

As organizações inseridas em um contexto de mudanças



Clandia Maffini Gomes

Coordenadora do Curso de Administração da UFSM e aluna do Mestrado Interinstitucional em Administração, convênio UFSM-UFSC com apoio da FAPERGS

Cristiane Kaffer Fernandes

resumo

Este artigo procura fazer uma reflexão sobre a evolução das organizações, especialmente no que se refere ao seu sistema de gestão, levando-se em consideração as necessidades impostas pelo novo ambiente empresarial no qual estão inseridas. Neste sentido, destaca-se a importância do estilo de gestão como mecanismo de alavancagem da mudança organizacional.

As constantes mudanças no ambiente empresarial fazem com que as organizações tenham que revisar e ajustar seu sistema de gestão, buscando alternativas, estratégias e modelos que contemplem a complexidade humana e organizacional, como requisito para a sua sobrevivência, crescimento e continuidade.

Palavras-chave

Estilo de Gestão, Mudança Organizacional, Ambiente empresarial

abstract

This article aims at making a reflection about the evolution of the organizations in general, specially regarding the administration system, taking into consideration the needs imposed by the new entrepreneurial environment where they are inserted. In this sense, we intend to point out the importance of the administration style as a mechanism of linkage of the organizational change.

Due to the constant changes in the entrepreneurial environment the organizations have to review and adjust their administration system looking for alternatives, strategies and models that contemplate the human complexity and organization as a demand of survival, growth and continuity.

Key words

Administration system, organizational change, entrepreneurial environment

1. Introdução

O presente artigo procura fazer uma reflexão sobre a evolução das organizações, especialmente no que se refere ao seu sistema de gestão, tendo em vista as necessidades impostas pelo novo ambiente empresarial no qual encontram-se inseridas. Ao analisarmos as diversas correntes do pensamento administrativo, vemos que toda a evolução nesta área do conhecimento deu-se em função das demandas organizacionais e sociais.

Neste sentido, a busca da sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos, faz com que as organizações tenham que repensar suas práticas, adaptando-se à nova realidade. Para isso, torna-se fundamental que as mesmas possuam um sistema de gestão moderno e flexível, baseado no conhecimento e na capacidade de aprendizado, capaz de promover as mudanças de uma maneira contínua.

2.A Administração e a Organização

Vivemos atualmente em uma sociedade pluralista de organizações, porém, apesar de sempre ter havido trabalho, a história da administração e das organizações é bastante recente.

Para GIBSON et al (1981), fazemos parte de uma "sociedade organizacional" e, como tal, a primeira justificativa para a existência das organizações é a de que certas metas só podem ser alcançadas mediante a ação convergente de grupos de pessoas.

Neste sentido, qualquer que seja a meta (obtenção de lucro, educação, religião, saúde, eleição de um candidato ou construção de um estádio de futebol), as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para determinada meta ou para um objetivo que podem ser alcançados de modo mais eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos. (p.24)

Na verdade, sempre existiu, no decorrer da história da humanidade, alguma forma rudimentar ou empírica de administrar organizações, desde a mais sim-

ples até as mais complexas. Entretanto, somente a partir deste século, com as conseqüências da Revolução Industrial, uma nova concepção de trabalho veio modificar, completamente, a estrutura social e econômica da época, provocando profundas e rápidas mudanças na ordem vigente.

Com a passagem da manufatura para a fábrica, a direção do trabalho tornou-se ainda mais crítica e o disciplinamento da integração dos trabalhadores às máquinas tornou-se indispensável. A necessidade de explorar melhor a mão-de-obra extraído dela a maior mais-valia possível, tomou a racionalidade e a eficiência, as condições fundamentais das organizações emergentes.

As organizações que, cada vez mais, aumentavam em número e tamanho, foram a forma necessária para a expansão do capital, bem como o sistema indispensável para a reprodução das condições necessárias para tal expansão.

Quando a fábrica havia suplantado a manufatura e se tornado o lugar, por excelência, do modo de produção que ficou hegemônico, novas idéias e teorias tomaram-se necessárias para explicar, justificar e aperfeiçoar a organização empresarial industrial. A empresa fabril foi o objeto de preocupação e ponto de partida dos estudos que passaram a buscar a racionalização e eficiência na reprodução ampliada do capital.

Deste modo, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época, apresentando soluções específicas para tais problemas, envolvendo, de maneira geral, cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente.

Na concepção tradicional, Frederic W. Taylor e Henry Fayol foram os pioneiros nos estudos sobre administração e organização, no início deste século. A principal preocupação de Taylor foi com as técnicas de racionalização do trabalho, através do estudo de tempos e movimentos. Para ele, a organização e a administração deveriam ser estudadas e tratadas cientificamente. A preocupação com a tarefa e a estrutura foi uma característica desta época, já que devido à explosão da revolução industrial era necessário produzir cada vez mais a fim de atender a enorme demanda existente.

A concepção de homem econômico dos primeiros estudos de administração, era substituído aos poucos pela visão de homem social, a partir dos estudos de Elton Mayo e seus colaboradores. Era importante saber até onde a variável comportamental influia na produtividade dos trabalhadores.

Os teóricos estruturalistas, com destaque para Amitai Etzioni e Blau e Scott, deram especial atenção ao estudo das organizações. Para eles o mundo contemporâneo constitui-se em uma "sociedade de organizações", com grande impacto na vida das pessoas. O Estruturalismo foi de grande importância para o desenvolvimento da teoria administrativa, porque lançou as bases da teoria geral de sistemas, fundamento dos estudos contemporâneos sobre organização e administração.

A partir do reconhecimento das relações entre a organização e o seu ambiente, muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas específicas para identificar como se dá a interação entre a organização e o ambiente, pesquisando as organizações em diferentes tipos de ambiente. Era a abordagem contingencial, a qual deslocava o enfoque da relação da organização com o ambiente para uma visão de dentro para fora. Esta abordagem reconheceu que o ambiente não só influi na organização como condiciona as diferenças fundamentais de estrutura e prática gerenciais, partindo do princípio de que não existem processos universais de administração. Todas as técnicas administrativas e processos organizacionais são válidos. O que determina sua validade é a sua adequação às condições do ambiente em que a organização opera.

Ao analisarmos as diversas abordagens teóricas acima apresentadas, vemos que de acordo com SILVEIRA JR. e OLIVEIRA (n.5, p.15), a mudança além de ser uma constante pode ser dividida em três níveis: mecânica, orgânica e sociológica. A mudança impositiva do Taylorismo caracteriza a mudança mecânica, o estruturalismo a orgânica, resultante da mudança planejada das relações entre as partes da organização e no adiestramento do empregado; e por último, a mudança sociológica, vivenciada pela abordagem contingencial, que enfoca a mudança negociada, envolvendo todos os níveis da organização, ressaltando-se o planejamento e gestão estratégicos como

instrumentos de mudança organizacional.

Deste modo, a moderna teoria geral da administração é formada por conceitos que surgiram e vêm-se aprimorando há muito tempo de acordo com o processo de contínua evolução e de transformação das organizações.

2. O novo ambiente empresarial

Cada vez mais, escritores e pensadores discutem as mudanças que ocorrem na situação econômica mundial, na natureza das empresas, e a necessidade de um novo paradigma - uma abordagem fundamentalmente inovadora à maneira de pensar para poder compreender e tratar as novas realidades.

Neste sentido, TAPSCOTT (1995, p. 6 - 7), afirma que estamos vivenciando uma nova era em termos de competição. Para ele, a competição pode surgir de qualquer lugar, fazendo com que as empresas não possam mais sentir-se completamente seguras em relação às fatias de mercado e posições competitivas. O autor coloca ainda que "com mercados e seus protagonistas constantemente mudando, a possibilidade de que as empresas possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais. Nenhuma organização pode se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem de inovar constantemente para poder competir".

No final do século XX, a administração e as organizações estão sofrendo grandes transformações. As empresas privadas, em particular, operam dentro de um contexto extremamente competitivo e precisam aprimorar continuamente sua eficiência.

As organizações deixaram de ser grandes empregadoras de mão-de-obra, tanto de trabalhadores especializados, quanto de gerentes. Esta tendência tem forte impacto sobre as expectativas da sociedade, uma vez que o sistema de ensino, especialmente o ensino superior, está fortemente orientado para a formação de pessoas para trabalharem nas organizações. Uma consequência positiva, porém, é o aumento da importância da ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA: o movimento que procura

estimular as pessoas a serem seus próprios patrões. Além disso, a também antiga idéia da ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA ganha muito espaço com essa tendência, pois é preciso educar funcionários operacionais para serem seus próprios gerentes. (MAXIMIANO, 1997, P.26)

As organizações do presente são profundamente influenciadas pela nova tecnologia da informação, que facilitaram a redução de quadros, além de introduzir a empresa e o trabalhador virtuais no cenário. Para MAXIMIANO (1997), existem algumas circunstâncias da administração atual que merecem ser destacadas, tais como a globalização da economia, tecnologia intensiva, preocupação com a ecologia e com a qualidade de vida, defesa do consumidor e ênfase no cliente e redução da hierarquia.

No novo ambiente empresarial, destaca TAPSCOT (1995), funcionários e grupos têm de possuir poder decisório e motivação para poder cooperar no sucesso. Para isto é necessário que o empregador assuma uma nova postura frente aos membros do grupo funcional, proporcionando um tratamento justo, algum controle sobre o processo decisório, participação no sucesso do grupo e do empreendimento, além de instrumental apropriado para executar as funções e poder cooperar com eficácia.

Em uma sociedade em processo de transformação, uma série de desafios precisa ser enfrentados pelas pessoas, afirmam HARMAN e HORMANN (1990, p.174-175). Na busca da superação, as pessoas devem estar dispostas a mudar e crescer, ao mesmo tempo em que precisam aprender a sobreviver em um ambiente totalmente instável. Deve-se ressaltar que a mudança precisa ocorrer tanto na organização como no indivíduo, pois no "cerne do processo está um conjunto de pressupostos ou crenças básicas a respeito da natureza do indivíduo humano, dos outros, do universo". A mudança, ao contemplar de forma conjunta os processos e as pessoas, pode transformar as organizações em "contextos para a interação humana, nos quais as pessoas se reúnem para aprender a prestar uma atenção afetuosa no outro e a se importar com ele, a trabalhar juntas, a deixar que a criatividade flua e cresça,

a encontrar significado para suas vidas".

Para que aconteça uma verdadeira transformação, a mudança tem de ser um projeto comum, segundo COHEN (1999, p.346):

A mudança será a obra de uma equipe de alta administração, ou de um conjunto de gerentes médios ou até de equipes de trabalhadores a quem foi confiada a tarefa de analisar suas atribuições e seu ambiente para apresentar melhores formas de fazer as coisas. Essa abordagem de grupo exige um tipo diferente de sensibilidade gerencial, em que seja mais valorizada a capacidade de colaborar, de deixar acontecer e de ouvir, do que a habilidade de empreender.

As necessidades da administração moderna pressupõem a evolução da organização sistematicamente, rompendo paradigmas tradicionalmente aceitos. Ao reconhecer que a mudança passa a fazer parte do seu cotidiano, as organizações devem procurar formas de superação, e neste sentido, a perpetuação e desenvolvimento do conhecimento gerado através das pessoas, torna-se o grande desafio das organizações inseridas no novo ambiente empresarial.

As novas circunstâncias da administração atual pressupõem ainda, a evolução da organização para um estilo de gestão mais participativo que possibilite aos gestores da mudança um entendimento mais adequado dos desafios e oportunidades advindos de um ambiente repleto de incertezas.

Na busca da superação, as pessoas devem estar dispostas a mudar e crescer, ao mesmo tempo em que precisam aprender a sobreviver em um ambiente totalmente instável.

3. O sistema de gestão na moderna organização

Há dois modelos básicos de administração, o modelo diretivo e o modelo participativo, que podem ser contrastados como pontos opostos da mesma escala. O modelo diretivo utiliza predominantemente a autoridade formal e seus mecanismos, para obter a obediência, enquanto no modelo participativo predominam a liderança e a autonomia.

O modelo diretivo-autoritário consolidou-se nas organizações há muito tempo e foi reforçado pelas proposições dos pioneiros da administração. Taylor, Ford e Fayol, que enfatizaram o papel dos chefes e a padronização do comportamento dos funcionários.

O modelo autoritário tem raízes firmes na tradição das organizações e da sociedade e dispõe de instrumentos coer-

citivos, que são mais poderosos e produzem uma sensação de segurança maior que as bases comportamentais em que o modelo participativo se assenta.

As estratégias da administração participativa agrupam-se em diversas categorias. As mais importantes são: aprimoramento

da informação, participação no processo decisório, equipes autogerenciadas, participação na direção, participação nos resultados, estrutura participativa e autogestão.

Neste contexto, torna-se importante destacar a busca da qualidade como um desafio constante das organizações modernas. Na verdade, a preocupação com a qualidade de produtividade dos produtos existe há muito tempo. Porém, a qualidade vista como um todo, compreendendo o produto, as relações internas e externas da organização, somente começou a ganhar destaque, especialmente no Brasil, muito recentemente.

Segundo AKTOUF (1996), os fatores de sucesso mudaram de natureza, assim como de campo. Até os anos 70, era preciso buscar produzir em grandes quantidades e rapidamente. Esta filosofia garantia o sucesso, pois era necessário apenas abastecer o mercado. A criatividade, a iniciativa e a concepção eram da alçada dos chefes ou especialistas dos departamentos nobres (pesquisa e desenvolvimento, planejamento), pessoas extremamente comprometidas e bem pagas para serem seres pensantes e inteligentes. A era da qualidade e da criatividade, porém, estende suas exigências e mostra que todos os empregados devem ser comprometidos, ativos e pensantes, o que pressupõe um estilo de gestão mais participativo.

A administração tradicional não está preparada e, o que é mais grave, não está armada, nos planos conceptual e teórico, para compre-

ender, em justa medida, o quadro de incertezas e confusões que se armam. Envolvidos num amontoado teórico cimentado pelo funcionalismo e pela ideologia do consenso, os teóricos e os práticos da administração dominante não podiam ver que a fatores de sucesso profundamente distintos devem corresponder filosofias de gestão e uma concepção de trabalho, do trabalhador, também profundamente distinta. (AKTOUF, 1996, p.236-237)

Para AKTOUF (1996), em tudo isso, aparece um corolário evidente: a superação da administração "ortodoxa", baseada sobre a autoridade, sobre uma ordem imposta pela "organização" e sobre diversos cientificismos. É inevitável buscar uma prática gerencial que permita a eclosão do desejo do empregado de envolver-se com seu trabalho, de ali mobilizar sua inteligência. Ressalta o autor, que é preciso deixar claro que este movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, nem uma utopia, mas uma necessidade. Somente assim, se poderá instaurar a tão procurada empresa inteligente, resultado de uma combinação de diversas inteligências individuais, impelidas pelo desejo de colaborar. Deste modo, busca-se um novo tipo de empregado e novos tipos de relações de trabalho e empresariais.

ARANTES (1994), na tentativa de caracterizar o sistema de gestão predominante nas organizações brasileiras, propõe um modelo adaptado à nossa realidade, no qual destaca a importância do estilo de gestão como mecanismo de alavancagem da mudança organizacional. Para ele, a essência do papel do administrador está na obtenção de resultados que contribuam efetivamente para a consecução das finalidades empresariais externas e internas. O sucesso na obtenção da adesão e do entusiasmo das pessoas para os resultados empresariais depende em grande parte da forma como que o administrador exerce a influência sobre elas.

O processo gerencial pode ser executado de várias formas. Em algumas empresas, é adotado o modelo centralizado, em que as decisões tomadas na fase de planejamento são restritas à administração e comunicadas aos níveis gerenciais subordinados; o controle também é restri-

É inevitável buscar uma prática gerencial que permita a eclosão do desejo do empregado de envolver-se com seu trabalho, de ali mobilizar sua inteligência.

to à alta administração. Em outras empresas, o modelo é descentralizado e prevê a participação de toda equipe gerencial nas fases de planejamento, direção e controle.

É o administrador que define o modo de influenciar sua equipe e a das demais áreas da empresa, para obter os resultados empresariais. Este modo de agir em relação às pessoas para a consecução de resultados é caracterizado pelo estilo gerencial. O administrador pode exercer esta influência de várias maneiras. Ele pode usar sua autoridade hierárquica com maior ou menor intensidade, pode estabelecer relações de poder, pode enfatizar a realização de tarefas ou de relações entre as pessoas.

O estilo gerencial efetivamente praticado é fortemente influenciado por variáveis de natureza humana. O que está subjacente à escolha do estilo gerencial são as crenças e os valores do administrador sobre a natureza do comportamento humano. Por isso, os sistemas gerenciais com base apenas nas variáveis técnicas não foram implementados ou falharam na prática.

O estilo gerencial não é estático. Ele varia conforme as características do ambiente interno e externo de uma empresa em particular, e também, em função do sistema de valores do gerente e da maturidade da sua equipe de subordinados. Não há, portanto, um estilo certo ou errado. Há um estilo adequado para cada situação específica. Todas as funções gerenciais são orientadas de maneira uniforme pelo estilo gerencial adotado pelo administrador. Este estilo predominante é baseado na cultura da empresa, e muitas vezes está explícito e expresso na Filosofia Empresarial.

De acordo com MOGGI e BURKHARD (1998, p.9), em um contexto empresarial de acentuadas mudanças, destaca-se a necessidade de mudança principalmente nos estilos de gestão, já que os modelos de gerência científica mostraram-se superados.

Toma-se oportuno ressaltar a complexidade da mudança. Seria muito mais fácil planejar e operar uma empresa que não fosse afetada continuamente por mudanças. Porém, isto é impossível, pois as empresas são organizações que estão num constante processo de interação com seus ambientes externo e interno em permanente movimento. Por isso a palavra de ordem nas empresas é mudança. Neste sen-

tido, reagir às mudanças é não aceitar a realidade de um ambiente dinâmico e correr o risco de ficar atrás e desaparecer.

As empresas podem assumir diferentes posturas diante das mudanças: podem adaptar-se a elas ou antecipar-se e interagir de forma dinâmica. Via de regra, nas mudanças intervêm variáveis de natureza técnica e humana. Há, portanto, a necessidade de que as pessoas e grupos mudem seus padrões de comportamento e se ajustem às mudanças técnicas. Praticando um comportamento adaptado aos novos objetivos e requisitos de cada estágio do processo de desenvolvimento empresarial, ou seja, para que o processo de mudança possa ser efetivado, deve haver a integração entre os sistemas técnico e humano.

Na prática, as posturas adotadas para a concepção e implementação das ações que irão promover as mudanças podem ser agrupadas em duas categorias: natural ou planejada. A evolução natural é caracterizada por mudanças espontâneas promovidas por processos não planejados e são reativas. No extremo oposto, encontramos o processo de mudança planejada, o qual caracteriza-se por decisões deliberadas, que utilizam a abordagem sistêmica para considerar de forma integrada os aspectos técnicos e humanos da mudança. Sua natureza é ativa em relação aos estímulos.

Para ARANTES (1994), as mudanças eficazes e bem-sucedidas implicam a existência de processos que considerem de forma adequada a sua complexidade, a consecução dos resultados no horizonte de tempo requerido, a integração das variáveis técnicas e humanas, a necessidade de efetivo envolvimento e adesão das pessoas, a existência de conhecimentos significativos para promover a mudança, a presença de uma liderança clara, uma forma de execução capaz de ordenar a concepção e implementação das ações de mudança. Essas condições constituem a essência do processo de planejamento.

Ainda que possa parecer simples, nota-se ainda limitações na aplicação da abordagem de mudança planejada. Es-

O estilo gerencial não é estático. Ele varia conforme as características do ambiente interno e externo de uma empresa em particular, e também, em função do sistema de valores do gerente e da maturidade da sua equipe de subordinados.

tas limitações são devidas, principalmente, ao fato de ainda representar grandes inovações em relação às abordagens tradicionais utilizadas nas mudanças dos Sistemas de Gestão. Portanto, a necessidade de revisões e ajustes do Sistema de Gestão Empresarial são decorrentes do próprio processo de evolução da empresa e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada novo estágio desse processo surgem novos requisitos de administração que devem possuir instrumentos de gestão adequados.

5. Considerações finais

Para concluir, pode-se inferir que de modo geral, para se manterem competitivas, as empresas estão tendo de fazer mudanças com bastante frequência. Entretanto, as estratégias como o "downsizing", a reestruturação e a reengenharia, não tem trazido os resultados esperados, principalmente por esquecer o papel das pessoas. Desta forma, a busca de uma proposta que possa melhor adaptar-se às condições impostas pela necessidade de mudança, passa a ser premente. Peter Senge (1998), considera que estas demandas estariam contempladas na "learning organization", modelo de empresa que envolve os funcionários em um processo de aprendizado contínuo capaz de liberar a força criativa de cada um. Neste processo surge a figura de um novo líder; disposto a associar seu aprendizado pessoal à ação coletiva da organização. De modo geral, o aprendizado ocorre em todas as empresas, mas especialmente naquelas que têm líderes em todos os níveis. A empresa que não evolui neste sentido não consegue competir no mercado globalizado.

Entretanto, deve-se considerar que assim como a mudança passou a ser uma constante na vida das organizações, a busca de alternativas, estratégias ou modelos que contemplem a complexidade humana e organizacional continuará sempre fazendo parte das nossas mais profundas indagações, tendo em vista o processo dialético que permeia todas as teorias e pressupostos organizacionais. Em termos organizacionais somente a mudança é perene.

Referências Bibliográficas

AKTOUF, OMAR. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.

ARANTES, Nélio. Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

COHEN, Allan R. MBA: administração. Lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. O trabalho criativo. São Paulo: Cultrix, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em uma economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MOGGI, Jair, BURKHARD, Daniel. Revista de Administração. RAE, v.3, n.4, p.9.

SILVEIRA JÚNIOR, Albery, OLIVEIRA, Waldir V. A mudança organizacional na teoria administrativa. Cadernos de Administração: Brasília, n.5, p.15.

SENGE, Peter. Learning organization. HSM Management, n.9, p.57-64, jul-ago, 1998.

TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. Mudança de paradigma. São Paulo: Makron Books, 1995.

Endereço da autora:
Clandia Maffini Gomes
Rua Fernandes Vieira, 81, ap.402/E
97043-190- Santa Maria-RS