

# **DESAFIOS AO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL DECORRENTES NA REENGENHARIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

SHIBATA, Cleusa da Conceição Rodrigues

Acadêmica do Curso de Psicologia

Faculdade de Ciências da Saúde de Garça-FASU/FAEF

E-mail: cleusashibata@hotmail.com

BERVIQUE, Janete de Aguirre

Orientadora

Docente da Faculdade de Ciência da Saúde de Garça-FASU/FAEF

E-mail: janetegestalt@uol.com.br

## **1. INTRODUÇÃO**

Gestão é o vocábulo substitutivo para gerência ou administração; portanto, o gestor é aquele que gerencia ou administra um determinado setor ou departamento de uma organização formal. No que tange à gestão de pessoas, o gestor, através de suas ações gerenciais ou administrativas, focando tanto a dimensão técnica como a humana, deverá conseguir coisas através de pessoas, visando à organização e seus colaboradores, ou clientes internos e externos (BERVIQUE, 2011).

As coisas que o gestor conseguirá através de pessoas poderão ter como sustentação o conteúdo significativo de três verbos: manter, reformar e mudar.

Neste trabalho bibliográfico, considerando as exigências sempre novas no mundo do trabalho, no mundo contemporâneo, optei pelo verbo “mudar”. Assim sendo, estarei centrada na “mudança” como grande desafio aos gestores de pessoas, com seus múltiplos desdobramentos e processos subjacentes, bem como na questão atitudinal referente a estes profissionais.

Para isso, restringi o meu referencial teórico à Reengenharia (HAMMER; CHAMPY, 1994). E sempre que for necessário, recorri a outros autores e teorias para clarificar as proposições da mesma.

Transcendendo aos significados usuais contidos nos dicionários da Língua Portuguesa, “mudar”, na nova perspectiva que está orientando a elaboração deste trabalho, significa “fazer o que ainda não foi feito” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.35). Neste sentido, o primeiro e mais abrangente atributo requerido ao gestor em qualquer instância organizacional – é o “espírito crítico”, considerado “uma qualidade necessária num tempo em que a sociedade está em contínuas transformações” (MARTIN, 1984, p.32): um espírito “que fala”, que expõe, as suas constatações; “que interpela”, que questiona, interrompendo o caminho batido da rotina; “que provoca” mexendo” com a insegurança de valores; que “vive a História”, saindo da cômoda posição de observador. Resumindo, “o espírito crítico tem seu aspecto exigente, mas estimulador; tem sempre a sua parte demolidora, cortante; mas, também a sua parte iluminadora, construtora” (MARTIN, 1984, p.33-39).

O objetivo deste artigo é apresentar os desafios ao Psicólogo Organizacional, decorrentes das proposições da Reengenharia; e a metodologia restringe-se à pesquisa bibliográfica.

## **2. O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL FACE À REENGENHARIA NO NOVO MUNDO DO TRABALHO**

Hammer e Champy (1994) definem Reengenharia [reengineering] de uma empresa, como “começar de novo”. Significa abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes. Fazer a reengenharia em uma empresa significa abandonar velhos sistemas e começar de novo. Envolve o retorno ao princípio e a invenção de uma forma melhor de se trabalhar. Esta é uma definição, simples, em nível popular.

Do ponto de vista formal: “A Reengenharia“, propriamente, é “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam a alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.22).

## 2.1. O que a Reengenharia não é

Neste ponto, após definir o que a Reengenharia é, parece interessante considerar o que ela não é, a fim de dirimir dúvidas (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.33).

A Reengenharia nada ou pouco tem em comum com qualquer um desses outros programas de melhoria empresarial e difere, significativamente, mesmo daqueles com os quais compartilha algumas premissas comuns. Por exemplo, a ênfase na capacitação de pessoas.

Reengenharia, também, não equivale à reorganização, des-hierarquização ou nivelamento de uma organização. Os problemas com que deparam as empresas não resultam de suas estruturas organizacionais, mas das estruturas de seus processos. E a forma de eliminar a burocracia e nivelar a organização é o emprego da Reengenharia dos processos, para que deixem de estar fragmentados.

Tampouco a Reengenharia equivale a melhoria da Qualidade, Gestão da Qualidade Total (TQM) ou qualquer outra manifestação do atual movimento em prol da Qualidade. Os programas de Qualidade trabalham dentro da estrutura dos processos existentes em uma empresa e procura melhorá-los através do que os japoneses chamam de **kaizen**, melhoria gradual contínua.

O objetivo deste modelo é subverter os processos, fazendo o que ainda não foi feito, ao invés de procurar melhorias graduais e constantes no desempenho do processo. A Reengenharia, conforme explicado, procura mudanças revolucionárias, não pela melhoria dos processos existentes, mas pela sua substituição por processos inteiramente novos; também, implica uma abordagem diferente da gestão da mudança, a qual inclui a gestão de pessoas.

Finalmente, nada melhor do que retornar à sucinta definição original de Reengenharia: começar de novo (HAMMER; CHAMPY, 1994). A Reengenharia trata de começar de novo em uma folha de papel em branco. Fundamentalmente, a Reengenharia trata de inverter a revolução industrial. Ela rejeita as suposições inerentes ao paradigma industrial de Adam Smith: a divisão do trabalho, a economia de escala, o controle hierárquico e todos os demais pertences de uma economia no estágio inicial de desenvolvimento. A Reengenharia é a procura de novos modelos de organização do trabalho. A tradição de nada vale. A Reengenharia é um novo começo!

Portanto, um novo mundo do trabalho se descortina adiante dos nossos olhos, com a Reengenharia. Esta abordagem implica a redefinição radical dos processos de uma empresa. E mudanças fundamentais nos processos das empresas afetam muitas outras partes e aspectos de uma organização - todas as suas partes, na verdade.

Quando um processo é reformulado pela Reengenharia, os serviços, antes estreitos e orientados para as tarefas, evoluem para multidimensionais. Pessoas que antes obedeciam a instruções agora fazem opções e tomam decisões por si próprias. Atitudes e valores se alteram em resposta aos novos incentivos. Diante desse quadro, ao que parece, o trabalhador é mais dono do que sabe e do que faz, pode mostrar seus talentos e fazer escolhas (HAMMER; CHAMPY, 1994).

## **2.2. Identificando os desafios ao Psicólogo na gestão de pessoas**

A participação do Psicólogo em equipe de gestão de pessoas, em uma organização formal, requer que este profissional esteja consciente que este trabalho implica atividades que exigem que ele esteja, ao mesmo tempo: ancorado no presente, ou seja, no que está acontecendo, e olhando para o adiante. Assim sendo, por exemplo, o ponto final que ele coloca em um programa de treinamento específico está longe, com frequência, de significar o término; é, quase sempre, apenas uma abertura para um próximo treinamento (BERVIQUE, 2011).

Examinando os dois referenciais atuais, por mim selecionados, e nos demais que demarcaram a evolução em gestão de pessoas, pude identificar alguns desafios aos quais o Psicólogo deverá estar atento e preparar-se para enfrentá-los; e pude, também, agrupá-los em varias categorias, explicitadas a seguir.

### **2.2.1. Psicologia do funcionário/colaborador**

Hoje, as empresas ou companhias mais ágeis no mercado praticam tanto a cooperação quanto a competição na gestão de pessoas, aliando-se aos fornecedores e distribuidores para construir uma rede competente e consistente para atender às necessidades dos clientes. Esta política exige um tratamento dos funcionários/colaboradores como parceiros no desenvolvimento dos produtos visando a diminuir custos e melhorar a qualidade; e, com isso, aumentar a satisfação dos clientes. Considerar que alguns fatores motivacionais entram em jogo nesse processo, tanto em nível individual como grupal, desde as necessidades mais elementares até as mais elevadas, considerando a Hierarquia de Maslow (fisiológica; de segurança; de amor; de estima e de autoatualização). Entre esses fatores estão as políticas de recompensa. Contudo, como afirma Peter Drucker ( 1995, p.35): “ Poucas políticas de recompensa têm funcionado de forma duradoura. Não existe nada pior do que pregar trabalho em equipe e depois dar grandes bônus individuais”.

O Psicólogo deve estar atento a outras formas de reconhecimento pelo bom trabalho, que funcionam melhor; e que a coisa mais importante a considerar é que “a recompensa deve premiar o comportamento que se quer incentivar e de que se necessita” (DRUCKER, 1995, p.35), ao invés de premiar pessoas, incentivando a competição.

Examinando o que propõe a Reengenharia, acredito que se possa colocar o cliente em primeiro lugar, por outra via: colocando os empregados/funcionários em primeiro lugar, eles porão os consumidores em primeiro lugar, automaticamente; isto é, se os empregados, motivados e engajados, fizerem um bom trabalho e tiverem reconhecimento por isso, todos terão vantagens: a empresa, os clientes, a sociedade e eles mesmos – os empregados. A motivação

pode ocorrer, portanto, por esse caminho: o da quarta categoria da Hierarquia de Maslow (a autoestima).

### **2.2.2. O novo líder/ instrutor**

“Pergunte a um executivo japonês o que é mais importante em uma empresa e ele vai responder: as pessoas. O americano dirá: o dinheiro. E a segunda? O americano: o dinheiro. O japonês: a qualidade” (MÖLLER, 1995, p.58). Quanto ao líder, ele afirma: ...é um sujeito visionário, ambicioso, até um pouco louco. É alguém que quer transformar sua empresa...” (p.59).

Do meu ponto de vista, a posição do executivo japonês vai ao encontro às proposições da Reengenharia, voltada para a dupla pessoas/processos (HAMMER; CHAMPY,1994); e a do executivo americano, por se aproximar do foco da produtividade/lucro, choca-se com a anterior, da Reengenharia.

Entretanto, em ambos os casos, os líderes são considerados necessários e devem ser capazes de tirar o máximo dos seus subordinados, inspirá-los para perseguir uma performance cada vez melhor; devem apresentar os objetivos ao seu pessoal, deixando-o à vontade para encontrar a maneira de atingi-los, isto para o TQM; (DEMING,1990), e assumindo a função de instrutor, para a Reengenharia (HAMMER;CHAMPY,1994).

Entretanto, devemos considerar que para a Reengenharia os líderes são considerados necessários e devem ser capazes de tirar o máximo dos seus subordinados, inspirá-los para perseguir uma performance cada vez melhor; devem apresentar os objetivos ao seu pessoal, assumindo a função de instrutor. Este, também, é um dos desafios contemporâneos ao Psicólogo Organizacional, como membro da equipe gestora de pessoas. Ele é um líder, no sentido convencional do termo – aquele que consegue coisas através das pessoas? Ou é um instrutor, orientando pessoas sobre como as coisas devem ser feitas? Ou, ainda, também ele é um subordinado a outro líder que deseja conseguir coisas através dele?

Acredito que o Psicólogo Organizacional poderá ser um aperfeiçoador de lideranças, pela sua formação generalista e humanista, se ele tiver uma visão sistêmica da estrutura e funcionamento da organização em que atua.

### **2.2.3 Unidade através da individualidade**

A leitura de uma obra de Towery (1998), que mais parece uma parábola – **A\_sabedoria dos lobos** – me inspirou a considerar essa bipolaridade como um desafio ao Psicólogo atuando em gestão de pessoas.

Pretende-se a unidade organizacional, mas a dinâmica de uma empresa implica individualidades interagindo, cada uma com seu jeito único de ser: “... esse respeito pela individualidade somente enfatiza a verdadeira unidade do grupo (...) suas individualidades contribuem para a organização no seu caminho único e próprio” (TOWERY, 1998, p. 59). O mesmo autor considera que (p.61):

“... as empresas (...) são mais formidáveis quando as peculiaridades individuais são celebradas e não sufocadas. Cada pessoa recebe sua parcela de responsabilidade dentro do grupo empregando seu esforço e seus talentos especiais. Expressando sua própria individualidade, bem como respeitando e encorajando a individualidade dos outros, a unidade torna-se fortalecida, formidável!”

Aqui, parece que, verdadeiramente, o Psicólogo vai se encontrar. Estudou e preparou-se cinco anos para lidar com pessoas únicas, vivendo e compartilhando o mesmo contexto existencial; e para descobrir talentos especiais.

### **2.2.4. Processos e mudanças**

Segundo Hersey e Blanchard (1977), tem-se que o destino do homem pode depender da maneira pela qual as Ciências do Comportamento consigam resolver, pela compreensão e pela execução de mudanças, os conflitos existentes.

As mudanças mais fáceis são as ligadas ao conhecimento, isso é muito importante para os administradores; para que possam ser eficientes, precisam ter conhecimento em capacidades humanas, além do conhecimento de aspectos administrativos e técnicos de seu trabalho.

Para conseguirem triunfar, as organizações contemporâneas exigem que o seu pessoal administrativo tenha capacidades interpessoais, pois a realização de objetivos da organização através da liderança é função da administração. Liderança é conceito de administração. A diferença fundamental entre os dois conceitos está na palavra organização. São fundamentais as funções administrativas de planejamento, organização, motivação e controle, através das quais os gestores procuram conseguir que as coisas sejam feitas, e que isso ocorra através da atividade de pessoas (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Dentre os processos voltados para promover mudanças, o planejamento, que exige o estabelecimento de objetivos e alvos para a organização, bem como a criação de “mapas de trabalho” que mostrem como tais alvos e objetivos podem ser atingidos, constitui um grande desafio ao Psicólogo Organizacional; pois, envolver pessoas, capitais e equipamentos, exige habilidade de integração de recursos, que é uma das características da Reengenharia (HAMMER; CHAMPY, 1994). Ainda, independente de qualquer modelo adotado, a motivação desempenha um grande papel na determinação do nível de realização de empregados e isso, por sua vez, influi na relativa eficiência para a realização de objetivos da organização.

### **2.2.5 O uso da tecnologia da informação**

Segundo Hammer e Champy (1994, p.67), a tecnologia da informação moderna e atualizada integra qualquer esforço de Reengenharia, sendo capacitador essencial, por permitir às empresas a reengenharia de seus processos.

A aplicação da tecnologia da informação à Reengenharia empresarial exige pensamento indutivo -- a capacidade de primeiro reconhecer uma solução eficaz para depois procurar os problemas por ela solucionáveis, problemas dos quais provavelmente a empresa sequer tem conhecimento.

O erro fundamental da maioria das empresas em relação à tecnologia é vê-la através das lentes dos processos existentes. “Como podemos aproveitar a tecnologia para fazer aquilo que ainda não estamos fazendo?” A Reengenharia, à diferença da automação, traz em seu bojo a inovação. Trata-se de explorar as

últimas capacidades tecnológicas para atingir metas inteiramente novas. Um dos aspectos mais difíceis da Reengenharia é reconhecer as capacidades novas e não-familiares da tecnologia, em vez das familiares (HAMMER;CHAMPY, 1994).

Considerando esse ponto de vista, está o Psicólogo Organizacional preparado científica e tecnicamente para enfrentar essa demanda? Acredito que não, pois a aplicação da Reengenharia é muito recente e restrita, pelo menos aqui no Brasil. Ele teria que passar por um treinamento especializado para aprender estratégias novas para vencer esse desafio. Pois, segundo os dois mentores da Reengenharia (1994), o verdadeiro poder da tecnologia não está em fazer antigos processos funcionarem melhor, mas em permitir que as organizações rompam com as antigas regras e criem novas formas de trabalho – ou seja, pratiquem a Reengenharia.

Estes são os cinco desafios que, examinando as proposições da Reengenharia, considerei mais significativos, no que se refere à gestão de pessoas.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluída a apresentação dos dados levantados através da pesquisa bibliográfica, considero ter cumprido o objetivo definido na introdução deste artigo: apresentar os desafios ao Psicólogo Organizacional decorrentes das proposições da Reengenharia.

Elaborar este trabalho, pesquisar autores novos e suas propostas foi muito enriquecedor para a minha experiência em gestão de pessoas, pois atuo no setor de Recursos Humanos em uma empresa familiar frigorífica; ainda me faltam muitas competência e habilidades, que eu espero desenvolver no próprio local de trabalho, na lida do dia-a-dia. Ao lado dessa aprendizagem experiencial estarei me esforçando para obter uma ampliação e aprofundamento em nível teórico, através de cursos de extensão, especialização e leituras sistemáticas.

Finalizando, considero que o grande desafio a ser enfrentado é a mudança: aquela que está acontecendo no cotidiano de toda organização e que, na maioria das vezes não é percebida.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERVIQUE, J. de A. **Encontro de orientação**. Garça, 10 de Nov. 2011.

DRUCKER, P. **Entrevista. Exame entrevista**. Ed. Especial. São Paulo: abr. - dez.1995. p.32-35.

HAMMER, M; CHAMPY J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores de empresa**. São Paulo: E.P.U., 1977.

MARTIN, I. **O espírito crítico**. Rev. da Assoc.das Escolas Católicas. Ano III, nº6, jul-dez.1984.p.32-48.

MÖLLER, C. **Entrevista**. Exame entrevista. Ed. Especial. São Paulo: al ddez. 1995, p.56-59.

TOWERY, T.L. **A sabedoria dos lobos: princípios para alcançar o sucesso pessoal e profissional** . São Paulo: Negócio, 1998.