

POR QUE AS EMPRESAS PRECISAM DE EMPREGADOS CADA VEZ MAIS AUTONOMOS

AZEVEDO, Jose Francisco de. Porque as empresas precisam de empregados cada vez mais autônomos. TECNOLOGIA HOJE.1999

RESUMO: " Mudar processo e desenvolver tecnologia não é uma questão exclusiva de aplicação de recursos financeiros e de conhecimentos de engenharia. Requer fundamentalmente o envolvimento de pessoas competentes, que saibam fazer isto e que, acima de tudo, estejam desejosos de fazer isto".

PALAVRAS-CHAVES : Autonomia – Competências Essenciais.

PORQUE AS EMPRESAS PRECISAM DE EMPREGADOS CADA VEZ MAIS AUTÔNOMOS.

Para fazer frente à competição cada vez mais acirrada, as empresas já descobriram que precisam adquirir competência para a implementação de melhorias contínuas em seus produtos, através de melhoramentos contínuos de processos e de evolução tecnológica. Por força de um condicionamento positivista, há uma tendência de se perceber e atuar neste quadro exclusivamente através de ferramentas e métodos próprios da engenharia e da economia. O resultado é que nem sempre é considerada a vertente humana disto tudo. A análise do quadro em questão passa necessariamente pelos campos da sociologia, da história e da psicologia.

Mudar processo e desenvolver tecnologia não é uma questão exclusiva de aplicação de recursos financeiros e de conhecimentos de engenharia. Requer fundamentalmente o envolvimento de pessoas competentes, que saibam fazer isto e que, acima de tudo, estejam desejosos de fazer isto. O desejo de se engajar, passa pela capacidade do homem de se perceber parte determinante e não apenas contributiva ou acessória. Sua ação não pode ser mero reflexo de estímulos externos, mas sim resultado do seu juízo crítico. Para isto é necessário que tenha desenvolvida sua autonomia.

Autonomia na maioria das vezes é confundida em poder, especialmente o poder de decisão. Mas não é a mesma coisa. Autonomia é uma forma de competência que permite exercitar a capacidade de decidir, de intervir. Não há como se perceber determinante se esta condição não existir.

Para mudar processos e desenvolver tecnologia, portanto, precisamos de pessoas engajadas, pessoas com autonomia. Mas de modo geral, podemos assumir que as pessoas têm autonomia desenvolvida a ponto de fazer intervenções eficazes, transformando a realidade que as envolve? Certamente não nossa história educacional tem produzido muito mais pessoas automatizadas do que autônomas.

Se nos aprofundarmos na natureza das demandas impostas pelos desafios que o sistema produtivo nacional enfrenta para se manter e crescer, não será difícil concluir que todo sistema educacional, incluindo aí o esforço empresarial com seus programas internos de desenvolvimento, deve estar voltado para promover cada vez mais a autonomia das pessoas.

Para facilitar o entendimento deste ponto de vista, apresento abaixo o que distingue o comportamento automatizado do autônomo, como ambos são produzidos e suas consequências.

Diferença entre Autonomia e Automotividade

Caracterização do comportamento automatizado:

Segue fielmente o algoritmo da ação/atividade (Algoritmo: "Conjunto predeterminado e bem definido de regras e processos destinados à solução de um problema, com um número finito de etapas"- Dicionário Aurélio)

Não julga criticamente o processo e os resultados alcançados na aplicação do algoritmo

Não assume a responsabilidade pelo resultado da ação

Reage sem pensar aos estímulos do ambiente e do próprio algoritmo.

Paraliza frente a situações nova

Não percebe a ocorrência de variáveis intervenientes e muito menos avalia seus efeitos sobre o processo ou sobre os resultados

Iniciativa/criatividade embotada

O que é necessário para alcançar o comportamento automatizado:

Conhecimento das fases operatórias do algoritmo da ação

Habilidade para executá-las

Nenhum conhecimento dos pressupostos técnico-científicos subjacentes ao algoritmo da ação.

Como se desenvolve o comportamento automatizado:

Através de técnicas de exposição aos elementos do algoritmo

Através de técnicas de repetição

Através de técnicas de condicionamento/adestramento ("Monkey approach")

Através de técnicas de alienação ideológica.

Atitude desenvolvida

Obediência cega

Subserviência

Alienação

Apatia/indiferença

Como assegurar a consecução da ação:

Apenas através de mecanismos coercitivos.

Caracterização do comportamento autônomo:

Constrói o algoritmo da ação

Julga criticamente o processo e o resultado da aplicação do algoritmo

Implementa melhorias contínuas para obtenção de maior eficiência do algoritmo

Adapta o algoritmo frente a situações novas ou diferentes (modifica, implementa e altera frente a variáveis intervenientes, avaliando seus impactos)

Mantém a dinâmica da ação frente a obstáculos/dificuldades

Executa a ação de forma independente e harmoniosa

Assume a responsabilidade pelo resultado da ação

Reage criticamente aos estímulos do ambiente e do próprio algoritmo

Age como iniciativa e criatividade

O que é necessário para alcançar o comportamento autônomo

Dominar os pressupostos técnico-científicos subjacentes ao algoritmo e habilidade de uso destes pressupostos

Capacidade de construir o algoritmo

Dominar as variáveis ambientais conhecidas

Capacidade para identificar variáveis intervenientes que possam afetar o processo e o resultado do algoritmo, introduzindo ajustes apropriados

Capacidade de contextualização da ação.

Formas de se desenvolver o comportamento autônomo

Através do estudo dos pressupostos técnico-científicos subjacentes à ação

Através de técnicas de auto-conhecimento

Através de técnicas de desenvolvimento do raciocínio crítico-analítico

Através da vivência na ação

Através do reconhecimento ao esforço realizado

Através do desenvolvimento da capacidade de dar e receber "Feedback"

Através do desenvolvimento do equilíbrio emocional

Através do fortalecimento da auto-estima

Através da crítica ideológica.

Atitude desenvolvida

Senso de dever

Consciência do seu papel

Identificação com a atividade

Gosto pelo que faz.

Como assegurar a consecução da ação

Através de mecanismos participativos

Harmonia ambiental

Através do reconhecimento pela missão cumprida

Através da prática do receber e dar "Feedback"

Conclusões

A autonomia promove o homem enquanto a automaticidade fere sua natureza;

Autonomia é comportamento a ser desenvolvido e não algo a ser obtido de alguém. A delegação de poder, atribuições e responsabilidade dependerá sempre do grau de autonomia conquistada pelo indivíduo, através do seu desenvolvimento;

É dever de quem dirige, gerência ou educa pessoas, promover o desenvolvimento delas ao maior grau possível de autonomia, propiciando ambiente adequado, vivências e aos meios possíveis