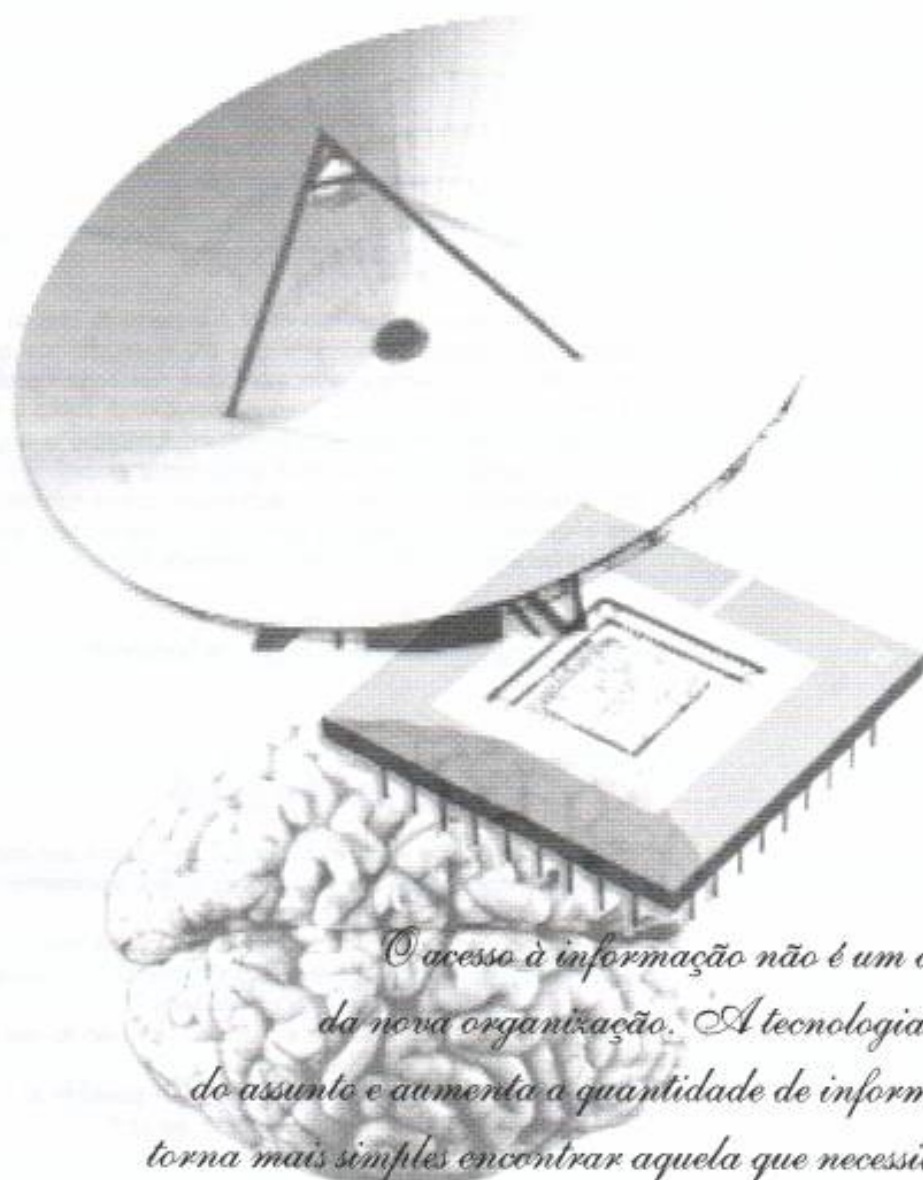


# A Organização sob o Paradigma do Novo Milênio



*O acesso à informação não é um desafio  
da nova organização. A tecnologia cuida  
do assunto e aumenta a quantidade de informações,  
torna mais simples encontrar aquela que necessitamos,  
evitando a sobrecarga de dados.*

*(Bendaly)*

Por Ariosto Sparemberger

## **resumo**

Para atuar no cenário atual é importante que os administradores estejam conscientes das atuais mudanças que vem ocorrendo no ambiente e principalmente nas organizações.

Dentro deste enfoque o ser humano constitui-se como o principal elemento, capaz de transformar este processo, tornando a organização competitiva, tanto a nível local como global.

Para isto, é necessário fazer uso da tecnologia, como também usar de forma eficiente as informações, pois através desta, será possível ter conhecimento sobre o que se pretende fazer no futuro.

### **Palavras-chave**

organização, tecnologia, conhecimento.

## **abstract**

Nowadays to act it's important that the managers are aware to the actual changes that are happening in the environment and mainly in institutions.

In this context the human being consist of the main element, able to modify this process, becoming the competitive institution, as a local as a global level.

It's necessary to use the technology, as also to use the efficient way of information, because through this, it will be possible to have knowledge about what it intends to do in the future.

### **Key-words**

organization, technology, knowledge

## Introdução

Da era industrial para a era contemporânea, ou seja, do foco dos músculos para o foco no cérebro, as grandes transformações vêm ocorrendo nas organizações, tanto nos fatores internos quanto externos. Estão a exigir dos dirigentes um modo de pensar diferente, que possibilite direcionar as ações organizacionais, neste ambiente de concorrência globalizada e de grande turbulência, por um caminho seguro, fazendo, para tanto, uso do sistema de informação. Talvez seja este o grande desafio da era contemporânea: encontrar soluções que venham a viabilizar o espaço organizacional, de forma tal que todos os membros consigam desenvolver a cultura do aprendizado contínuo.

Na passagem dos anos 70 para os 80, a informação e a tecnologia alteraram o ambiente. A constância e a regularidade do ambiente externo foram substituídas pela incerteza, pela turbulência e pela velocidade das mudanças. Os avanços tecnológicos decorrentes do período pós-industrial encurtaram as distâncias, tornando possível a aquisição de qualquer mercadoria, de qualquer lugar do mundo, onde elas fossem mais baratas e qualificadas. A formação de uma sociedade global, baseada em redes de comunicação instantânea e no livre comércio, fez com que ocorresse a transformação organizacional, forçando as organizações a se ajustarem às novas exigências do século XXI.

Estas mudanças estão em curso e registram diferentes conseqüências nos setores produtivos, financeiros, econômicos e humano das organizações. De acordo com Bassi (1997), a integração à economia mundial coloca os dirigentes empresariais diante de mudanças estruturais que exigem adequação à nova realidade dos negócios. Além disso, conforme o mesmo autor, as empresas precisam adotar novos parâmetros de gestão, se quiserem permanecer atuando no mercado.

O presente artigo busca expor algumas idéias relacionadas aos desafios organizacionais do novo milênio. Para desenvolver estas idéias, o trabalho está estruturado em três tópicos básicos, que sugerem para a organização a necessidade do rompimento com o passado, apresentando alguns recursos estratégicos fun-

damentais e necessários para a organização sobreviver no século XXI.

## 1. Aplicabilidade dos Modelos de Gestão de Organização

As práticas organizacionais são antigas, existindo desde o limiar da história do homem, mas, a partir da invenção da máquina, durante a Revolução Industrial, os conceitos teóricos de organização passam a ser estudados e analisados com maior profundidade.

As idéias de Taylor (1911), aplicadas ao trabalho, caracterizam o enfoque mecanicista, onde os trabalhadores representavam somente mão-de-obra sujeitando-se às exigências do modelo da máquina. Sendo que neste período - início do século - o trabalhador era facilmente substituído, pois sua participação na organização ocorria de forma mecânica, ou seja, o modelo existente não proporcionava condições de expor idéias e sugestões (usar o cérebro). Desta forma, as relações ocorriam centradas essencialmente na troca do trabalho pelo salário. Não havendo participação do indivíduo no objetivo da empresa, também não era chamado para participar das decisões e definições do caminho a ser seguido pela empresa.

Estas idéias que praticamente há um século foram difundidas são ainda praticadas em várias organizações, que usam este modelo para atingir seus objetivos.

No processo histórico das organizações, é importante destacar a abordagem formal informal da organização. Na organização formal, os trabalhadores eram motivados por recompensas econômicas, e a organização caracterizada por divisão de trabalho definida. Em sentido divergente desta teoria, descobriu-se outro significado para a organização, ou seja, o da amizade, do agrupamento social dos trabalhadores, da liderança e da comunicação. Criando-se o conceito de organização informal (ETZIONI, 1976, p.36).

O modelo de burocracia de WEBER (1947) caracteriza um tipo de

As idéias de Taylor (1911), aplicadas ao trabalho, caracterizam o enfoque mecanicista, onde os trabalhadores representavam somente mão-de-obra sujeitando-se às exigências do modelo da máquina.

organização baseado na hierarquia, na especialização, no comando e no controle. Sendo estas, condições essenciais para a existência de estrutura organizacional e o exercício do poder e da dominação. Assim, a maioria das organizações cresceram e se desenvolveram num ambiente de comando e controle, sendo ainda hoje muito difícil de nos afastarmos disso.

Pensar em um modelo único de organização que possa servir de exemplo implica em uma reflexão profunda e abrangente.

Vários estudos e pesquisas demonstram que as organizações são fenômenos complexos e paradoxais, podendo ser compreendidas de muitas maneiras diferentes.

Entender as organizações apenas a partir de um determinado modelo significa

desconsiderar todos estes estudos e pesquisas e outros mais que vêm sendo realizados, principalmente nos últimos anos em relação à diversidade e complexidade das organizações.

A organização pode ser entendida sob vários aspectos, dependendo muito, é claro, da análise em relação ao conjunto das variáveis organizacionais. Pois em determinada situação a organização pode ser caracterizada como agente de mudança e transformação, e já, em outra circunstância, pode transformar-se numa ferramenta de destruição e ameaça para a sociedade e o meio-ambiente.

Identificando melhor o processo organizacional, percebe-se que as organizações são vistas como máquinas programadas para atingir objetivos, funcionando eficazmente onde o papel do ser humano é secundário. E já em outra análise pode-se atribuir o resultado e desempenho da organização ao conhecimento humano.

Por exemplo: as pesquisas realizadas por JERRY PORRAS e JAMES COLLINS (1995), que durante seis anos estudaram empresas visionárias, identificaram diferenças entre empresas, principalmente em relação à maneira e forma de organização. Isto exemplifica a idéia de que, mesmo atuando em condições semelhantes, as organizações, por sua complexidade, tornam-se heterogêneas. Segundo MORGAN (1996, p.53), não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada

depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando.

Contudo, mesmo que não exista um tipo único de organização, os estudos e pesquisas apontam para algumas idéias que precisam ser consideradas. Cabe destacar o enfoque mecanicista-orgânico dos estudos desenvolvidos por BURNS e STALKER (apud MORGAN, 1996) nos anos 50, que identificam diferentes situações. Estas pesquisas demonstraram que quando a mudança no ambiente exige respostas rápidas, organizações dos tipos *orgânica*, ou seja, *flexível-informal-por processos e inovadora*, se adaptam melhor. Quando a organização atua num ambiente estável, o tipo *meanicista* de organização se adapta melhor. Assim, os tipos de organizações podem variar num contínuo mecanicista-orgânico.

Mesmo havendo outros modelos de organização que apresentam diferentes estruturas, a questão principal não se distancia muito desta abordagem. Ou seja, a organização não pode ser totalmente *burocrático-mecanicista* como também não pode ser totalmente *orgânico-flexível*.

Vários exemplos práticos têm caracterizado esta situação. Existem as organizações com características mecanicistas, com controle, comando e normas, caracterizadas pela obediência. Em outras situações, encontram-se organizações flexíveis, que apenas proporcionam condição de participação do indivíduo.

Exemplifica-se melhor esta situação quando analisadas as estruturas *horizontais* e *verticais*. Estruturas horizontais são caracterizadas por processo de participação e envolvimento das pessoas. Enquanto que a estrutura vertical é mais voltada para a execução da tarefa, o que proporciona uma visão limitada da organização.

Buscar o ponto de equilíbrio entre os modelos organizacionais significa gerar energia para manter tudo funcionando perfeitamente (BENDALY, 1998, p.34).

Assim, a definição quanto ao tipo ideal de organização vai depender da relação existente entre dirigente-funcionário-cliente. Pois quanto mais complexa e intensa for esta relação, melhor será o resultado obtido. Porém, para que o resultado desta relação torne a organização competitiva, é necessário que as pessoas que nela atuam tenham conhecimento e sejam criativas. Sendo estes os elementos fundamentais, capazes de oferecer às

A organização pode ser entendida sob vários aspectos, dependendo muito, é claro, da análise em relação ao conjunto das variáveis organizacionais.

pessoas condições de decidir em relação ao tipo ideal de organização a ser aplicado.

A competição se intensificou ao longo das últimas décadas, em todas as partes do mundo. Os mercados tornaram-se globais, exigindo competitividade e produtividade, como também um processo de produção com baixo custo e produtos de qualidade. Este assunto está aprofundado, conforme demonstra a segunda parte do artigo.

## 2. Competição na Era da Globalização

Para buscar a sobrevivência, muitas empresas vêm desenvolvendo atividades internacionais através da comercialização de seus produtos em vários países, objetivando o aumento das vendas e conseqüentemente obtenção de um lucro maior.

A queda das barreiras alfandegárias, a formação de blocos econômicos regionais, juntamente com as mudanças tecnológicas são forças que estão moldando um novo cenário, mais exigente e competitivo.

Para BASSI (1997, p. 48), devido à competição internacional, as empresas passam a depender da capacidade de se adaptar às necessidades particulares de cada mercado e de capturar economias de escala e sinergias em suas operações internacionais, globalizando o negócio.

Portanto, para competir num mercado global, alguns pontos importantes precisam ser analisados e tomados em conta na prática administrativa das empresas.

### a) O produto

Inicialmente é importante mencionar a questão produto. Pois hoje a concorrência entre as empresas que disputam o mercado global será vencida pela empresa que for capaz de agregar, adicionar valores ao produto ofertado, tais como: forma ou design do produto, preço, serviços, propaganda, aconselhamento ao cliente e condições de entrega.

Enfrentar a concorrência global, onde as empresas diariamente estão lançando novos produtos no mercado, em qualquer lugar do planeta, oferecer produtos com menos custo e melhor qualidade, através do uso da tecnologia, tornou-se uma questão chave para a sobrevivência e crescimento das empresas.

Atuar no mercado global exige, que a empresa ao desenvolver um produto, considere os aspectos específicos dos mercados onde o produto será comercializado.

A empresa que não aprimorar seus produtos, e principalmente não desenvolver novos produtos, evitando a obsolescência, será uma séria candidata ao desaparecimento.

Segundo KOTLER (1996, p.240), são várias as razões para o sucesso de um novo produto: escassez de inovações em produtos concorrentes - mercados segmentados - crescentes exigências sociais e governamentais - alto custo do desenvolvimento de novos produtos - alto índice de fracassos e redução do período de sucesso.

### b) O preço

Outro fator importante a ser considerado é o preço. Historicamente o preço foi o elemento decisivo principalmente no momento de aquisição do produto por parte do cliente. Constitui-se no fator decisivo em relação ao ato de comprar e também serve para a empresa medir sua capacidade de penetração no mercado.

Assim, a determinação do preço é um problema que as empresas enfrentam, principalmente porque atuando no mercado global, ao fixar um preço único, por exemplo, o mesmo poderá ser considerado alto para os consumidores em países pobres e baixo em países de consumidores com alto poder aquisitivo.

Desta forma, a questão preço torna-se uma variável fundamental que precisa ser analisada com profundidade pela empresa, pois adotando uma estratégia de baixo preço e mantendo a qualidade, a empresa obterá melhores condições de competição.

Já a marca do produto caracteriza-se como fator preponderante na adaptação do produto à satisfação das necessidades dos consumidores.

Hoje existem marcas que são mundialmente conhecidas, favorecendo a introdução, principalmente de novos produtos em novos mercados.

### c) A logística

A eficiência deste sistema, que deve

Para buscar a sobrevivência, muitas empresas vêm desenvolvendo atividades internacionais através da comercialização de seus produtos em vários países, objetivando o aumento das vendas e conseqüentemente obtenção de um lucro maior.

envolver todo o serviço de distribuição física e entrega de produtos-mercadorias, requer da empresa um planejamento com definição de objetivos e metas específicas, formando um complexo de atividades interligadas, desenvolvendo um serviço seguro, rápido e confiável para o consumidor.

Portanto, para a empresa desenvolver estas questões, é fundamental estabelecer os caminhos futuros e programas de ação com vista a superar a concorrência, conquistar novos mercados, manter-se competitiva e desenvolver operações que maximizam os resultados da interação entre empresa e ambiente, com o mínimo de custo.

Isto não se atinge apenas com a definição de estratégias, mas por meio do uso de ferramentas como informação e tecnologia, e fundamentalmente pela competência dos administradores. Assim, a aquisição e o uso destas ferramentas são fundamentais para o sucesso da organização. Em relação aos recursos e ou ferramentas estratégicas (informação-conhecimento), abordaremos no tópico a seguir:

### 3. A organização e o uso dos recursos estratégicos, informação e conhecimento

O acesso à informação não é um desafio da nova organização. A tecnologia cuida do assunto, e aumenta a quantidade de informações, torna mais simples encontrar aquela de que necessitamos, evitando a sobrecarga de dados (BENDALY, 1998, p.100).

A informação e o conhecimento compõem recursos estratégicos essenciais para o sucesso da empresa, possibilitando à organização conhecimento referente ao seu desempenho - recursos indispensáveis na definição de estratégias em relação ao destino da empresa, ajudando os administradores a reagir ao ambiente complexo global e turbulento.

A informação permite aumentar o conhecimento das coisas que nos cercam, como também melhorar o desempenho dos negócios. Assim, com mais conhecimento podemos melhorar nosso comportamento em relação ao que vem sendo realizado na empresa. Portanto, a informação é uma fonte de conhecimento para a organização, auxiliando esta, para que se projete sobre o que vem sendo realiza-

do e possa planejar o que fazer no futuro.

Os dirigentes precisam ter a visão do compartilhamento das informações, visto que a informação armazenada e centralizada não proporciona conhecimento aos trabalhadores. Estes, na organização, devem ter sabedoria para tomar decisões, pois a qualidade de seus conhecimentos determinará o sucesso da organização.

No ambiente global, caracterizado pela forte concorrência, acompanhada pela rapidez da mudança da tecnologia, quando várias transformações ocorrem na organização, deve esta utilizar-se da informação como um recurso fundamental, visando obter vantagem concorrencial. Isto exige, além de mudança cultural, competência dos administradores em tratar a informação como recurso estratégico, transformando-a em forma de obtenção da competitividade e produtividade, quando compartilhada e aplicada.

Para STONER (1999, p.489), a organização deve analisar a informação recebida segundo sua qualidade, possibilitando segurança aos administradores na hora de tomar decisões. Também deve analisar a oportunidade da informação, ou seja, o fato dela estar disponível no momento certo em que o administrador precisar dela. Analisar ainda a quantidade de informação, se suficiente para a tomada de decisão, e ainda a relevância da mesma. Assim, a informação que os administradores recebem deve ter relevância para suas responsabilidades e tarefas, podendo ser efetivamente aplicada.

A concentração da riqueza é um processo histórico. As atuais práticas desenvolvidas pelos grupos econômicos mundiais e dos atuais governos, tendem a concentrar mais ainda o capital, o que diminui de forma significativa o poder de investimento das organizações e das pessoas.

O fenômeno da globalização financeira-econômica, o poder do estado, juntamente com o uso de estratégias desenvolvidas por grandes empresas, tais como: alianças, fusões, coalizões e *joint ventures*, são fatores determinantes que tendem a aumentar o poder de competitividade de algumas empresas em detrimento de outras.

Portanto, mesmo havendo esta desigualdade entre as empresas e países, a atual tecnologia tem levado informação para toda a humanidade, independente da situação econômica.

Assim, a conscientização em relação à importância do uso da informação como ferramenta que permite aumentar o conhecimento e tornar a empresa mais eficiente, é um fato presente em princípio para todos os dirigentes e administradores. Pois isto permite enfrentar o mercado com maior competitividade, além de agregar valor ao produto que está sendo colocado no mercado. Possibilita desta forma a organização atingir melhores índices de produtividade, tornando-a mais ágil e rápida para responder às exigências do ambiente.

Por outro lado, percebe-se que os resultados deste processo demora um certo tempo e o retorno dos investimentos não são imediatamente perceptíveis.

Em decorrência de tudo isto, constata-se que embora o uso da informação seja indispensável para qualquer organização do século XXI, contudo os investimentos nesta área encontram-se centralizados nas organizações dos países ricos, fazendo com que permaneça a desigualdade, tornando difícil a aquisição destes recursos estratégicos pelas organizações em todos os países.

## Conclusão

A sociedade vive um dos maiores processos de mudança já enfrentados pelo ser humano. A tecnologia do século XXI tenderá a alterar mais significativamente a vida das nações, das organizações e das pessoas, com produtos e serviços cuja maior parte está por ser inventada.

A máquina e o homem constituem-se em elementos determinantes deste processo, que tende, cada vez mais e com maior rapidez, a alterar as relações entre os seres vivos do planeta.

Apresenta-se neste contexto, a ferramenta fundamental e responsável pelas transformações que vêm ocorrendo no mundo todo, em especial, nas organizações, as quais estão caminhando e atuando num ambiente onde a única certeza é a incerteza. O grande diferencial, capaz de tornar uma nação rica e poderosa, com índice elevado de produtividade, é o conhecimento humano, ao usar, de forma adequada, os recursos estratégicos, a informação e a tecnologia.

O foco central deixa então de ser os meios de produção, as máquinas, equipamentos e instalações, transferindo-se para a cabeça das pessoas, tornando as

organizações dependentes, cada vez mais, do talento humano.

Realizar o processo de transição, ou seja, sair da economia com base na indústria, para a economia com base na informação, é um dilema que precisa ser resolvido pelas empresas, principalmente para aquelas que desejam chegar primeiro ao futuro.

Atuar no processo organizacional do século XXI será exclusivo de pessoas com alto grau de conhecimento e de talento, capazes de alterar, através dos recursos estratégicos da informação e da tecnologia, e de forma rápida, os sistemas e os processos. Isso significa estar visando a atender às exigências impostas pelo ambiente e, principalmente, pelo novo consumidor - mais exigente e independente - na hora de adquirir bens, produtos e serviços.

Fica evidente que na era global da competitividade, vem ocorrendo um processo de concentração dos recursos estratégicos. Em 1990, os países do G-7 eram responsáveis por 90,5% da indústria mundial de alta tecnologia e detinham 80,4% do poder global no setor de computação (CASTELLS, 1999, p.125). Quanto a gastos com P&D, enquanto a América do Norte representava 42,8% do total mundial em 1990, a América Latina e a África juntas eram responsáveis por menos de 1% do mesmo total.

A tendência é a de que as economias com mais recursos continuarão avançando em ritmo cada vez mais rápido, haja visto, principalmente, os investimentos realizados na área do conhecimento.

Ainda que novas formas e modelos organizacionais continuem surgindo, pouco se pode afirmar em relação aos fatores que possam indicar garantias de sucesso para uma empresa. O que se pode presumir é que, quanto maior for o investimento no conhecimento das pessoas, possibilitando o melhor uso da tecnologia no sentido de atingir os objetivos propostos pelos membros da organização, maior será a probabilidade de crescimento e de competitividade da empresa na fase de globalização. Serão as pessoas e exclusivamente estas, que decidirão e continuarão fazendo negócios.

A sociedade vive um dos maiores processos de mudança já enfrentados pelo ser humano. A tecnologia do século XXI tenderá a alterar mais significativamente a vida das nações, das organizações e das pessoas, com produtos e serviços cuja maior parte está por ser inventada.

## Referências bibliográficas

BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BENDALY, Leslie. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, v.1, 1999.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6 ed. rev. e ampl.- São Paulo: Atlas, 1994.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

TAYLOR, F.W. **Principles of scientific management**. New York: Harper and Row, 1911.

MORGAN, Garreth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**- recursos para a economia baseada em conhecimento. Qualitymark, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo. Ed. Compacta: Atlas, 1996.

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organizations**. Nova Iorque: Free Press, 1947.

Endereço do autor:  
Rua Davi Canabarro, 1594 - Centro  
São Luis Gonzaga - RS  
CEP 97800-000  
Fone 55 352 1913-9962-3980