementadas, os últimos cem anos não presenciaram muito mais do que inovações incrementais às teorias clássicas. Isto é: de um modo geral os modelos clássicos de Taylor e Fayol permeiam a realidade de uma grande parcela das empresas, ainda que combinadas com práticas administrativas mais modernas.

Segundo Lakatos (1997), se analisarmos o denominado sistema de posições (*status*) que se evidencia quando os valores da sociedade global se correlacionam com

os existentes nas organizações, vemos que com a finalidade de conseguir uma combinação efetiva das posições nela existentes, toda organização requer, antes de tudo, uma coordenação planejada, o que se constitui na denominada *organização formal*.

Sendo assim, por mais que cada abordagem da administração afirme ser tal organização decorrente do próprio fundamento técnico do trabalho, coordenando todas as tarefas individuais e grupais determinadas pela moderna divisão do trabalho, o que ocorre é que, em todas as abordagens, ela é sempre intencional e influenciada pelos valores pessoais e sociais de proprietários e/ou da hierarquia de empresários, que não necessariamente adotam a mesma abordagem da administração nas áreas sob sua liderança.

Partindo-se do pressuposto de que cada abordagem assume uma concepção de divisão do trabalho que é sempre intencional, o conjunto da organização formal de qualquer empresa pode ser representado por um nível, que ordenará todas as posições e funções determinadas, em dois tipos de relações: as verticais e as horizontais. Dessa maneira, distinguem-se dois aspectos na análise da *organização formal* que, entretanto, encontram-se estreitamente relacionados: a organização da diferenciação de tarefas determinadas pela divisão do trabalho e a organização hierárquica, emanada da diferenciação das esferas de autoridade existente no sistema social que é a empresa.

Para Lakatos (2004):

“Separando-se os elementos de caráter técnico dos componentes sociais puros da organização da empresa verificar-se-á que nas relações entre um e outro predominam o caráter hierárquico e dominador do sistema.” (pág.96)

Pode-se afirmar, portanto, que o poder – domínio – é uma força ambivalente: se de um lado a empresa industrial funciona, de outro, representa um fator de divisão, fazendo com que alguns mandem e os demais obedeçam. Nesse sentido, a *organização informal* de grupos na empresa, descrita como entrelaçamento de relações não prescritas pela organização formal da empresa, pode ser vista muitas vezes como prejudicial ao

seu funcionamento, já que está desassociada do sistema de *status* que permite manipular as funções e os limites de autoridade e prestígio. Além disso, os *grupos informais*, do ponto de vista de seu *funcionamento*, também tem aspecto ambivalente: de um lado, o *segredo* do desempenho adequado no quadro de distribuição das funções da organização, da cooperação voluntária com ocupantes de cargos interligados, se dá no interior dos grupos informais; de outro, são esses mesmos grupos que se opõem, ao livre trânsito de ordem, ao repúdio ao *status quo* e podem *frear a produção*. Se relacionarmos a questão de poder com a cooperação, pode-se afirmar que as empresas podem tender a coibir as manifestações cooperativas no interior dos processos produtivos, de modo a manter sob controle as estruturas formais de poder. Questões como: os limites de poder na cooperação, o que é e não é permitido cooperar, o que é desejável e não é desejável compartilhar tudo, aparecem como centrais quando se analisa as influências das abordagens de administração exerceram sobre as formas de organização do trabalho e conseqüentemente sobre como se manifestam as relações entre os empregados inseridos nos processos produtivos.

Lakatos (2004) afirma, ainda, que:

“Assim, além de seu relacionamento tecnicamente condicionado, a pluralidade de posições da empresa coloca-se entre si numa relação de autoridade e subordinação, numa ordem de autoridade formal, ou ainda, de competência de mando: da mesma forma que, na sociedade, uns poucos mandam e muitos obedecem, constituindo uma organização hierárquica ou linear. Esta aparece como um plano da organização contínuo, de cima para baixo, desde o diretor geral (ou outra denominação específica) até o trabalhador auxiliar.” (pág. 97)

Em todas as abordagens evidencia-se a necessidade maior de cumprir a finalidade a que a empresa moderna se propõe que é a de gerar resultados por meio de um modelo de organização do trabalho que potencialize os processos produtivos. Nesse sentido, o conceito de execução de uma série de tarefas e/ou funções é recorrente, independentemente do conceito que adotem, acarretando a subdivisão em esferas de

ação cada vez menores, até chegar às denominadas especializações. Como as organizações reproduzem as relações existentes na sociedade global, a valorização diferenciada das diversas atividades de trabalho repercute no aspecto funcional, gerando posições com diferentes prestígios e, com isso, retornamos aos sistema hierárquico, que pré-determina fronteiras de ação, podendo comprometer a possibilidade de cooperação entre os empregados.

Seguindo essa lógica, mesmo as abordagens da administração mais flexíveis e com menor foco na hierarquia, parecem não ter sido capazes de refletir nos projetos de organização do trabalho um modelo que fosse além da tradicional divisão de tarefas e especializações. Como conseqüência, a ênfase na cooperação intraorganizacional para além da sua abordagem funcional, parece também não ter sido privilegiada e/ou revisitada em nenhuma das abordagens de modo a propor, concretamente, um novo modelo para tal, no contexto dos processos produtivos.

Como conseqüência, diminui-se a oportunidade de utilizar o potencial existente na cooperação como meio de revelar os conhecimentos tácitos (que relacionam-se a vivência pessoal) advindos dos trabalhadores da produção, como fruto da sua prática e dedicação técnica, em favor da otimização dos processos produtivos.

Se, como já mencionado no início dessa dissertação, assume-se o que Lima (1996) defende - que a dimensão social não é um mero contorno da EP, mas sim uma dimensão estruturante do seu próprio objeto - cabe portanto, à EP, debruçar-se sobre os processos produtivos, analisando-os à luz das influências oriundas das abordagens de administração de modo a propor projetos de organização do trabalho que abram espaço para entender como estão ocorrendo as relações interpessoais entre o pessoal que atua na produção (empregados técnico-operacionais), e assim, talvez se possa delinear um novo paradigma produtivo que contemple, de preferência, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos.

A tabela 1, a seguir, sumariza as abordagens da administração e seus conceitos de indivíduo/grupos.

Tabela 1 – Abordagens da Administração x conceito de homem e/ou grupos

Abordagem	Ênfase	citações
Clássica	Homem <i>economicus</i>	Segundo Lakatos (1997), sob a ótica da Sociologia da Administração, a teoria Científica considera a organização não no sentido de <i>sistema social</i> , mas como forma de se estruturar a empresa. A este conceito, não está associado o conceito de cooperação. Nesse sentido, a racionalização do trabalho produzirá bons resultados à medida que a empresa contar com uma adequada organização e toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais.
Humanística	Homem social	Segundo Chiavenato (2004) a ênfase passa a ser nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. No entanto, a organização é um sistema cooperativo racional. A racionalidade reside nos fins visados pela organização, isto é, no alcance dos objetivos comuns. No fundo, as organizações existem para alcançar objetivos que as pessoas isoladamente não conseguem alcançar.
Estruturalista	Homem organizacional	Chiavenato (2004) ressalta que, o sistema social puro de Weber pressupõe que as reações e o comportamento humano sejam previsíveis. Destaca, ainda, que a burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários, já que ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, o que leva a uma diminuição das relações personalizadas

		entre os membros da organização.
Sistêmica	Homem funcional	Chiavenato (2004) ressalta que a organização também pode ser entendida como um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização, como de seus participantes. O indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos
Neoclássica	Homem racional	Segundo Chiavenato (2004), a competição e a concorrência, aliadas à perda da visão de conjunto da organização, levam à divergência e à multiplicidade de objetivos, que podem se antagonizar, criando tensões e conflitos entre os especialistas, que, apesar de trabalharem juntos, podem se sentir como adversários defendendo posições antagônicas e contrárias, tornando-se presas de ressentimentos e de frustrações. Daí a animosidade, os sentimentos de oposição e a resistência a cooperação.
Comportamental	Homem administrativo	Segundo Chiavenato (2004), nessa Abordagem, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que, individualmente, jamais conseguiriam. Ou seja, as pessoas estão dispostas a cooperar desde que suas atividades na organização contribuam diretamente para o alcance de seus próprios objetivos pessoais.

Contingencial	Homem complexo	<p>Para Chiavenato (2004), de um lado, a Abordagem Contingencial entende as organizações como sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetram por meio do nível institucional e sua eficácia reside na tomada de decisões capazes de permitir que as organização se antecipe às oportunidades, se defenda das coações e se ajuste às contingências do ambiente. Por outro, as organizações são sistemas fechados, tendo em vista que o nível operacional funciona em termos de certeza e previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade. A eficiência reside nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos estandarizados, cíclicos, repetitivos nos moldes da <i>melhor maneira</i> e da otimização na utilização dos recursos disponíveis.</p>
---------------	----------------	--

Fonte: A autora

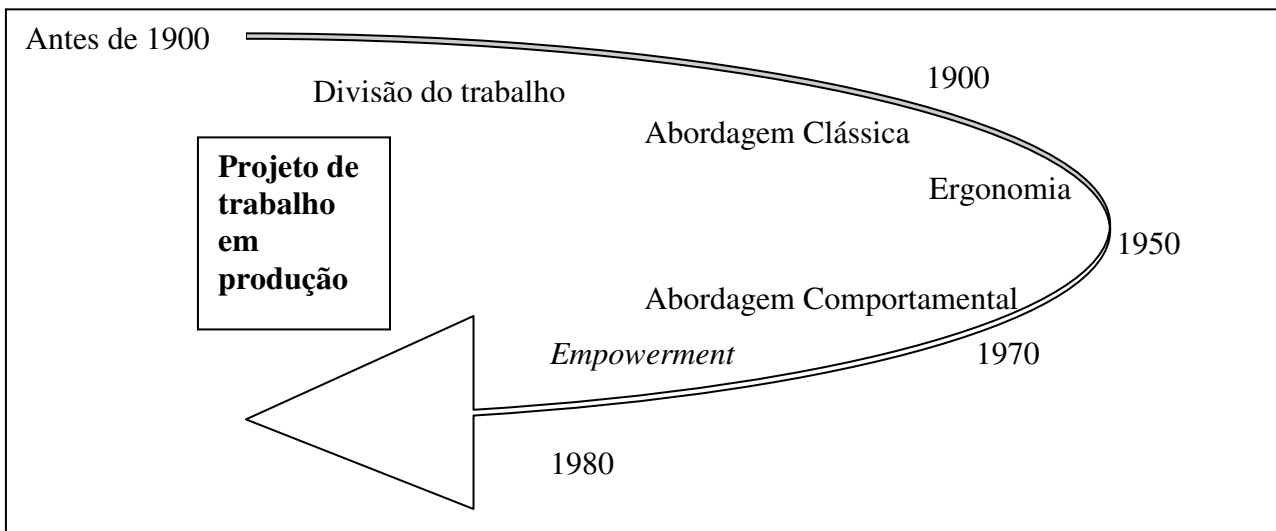
Capítulo 3 – A organização do trabalho no contexto do processo produtivo

3.1 – Influências no projeto de organização do trabalho

A divisão do trabalho torna-se uma questão chave no projeto de organização do trabalho logo que a operação atinja porte grande o bastante para necessitar o emprego de mais do que uma pessoa. Para Slack (1999), a idéia é dividir o total de tarefas em pequenas partes, cada uma das quais é desempenhada por uma só pessoa.

Conforme mostra a figura 2 a seguir, há diversas abordagens dadas ao projeto do trabalho ao longo dos anos e nenhuma dessas abordagens é mutuamente exclusiva em si, mas representam diferentes filosofias. A figura sinaliza, ainda que os projetos de trabalho deram diferentes ênfases, em diferentes pontos da história do pensamento administrativo, por meio de diferentes abordagens de administração e que isso se manifesta até os dias atuais.

Figura 2 – cronologia das diferentes Abordagens da Administração para o projeto de trabalho.



Fonte: Slack, 1999

Como mencionado no capítulo anterior, mesmo as abordagens da administração mais flexíveis e com menor foco na hierarquia e com maior ênfase no todo da produção, parecem não ter sido capazes de refletir nos projetos de organização do trabalho um modelo que fosse além da tradicional divisão de tarefas e especializações. Como

consequência, a ênfase na cooperação intraorganizacional para além da sua abordagem funcional parece também não ter sido privilegiada e/ou revisitada em nenhuma das abordagens, de modo a propor, concretamente, um novo modelo para tal, no contexto dos processos produtivos.

Slack (1999) enfatiza que os elementos envolvidos em projetos de organização do trabalho não se limitam aos elementos materiais ou técnicos.

“O gerenciamento da produção é frequentemente apresentado como um assunto cujo foco principal está na tecnologia, sistemas, procedimentos e instalações – em outras palavras, nas partes não humanas da organização. Isto não é verdade. Ao contrário, a forma como os recursos humanos são gerenciados tem um impacto profundo sobre a eficácia de suas funções operacionais.”
(Slack, 1999)

Para Slack (1999), a influência do gerenciamento da produção no pessoal da organização não está limitada a como o trabalho é projetado, mas sim, define a forma como as pessoas agem em relação ao trabalho.

Segundo Slack (1999):

“o projeto do trabalho posiciona as expectativas do que é requerido às pessoas e influencia suas percepções de como contribuem para a organização. Posiciona suas atividades em relação a seus colegas de trabalho e canaliza os fluxos de informação entre as diferentes partes da operação. De maior importância, auxilia a desenvolver a cultura da organização – seus valores, crenças e pressupostos compartilhados. É por essa razão que o projeto do trabalho é visto como um aspecto central

do projeto de qualquer processo de transformação.”(pág. 203)

Slack (1999) afirma que a abordagem clássica da administração formaliza a separação das tarefas de planejamento, ou de alta habilidade, que são feitas pelos *administradores*, das tarefas de rotina, padronizadas, ou de baixa habilidade, que são deixadas para os *operadores*.

“Tal separação, no mínimo, priva a maioria do pessoal da oportunidade de contribuir de maneira significativa a seus trabalhos. Esse é um dos que leva ao mesmo ponto, de que o trabalho projetado sob os rígidos princípios da administração clássica levam à baixa motivação no pessoal, frustração e à alienação no trabalho.” (Slack, 1999)

3.2 – Estudo do método para projeto de organização do trabalho

Cabe, por conseguinte, entender a abordagem do estudo do método para o projeto do trabalho, como forma de interpretar a influência que este recebeu da abordagem clássica da administração e como esse método exerce influência sobre os *estados mentais* das pessoas envolvidas na produção, desdobrando, inclusive, nas possibilidades dessas pessoas se articularem cooperativamente.

De acordo com Slack (1999), a abordagem do estudo do método envolve sistematicamente seis passos.

O primeiro, segundo Slack (1999), refere-se a seleção do trabalho a ser estudado dentre as muitas centenas de tarefas. Para tal, o foco está em selecionar aquelas que darão maior retorno sobre o investimento. Por outro lado, os tipos de trabalhos a ser estudados também podem ser aqueles que oferecem o maior escopo para melhorias ou que estão causando gargalos, atrasos, ou problemas na operação.

O segundo, de acordo com Slack (1999), refere-se ao registro do método atual, que visa obter maior entendimento sobre o trabalho em si e atuar como ponto de partida para avaliá-lo criticamente e, portanto, melhorá-lo. A técnica mais comumente usada é o fluxograma do processo.

O terceiro, afirma Slack (1999), refere-se a examinar os fatos, estágio mais importante no estudo do método, pois a idéia aqui é examinar o método atual inteira e criticamente, onde procura-se expor as razões existentes por trás do método, de modo que se detecte fraquezas e se possa desenvolver métodos alternativos

O quarto passo, segundo Slack (1999), é desenvolver um novo método a partir do exame crítico dos métodos atuais neste estágio, implementar algumas mudanças e melhoramentos no processo.

Os passos cinco e seis concentram-se, de acordo com Slack (1999), no *gerenciamento do projeto* do processo de instalação, ou seja, na necessidade de monitorar regularmente a eficácia do projeto do trabalho depois de instalado e não contempla examinar as reações do pessoal cujos trabalhos estão sendo afetados.

O estudo do método da ergonomia, por estar preocupado com a forma como o pessoal responde às condições físicas e ambientais, é uma tentativa de contemplar a questão das reações do pessoal cujos trabalhos estão sendo afetados. Contudo, para Slack (1999) a ergonomia está mais preocupada com as respostas fisiológicas do que com as respostas psicológicas das pessoas envolvidas no projeto do trabalho. Da mesma forma, Slack (1999) afirma, que os métodos comportamentais do projeto do trabalho concentram-se mais no comprometimento do pessoal com o seu trabalho e colocam o engajamento e a motivação como tema central do projeto do trabalho. Já o método que adota o *empowerment* (autonomia), ressalta Slack (1999), vai além, transferindo para o pessoal envolvido no projeto do trabalho, ao menos em parte, o controle sobre seu trabalho. Para Slack (1999), paradoxalmente, isto move a ênfase de volta ao controle, mas agora o foco torna-se o controle individual ou de grupo, no lugar do controle *gerencial*.

3.3 – Os limites da abordagem funcional da cooperação

3.3.1 – A influência da abordagem clássica da administração

Apesar das evoluções posteriores à abordagem clássica, tal abordagem permaneceu como a base a partir da qual melhorias e inovações foram introduzidas. Somente a partir dos anos 80 as teorias modernas começaram a emergir no âmbito empresarial e a consolidar algumas práticas que indicam mudanças mais significativas, como a cooperação, a integração, a necessidade de compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento do trabalhador, porém não propuseram efetivamente novos modelos de organização do trabalho.

Pinto (2007) afirma que, mesmo praticamente anulando a intervenção criativa dos trabalhadores no processo produtivo, já que cada um é fixado num mesmo ponto da produção, o tempo inteiro, repetindo movimentos, até elevar-se a especialização das atividades a um nível de limitação e simplificação de modo que o operário torne-se um *apêndice da máquina*, evidencia-se, até os dias atuais, a predominância do modo de organização do trabalho instituído pela abordagem clássica da administração.

No entanto, afirma Pinto (2007), desde os anos de 1970, quando o baixo crescimento e a instabilidade dos mercados elevaram os níveis da concorrência internacional pautada pela diferenciação dos produtos, a abordagem clássica da administração passa a não dar conta totalmente de tais requerimentos e faz surgir um interesse especial por experiências alternativas em termos de organização do trabalho e da produção industrial.

“a produção em série e em larga escala, fundamentada em unidades produtivas verticalizadas e concentradoras de grandes contingentes de trabalhadores especializados, tornou-se uma “camisa de força” para o crescimento.”(Pinto, 2007)

De acordo com Pinto (2007):

“a sofisticação dos processos produtivos tem levado a fórmulas que, através da valorização da subjetividade dos trabalhadores, torne possível extrair suas sugestões e conhecimentos tácitos acerca de melhorias que pudessem ser feitas no ambiente de trabalho, tendo em vista a ampliação da produtividade.” (pág. 71)

Por outro lado, afirma Pinto (2007):

“o fato de que não é dado às empresas saberem de antemão qual é a taxa de rendimento exata que lhe trará cada trabalhador, sempre foi o centro de toda a problemática de uma organização alternativa do trabalho.” (pág. 70)

O que se revela, entretanto, é que implementando ou não mudanças na organização do trabalho, saindo da fragmentação da divisão das tarefas e partindo para modelos mais flexíveis, é posto que as variáveis imateriais – como o *conhecimento tácito* que os trabalhadores aplicam em suas atividades - passaram a fazer parte dos processos produtivos e tornaram-se, na atualidade, o diferencial competitivo das organizações. Com isso, passa-se a requerer da EP alternativas que viabilizem uma atuação cooperativa no interior da produção, que transcenda os limites da concepção meramente funcional aplicado, até então, à cooperação.

3.3.2 – Articulação entre o conceito de conhecimento e de cooperação para além da abordagem funcional

O que se considera, aqui como conhecimento, possui suas bases nas teorias de Davenport e Prusak (1998), que clarificam a distinção existente entre três conceitos. Para esses autores, *dados* são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, e que, por si só, têm pouca relevância ou poucos propósitos. Já *informação* é um dado com significado, relevância e propósito. A informação tem forma própria e

está organizada para alguma finalidade. Dados se transformam em informação quando lhes acrescentamos significado e lhes agregamos valor, por meio de sua contextualização e categorização. Por sua vez, o *conhecimento* tem sentido mais amplo – relaciona-se com a experiência das pessoas e com as informações adquiridas ao longo do tempo. A informação só agrega valor se gerar conhecimento, e isso acontece quando algo novo é criado.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento por sua vez pode ser categorizado em dois tipos: conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. É usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo, é o conhecimento não-codificado e difícil de divulgar. O conhecimento tácito é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas.

Entretanto, para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tácito pode ser ensinado e compartilhado. Ele pode ser aprendido por meio de exemplos e, embora não se expresse completamente em palavras e símbolos, pode ser ensinado ou revelado por meio de comportamentos cooperativos, onde se utilize analogias, metáforas, modelos e pelo compartilhamento de histórias. O conhecimento tácito possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito ao conhecimento prático de saber executar uma tarefa.

O conhecimento explícito, por sua vez, para Davenport e Prusak (1998) é o conhecimento formal, freqüentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações etc. É aquele conhecimento que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos e baseando-se em objetos e regras, podendo, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido.

A Tabela 2, a seguir, concebida por Nonaka e Takeuchi (1997), representa bem a distinção entre conhecimento tácito e explícito.

Tabela 2 - Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito

CONHECIMENTO TÁCITO (subjetivo)	CONHECIMENTO EXPLÍCITO (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka, Takeuchi, 1997

Fundamentado nesses conceitos, Davenport (2006) apresenta seu conceito a cerca do que são trabalhadores do conhecimento. Isso é importante, pois promover um novo paradigma produtivo em que a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos façam parte do projeto de organização do trabalho, implica em considerar o perfil e as necessidades desses profissionais que atuam na era do conhecimento.

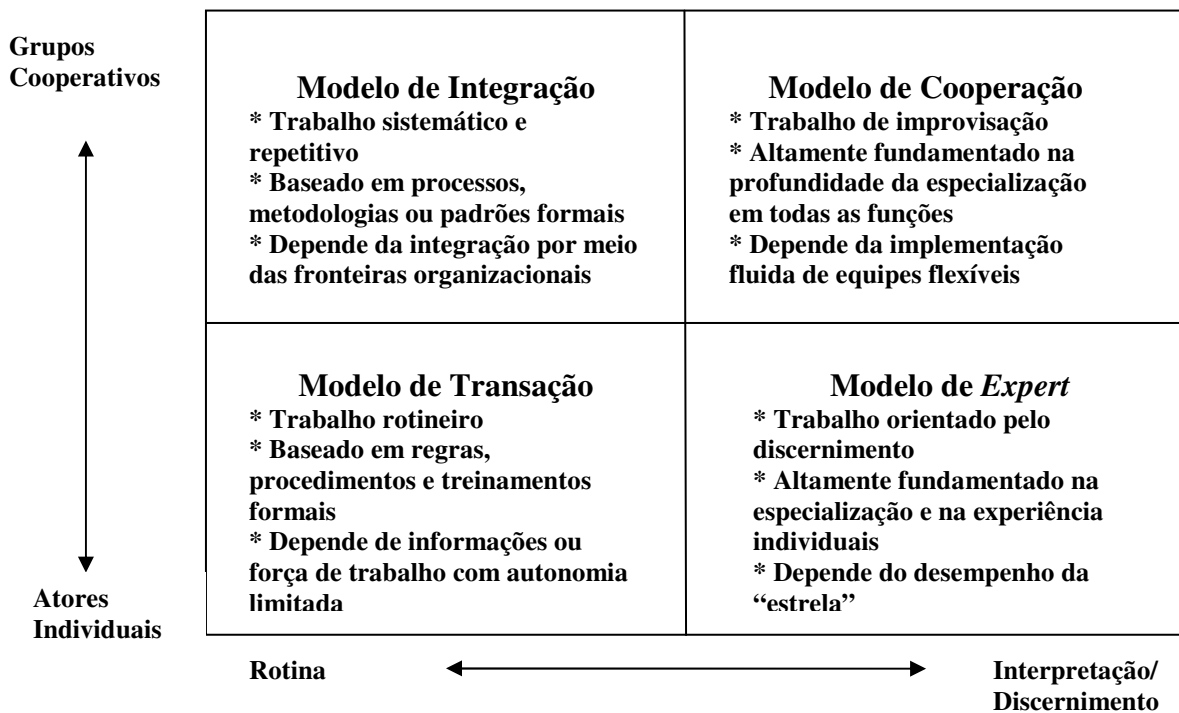
Para Davenport (2006) os *trabalhadores do conhecimento* têm nível elevado de expertise e podem ou não ter um nível elevado de escolaridade, porém todos têm grande experiência no que atuam e seu objetivo principal no trabalho envolve a criação, a distribuição ou a aplicação do conhecimento. Eles não precisam necessariamente trabalhar em setores com uso intensivo de conhecimento, mas a criação, a distribuição ou a aplicação do conhecimento precisam ser parte de suas atividades rotineiras.

De acordo com Davenport (2006) o sucesso organizacional depende da capacidade de inovação e da produtividade desses profissionais junto às suas organizações e apresentam um desafio à sabedoria gerencial convencional, pois são conscientes de sua posição vantajosa conquistada pela experiência que acumulam. Diferentemente dos outros, os trabalhadores do conhecimento trabalham melhor quando atuam com outras pessoas em redes sociais e o melhor modo de liderá-los é pelo exemplo.

Ao se defender a promoção de um novo paradigma produtivo por meio da cooperação e do compartilhamento de conhecimentos, percebe-se que a sociedade do conhecimento, *abre as portas* para alternativas inovadoras de se projetar a organização do trabalho e que estas precisam considerar as características desse profissional que atua nos processos produtivos e que está inserido nessa sociedade do conhecimento, de modo a potencializar a circulação de seus saberes e experiências, que, por sua vez, propiciarão resultados de negócio diferenciados.

Davenport (2006) correlaciona, por meio de uma matriz, o nível de complexidade do trabalho e o grau de cooperação necessários. Essas dimensões são importantes porque o nível de cooperação geralmente direciona o grau de interação possíveis ou demandados em uma determinada tarefa e o nível de complexidade do trabalho pode ditar quanto conhecimento será necessário para executá-lo, elementos importantes ao se projetar formas de organização do trabalho. A figura 3, a seguir detalha essa relação.

Figura 3 – Estrutura de classificação para processos com uso intensivo do conhecimento



Fonte: Davenport, 2006

Segundo a matriz de Davenport (2006), um trabalhador de *transação* pode ser encontrado num *call center*. Como exemplo de processo de *integração*, pode-se citar uma operação de desenvolvimento de um sistema de informações. Os profissionais do *chão de fábrica, da linha de frente* dos processos produtivos, são exemplos de modelo *cooperativo* e um médico é um modelo de *expert*.

Paradela e De Simoni (1999), complementam tal perspectiva afirmando que há limites na abordagem funcional da cooperação para projeto coletivo e, portanto, para o compartilhamento de conhecimentos, nesse contexto. Segundo esses autores, isso quer dizer que há a necessidade de se ampliar o conceito de pessoa que é utilizado em estudos atuais quando estes referem-se a modelos cooperativos aplicados a sistemas de trabalho nos quais a complexidade é uma determinante. Para Paradela e De Simoni, superando a abordagem funcional da cooperação (sem negá-la), é possível identificar elementos éticos sociais e psicológicos capazes de orientar melhor o projeto de trabalho coletivo e, conseqüentemente, as práticas de cooperação incluídas nos processos produtivos de modo a potencializar os resultados de negócio.

Por abordagem funcional da cooperação assume-se o que Paradela e De Simoni (1999) defendem: uma concepção utilitarista, onde os trabalhadores envolvidos são agentes apenas econômicos e voltados para a eficiência produtiva.

Da mesma forma, o que se entende por cooperação para além da perspectiva funcional, assenta-se, também, no conceito defendido por Paradela e De Simoni (1999):

“o resultado da produção não é apenas um bem ou serviço. Isto é, o resultado de um processo de trabalho é um artefato, não é apenas um fato técnico, mas carregado da arte da pessoa que o confeccionou. Como consequência, uma cooperação verdadeira não pode estar vinculada apenas a responder as questões técnicas dos processos de produção. Esta se dá dentro da pessoa, entre pessoas e entre pessoas e a natureza. Essas relações extrapolam o paradigma do homem-produtivo,

implicando, por conseguinte, num estudo das formas humanas de relacionamento inter-pessoal.” (pág. 6)

A perspectiva histórica, segundo Paradela e De Simoni (1999), sempre foi um condicionante importante nos estudos dos modelos produtivos nas sociedades, bem como das estruturas sociais que se associam a cada um dos modelos. E afirmam que o entendimento da dimensão histórica dos modelos de produção, através da identificação de elementos constituintes do cenário produtivo, permite a contextualização para o empreendimento de estudos sobre os modelos de produção, particularmente no que diz respeito às manifestações do trabalho humano nesses modelos.

Paradela e De Simoni (1999) destacam que um elemento confere ao trabalho humano algumas particularidades e é fruto da modernização tanto dos modelos tecnológico-produtivos, quanto das abordagens científicas: a complexidade.

“Os sistemas de trabalho complexos surgem como formulações organizacionais contemporâneas para atingir-se os padrões de desempenho almejados no cenário competitivo de negócios.” (Paradela e De Simoni, 1999)

Paradela e De Simoni (1999) ressaltam, ainda, que Escolas teóricas distintas buscam soluções para a identificação de processos de trabalho que funcionam segundo uma base complexa e que, em todas, a raiz da problemática encontra-se na mesma questão:

“a incapacidade da modelagem simplesmente estruturalista de representar todas as interveniências relevantes, de forma a orientar os estudos e as ações com respeito a estes sistemas de trabalho.” (Paradela e De Simoni, 1999)

É dentro da perspectiva da complexidade que o conceito de cooperação é tratado nas pesquisas que Paradela e De Simoni (1999) desenvolvem. Nestas pesquisas, os

autores constatarem que a perspectiva funcional aparece nas bases teóricas, como orientadora para definir o *porquê* da manifestação cooperativa em sistemas de trabalho complexo.

As pesquisas realizadas por Paradela e De Simoni (1999) revelam que algumas situações onde se manifesta a cooperação não são explicadas completamente apenas por meio da sua perspectiva funcional, o que os levou a necessidade de identificar a base social onde se insere a cooperação e a importância de considerar que se tratavam de pessoas se relacionando numa base social bastante específica.

Portanto, como afirmam Paradela e De Simoni (1999), a cooperação entendida no seu aspecto estritamente funcional não é completa, pois sua visão de pessoa é utilitarista. Ainda se mantém uma visão taylorista do trabalhador como sendo agente apenas econômico e voltado para a eficiência produtiva, não incluindo os outros aspectos da vida humana associada.

O que se apresenta como questão é, então, em que bases pode surgir uma cooperação que ultrapasse o sentido imediatista e utilitário das empresas modernas. Paradela e De Simone (1999) afirmam que para tal, é preciso estudar o conceito de pessoa, de identificar formas humanas de relacionamento inter-pessoal.

Paradela e De Simoni (1999), ressaltam:

“a verdadeira cooperação entre as pessoas não se dá, no mundo do trabalho, apenas pela resolução coletiva de problemas técnicos da produção, mas também pela ação coletiva cordial, num trabalho que tem caráter de comunhão (comum união).”(pág 8)

Ramos (1981) alerta para a necessidade de uma nova ciência das organizações, já que a teoria da organização moderna tem suas bases assentadas numa sociedade centrada no mercado.

“a adoção do mercado como fonte única de análise da organização unidimensionaliza o entendimento de seu funcionamento e as conseqüências para as pessoas e para a vida humana associada” (Ramos, 1981).

Esse alerta pode ser transposto para uma ampliação do conceito de cooperação, onde, segundo Paradela e De Simoni (1999), um primeiro aspecto deve ser levado em conta: não restringir a cooperação a seus aspectos de eficiência.

“a pessoa não é só eficiente. Mesmo dentro do mundo do trabalho, não deve ser entendida como um mecanismo complexo que busca apenas a realização material de um determinado processo de produção. A cooperação é, antes de tudo, uma forma de pessoas se relacionarem, estando sujeita a toda sorte de variáveis sociais e psicológicas que as relações inter-pessoais engendram.” (Paradela e De Simoni, 1999)

Para Paradela e De Simoni (1999):

“a necessidade da mudança de valores relacionados ao trabalho, ou seja, às pessoas que trabalham, implica não apenas num trabalho num nível epistemológico. Não está se tratando de uma questão que se resolve no nível conceitual e acadêmico. Trata-se de mudanças dos paradigmas atuais aplicados ao mundo do trabalho, em geral, e à cooperação em particular.” (pág. 10)

A cooperação, segundo Paradela e De Simoni (1999), necessita de autenticidade para ocorrer de forma plena, no entanto, com a estrutura hierarquizada e formal das empresas hoje essa plenitude fica essencialmente prejudicada e, portanto, a criação do espaço de vida que concorra para a cooperação verdadeira precisa de esforço conceitual e de atividades transformadoras no mundo do trabalho.

Paradela e De Simoni (1999), resumem as conclusões que obtiveram a partir de seus estudos:

“As demandas contemporâneas organizacionais prescindem das barreiras epistemológicas clássicas. De outro modo, essas demandas exigem que se amplie a base utilizada para os estudos que versam sobre o trabalho humano, a fim de evidenciar elementos importantes na formação adequada dos modelos de trabalho coletivo.”(pág 11)

Segundo Paradela e De Simoni (1999), não se trata de negar a importância da abordagem funcional para o estudo da cooperação em sistemas de trabalho coletivo complexo.

“O objetivo volta-se para a relevância de fatores de ordem sociológica na concepção de sistemas de trabalho coletivo. Para tanto, trata-se de contemplar mais dimensões do trabalho humano e do próprio conceito de pessoa como elementos de projetos organizacionais que permitam espaço para a manifestação cooperativa, sobretudo no que diz respeito à cultura organizacional. O que se pretende não é desqualificar a abordagem funcional, mas antes, sua transcendência a fim de possibilitar projetos de organização de trabalho coletivo mais completos” (Paradela e De Simoni, 1999)

E Paradela e De Simoni (1999) questionam:

“Será que o paradigma do homem-produtivo é o único referencial para pensar-se a cooperação? Já se superou o paradigma do homem como transformador de energia, entendendo seu trabalho como algo muito maior que um

conjunto de gestos, e isto trouxe enormes avanços nos estudos sobre o trabalho. Já se incorporou uma dimensão psíquica e cognitiva ao trabalho e isto ajudou a reconceber diversos modelos de trabalho humano. Será que é possível avançar a compreensão do trabalho em ainda mais uma dimensão do trabalho humano? Poderíamos superar o paradigma do homem-produtivo para encontrar numa dimensão afetiva elementos que poderiam orientar até mesmo ações no âmbito produtivo? Se ainda não foi nessa pesquisa que a questão foi aprofundada, a proposta é que estas colocações possam ressoar como uma inquietação, um temor de que um importante valor como a cooperação...possa ser abordado de um ponto de vista meramente funcional. Nesse sentido, que sirvam estas inquietações ao menos para propor uma reflexão acerca de uma outra forma complementar de se abordar este tema.” (Paradela, 1999)

3.3.3 – Estudos das condições para manifestação de comportamentos cooperativos

Reafirmando o posicionamento de Paradela e De Simoni, porém sob uma perspectiva *menos romântica* da cooperação, outro importante pesquisador do tema desenvolve seu trabalho investigativo apoiado em jogos simulados, denominado *Dilemas dos Prisioneiros*. Nesse estudo, Axelrod (1997) procura identificar as *condições* que promovem o comportamento cooperativo entre os jogadores e que contribuem para a formação e manutenção da cooperação. Nesse caso, Axelrod (1997), inclui um novo componente à discussão sobre cooperação: a presença da *competição*, como alavancadora da cooperação.

“Cooperar com o outro é um aspecto que pode ser explicado, mesmo entre agentes egoístas, sem perda de consistência, por conta dos efeitos de reciprocidade

exigida pelas partes e que fundamenta princípios éticos fortes.” (Axelrod, 1997)

Axelrod (1997) apresentou conclusões que considerou revelarem elementos contidos em comportamentos cooperativos. Analisam-se a seguir, duas das condições identificadas por Axelrod em seus estudos.

Primeiramente, Axelrod (1997) ressalta que a estratégia Olho Por Olho (OPO) aplicada nos jogos, por não buscar vantagem sobre o ganho do outro, consegue, no máximo, igualar os ganhos aos do outro jogador ou posicionar-se um pouco abaixo do outro. Mesmo assim, foi a estratégia que obteve a melhor pontuação média em comparação ao desempenho dos demais.

A clareza da estratégia OPO foi uma das razões, segundo Axelrod (1997), para seu desempenho vitorioso. Ao contrário do jogo de soma zero, onde ocultar informações sobre sua linha de ação dificulta as tomadas de decisões do adversário a ser derrotado, em jogos de soma variável, em que se busca a cooperação do outro, é importante ser transparente, sinalizando e fornecendo garantias de que o objetivo de ambos maximizarem seus resultados, passa pela cooperação mútua, pela *reciprocidade*.

“Tal transparência de ações é reforçada à medida que a cooperação for sendo retribuída com cooperação. De todas as conclusões extraídas dessa forma de interação, a reciprocidade é o mais eficaz, de um modo geral.”
(Axelrod, 1997)

Outra condição importante extraída dos estudos de Axelrod refere-se a *similaridade*. Segundo Axelrod (1997), sem memória ou qualquer recordação de ações passadas, a reciprocidade deixa de ser um fator efetivo. Nesses casos, Axelrod (1997) afirma que a similaridade, ou seja, a utilização de mecanismos que identifiquem parceiros semelhantes, seria capaz de fazer prevalecer a cooperação entre os agentes. Dessa forma, segundo Axelrod (1997) poderia se explicar a aplicação de mecanismos etnocêntricos, como forma de garantir a cooperação entre os membros de um grupo.

Entretanto, Axelrod (1997) alerta, também, que a similaridade acaba por implicar num refinamento do aparato de identificação, a fim de evitar falsificações. Nesse sentido, Axelrod (1997) afirma que, por vezes acaba-se por se retomar a necessidade de garantias para o estabelecimento de comportamento cooperativos confiáveis.

“Se a similaridade pode enfrentar problemas ao longo do tempo, a reciprocidade obriga que os jogadores estejam atentos para as ações executadas pelos outros. Mais do que palavras, importa aos agentes recíprocos os resultados obtidos da cooperação.” (Axelrod, 1997)

A tabela abaixo de Brotto (1997), também ilustra as diferenças entre situações cooperativas e competitivas, utilizadas por Axelrod em seus estudos.

Tabela 3 – Situação cooperativa x situação competitiva

SITUAÇÃO COOPERATIVA	SITUAÇÃO COMPETITIVA
Os indivíduos percebem que o atingimento de seus objetivos é, em parte, conseqüência da ação dos outros membros	Percebem que o atingimento de seus objetivos é incompatível com a obtenção dos objetivos dos demais.
São mais sensíveis às solicitações dos outros.	São menos sensíveis às solicitações dos outros.
Ajudam-se mutuamente com maior freqüência.	Ajudam-se mutuamente com menor freqüência.
Há maior homogeneidade na quantidade de contribuições e participações	Há menor homogeneidade na quantidade de contribuições e participações
A produtividade em termos qualitativos é maior.	A produtividade em termos qualitativos é menor.
A especialização de atividades é maior.	A especialização de atividades é menor.

Fonte: Brotto, 1997

Tuomela (2000) aborda essa questão sob outro prisma, mas ressalta, mais uma vez, a presença de uma dinâmica própria quando se trata da cooperação como uma ação coletiva no contexto grupal. Para Tuomela (2000), o ponto central da discussão sobre a cooperação grupal está na diferença entre os membros de um grupo que agem como grupo, dos que agem individualmente estando dentro de um contexto de grupo. A *we-perspective* (perspectiva-nós) de Tuomela (2000), envolve uma idéia de coletividade

que pode ser traduzida pelo dito popular: *um por todos e todos por um*. A questão crucial, para Tuomela (2002) está sob condições a adoção do *we-mode* (modo-nós), é viável. Ele não esgota esse ponto em seus estudos, mas ressalta que as *regras de socialização* aparecem como determinantes.

Já no caso em que a pessoa age individualmente a favor de um grupo, Tuomela (2000) afirma que aí está presente a idéia *I-mode pro-group* (modo-eu a favor do grupo) de pensar e agir. Aqui, segundo Tuomela (2000) o membro do grupo está comprometido apenas consigo e tem total controle sobre suas ações, em contraste com o *we-mode* (modo-nós) onde a autoridade está além da ação dos membros, está com o grupo. Segundo Tuomela (2000), no caso *I-mode* (modo-eu), a intenção central pode ser expressa da seguinte forma: *eu alcançarei meus objetivos por meio da cooperação com você*.

No entanto, Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), destacam:

“(...) é preciso ter coragem para criar um ambiente que valorize e favoreça o compartilhamento de conhecimentos e a inovação. Mudanças culturais dessa ordem são difíceis de acontecer a curto prazo, mas podem ser aceleradas por medidas que induzam novas práticas gerenciais. (...) A sociedade do conhecimento demanda empresas estruturadas de outra forma. Deve-se buscar uma estrutura integrada horizontalmente que permita a participação do conjunto dos colaboradores. As informações precisam deixar de ser arma na mão de poucos, para que se transformem em um bem ao alcance de todos. É preciso construir redes de colaboradores que atuem cooperativamente.” (Cavalcanti, Gomes e Pereira, 2001)

Thiollent (2006), também sinaliza para os desafios da cooperação:

“A democracia na cooperação enfrenta vários desafios quando se trata de uma microssociedade cujos membros se conhecem e reconhecem, encontram-se e apostam significativamente no desafio coletivo e na responsabilidade conjunta.” (pág. 131)

Capra (1996), reconhece que alterar paradigmas cristalizados, não é fácil. Para ele, o paradigma cartesiano que dominou a nossa cultura por várias centenas de anos modelou nossa moderna sociedade ocidental e influenciou significativamente o restante do mundo. Esse paradigma consiste em uma visão de mundo como um sistema mecânico composto por blocos de construções elementares, uma visão de corpo humano como uma máquina e uma visão de vida em sociedade como luta competitiva pela existência, onde há a crença no progresso material ilimitado a ser obtido por intermédio de crescimento econômico e tecnológico.

Segundo Capra (1996), o novo paradigma pode ser chamado de uma visão holística, que concebe o mundo como um todo integrado e não como uma coleção de partes dissociadas. Sob essa perspectiva, o mundo é visto como uma rede de fenômenos que estão interconectados e são interdependentes.

Tal mudança de paradigma, para Capra (1996), requer dos indivíduos uma expansão não apenas de suas percepções e maneiras de pensar, mas também de valores, inclusive relacionados às possibilidades de relações inter-pessoais e, como consequência, de comportamentos cooperativos.

Capra (1996) sinaliza que tal mudança de paradigma inclui uma mudança na organização social, uma mudança de hierarquia para redes. Sob essa perspectiva, todos os seres vivos são membros de comunidades ligadas umas as outras numa rede de interdependências, o que garantiria, portanto, por parte das pessoas que atuam na produção, a adoção de práticas mais cooperativas.

Michel Authier (2005) afirma que quando uma teia de contatos e conexões se estabelece, são criadas as condições ideais para a emergência de uma poderosa rede de aprendizagem. Para esse autor, esse conhecimento compartilhado é de vital importância

na medida em que representa uma nova forma de relação, em que a socialização do saber torna-se foco, como também permite que as experiências e vivências, que são a fonte dos conhecimentos individuais, possam estar disponíveis. Conjugando o que defende Authier com o que demonstram os estudos de Paradela e De Simoni e de Axelrod e Tuomela, evidencia-se que, é possível disponibilizar tais conhecimentos, por meio da cooperação, se entendida para além da perspectiva funcional.

“para que os conhecimentos se associem entre si, é importante o seu compartilhamento”. (Michel Authier,(2005)

Rodriguez (2002) evidencia a possibilidade de relacionar a cooperação (para além da perspectiva funcional) e compartilhamento de conhecimentos, quando afirma que disponibilizar conhecimentos implica em um modelo organizacional e de organização do trabalho onde os empregados organizados em equipes de trabalho desenvolvem teorias e a sua imediata aplicação com o uso das mais diversas formas de aprendizado, como treinamento durante o trabalho (ou OJT - *on the job training*).

Balceiro e Balceiro (2002) complementam a perspectiva de Rodriguez, apontando para a relação existente entre o conhecimento organizacional e os responsáveis por sua produção.

“O conhecimento organizacional é gerado por aqueles indivíduos que vão utilizá-lo. É necessário, então, que haja qualidade nos relacionamentos para que ocorra um fluxo e um intercâmbio de conhecimentos e para que o trabalho em equipe seja eficaz.” (Balceiro e Balceiro, 2004)

Senge (2004) denomina de *organizações que aprendem* aquelas em que o modelo de organização do trabalho oferece espaço para a construção da aprendizagem coletivamente. Para Senge (1990), são características das organizações que aprendem: reconhecimento explícito do valor econômico do conhecimento; capacidade de desenvolver o *know-why*, além do *know-how*; capacidade de questionar valores e

cultura, bem como de mudar comportamentos; estímulo à experimentação e ao aprendizado, por meio da detecção e da correção de erros; habilidade em compartilhar *insights*, experiências e informações individuais; habilidade criadora; capacidade de articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência; utilização da capacidade criativa de seus colaboradores; busca ativa de informações do ambiente onde se inserem e sistemas de informação precisos e de fácil utilização.

Ainda segundo Senge (2004), os princípios orientadores ou as *cinco disciplinas* que fundamentam as organizações que aprendem são: *domínio pessoal* - faz com que as pessoas se considerem capazes de gerar novas formas de obter resultados de aprendizagem para si, para sua equipe e para a organização, além de conferir, aos indivíduos, a automotivação necessária para aprender continuamente; *modelos mentais* - estimulam pontos de vista diferentes; trazem à luz vários modelos mentais; facilitam a experimentação como modo de aprender; aceitam o erro como parte natural da aprendizagem; e enfocam a necessidade de se eliminarem os obstáculos existentes para a resolução de problemas correntes; *visão compartilhada* - a busca do aprendizado está conectada à visão e às estratégias da organização; *aprendizado em equipe* - permite superar os limites da visão individual; *pensamento sistêmico* - reflete o pensamento voltado para o todo, ou seja, nenhuma ação é empreendida sem se considerar seu impacto para as outras áreas da organização e da sociedade.

As cinco disciplinas de Senge tornam clara a importância de se criar uma cultura organizacional na qual o conhecimento seja percebido como importante gerador de riquezas e como diferencial competitivo.

Senge (2004) reitera a pertinência de modelos de organização do trabalho onde a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos estejam contemplados, na medida que afirma que apenas as pessoas têm capacidade de compartilhar informações, gerar novos conhecimentos e inovar. Para Senge (2004), as pessoas são capazes de criar novos conhecimentos, de cooperar, de compartilhar, de gerar novas idéias e aplicá-las a métodos e processos, mas, para isso, é fundamental criar as condições necessárias para o trabalho em equipe.

Cokes e Rosemberg (2008) confirmam a proposição acima, quando defendem que a aquisição da prática no trabalho envolve trabalhar cooperativamente, onde, juntas, as pessoas possam gerar conhecimento e informação por meio de atividades coletivas.

Junior (2007) destaca a partir de suas pesquisas sobre as redes interorganizacionais, a relação existente entre a competitividade de uma organização e a capacidade de se aprender coletivamente. Pode-se considerar que o mesmo se aplica às redes intraorganizacionais.

“os recursos determinantes para a competitividade de uma organização não consistem, apenas, dos bens físicos que esta adquire, mas sim, exigem a implementação de processos de aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de habilidades produtivas.”(Junior, 2007)

Sarah e Haslett (2005) reforçam o argumento de Junior, afirmando que o mundo do trabalho está crescendo de maneira interdependente, ou seja, grupos de pessoas cooperando para gerar valor para clientes a *stakeholders* e que, nessa nova realidade de trabalho, estão crescendo também unidades de trabalho comuns onde as pessoas cooperam e aprendem cooperativamente para criar conhecimentos novos.

Cavalcanti e Nepomuceno (2007) complementam, oferecendo sua interpretação particular do conceito de inteligência coletiva a partir dos estudos desenvolvidos por Pierre Lévy:

“o que chamamos de inteligência coletiva será o resultado do compartilhamento da informação de um grupo em determinado ambiente propício, baseado em determinados fatores, para a ampliação do conhecimento. Portanto, precisamos sair da antiga visão compartimentada para uma nova forma de ver, que possibilite ampliar e preparar novos profissionais e ao mesmo tempo reciclar os mais antigos e experientes.” (Cavalcanti e Nepomuceno, 2007)

Essa afirmação de Cavalcanti e Nepomuceno (2007) ratifica, mais uma vez, a demanda, oriunda da sociedade do conhecimento, por se promover um novo paradigma

por meio da cooperação entre equipes de trabalho da produção, onde o compartilhamento do conhecimento seja a mola propulsora para tal.

Capítulo 4 – Novos paradigmas para um novo modelo de organização do trabalho

É flagrante que o paradigma que imperou na era industrial não dá conta dos atuais desafios da sociedade. Embora largamente aplicados, os princípios de Taylor já não respondem às questões que se colocam na era do conhecimento. Taylor enfatizou o estudo das tarefas, centrando-se no nível operacional, como forma de atingir maiores padrões de produtividade e é inegável que esse modelo gerou grandes avanços e oportunizou melhorias nas formas de se operacionalizar a produção. Porém, sua adequação e pertinência estavam relacionadas a uma outra época, a uma outra era: a industrial, onde a fragmentação do processo produtivo e a divisão de tarefas e estruturas eram aderentes.

Na atualidade, vivemos um novo momento de sociedade, que clama por novas formas de pensar e agir, como um todo e, em específico, na análise dos processos produtivos. Já não basta pensar nesses processos sem contemplar novos elementos que a sociedade do conhecimento faz revelar. Um novo paradigma se impõe, porque uma nova era se instala: a era do conhecimento. Nessa era, um novo fator de produção entra em cena, além de terra, capital e trabalho. Esse novo fator de produção é o conhecimento e com ele, também passam a compor a *cena da produção* os elementos imateriais, intangíveis, que forçam a considerar novas variáveis para se interpretar e atuar no mundo dos negócios.

Por si só, essa nova era posiciona diferentemente as pessoas envolvidas na produção. Dessa vez, a perspectiva vai além da abordagem humanística, onde o nível de produção dos empregados é definido por normas e expectativas do grupo de trabalho e a produtividade depende mais da integração do grupo do que das habilidades físicas ou fisiológicas do trabalhador, ou da abordagem comportamental, que busca entender os níveis de satisfação humana. Agora, fala-se das pessoas compondo os resultados da produção, por meio, inclusive, dos seus conhecimentos compartilhados antes, durante e depois do processo produtivo e se comenta o diferencial competitivo que se pode obter, quando se reconhece presente essa variável imaterial e intangível, por meio das pessoas que o compõe. Por conseguinte, a abordagem clássica da administração, também não

pode mais dar conta do projeto de organização do trabalho, já que está assentada sob premissas oriundas da era industrial.

Faz-se mister salientar o que entende-se por sociedade do conhecimento: aquela em que, numa economia, a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico e onde o valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados (Davenport e Prussak, 19998).

Assim, uma empresa precisa ter características específicas para atuar na sociedade do conhecimento: flexibilidade na produção para gerar produtos mais customizados e de acordo com as necessidades dos clientes; pessoas mais polivalentes e empreendedoras, que se reciclam, possuem curiosidade intelectual e investigativa, são criativas e propõem inovações nos processos e práticas; empreendimentos organizados considerando um outro intervalo de tempo (menor) para retorno, já que o ciclo de vida dos produtos passa a ser menor, devido às exigências do consumidor e às inovações tecnológicas; espaços virtuais atuando em complemento aos espaços reais (como o *e-commerce*); produto intangível associado ao tangível como forma de adicionar valor aos seus resultados; trabalho intelectual, habilidades e o saber valorizados de forma diferenciada em todos os seus processos; novos *termômetros* para medir essa nova forma de gerar riqueza e valor são buscados, por entender que as utilizadas na era industrial, já não podem ser mais as únicas.

Importante ressaltar que a era do conhecimento não se trata apenas de uma convenção, mas está sustentada em dados e fatos. Neto (2008), apresenta, claramente, tais dados e fatos, quando comenta sobre a pesquisa realizada por Stewart, onde, com base nos dispêndios de capital registrados pela Agência de Análise Econômica do Departamento de Comércio Norte-Americano no período de 1965 a 1991, verificou-se que, a partir de 1991, as empresas passaram a gastar mais com equipamentos que coletam, processam, analisam e disseminam informações e conhecimentos, e a gastar menos com equipamentos típicos da era industrial. Comparou-se os dispêndio de capital em bens de capital típicos da era industrial (motores, turbinas, equipamentos para campos de mineração e petrolíferos, etc), com o dispêndio de capital com equipamentos de informação (computadores, equipamentos de telecomunicações, Pesquisa &

Desenvolvimento, contratação de perfis articuladores de relacionamento com elementos importantes da cadeia de valor das organizações, como governo, entidades de classe etc). A partir daí, concluiu-se, então que 1991, pode ser considerado como o *ano um* da era do conhecimento e, com isso, a mente humana tornou-se uma força direta na produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo.

Se assume-se o que Lima (1996) defende - que a dimensão social não é um mero contorno da EP, mas sim uma dimensão estruturante do seu próprio objeto - cabe, portanto, à EP, debruçar-se sobre os processos produtivos, analisando-os à luz das influências oriundas das abordagens de administração, de modo a propor projetos de organização do trabalho que abram espaço para práticas de cooperação para além da abordagem funcional e se possa delinear um novo paradigma produtivo que contemple, de preferência, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos, coerentes com a era do conhecimento.

As pesquisas realizadas por Paradela e De Simoni (1999) reforçam tal posição, na medida que revelaram que algumas situações onde se manifesta a cooperação não são explicadas completamente apenas por meio da sua perspectiva funcional. A cooperação entendida no seu aspecto estritamente funcional não é completa, pois sua visão de pessoa é utilitarista. Ainda se mantém uma visão taylorista do trabalhador como sendo agente apenas econômico e voltado para a eficiência produtiva, não incluindo os outros aspectos da vida humana associada, o que leva a necessidade de identificar a base social onde se insere a cooperação.

Concorda-se com Paradela e De Simoni que a cooperação necessita de autenticidade para ocorrer de forma plena. No entanto, com a estrutura hierarquizada e formal das empresas hoje essa plenitude fica essencialmente prejudicada e, portanto, a criação do espaço de vida que concorra para a cooperação verdadeira precisa de esforço conceitual e de atividades transformadoras no mundo do trabalho.

Ao enfatizar que os elementos envolvidos em projetos de organização do trabalho não se limitam aos elementos materiais ou técnicos, Slack (1999) também evidencia a necessidade de analisar especialmente os elementos presentes nas relações

inter-pessoais estabelecidas dentro da produção, no que tange, inclusive, as possibilidades de cooperação para além da abordagem funcional comumente adotada nas abordagens de administração, já que se considera que estas relações influenciam a tecnologia que as pessoas utilizam e os métodos de trabalho empregados pela produção. Como consequência, defende-se que tal perspectiva deveria ter sido priorizada nas diferentes abordagens de administração e não o foi, fazendo com que, até os dias atuais, principalmente a abordagem clássica da administração exerça forte influência na forma como a organização do trabalho é projetada.

Independente da abordagem da administração que influencia o estudo do método para o projeto do trabalho, todas permanecem sob o paradigma taylorista, da divisão de tarefas e não se detém em propor um modelo que possa dar conta dos desafios relacionados à atividade grupal e ao trabalho cooperativo exercido pelas pessoas envolvidas na produção. Como consequência, são reproduzidos modelos que, inspirados na abordagem clássica da administração, vigoram até hoje e influenciam a adoção de modos cartesianos de organização do trabalho, onde se privilegia a abordagem funcional da cooperação para projetos de trabalho coletivo, fato que, atualmente, pouco dá conta dos novos desafios que os processos produtivos demandam na era do conhecimento.

Mesmo ocorrendo a partir da competição, se considerarmos os estudos de Axelrod (1997) nos projetos de organização do trabalho em contextos produtivos, é possível deduzir que as duas condições analisadas por este autor (a reciprocidade e a similaridade) estão presentes quando se pretende refletir sobre as possibilidades de promover um novo paradigma produtivo baseado na cooperação. Isso porque os trabalhadores da produção pertencem, em geral, a um mesmo processo ou área (dependendo da forma como a empresa se estrutura), garantindo, portanto a condição de similaridade assinalada por Axelrod e, além disso, os trabalhadores da produção atuam, (excluindo a questão de diferenciação de cargos), sob igualdade de condições em seus processos produtivos, já que precisam contar uns com os outros para o alcance de suas metas, o que garante a presença da reciprocidade, também assinalada por Axelrod.

Evoluindo nessa lógica, evidencia-se, nesse momento, a possibilidade de um projeto de organização do trabalho baseado na cooperação, que tenha como elemento

deflagrador o compartilhamento de conhecimentos sobre um determinado processo produtivo, a partir daqueles que detêm tais conhecimentos, de modo que todos os envolvidos na produção possam alcançar as metas estabelecidas. Verifica-se, portanto, a presença da similaridade e reciprocidade, identificada por Axelrod em seus estudos.

Identificam-se, também, congruências entre os conceitos de Axelrod (1997) e as possibilidades de promoção de um novo paradigma produtivo por meio da cooperação, defendidos por Tuomela (2000). Na medida em que se considera que os trabalhadores envolvidos na produção podem ser entendidos como um grupo, há a possibilidade de estimular o *we-mode* (modo-nós), por meio do compartilhamento de conhecimentos tácitos daqueles que mais conhecem o processo produtivo, otimizando, por consequência, os resultados de negócio.

Se concordamos com Paradela e De Simoni (1999), que a cooperação para além da perspectiva funcional, ou seja, a que viabiliza uma revisitação do paradigma do homem-produtivo, pode ser uma realidade nos processos produtivos, assumimos que, também, a reciprocidade, defendida por Axelrod (19997) e que o *we-mode* (modo-nós), defendido por Tuomela (2000), são viáveis em grupos de trabalhadores da produção, e, por conseguinte, que o compartilhamento de conhecimentos pode agir como o deflagrador de tais elementos dentro desse grupo.

Como fruto de um percurso de vinte anos na área de educação corporativa, em organizações de diferente porte, constato que essa área é convocada a se reposicionar, devido aos novos paradigmas impostos pela sociedade do conhecimento. Não basta mais capacitar, focar em habilidades que tornem os empregados aptos a executar uma tarefa. O que as áreas de negócio necessitam, agora, são profissionais com a capacidade de adquirir e aplicar o conhecimento e o *know-how* acumulado em anos de experiência, como fonte de geração de resultados. Da mesma forma, não basta mais conceber áreas apenas de treinamento e desenvolvimento de empregados. Torna-se crítico ampliar o foco e dar ênfase na construção de conhecimentos, seja por meio do que se chama métodos e práticas formais (como o treinamento), seja por meio das informais (como ambientes de cooperação e compartilhamento de conhecimentos, presenciais e, até virtuais). O importante, portanto, é criar as condições necessárias para disseminar, reter,

utilizar para inovar os conhecimentos. O produto final das áreas de educação corporativa passa a ser, então, o conhecimento.

Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), reforçam o posicionamento que o conhecimento ocupa como novo motor da economia, transformando-se no principal fator de produção.

“os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na gestão de outro fator de produção: o conhecimento. A produtividade do conhecimento deve ser, portanto, a preocupação central dos Administradores do Século XXI.” (Cavalcanti, Gomes e Pereira, 2001)

No que tange a organização do trabalho, Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) afirmam que uma empresa na sociedade do conhecimento deve se estruturar por processo, com uma visão sistêmica que agrupe os colaboradores segundo suas habilidades necessárias para a realização da atividade ou processo. Talvez esteja aí, portanto, a oportunidade de enfrentar os desafios assinalados por Thiollent (2006) apresentados no capítulo 3 e promover um novo paradigma produtivo, no qual, por meio da cooperação e compartilhamento de conhecimentos, estejam presentes a reciprocidade sinalizada por Axelrod (1997) e o *we-mode* (modo-nós) apontado por Tuomela (2000).

Da mesma forma, todas as demais citações oriundas dos demais autores, conferem caráter particular e especial ao conhecimento e ao trabalho cooperativo, como diferencial competitivo das organizações na atualidade.

Portanto, como resposta a todos esses posicionamentos e fundamentações científicas, há que se dedicar a romper com modelos tradicionais e promover um novo paradigma produtivo, por meio de projetos de organização do trabalho que priorizem a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos, como forma de dar conta da dimensão social da EP, defendida por Lima (1994) e das demandas de uma nova era na qual estamos inseridos: a era do conhecimento.

Capítulo 5 – Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo demonstrar, por meio de uma metodologia conceitual-teórica, que as abordagens da administração exerceram forte influência na forma de conceber projetos de organização do trabalho e que estes, por conseguinte, pouco privilegiaram a cooperação *para além da perspectiva funcional*, o que impactou a adoção de práticas que fomentassem o compartilhamento de conhecimentos - ativo intangível que se configura como o diferencial competitivo das organizações na era do conhecimento – para que pudessem contribuir para melhores resultados no processo produtivo.

Complementarmente, já que a dimensão social é estruturante do objeto da EP, cabe a esta debruçar-se sobre as temáticas relacionadas às relações que extrapolam o paradigma do homem-produtivo, implicando, por conseguinte, num estudo das formas humanas de relacionamento inter-pessoal, incluídos aí, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos oriundos das pessoas inseridas na produção, de modo a promover um novo paradigma produtivo.

O que se verifica a partir dos posicionamentos e conceitos abordados por diferentes autores é que a cooperação, para além da abordagem funcional, e fomentada pelo compartilhamento de conhecimentos relevantes oriundos dos trabalhadores envolvidos na produção, pode efetivamente, promover um novo paradigma produtivo.

Isso porque, evidenciou-se ao longo dessa pesquisa conceitual-teórica, que a sociedade do conhecimento demanda por comportamentos *verdadeiramente cooperativos* (parafraseando Paradelo e De Simoni), e que estes, podem ser realmente instituídos, quando são criadas condições para tal, como as assinaladas por Axelrod – reciprocidade e similaridade - e defendida por Tuomela - *we-mode* de atuação.

A partir daí uma nova dinâmica de relacionamentos interpessoais se estabelece entre os trabalhadores inseridos no contexto dos processos produtivos, gerando melhores resultados de negócio e constituindo, assim, uma vantagem competitiva para a organização.

No entanto, para que essa nova dinâmica se estabeleça, é preciso assumir uma abordagem de administração que realmente proponha uma nova forma de organização do trabalho, que rompa com os paradigmas da abordagem clássica, que fragmenta e reduz as possibilidades de se instaurar essa nova dinâmica.

Sem dúvida, é reconhecido que, num passado recente, havia uma intolerância nas organizações para pontos de vista alternativos. Certamente, o pluralismo não era aceito e a diversidade não era bem-vinda. O efeito histórico disso e seu impacto na administração, nas estruturas e nos processos têm implicações à medida que constatamos a presença da perspectiva funcional da cooperação e como essa influencia na pouca visibilidade do potencial existente no compartilhamento de conhecimentos entre os trabalhadores da produção.

Atualmente, o pluralismo, a diversidade e o pós modernismo, antes pouco considerados nas organizações, tornaram-se fato e levantam questões relacionadas à aprendizagem, à cooperação e ao papel do conhecimento no valor das organizações. Isso é bastante positivo, já que a presença de diferentes visões podem levar ao debate e conseqüentemente a extensões não convencionais e inovadoras de projetos de organização do trabalho, de modelos que privilegiem o conhecimento e a cooperação intraorganizacional. E é sabido que, isso é especialmente verdadeiro, quando as infra-estruturas e os mecanismos institucionais estão em processo de transformação, como situa-se o momento em que se vive atualmente, por meio da sociedade do conhecimento.

As organizações da atualidade já passaram a considerar a experiência prática como base para o compartilhamento de conhecimentos e para a aprendizagem pelos indivíduos que a compõem, principalmente os que estão diretamente envolvidos na *linha de frente* dos processos de negócio.

Passa-se a debater sobre o tipo de conhecimento que é relevante e qual o seu significado para a competitividade da organização. Isso também é saudável e positivo porque traz à tona pontos de vista e questões. Além disso, também significa que, à medida que as organizações começam a ter consciência sobre o que o compartilhamento de conhecimento pode gerar, como se dá sua aquisição e a

importância da cooperação entre os trabalhadores para tal, será sempre um processo aberto a reflexões e proposições advindas da EP - como forma de garantir a análise sobre a dimensão social, estruturante do seu objeto - e advindas das demais áreas de conhecimento, como a sociologia, antropologia, a própria administração, dentre outras.

Em decorrência das abordagens de administração tradicionais de referência, as empresas acabam por encontrar dificuldades em todo esse processo, já que é desafiador *desaprender modelos anteriores*.

No entanto, embora não seja fácil, parece estar posto que é chegada a hora de identificar e aplicar projetos de organização do trabalho que privilegiem a cooperação, onde o compartilhamento de conhecimentos possa deflagrar um novo paradigma relacional entre os trabalhadores da produção e, por conseguinte nos modelos produtivos, aderentes a era do conhecimento.

5.1 – Perspectivas Futuras

Por tratar-se de uma dissertação conceitual-teórica, não se objetivou, aqui, propor e testar um modelo de organização do trabalho que respondesse às necessidades e condições apontadas durante toda a pesquisa, para o estabelecimento da cooperação, para além da abordagem funcional, onde o compartilhamento de conhecimentos viesse a deflagrar um novo paradigma produtivo.

O foco, portanto, esteve em demonstrar, por meio do *diálogo* entre diferentes autores como a perspectiva defendida na dissertação encontra fundamento nas bases teóricas consultadas.

Parece, então, delinear-se um interessante campo para um trabalho investigativo de caráter agora empírico, onde possam ser comprovados os conceitos defendidos nesta dissertação, por meio de diferentes autores e possam ser demonstrados a sua aplicação na prática das organizações.

A partir daí, pode-se ousar e compor uma nova abordagem de administração, que, contemplando o que as demais possuem de aderente ao proposto nessa dissertação, venha a dar início a um novo ciclo, em que as demandas da *sociedade do conhecimento* possam realmente, ser atendidas.

Complementarmente, tal pesquisa empírica pode ter como desdobramento o reforço à dimensão social da EP, como estruturante de seu objeto, demovendo a perspectiva de que tal dimensão trata-se apenas de um mero contorno da EP.

Outra possibilidade que se assinala é a de se desenvolver uma pesquisa empírica que possa constatar a necessidade de uma revisão ou até mudança da estrutura organizacional geralmente hierarquizada, para uma outra onde se viabilize espaços organizacionais nas quais relações mais horizontalizadas possam se estabelecer e, com isso, demonstrar que tal estrutura pode favorecer a cooperação.

Referências Bibliográficas

- ARCHER, R. **On Teams**. Chicago: Irwin Professional Publishing, 1996.
- ABDALLA, Maurício. **O Princípio da Cooperação, em busca de uma nova racionalidade**. São Paulo, Paulus, 2002
- ASSMANN, Hugo. **Redes Digitais e a Metamorfose de Aprender**. Rio de Janeiro, Vozes, 2005.
- AUTHIER, Michel. **A Construção Coletiva de Conhecimentos**. Palestra, fev. de 2005.
- AXELROD, Robert. **The complexity of cooperation**. Princeton: University Press, 1997.
- BALCEIRO, Raquel e BALCEIRO, Letícia. **A Aprendizagem Organizacional e a Inovação: o caso Pfizer**. Revista Inteligência Empresarial, vol. 5, 2002.
- BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2002.
- BRANDENBURGER, Adam e NALEBUFF, Barry. **Co-opetition**. New York, Currency and Doubleday Publishing, 1998.
- BROTTO, F.O. **Jogos Cooperativos**. São Paulo, Projeto Cooperativo, 2001
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo, Cultrix, 1996.
- CAVALCANTI, Marcos e GOMES, Elisabeth e PEREIRA, André. **Gestão de Empresas na sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro, Campus – Elsevier, 2001.
- CAVALCANTI, Marcos e NEPOMUCENO, Carlos. **O Conhecimento em Rede**. Rio de Janeiro, Campus – Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Campus – Elsevier, 2004.
- COKES, J.M. e ROSEMBERG, D. **Co-operative work practices and Knowledge Sharing issues: a comparasion of viewpoints**. International Journal of Information Management, vol. 28, 2008
- COSSUTA, Frédéric. **Elementos para a Leitura de Textos Filosóficos**. São Paulo, Martins Fontes, 2001.
- CRAIG, John G. **The nature of co-operation**. Montreal; New York; London: Black Rose Books, 1993.
- CRUZIO, Helnon de Oliveira. **Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento**. Rio de janeiro. Editora FGV, 2006.

- DAVENPORT, Thomas e PRUSSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. São Paulo, Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas. **Pense Fora do Quadrado**. Rio de Janeiro, Campus, 2006.
- DIXON, Nancy M. **Common Knowledge**. Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo, Pioneira, 1981.
- ELIAS, Norbert. **The Civilizing Process: sociogenetic and psychogenetic investigations**. Vol. 1: The history of manners, Oxford, Blackwell, 1982.
- ELIAS, Norbert. **Norbert Elias por ele mesmo**. Rio de Janeiro, Zahar, 2001.
- FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo, Atlas, 1950.
- FILHO, Jayme Teixeira. **Gerenciando o Conhecimento**. Rio de Janeiro, Senac, 2001.
- FLEURY, Maria Teresa. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.
- GAMBETTA, Diego. **Confiança e cooperação**. In: OUTHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom. (Eds.) **Dicionário do pensamento social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996. [Verbete, p. 119-120] (FL: R300.3 D 546).
- GARRATY, J. A & MCCAUGHEY, R. A. **The American Nation: A History of United States**. New York, Harper Collins Publishers, 1991.
- JESUS, Paulo de; TIRIBA, Lia. **Cooperação**. In: CATTANI, Antonio David (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. [Verbete, p.49-54]
- JORDAN, Brigitte e HENDERSON, Austin. **Interaction Analysis: foudantions and practice**. The Journal for the Learning Sciences, vol. 4, nº 1, 1994.
- JUNIOR, José Renato Sátiro Santiago. **Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo, Novatec, 2004.
- JUNIOR, Antonio. **Gestão Integrada de Ativos Intangíveis**. Rio de Janeiro, Campus, 2007.
- LAKATOS, Eva M. **Sociologia da Administração**. São Paulo, Atlas, 2007.
- LÈBRE, Andréa. **Networking: como criar, manter e usufruir de sua rede de contatos**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1999.
- LÉVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do Ciberespaço**. São Paulo, Loyola, 2003.
- _____. **Tecnologias da Inteligência**. São Paulo, Editora 34, 2000.

LIMA, Francisco. **Da Natureza e do Objeto da Engenharia de Produção**. Revista Produção coluna Opinião no especial, julho p.63-75, Minas Gerais, 1994.

MARX, Karl. **O Capital. Crítica da Economia Política**. Livro primeiro. Vol. I. 19.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. [Capítulo XI: Cooperação, p. 373-388; Capítulo XII: Divisão do trabalho e manufatura, p. 389-424].

MONTEIRO, João de Paula. **Cooperação – Saiba o que é cooperatividade sistêmica**. Brasília, AED, 2002.

NETO, Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo, Saraiva, 2008.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. São Paulo, Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro e ICHIJO, Kasuo e KTOGH, Georg Von. **Facilitando a Criação do Conhecimento na Empresa: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

PARADELA, Thales e SIMONI, Miguel de. **Limites da Abordagem Funcional da Cooperação para Projeto de Trabalho Coletivo**. Anais ENEGEP 1999. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0030.PDF

PINTO, Geraldo A. **A Organização do Trabalho no Século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo**. São Paulo, Expressão Popular, 2007.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Londres, Routledge & Kegan Paul, 1996.

PROBST, Gilbert e STEFFEN, Raub e ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. São Paulo, Artmed, 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação das riquezas das nações**. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1981.

REMEL, G. **Industrial Revolution**. New England, Western College Press, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2000.

RODRIGUEZ & RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Organizações que Aprendem**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

ROGOFF, Barbara e LAVE, Jean. **Everyday Cognition: its Development in Social Context**. Cambridge MA, Harvard University Press, 1984.

SARAH, Rod e HASLETT, Tim. **Building Capabilities to accumulate organizational Knowledge: a case study**. Monash University, Australia, 2005.

- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 2004.
- SILVA, Ricardo Vidigal da e NEVES, Ana (organizadores). **Gestão de Empresas na Era do conhecimento**. São Paulo, Serinews, 2003.
- SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1999.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- TAVARES, Maria das Graças de P. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1991.
- TERRA, José Cláudio Cynineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo, Campus-Elsevier, 2005.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação e Projeto Cooperativo na Perspectiva de Henri Desroche**. São Paulo, Edufscar, 2006.
- TUOMELA, Raimo. **Cooperation: a Philosophical Study**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishing, 2000 – Capítulo 1 disponível em:
<http://www.valt.helsinki.fi/staff/tuomela/papers/chap1.pdf>
- VYGOTSKY, Lev S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1984.
- WENGER, Ettiennne e LAVE, Jean . **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge UK, Univesity of Cambridge Press, 2002.