

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM EMPRESA DO SERVIÇO PÚBLICO DA ÁREA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Eduardo Ramos Ferreira da Silva

Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, IPEN/CNEN/SP, Travessa R, 400, Cidade Universitária "Armando de Salles Oliveira", São Paulo, SP, CEP 05508-900, Tel.: (011) 817-7632, E-mail: erfsilva@net.ipen.br

RESUMO

A importância do tema deve-se ao fato de que Empresas do Serviço Público que atuam na área de Pesquisa e de Desenvolvimento (P&D) têm, de maneira geral, uma estrutura rígida com relação a sua organização do trabalho, além de estarem envolvidas em projetos únicos a nível nacional, dado aos altos riscos, tanto monetários quanto de concretização, que a inovação tecnológica proporciona, o que não costuma atrair a iniciativa privada. De acordo com a bibliografia consultada, cremos que, por causa das transformações que as estruturas organizacionais de outros órgãos de P&D, a nível internacional, vêm sofrendo (por imposição da maior competitividade e da globalização, como um todo), essa estrutura estudada não se adequa a situação atual, de maneira que diversas alterações deverão ser feitas de modo a adaptá-la a nova realidade, com o "custo" de uma mudança na mentalidade das pessoas que compõem a organização.

INTRODUÇÃO

Conforme é mostrado na literatura, [1], a estrutura matricial é a melhor preconizada para empresas de P&D, consistindo em uma das suas principais características. Acontece muitas vezes que, em Empresas do Serviço Público da área de P&D, a estrutura organizacional em nada se aproxima da preconizada em [2], sendo que os setores técnicos e administrativos são interrelacionados por uma gestão de conflitos.

Conforme mostra [2], uma outra característica necessária à subsistência de uma empresa de P&D é o trabalho em equipes, incorporando-se o conceito atual da multifuncionalidade, com funcionários pertencentes a ambos os setores (técnico e administrativo).

Da gestão de conflitos e da falta de trabalho em equipe, nascem dois primeiros problemas:

- insatisfação pessoal e
- falta de eficiência nos projetos realizados.

Aliados a estes problemas, outros se acrescentam:

- baixos salários,
- falta de recursos para equipamentos e, até, materiais de consumo,
- falta de incentivo para educação continuada,
- falta de plano de cargos (e salários),

-falta de participação, etc..

Um exemplo típico para tal situação é a própria Universidade, conforme relatado em [3].

Considerando-se que em alguns dos itens citados é improvável, na atual conjuntura, promover-se algum tipo de modificação, algumas propostas serão feitas a fim de se tentar amenizar o quadro apresentado.

SITUAÇÃO ATUAL DE EMPRESA DE P&D DO SERVIÇO PÚBLICO

Foi realizada uma pesquisa entre os funcionários envolvidos com P&D, em um setor universitário, pertencente ao Serviço Público, onde se indagava quais seriam os problemas julgados fundamentais para a melhoria do padrão de serviços.

Constatou-se que, reprisando o ocorrido com Ford (citado em [2]), a centralização excessiva era citada como uma das principais características do setor, fora as já conhecidas reclamações sobre o nível salarial e a constante falta de verbas.

Propôs-se então, como exercício, uma situação de uma contínua descentralização, onde haveria uma maior delegação de tarefas a mais membros. Observou-se, pelas respostas apresentadas a esta simulação, que, em um

primeiro momento haveria uma certa desconfiança por parte do grupo, embora todos estivessem cientes dos novos encaminhamentos adotados.

Quando se propôs uma maior participação na tomada de decisões, foi então encontrada a maior resistência, pois fica claro que é sempre mais fácil de se trabalhar, pela própria natureza humana, quando há a diluição das responsabilidades, embora haja sempre uma tendência de se mascarar o fato dando-se ênfase ao binômio maior responsabilidade/ maior salário.

Um outro fato bastante citado foi a falta de eficiência nos projetos, decorrente de uma deturpação das características da organização matricial, para uma gestão de conflitos, conforme já comentado. Tal situação era caracterizada pelo mesmo problema encontrado por Taylor (citado em [6]), ou seja, o desperdício dos esforços humanos.

Apesar da estrutura organizacional ser totalmente imprópria, o caminho que poderia ser adotado seria o de promover, em um primeiro momento, uma maior integração entre as diversas áreas interrelacionadas em um projeto de P&D. Fica então patente o problema da falta de comunicação, que não foi um dos problemas levantados mas que é costumeiramente citado em programas de sistemas de produção.

Abordando agora a organização do trabalho sobre o ponto de vista sistêmico, vemos que, diversas características abordadas por [7], também estão bem longe de serem alcançadas. Destas podemos citar duas que nos parecem mais relevantes:

- domínio pessoal e
- aprendizagem em grupo.

Com relação ao domínio pessoal, analisemos a seguinte situação: empresa de P&D, com baixos salários (exatamente o contrário do mostrado em [4], como um dos motivos da ascensão coreana) serviço extremamente específico, dado as características da inovação tecnológicas, com baixo índice de treinamento. Têm-se então caracterizado um quadro de baixa motivação para o trabalho, levando a um estado de frustração, fato este já preconizado em [5].

A referência [6], observa que para se conseguir a motivação deve-se ter um entendimento do conteúdo do trabalho, sua distribuição e significado. Mais do que isto, é caracterizado como formas de obtenção do prazer:

- prazer de pensar, que gera a criatividade,
- prazer da atividade física,
- prazer de compartilhar as satisfações, gerando a sociabilidade,
- bastante questionada nos funcionários de P&D, e
- prazer de atingir objetivos, que gera a responsabilidade,

o que leva ao tripé básico da motivação para o trabalho: trabalho de equipe, liderança e participação.

Uma outra característica interessante para a motivação para o trabalho pode ser encontrada na procura, na criação, de um objetivo comum. Este, conforme [6], pode ser atingido através dos seguintes parâmetros:

- estímulo contínuo a desenvolver os objetivos pessoais,
- do domínio pessoal como uma pedra fundamental para o desenvolvimento do objetivo comum, e o fator mais importante,
- não infringir as liberdades individuais.

Aqui, mais uma vez, nota-se a substancial diferença entre a iniciativa privada e o Serviço Público: o fato da primeira encarar o funcionário como o objetivo da organização, mantendo-o constantemente estimulado a desenvolver seus objetivos pessoais e incentivá-lo através de um contínuo aprendizado ao aprimoramento de seu domínio pessoal.

Há também uma característica que segundo [3], é intrínseca ao funcionário de P&D: a vocação. Assim pode-se entender que ao contrário da iniciativa privada, onde o funcionário escolhe estar neste tipo de atividade, no Serviço Público, muitas vezes, o indivíduo adentra a esta atividade pelo fato de haver um concurso público, que até este momento, lhe garante uma certa estabilidade, aposentadoria integral, sossego (devido a falta de cobranças do desenvolvimento do serviço) etc., e não por uma real vocação. Tal fato gera uma situação de acomodação. Esta acomodação é, segundo a "Folha de São Paulo", de 28/05/95, uma das principais causas pelas quais as Empresas da iniciativa privada relutam em contratar servidores públicos. Cria-se então um círculo vicioso onde o funcionário insatisfeito simplesmente não consegue outro posto de trabalho e torna-se mais e mais acomodado.

Desta forma, é necessário influir nos critérios de contratação, ou seja, não se restringir apenas ao fato de se conseguir aprovação em um concurso público, dado principalmente a especificidade do profissional de P&D, conforme mostrado por [3], [7], e [7].

Um método alternativo seria buscar jovens com vocação, brilhantes e motivados para o trabalho em P&D nas melhores escolas. Sugere também a "apropriação" de funcionários de Empresas do ramo, o que é praticamente impossível no Serviço Público, dado a falta de incentivos que este proporciona.

Há alguns anos, os empregados escolhiam vir trabalhar em empresas de P&D, do Serviço Público, com salários competitivos com o mercado, além de se poder afirmar, sem nenhum ufanismo, com uma verdadeira vocação para a pesquisa. Posteriormente, a situação se inverteu e o que acabou ocorrendo é que as empresas

apenas se tornaram uma possibilidade de emprego, em um mercado cada vez mais restritivo, onde se aventava com o horizonte do emprego estável, cabendo aqui ressaltar que problemas futuros poderão advir pela provável revogação desta estabilidade. Assim houve uma série de contratações de recém-formados, sem nenhuma experiência profissional, que sofreram de uma acomodação no decorrer do tempo, uma vez que funcionários mais experientes ou se aposentariam ou seriam convocados por empresas da iniciativa privada.

Em se tratando de uma empresa de P&D, incentiva-se a busca de cursos de pós-graduação pelos funcionários, mas o que se verifica é que poucos enveredaram por esse caminho. Tal comportamento é até compreensível, pois se por um lado [7] mostra que a eficiência no trabalho é conseguida com trabalhadores cada vez melhor instruídos, [12] questiona a eficácia do aprendizado universitário mais especializado no mercado de trabalho, uma vez que se parte do pressuposto que a passagem pela empresa é apenas momentânea, até se conseguir uma proposta de trabalho melhor.

Quanto a cursos de educação continuada, observa-se que, já que como as empresas de P&D do Serviço Público não costumam custeá-los, há pouco interesse para realizá-los às próprias custas.

Já a aprendizagem em grupo parece ser uma idéia mais permeável aos funcionários, embora esbarre em características próprias pessoais bastante estranhas a uma empresa de P&D, tais como, desinteresse, perda de controle sobre um conhecimento adquirido individualmente, dado que este passaria a ser compartilhado, podendo acarretar ciúmes internos e outros problemas.

Parece-nos que o fator aglutinante, a aprendizagem em grupo, só será atingido com o delinear de um único objetivo a ser alcançado, ou seja, a resolução de um problema específico que atinja a todos, além, é claro da contínua motivação da equipe, conforme mostrado em [6].

Como complementação ao uso do raciocínio sistêmico, temos alguma dúvida quanto à implantação de modelos mentais (conforme [3]) pois, como já afirma o mesmo autor, idéias boas não são praticadas pois são conflitantes com as imagens internas arraizadas. Volta-se assim novamente ao problema de aprendizado, principalmente por parte dos líderes das equipes.

Conforme preconizado por [10], uma outra alternativa seria a de se implantar um sistema de competição entre funcionários como mecanismo de estímulo, o que dado a especificidade dos serviços realizados, temos dúvidas se seria factível.

A referência [10] também nos apresenta que uma condição primordial para o compartilhamento de

conhecimento, cuja falta já analisamos, está ligada a coordenação horizontal. Assim, dado que este passo seja dado, bastará apenas uma maior confiança da equipe na honestidade de propósitos do líder da equipe.

Características básicas da abordagem sócio-técnica não foram ainda convenientemente aplicadas na maioria das empresas de P&D do Serviço Público, sendo que futuramente acreditamos ter mais algum dado bastante promissor, pelas expectativas apresentadas no texto [5].

PROBLEMAS A SEREM ABORDADOS NO FUTURO

Pelo quadro apresentado anteriormente, cremos que ainda estarmos muito longe do ideal de empresa de P&D proposto por John Mayo (conforme [4]) e que o modelo organizacional vigente não qualifica os funcionários para a adequação aos modelos modernos de organização apresentados por [10] e por [12].

Tópicos tais como:

- sistema de educação e treinamento,
- sistema de remuneração,
- estrutura de cargos,
- esquemas de participação,
- habilidades,
- adaptabilidade,
- motivação, etc.,

necessitam constantemente serem avaliados e modificados.

PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO EM EMPRESA DE P&D DO SERVIÇO PÚBLICO

Nossa proposta para uma futura organização de trabalho advém da análise e implantação da abordagem apresentada em [12], subdividida nos seguintes tópicos:

- 1) Organização do trabalho e planejamento, constituída de uma maior participação do funcionário no planejamento e no estabelecimento de metas.
- 2) Requisitos intrínsecos do perfil dos participantes, onde três pontos nos parecem fundamentais: a experiência, a criatividade e a iniciativa.
- 3) Políticas de gestão, onde os tópicos apresentados nos parecem carecer de um maior empenho: seleção e recrutamento, sistemas de recompensas, reconhecimento, promoções e participação, e
- 4) Medidas de desempenho, a fim de se avaliar os resultados obtidos, com metas compartilhadas entre chefias e funcionários.

CONCLUSÕES

Este trabalho tenta mostrar que apesar de todas as mudanças pelas quais as organizações têm passado nos últimos anos, as Empresas de P&D do Serviço Público se acomodaram gerando frustração em seus funcionários, que a bem da verdade, não se esforçaram para reverter a situação.

É proposto então uma base de um modelo de uma organização de trabalho que permitirá a estas Empresas uma nova expectativa de sobrevivência.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao professor Afonso C. C. Fleury pelas contribuições prestadas a este trabalho, originalmente apresentado na disciplina PRO "Organização do Trabalho", do Departamento de Engenharia de Produção da USP, para complementação de créditos.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ROUSSEL, P. A.; SAAD, K. N.; BOHLIN, N. "Pesquisa e Desenvolvimento: Como integrar P&D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade" Makron Books, São Paulo, 1992.
- [2] SENGE, P. "A Quinta Disciplina" Editora Nova Cultural, São Paulo, 1990.
- [3] MAXIMIANO, A.C.A.; ARIANI, R.C.C. "Administração de RH para Organizações de P&D", em "Administração em Ciência e Tecnologia", Blücher, 1.983.
- [4] ALCÂNTARA, E. "O futuro é alucinante" Revista Veja, 7 de setembro de 1994.
- [5] BIAZZI, F. "O trabalho e as organizações na perspectiva sociotécnica" Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n. 1, 1994.
- [6] KONDO, Y. "Motivação Humana - um fator-chave para o gerenciamento" Editora Gente, São Paulo, 1994.
- [7] HAMMONDS, K. H.; KELLY, K.; THURSTON, K. "The new world of work" Business Week, 17 oct 1994.
- [8] QUADROS, R.C. "Capacitação tecnológica limitada e uso do trabalho na indústria brasileira" São Paulo em Perspectiva, v. 8, n. 1, 1994.

- [9] REVISTA VEJA "A revolução que liquidou o emprego" Veja, 19 outubro 1994.
- [10] AOKI, M. "Toward an economic model of the japanese firm" Journal of Economic Literature, Dept. of Economics, Stanford University, v. XXVIII, march 1990.
- [11] PASTORE, J. "A morte do emprego", Jornal da Tarde, 15/09/94.
- [12] Notas de aula do curso PRO 766 - "ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA PRODUÇÃO", EPUSP, ministrado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1994.
- [13] HOLDEN C. "Science Careers: Planing to win" Science, v. 265, 23 set. 1994.
- [14] MAXIMIANO, A.C.A. "Introdução à Administração", Atlas, 1.995.
- [15] VASCONCELLOS, E. "Estruturas matriciais em Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento do Estado de São Paulo", Tese de Livre-Docência, FEA/USP, 1.977.

ABSTRACT

The importance of the theme is due to the fact that Public Service firms in the area of Research and of Development (R&D) have, in general, a stiff structure with relation at his organization of work , yonder of are involved in unique projects at national level, given the high risks that technological innovation to afford, which do not attract the private initiative.

By agreement with the bibliography consulted , we believe that, given the transformation what the organization structures have suffered (by the imposition of larger competitive and of globalization as whole), this structure have serious risks, of way what alteration duty being performed of manner the adapt at new reality , with the cost of a change in mentality of the persons what compound the organization.