



A ESTRATÉGIA NACIONAL E A SOCIEDADE BRASILEIRA: RECURSOS HUMANOS PARA O PROGRESSO — O PAPEL DA GERÊNCIA

Arnaldo Niskier

"Com o mundo envolvido pela Terceira Revolução Industrial (a dos computadores), resta ao Brasil convencer-se de que assistirá melhor o seu povo se promover a adequada qualificação dos recursos humanos, o que levará a melhor distribuição de renda e, conseqüentemente, maior justiça social.

Com este enfoque, o autor fundamentou sua participação no painel "A Estratégia Nacional e a Sociedade Brasileira", do Ciclo de Extensão sobre Estratégia, da Escola Superior de Guerra, realizado em outubro de 1986.

Nela é destacada a crise no setor de recursos humanos conseqüente dessa Revolução, enfatizando-se o valor do treinamento especializado para diminuir os custos e aumentar a qualidade dos produtos e sua conseqüente competitividade.

PRELIMINARES

A amplitude do conceito de Estratégia permite afirmar-se que, hoje, ela representa a arte de preparar os meios do Poder Nacional para realizar o esforço de superar os obstáculos de toda ordem que dificultam ou impedem a satisfação dos supremos interesses

da Nação. A Estratégia é uma forma de luta que se deve subordinar aos postulados éticos da Política. A Estratégia, etimologicamente, significa "a arte do general", pois ela passou a existir a partir do conceito de guerra. Mas modernamente ela representa elemento decisivo na conquista ansiada do progresso.

A Estratégia Nacional se

concretiza através de sucessivas Estratégias Governamentais, em que avultam três elementos essenciais: os meios, os óbices e os fins a atingir. É importante fixar o conceito de Estratégia Governamental para depois identificar o propósito deste trabalho: "É a arte de preparar e aplicar o Poder Nacional para, superando os óbices, conquistar e manter os Objetivos Nacionais Atuais, de acordo com a orientação estabelecida pela Política Nacional."

Na escolha da Estratégia há uma nítida conotação pragmática. Sendo ela um instrumento da Política, como já se viu, os elementos funcionam interagindo, de tal modo que representam, somados, um fator seguro de Desenvolvimento, para o que se torna indispensável que estejam lastreados por uma eficaz prática de Recursos Humanos.

A Encíclica *Laborem Exercens* ensejou ao Papa João Paulo II lembrar a dignificação do homem através do trabalho. A dignidade do ser humano só pode ser atingida se os recursos humanos forem devidamente qualificados, a fim de que se fortaleça a Expressão Econômica do Poder Nacional, permitindo a conquista do Bem Comum. Uma Nação que tenha os seus operários desqualificados terá sempre maiores dificuldades, dada a incrível velocidade das mutações científicas e tecnológicas e os naturais embaraços de adaptação.

Com o mundo envolvido pela

Terceira Revolução Industrial (a dos computadores), resta ao Brasil convencer-se de que assistirá melhor o seu povo se promover a adequada qualificação dos recursos humanos, o que levará a melhor distribuição de renda e, conseqüentemente, maior justiça social. É esta a Estratégia Nacional que se deve preconizar, baseada numa Política que tenha fundamento nas convicções aqui assinaladas. É sobre esta verdade que iremos nos debruçar um pouco mais.

A CRISE NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

A preocupação com a administração de pessoal e, conseqüentemente, com a questão dos recursos humanos teve início, historicamente, segundo Peter Drucker, na época da Primeira Guerra Mundial. Desde então, têm havido alguns aperfeiçoamentos, sem acompanhar, contudo, o grande avanço tecnológico da sociedade na caminhada para a Terceira Revolução Industrial.

A grande novidade observada no desenvolvimento dos recursos humanos foi a comprovação de que fatores psicológicos e sociais estão intimamente ligados à produtividade dos trabalhadores. Daí a importância de se criar setores que dêem maior atenção a eles, humanizando a relação empregador/empregado. Mas a velocidade com que ocorrem as mudan-

ças nos leva a uma séria preocupação quanto à capacidade desse setor de atender às necessidades mais comuns. Quando se levou em conta as características individuais dos trabalhadores, foi valorizado, dessa forma, o seu espírito criador. Isso não pode se contrapor à realidade cada vez mais voltada para a área tecnológica.

Devido a uma desinformação por parte do empresariado, o investimento em recursos humanos é visto como mais uma despesa na folha da empresa. O imediatismo do lucro provoca esse pensamento, uma herança da administração tradicional, ligada ao empirismo. Cada vez mais, a sociedade caminha para uma política planejada, onde os fatores cruciais de uma organização possam ser suficientemente atendidos – distribuição, renovação, localização, mobilização e remanejamento do pessoal. Esse atendimento deve ser flexível, o que nos leva a concluir que deve existir uma sistemática permanente de recursos humanos. Dentro dessa concepção, poderíamos definir o interesse nesse sentido como “o humanismo empresarial”.

As tentativas já tradicionais de organização do trabalho aos poucos estão sendo desmistificadas. Tanto o “taylorismo” – com seu princípio de mecanização de cada etapa do trabalho para extrair o máximo dos trabalhadores – quanto o “fayolismo” – com seu racionalismo cartesiano e sua hierarquia rigi-

damente militar, setorizando as etapas operacionais – não mais conseguem atingir seus objetivos. A complexidade das máquinas, aliada às novas necessidades da sociedade, levou às últimas conseqüências as teorias clássicas da administração. Qual seria o caminho a seguir, a partir de agora? O que dizem as teorias modernas de administração?

A ESPECIALIZAÇÃO

Estamos diante de um desafio muito grande em face das modificações das relações de trabalho. O futuro trabalhador não mais dependerá da rotina das linhas de montagem. Ele necessitará de conhecimentos especializados. Portanto, as estruturas tradicionais, arcaicas, devem ser revistas desde já, e naturalmente que tudo se inicia na escola, onde um ensino falho e tradicional inquieta empresários mais ligados aos ideais de renovação.

É de suma importância a definição dada por Peter Drucker para a questão da administração, na sociedade atual. Segundo ele, não existem países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, e sim países que sabem administrar seus recursos e tecnologias existentes e países que não sabem fazê-lo. O Brasil, particularmente por sua grande extensão e por suas diversas potencialidades, corre um grande risco se não se mover o mais

rápido possível. A economia da Terceira Revolução Industrial irá precisar de todos os tipos de talentos e recursos humanos, quer na iniciativa privada, quer no serviço público, que não se esgota com a reforma administrativa recentemente aprovada pelo Presidente José Sarney.

Em pronunciamento à imprensa, o Secretário de Tesouro, Andrea Calabi, afirmou que "os funcionários públicos são muito numerosos e ganham muito mal. Não há como exigir produtividade e eficiência deles. É uma situação difícil num ano eleitoral. O Governo não pode gastar dinheiro à toa. Qualquer desperdício tem que ser coibido. Os responsáveis pelo desperdício deveriam ir para a cadeia" (*Jornal do Brasil*, 17.9.86). A situação se torna mais alarmante quando sabemos que há 1.000.000 de funcionários públicos no Brasil, e destes, mais de 40% não possuem o 1º grau completo.

A ENAP

Numa tentativa de reverter essa situação, o Governo criou, dentro da reforma administrativa em curso, a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, subordinada ao Ministério da Administração. A escola servirá para contribuir com a profissionalização e valorização do serviço público do país, criando um corpo de elite altamente capacitado. Essa solução já foi colo-

cada em prática na Alemanha, no Canadá e na França, com grande sucesso.

No Japão, segunda economia do mundo, os trabalhadores atualmente atravessam um problema atípico: não querem a regulamentação das férias anuais de 20 dias. Preferem as atuais férias de 7,5 dias por ano, incluindo a folga semanal de domingo. Os japoneses encarnam bem o aspecto da dignificação do trabalho, tão bem exposto pelo Papa João Paulo II. Além disso, desfrutam de forma inteligente do tempo livre durante a jornada de trabalho, fazendo, por exemplo, ginástica coletiva nas fábricas. Não devemos esquecer, também, que eles são considerados filhos das empresas, participando dos lucros das mesmas. Com isso, têm todo o interesse na sua permanente expansão.

Enquanto no passado, e, em certos aspectos, nos dias de hoje, o que contava era o esforço físico, na sociedade emergente a criatividade e as informações serão mais importantes. É o que veremos, baseando-nos nas idéias do futurólogo Alvin Toffler.

O FUTURO DAS EMPRESAS

No decorrer da Segunda Revolução Industrial, que ainda estamos vivendo, algumas definições foram dadas como sendo definitivas. Podemos dar como

exemplos: o trabalho deve ser rotineiro, repetitivo; quanto maior for a empresa, mais lucrativa ela será; o sucesso da empresa depende basicamente de uma máquina altamente burocrática; o avanço tecnológico apenas aumenta a padronização; todos os indivíduos querem a mesma coisa; o fator primário da produção é o capital, representado pelo trabalho em si e pela matéria-prima.

Isso vem sendo moldado desde o século XIX, ou seja, bem antes dos avanços que temos acompanhado, principalmente nas décadas de 60 e 70. Não estariam ultrapassados esses conceitos? A capacidade da gerência dos problemas econômicos não estaria sendo desvirtuada pelo avanço? Não estaria havendo uma crise de administração causada pela falta de capacidade de se adaptar às grandes mudanças técnico-políticas?

O grande conflito observado é em relação à antiga mania de se construir edifícios permanentes, ou seja, implementar uma estrutura burocrática intensa, com vistas a maximizar a produção. Antes se copiavam as estratégias já implementadas; agora, cabe ao empresário inventar novos modelos. Afinal, não há modelos infalíveis.

A pressa com que ocorrem as mudanças cada vez mais desnorteia os donos de empresas. Ao contrário do que ocorria antigamente, a despadronização aos poucos se apresenta como a solução para os problemas

que as empresas começam a enfrentar. Segundo Alvin Toffler, "as pressões para a despadronização aumentam a complexidade organizacional e os problemas de tomada de decisão. Durante a Era Industrial a companhia mais eficaz na determinação de regras de comportamento freqüentemente possuía a organização mais eficiente.

"A medida que se eleva o índice de novidade, no entanto, declina a utilidade do manual de regras; as companhias que dispensaram mais energia e talento à sua criação (dos manuais de regras) são freqüentemente as mesmas que se mostram menos capazes de lidar com a nova realidade, cuja essência é o colapso das antigas regras" (in *A Empresa Flexível*).

TÉCNICAS MODERNAS

Alvin Toffler, ao detectar o problema da despadronização, afirma que "a desmassificação da produção, do consumo, da comunicação, da vida familiar e de outros aspectos da vida sugere que as regiões se tornarão cada vez mais diferenciadas, em vez de uniformizadas, nos próximos anos". Muitas formas de produção que antes exigiam um mercado nacional, com a Terceira Revolução Industrial passarão a se apoiar numa escala menor. E nesse ponto é que devemos nos apoiar para observar o que talvez seja o fator mais impor-

tante nesse processo: a necessidade urgente de se desenvolver técnicas modernas de recursos humanos.

Com a estrutura atual não poderemos acompanhar o processo relatado anteriormente. Será preciso, sempre, antecipar as futuras necessidades de mão-de-obra e configurações de trabalho. Se antes os donos das empresas motivavam os empregados com recompensas financeiras de forma simplista, hoje as motivações são muito mais complexas.

"Ultrapassando os níveis básicos de subsistência, os empregados exigem cada vez mais realização psicológica, crescimento, desafio, variedade e a noção de estar fazendo um trabalho que seja moral ou socialmente válido. Por esse motivo, o trabalho terá de se ajustar cada vez mais a especificações individuais", afirma Alvin Toffler.

A preparação do trabalhador exigirá, segundo Toffler, três níveis de educação: treinamento de tarefa, educação formal e educação cultural. No primeiro nível, a pessoa é iniciada nos procedimentos específicos exigidos pelo trabalho; no segundo, recebe os rudimentos de alfabetização e numeração; e no terceiro, aprende tudo que precisa saber simplesmente para funcionar bem na cultura. "Tais serviços vão além dos atuais conceitos de psicologia industrial, na medida em que visam à formação não de um simples

trabalhador estagnado e produtivo, mas sim de indivíduos capazes de enfrentar mudanças freqüentes, dentro e fora do trabalho", diz o autor de *A Empresa Flexível*.

Resumindo, Alvin Toffler apela para a necessidade de um planejamento cada vez mais coerente com a realidade que se avizinha. Dentre as providências relacionadas, destacamos a criação de novos organismos plenamente integrados, do nível supra-empresarial para o subempresarial; o acréscimo de informações e modelos socioculturais à atual base de dados econômicos, que na *Sociedade da Informação* não funcionará; e o desenvolvimento de métodos que envolvam uma transição do planejamento abrangente para o subabrangente, e de dados hoje quantitativos para uma característica mais qualitativa. Não se diga que o Brasil esteja alheio a esse pensamento, pois há um forte movimento para modificar, em nosso País, a lei que criou os incentivos fiscais nas empresas que fazem treinamento profissional.

A Lei nº 6.297/75 foi criada para beneficiar tanto os empregados, através de uma melhor qualificação, quanto as empresas, que satisfariam as necessidades criadas pela escassez de mão-de-obra, além de deduzir no imposto de renda duas vezes o valor equivalente à aplicação. Passada uma década, os resultados não foram muito satisfatórios, devido a problemas de or-

dem burocrática. Muitas empresas desistiam do programa, esbarrando no grande número de documentos exigidos.

Hoje, a realidade do país está mudada, principalmente depois do *Plano Cruzado*, e os empresários estão dando mais valor ao treinamento especializado para diminuir os custos e aumentar a qualidade dos produtos e sua conseqüente competitividade. Essa é a razão pela qual as entidades ligadas ao setor estão se reunindo para

a formulação de uma nova Política de Formação de Mão-de-Obra Qualificada, que passa, necessariamente, pela alteração da Lei nº 6.297.

Isso quer dizer que se as empresas não começarem agora a investir em novas técnicas de recursos humanos, correm o risco de se "autodestruírem", em breve espaço de tempo, o que será lastimável, quando necessitamos mais do que nunca do fortalecimento do Poder Nacional.



Prof. ARNALDO NISKIER – Licenciado em Matemática e Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Doutor em Educação e Catedrático de História e Filosofia da Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.