

MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES: UMA MAIOR DEMOCRATIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E MERITOCRACIA¹

Georges Xavier Trepo²

O Movimento de Humanização e Liberação do Trabalho desde os anos 30 até o final dos anos 2000

Já a partir da revolução das linhas de montagem da Ford dos anos 30 nos EUA, os universitários deste país buscaram melhorias nesta transformação do trabalho: o movimento das "relações humanas", com as famosas pesquisas "Hawthorne", realizadas por Elton Mayo.

Evidenciava-se a dimensão relacional e grupal e, de forma mais geral, o aumento da autonomia. Na Universidade de Michigan, Rensis Likert¹ desenvolveu estas reflexões no que se referia a equipes gerenciais.

Na França, a partir de 1923, Hyacinthe Dubreuil teorizou no estilo francês em seu primeiro livro: de forma mais política e teórica, ideias muito ambiciosas sobre a gestão participativa, sem gerar muito impacto nas empresas (mesmo na França).

Após a 2ª guerra mundial, os pesquisadores do Tavistock Institute de Londres realizaram uma experiência de reorganização do trabalho em uma mina de carvão britânico. Nascia então a "análise sócio-técnica" fundamental com o estudo de reações afetivas e o Tavistock Institute, que desenvolveu pesquisas ligadas à Psicanálise Organizacional e Teoria dos Sistemas Abertos. O australiano Fred Emery exportou esta abordagem para a Noruega.

Os princípios são: responsabilização, capacidade de iniciativa e adaptação para os empregados; são desenvolvidos princípios de organização para a implementação dos princípios da democracia industrial na produção por grupos semiautônomos e o enriquecimento de tarefas.

Durante anos, com seu conceito de enriquecimento das tarefas, Frederick Herzberg⁴, universitário americano, se tornou um professor que realizou muitas

¹ Recebido em 22/09/2016

² HEC Ecole des Hautes Etudes Commerciales, França. trepo@hrc.fr

pesquisas e escreveu livros propagando este conceito, que valorizava as atividades dos seres humanos nas organizações.

Na Noruega, um movimento bem mais ambicioso que a reorganização dos postos de trabalho é importado da Inglaterra, com o título de "industrial democracy". Einar Thorsrud, do Work Research de Oslo, foi um dos seus atores e "relatores" mais conhecidos. Este esforço de humanização do trabalho atinge o país vizinho, a Suécia, apresentando-se na forma de grupos de produção (semi-)autônomos. A fábrica da Volvo em Kalmar é o caso mais famoso e foi, por um tempo, um local de benchmarking e aprendizado para as montadoras automotivas francesas. Posteriormente, as fórmulas de grupos (semi-)autônomos se diversificaram para "ampliação e "enriquecimento" das tarefas, resgatando os conceitos de Herzberg e valorizando o trabalho humano, dando um sentido estratégico à maioria das atividades organizacionais.

O objetivo subjacente, na Escandinávia, era de reduzir taxas muito altas de rotatividade do pessoal e de absenteísmo (15-16%) em um contexto generoso de proteção social. A denominação "democracia industrial" é reveladora dos importantes valores ligados à autogestão que estavam sendo implementados. A maioria das empresas suecas chegou a lançar experiências em unidades pilotos (ABB, Ericsson, SAAB, etc.).

Neste momento, a divulgação foi maciça e rápida em toda a indústria europeia durante os anos 70 e 80 e, com certa defasagem, na América do Norte (com o selo "QWL: Quality Work Life") (Projeto "Saturn") da GM em uma nova fábrica.

Foi neste momento que o olhar dos dirigentes ocidentais se voltou para o Japão do início dos anos 80. Tudo começou com os círculos de qualidade, depois a qualidade total, o "kan-ban" lean production system, o "Toyota production System", etc. De fato, o contexto tinha mudado: sucesso estrondoso dos japoneses e aumento da concorrência em todos os mercados. Conceitos como a cultura organizacional, a identidade organizacional, a gestão participativa de pessoas, a melhoria contínua de processos e o redesenho radical de produtos e serviços em busca de uma melhor qualidade organizacional, passaram a ser valores importantes, em torno de ações de Gestão de Qualidade Total nas organizações e busca do "zero defeito".

De forma geral, os gerentes ocidentais esqueceram a importante mensagem de William Ouchi, em seu livro "A teoria Z"⁵; ou a de Edward Deming⁶ na importação dos métodos e processos japoneses de gestão.

No dia 4 de agosto de 1982, o governo socialista francês promulgou uma lei que dava aos funcionários um direito de expressão "direta" sobre a organização e o conteúdo de seu trabalho, dentro deste princípio de gestão participativa. As empresas francesas, diante desta lei, e reagindo a ela, lançaram inúmeras experiências de círculos de qualidade. O movimento, acompanhado pela AFCERQ (Serieyx & Archier) teve um considerável sucesso, com convenções nacionais nas quais se revezaram, em ambiente amigável e democrático, dirigentes e representantes dos funcionários.

O livro de Archier e Serieyx, "L'entreprise du 3^e type"⁷ [NT: "A empresa do 3º tipo"] mostra claramente que, para além dos círculos de qualidade, buscou-se um esforço de dar maior autonomia para os funcionários, e descentralizar-se os processos decisórios. Este livro teve um sucesso considerável.

Em 1991, quando eu era diretor do desenvolvimento de recursos humanos na France Télécom, no âmbito do nosso projeto de "gestão participativa", lancei uma operação nacional de "gestão por equipes", multiplicada por cerca de sessenta consultores internos em "Pesquisa de Melhoria das condições de trabalho" (RACT). Esta iniciativa permitiu melhorar a cooperação das equipes em torno dos processos de trabalho, implantando procedimentos de democracia no trabalho e nos anos 80 e 90, este movimento de "gestão participativa"⁸ de pessoas teve um impacto positivo na melhoria das relações de trabalho e melhoria dos padrões de qualidade da empresa.

Paralelamente, nos anos 80, surgiu no EUA a implementação dos princípios de *empowerment*⁹, que passou a ser amplamente difundido nos grandes grupos internacionais. O objetivo era autonomia e enriquecimento de tarefas dos colaboradores. Nos EUA, na gestão de empresas, era a primeira vez que a palavra "poder" aparecia nas análises ligadas às relações de trabalho. Antes, não se analisavam questões ligadas às relações de poder.

Na primeira década dos anos 2000, a chegada do ERP⁹ (Enterprise Resource Planning) e da gestão por processos automatizados pelo ERP levou à tentativa de busca de uma maior transparência organizacional, porém, dentro de uma perspectiva sócio-técnica de mudança, as empresas compreenderam que devem implementar

procedimentos de gestão participativa de pessoas e integração horizontal dos departamentos para de fato obterem uma maior cooperação entre os funcionários e uma maior transparência organizacional.

O que dizer dos movimentos de democratização das relações de trabalho do ano 2009 e seguintes?

Avaliemos as experiências ou casos citados na França:

– Gérard Endenburg, dirigente proprietário familiar, autor do livro "Sociodemocratie"¹¹;

– J.-François Zorbrist, Presidente e Diretor Geral, empresário que reorganizou a fundição FAVI (desde 1989);

– Alexandre Gérard, dirigente proprietário da CHRONOFLEX, PME da cidade de Nantes especializada no conserto de flexíveis hidráulicos do maquinário de canteiro em toda a França. Após uma conferência de J.-François Zorbrist, ele conseguiu reorganizar com sucesso a empresa ao permitir uma maior iniciativa e gestão participativa de pessoas. Os chefes de equipe são escolhidos pelos empregados, dentro dos princípios da democracia industrial;

– Em 2007, Carlos Verkaeren, Presidente e Diretor Geral da POULT, em Montauban, filial de uma empresa belga, implantou a auto-gestão, dentro dos princípios de grupos semi-autônomos de produção, diminuindo os níveis hierárquicos na empresa;

– Em 2012, Christophe Collignon, Presidente e Diretor Geral da IMATECH, uma PME de relacionamento com a clientela de 400 pessoas se inspira em Zorbrist e Gérard e oferece o máximo de autonomia para os empregados;

– Frederick Lippi, dirigente proprietário da Lippi, 250 pessoas, empresa especializada em cercas, grades e portões em metal desenvolve a autonomia, as competências e as possibilidades de gestão de pessoas participativa em sua empresa;

– Em Rennes, Isabelle Baur era presidente da cooperativa Scarabée Biocoop (130 pessoas). Ela implementou a gestão participativa de pessoas, com a ajuda de Bernard-Marie Chiquet, fundador da IGI Accouchement;

– Em 2006, Jos de Blok deixou seu trabalho de enfermeiro em uma grande estrutura Home Care, para criar a Buurorg¹², hoje detentora de 60% do mercado holandês, que emprega 7000 enfermeiras.

Quais são os contextos favoráveis para este movimento de humanização das relações do trabalho dos funcionários?

Para a real implementação de um processo de democratização das relações de trabalho, é necessária a existência de uma equipe dirigente convicta e compromissada em criar condições organizacionais para isto e para a implementação de uma gestão mais participativa de fato, redesenhando a organização e criando formas de organização do trabalho e remuneração compatível com a gestão por competências ou gestão estratégica de pessoas e de fato implementando uma maior meritocracia em toda a organização.

Uma organização visa selecionar pessoas inteligentes, compromissadas com os processos de inovação, de preferência inovação sustentável, e geração de resultados, que tenham um alto nível de conhecimento, habilidade, capacidade de aprendizado e capacidade relacional, e saibam aceitar o aprimoramento pessoal e profissional através de treinamentos e trabalhar dentro de um processo de gestão de pessoas por competências, meritocracia e autonomia. O futuro aponta para valores como democratização nas relações de trabalho, esperança, desenvolvimento sustentável e justiça social.

REFERÊNCIAS

¹ Rensis Likert, *The Human Organization. Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967

² E.L Trist & Ken Bamforth, *Consequences of long wall method of mining*, Human Relations 4, 1951

³ E.L Trist, G.W Higgin, H. Murphy, *Organizational choice*, London Tavistock Publications, 1963

⁴ Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Staples Press, 1971

⁵ W. Ouchi, *La théorie Z*, Inter-Editions, 1982

- ⁶ E. Deming, *Out of Crisis*, Mitpress, 1986
- ⁷ G. Archier, H. Serieyx, Réédition Le Seuil 2000, 1984
- ⁸ Ph. Hermel, *Le management participatif*, Edition Organisation, 1988
- ⁹ T.H. Davenport, *Putting the enterprise into the enterprise system*, HBR, July-Aug 1998
- ¹⁰ P.Y. Gomez, *Le travail invisible*, François Bourin, 2013
- ¹¹ G. Endenburg, *Sociocratie, les forces créatives de l'autoorganisation*, Buck, 2009
- ¹² Frederic Laloux, *reinventing organizations*, NELSON PARKER, 2014