



As Organizações e o Processo de Inclusão

Introdução

“Não há nada permanente, exceto a mudança.” **Heráclito**, filósofo grego (544-483 a.C.).

“**Mudança é o processo no qual o futuro invade nossas vidas.**” Alvin Toffler, sociólogo (1928-).

“**A dificuldade não reside nas novas idéias, mas escapar das velhas idéias**”. John Maynard Keyne, Economista (1883-1946).

“**Toda organização deve estar preparada para abandonar tudo o que faz hoje se quiser sobreviver no futuro**”. Peter Drucker, Teórico da Administração, (1909-2005).

O que são Paradigmas

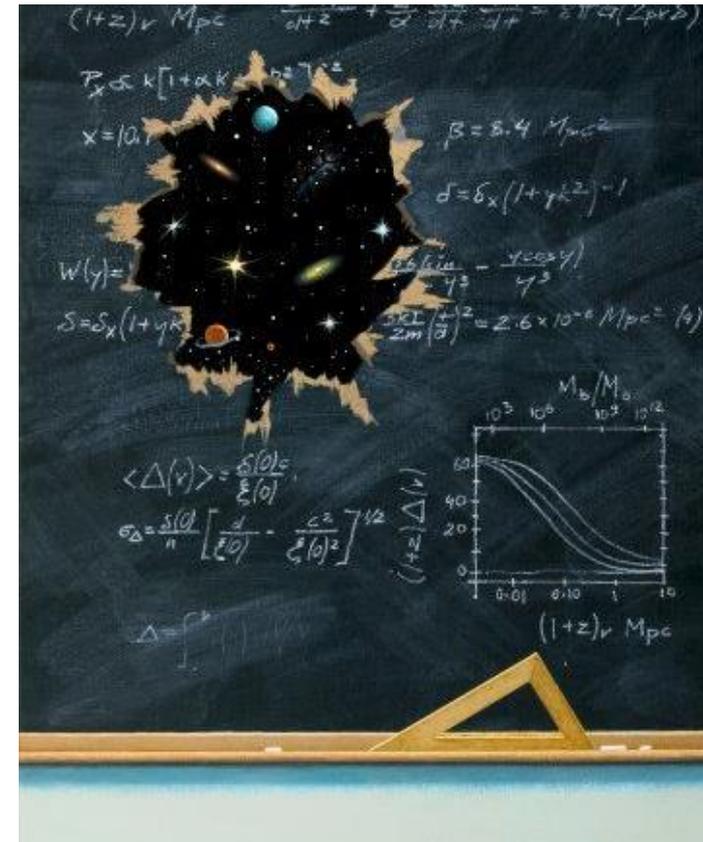
“Ao meu ver, estamos em uma época de mudança de paradigma: **os paradigmas são os princípios dos princípios**, algumas noções que controlam os espíritos, que comandam as teorias, sem que estejamos conscientes de nós mesmos.”

Edgar Morin

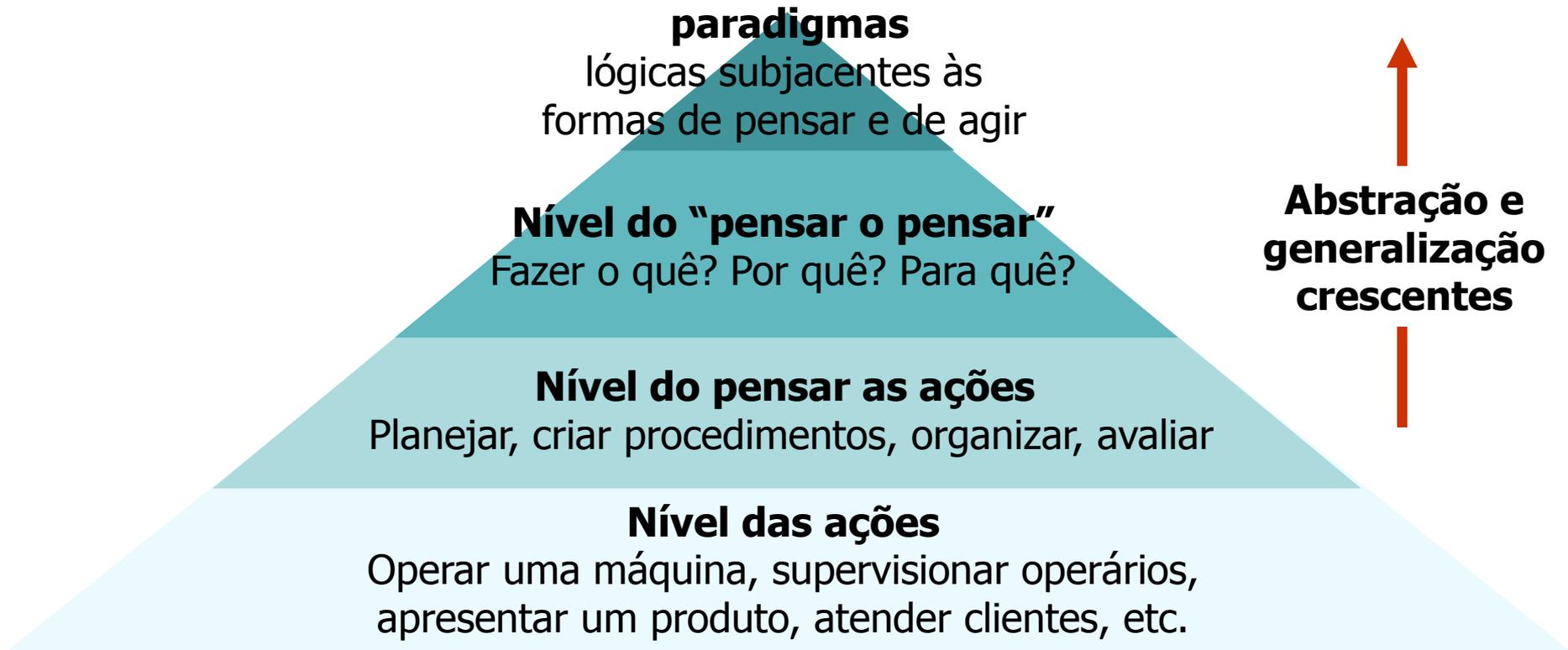
Paradigmas Contemporâneos:

Em 1900, o físico **Lord Kelvin** afirmou:

- “Não há mais nada a ser descoberto na Física, apenas aprimorar a precisão das medidas”;
- Cinco anos depois, Albert Einstein revoluciona a Física com a Teoria da Relatividade.



Construir paradigmas na nossa rotina. É possível?



Dinâmica



Duplas – relate e reflita, com seus pares, sobre uma situação real que mostre uma mudança radical de paradigma em sua vida.

Mudanças na sociedade

Reflexão sobre a sociedade em relação a inclusão:

- as mudanças **na sociedade;**
- as mudanças **nas organizações** – novos paradigmas, tendências, oportunidades, ameaças;
- as mudanças **no papel do cidadão;**
- As mudanças no papel **dos gestores e das lideranças.**

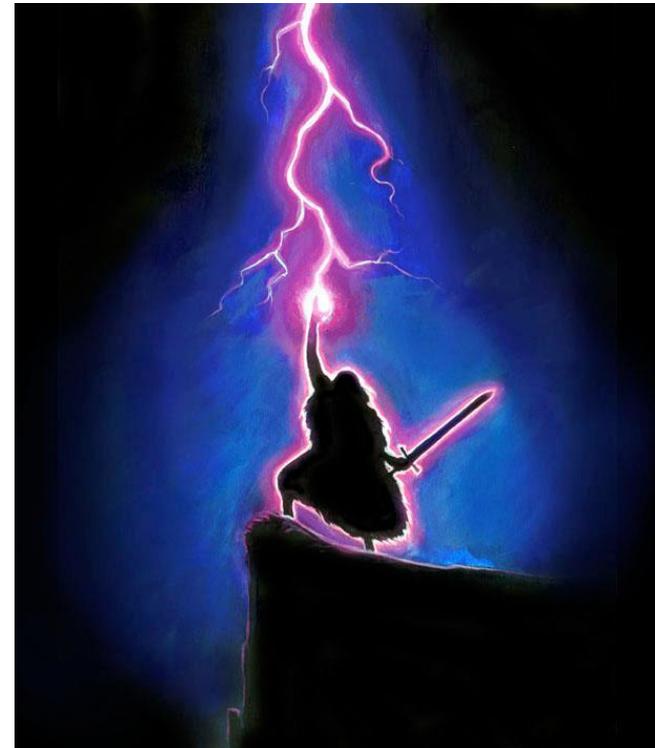
As mudanças Individuais e de Atitudes

Dinâmica: reflexão individual e coletiva.

O que você tem aprendido com a convivência com seus colegas de trabalho?

- Em relação à vida pessoal.....
- Em relação ao futuro profissional....
- Em que situações você considera que a relação do grupo influi positivamente?
- Em que momentos a relação do grupo influi negativamente?
- Discussão da relação individual e coletiva de pertencimento nos grupos (família, grupo de amigos, grupos de parceiros de trabalho, etc.), e as exigências de posturas distintas.
- O quanto essas aprendizagens e posturas poderão contribuir no processo de inclusão na empresa?

“Princípio Highlander”



Pessoas & Ambiente Organizacional

- A competitividade é uma das regras mais fortes do jogo, hoje, para todos nós e que não há como escapar desta realidade.
- Competição saudável X Competição exacerbada. Como encontrar o ponto de equilíbrio? Como considerar as diferenças?
- “Princípio Highlander” onde somente vemos o outro como concorrente ou como meio; e onde somente pode restar um.
- “Jogar o jogo”, seguindo as regras com equilíbrio. Qual o limite?
- Desempenhar o papel de forma consciente e ser um bom jogador. Quais seriam os princípios?

As mudanças nas organizações, na gestão e na organização do trabalho facilitam o processo de inclusão

	“Paradigma” organizacional antigo, tradicional	“Paradigma” organizacional novo (almejado)
Objetivos da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo final: só o lucro. • Visão imediatista (curto prazo). Produzir ao máximo. • Apenas executivos conhecem as metas da organização. • Prioriza o capital financeiro e físico da organização. • Visão estreita da qualidade: foco no produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo final: o lucro; satisfação dos clientes e funcionários; agregar valor à sociedade. • Visão estratégica (médio e longo prazos). Inovar. • Todos devem conhecer as metas da organização. • Prioriza o capital intelectual e empreendedor. • Visão ampla da qualidade: foco no cliente e na qualidade de vida.

As mudanças nas organizações, na gestão e na organização do trabalho facilitam o processo de inclusão

	"Paradigma" organizacional antigo, tradicional	"Paradigma" organizacional novo (almejado)
Perfil e papel da liderança	<ul style="list-style-type: none">• Gestor = administrador• Liderança mais rígida, autocrática, centralizada, paternalista (relação de "cima para baixo").• Foco na gestão de processos. Uso da informação principalmente para controle.• Só homens na liderança.	<ul style="list-style-type: none">• Gestor = mais líder do que administrador• Liderança mais situacional, democrática (incentiva participação e promove a delegação), descentralizada (de "mão dupla").• Foco na gestão de pessoas e projetos. Uso da informação para controle e tomada de decisões estratégicas.• Crescente presença de mulheres na liderança.

As mudanças nas organizações, na gestão e na organização do trabalho facilitam o processo de inclusão

	"Paradigma" organizacional antigo, tradicional	"Paradigma" organizacional novo (almejado)
Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none">• Presença de grande quantidade de "feudos" e "panelas".• Pouca atenção ao clima e cultura organizacionais.• Predominância de valores masculinos nas relações de trabalho.• Menor diversidade nos departamentos / equipes.	<ul style="list-style-type: none">• Valorização da cooperação e eliminação dos "feudos".• Maior preocupação com o clima e cultura organizacional.• Maior equilíbrio entre valores masculinos e femininos no ambiente de trabalho.• Maior diversidade nas equipes multiprofissionais (presenciais e virtuais).

As mudanças nas organizações, na gestão e na organização do trabalho

	Antigos "Paradigmas" organizacionais	Novos "Paradigmas" organizacionais
Natureza, processo e resultado do trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Valorização somente das habilidades técnicas e QI.• Fragmentação do trabalho (divisão das tarefas, superespecialização). Visão estreita das tarefas e da empresa (<i>know-how</i>).• Jornada de trabalho rígida.• Centralização do local de trabalho.• Remuneração fixa.	<ul style="list-style-type: none">• Valorização das habilidades interpessoais, QE.• Integração do trabalho. Visão ampla do processo de produção e da empresa (<i>know-why</i>).• Jornada de trabalho mais flexível.• Descentralização do local de trabalho (ex.: equipes virtuais, teletrabalho).• Remuneração variável.

Bibliografia

- **Básica**

- Vergara, S., Branco, P. Empresa humanizada. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/153.pdf> Acesso em: 23/06/2007.

- **Complementar**

- Capra, F. O ponto de Mutação. Rio de Janeiro: Cultrix, 1995. Caps. 7 e 8.
- Chiavenato, I. Comportamento organizacional. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Cap. 2.
- De Masi, D. A sociedade pós-industrial. 3.ed. São Paulo: Senac-SP, 2000. Cap.1.
- Lima, S.M.V. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003. Cap. 2. págs. 65-110
- Tractenberg, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicologia Ciência e Profissão*, v.19, n.1, 1999.

- **Fonte: FGV-** Psicologia Aplicada à Adm.
Prof. Leonel Tractenberg, M.Sc.



INSTITUTO

PARADIGMA

peçoas incluindo peçoas