

**UNIDADE 4 – DIMENSÕES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA NO CONTEXTO
EMPRESARIAL BRASILEIRO**
MÓDULO 1 – PARTICULARIDADES BRASILEIRAS

01

1- A UNIVERSALIDADE E A LOCALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Muitos estudiosos consideram que a Administração extrapola as fronteiras dos diferentes países e organizações porque apresenta um significado global e mundial. Defendem que a Administração moderna não se restringe a fronteiras nacionais porque estas perderam a antiga relevância no mundo globalizado.

Nos debates brasileiros sobre administração temos visto questionamentos sobre a validade universal das teorias administrativas internacionais, produzidas em contexto específico, e sua aplicabilidade em contextos outros.



02





Estudiosos diversos apontam que a globalização trouxe um paradoxo irônico: as abordagens administrativas e as organizações estão se tornando múltiplas e diferenciadas, com altos níveis de variação em todas as partes do mundo (PIETERSE, 1994).

Cada população tem as suas particularidades, seus próprios ideais, cultura, objetivos, sentimentos, credo, ídolos. Enfim, cada povo tem suas próprias características.

Mas, cuidado com ideias equivocadas:





Lembrou-se do etnocentrismo, não é mesmo? Então, também se lembre dos prejuízos que ideias equivocadas podem trazer!

03

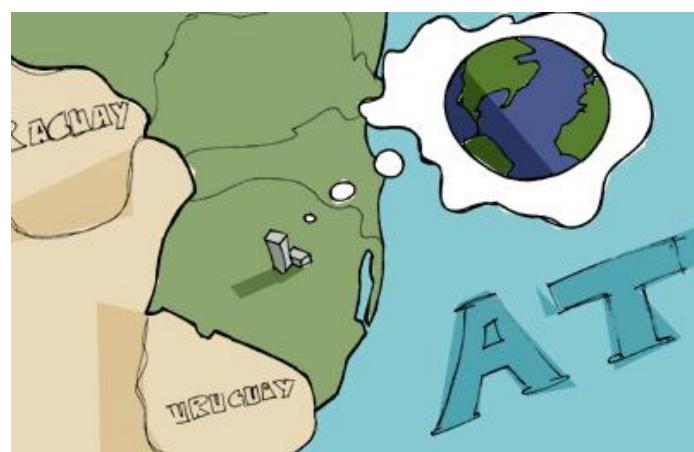
- **Pense globalmente, aja localmente**

Esta frase já se tornou um jargão empresarial, mas ela resume a questão do GLOBAL x LOCAL!

Mesmo as empresas transnacionais já perceberam a força das peculiaridades locais nos segmentos nacionais de mercado, o que leva os produtos e serviços, as estratégias organizacionais e a própria gestão dos negócios a se ajustarem às legislações e aos costumes próprios de cada lugar.

Conheça as diferentes estratégias de penetração da **Whirlpool Corporation**!

Portanto, estratégias, gestão e produtos precisam ser elaborados localmente pensando em alcançar objetivos globais!



Diferentes estratégias – a Whirlpool Corporation é atualmente o principal fabricante e distribuidor multinacional de eletrodomésticos, agindo de formas diferenciadas para entrar em mercado de outros países, considerando os ambientes locais.

Ação na Europa – recebeu modelos de fornos de micro-ondas com marcas conhecidas adaptados a uma culinária de "gourmets";

Ação nos EUA – no país dos micro-ondas, este eletrodoméstico foi elaborado para ser um instrumento de cozimento rápido e prático e de descongelamento;

Ação na Ásia – os produtos foram adequados aos pequenos espaços e à preferência de cores. Apesar de a China ser o principal mercado-alvo, houve uma experiência prévia, no Japão, porque lá a concorrência entre empresas e entre marcas é muito acirrada.

Além disso, o Japão responde por cerca de 90% do abastecimento da Ásia.

04

Nós, brasileiros, temos nossas próprias características. Somos um povo criativo, pacífico, emotivo, caloroso, alegre, humanitário, e estabelecemos relações em bases mais afetuosas. E isso faz diferença!

Porém, há alguns aspectos sobre o global e o local para analisarmos:

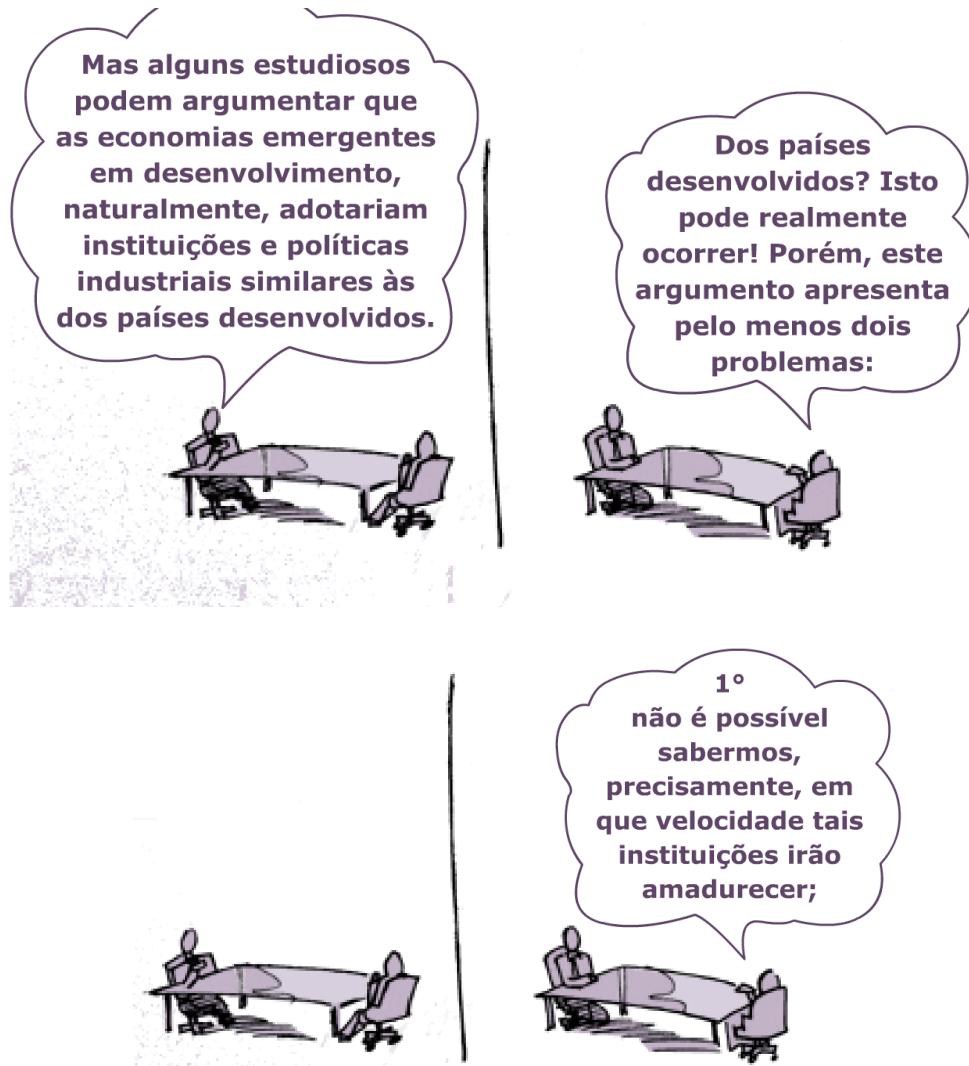
- 1) apesar da diversidade de culturas, é verdade que, com a globalização, há uma tendência para uniformização, que também encontramos nas empresas;
- 2) por outro lado, toda sociedade, em maior ou menor grau, filtra e coloca seu próprio tempero a pensamentos globalizantes, criando suas próprias versões;
- 3) por sua vez, as organizações também refiltram e retemperam esses valores globalizados a sua própria maneira;
- 4) a organização brasileira, a seu modo, tria, tempera e aplica as ideias mundializadas. Isso porque também temos características regionais acentuadas.



2 - FALANDO DO BRASIL

Quando analisamos a realidade brasileira, podemos ter a impressão de estar olhando para situações empresariais parecidas com a de outras partes do mundo. Pode não ser o caso!

Muitos pressupostos e práticas “de fora”, normalmente empregados nas ações administrativas e em estudos organizacionais, podem ser pouco úteis ou até mesmo inaplicáveis ao contexto brasileiro.





06

Quanto à peculiaridade brasileira, encontramos tentativas de mostrar as relações entre a cultura nacional e as organizações locais e estudos para desenvolver uma teoria administrativa brasileira; porém ainda são poucas as análises das organizações brasileiras que examinem nossos próprios processos híbridos.

Antropólogos, sociólogos e historiadores defendem que temos alguns outros traços culturais marcantes como, por exemplo:

- nossas raízes miscigenadas;
- a cordialidade e a preferência por processos afetivos, mas autoritários, ocasionados por uma valorização da família-paternalista como norteadora de todas as relações sociais;
- o “jeitinho brasileiro” (DaMatta, 1983, Alcadipani, 1997);
- o formalismo;
- a hierarquização;
- o hibridismo;
- a receptividade ao estrangeirismo.

Vejamos, a seguir, cada um desses traços!

07

3 - TRAÇOS TIPICAMENTE BRASILEIROS

- **Nossas raízes miscigenadas**

O Brasil, desde o início, é uma mistura de brancos, índios e negros. Mais recentemente, assimilou cultura de diversos imigrantes (italianos, alemães, sírios, libaneses, japoneses, coreanos etc.). A isso, podemos somar nossas diferenças regionais.

Para pessoas “de fora”, pode haver a impressão de que vivemos um país de imenso caos cultural. No entanto, temos uma unidade, um núcleo central que evidencia alma plural de um povo! Certamente, essa história penetra no mundo organizacional.



08

- **Paternalismo**

O paternalismo apresenta duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. Esses dois aspectos nos levam a fazermos trocas objetivas de trabalho por remuneração, com dimensões essencialmente afetivas. Falando em termos simples: trocamos emocionalmente a colaboração e a dedicação pelos laços de intimidade pessoal.

O paternalismo existe tanto nos liderados quanto nos líderes; por isso, as organizações são lideradas tão paternalisticamente quanto permitem os seus membros. O paternalismo pode abrir caminho para a identificação e para sentirmos pertencimento a um grupo, o que traz uma recompensa: um grau maior de segurança proporcionado pelo grupo. Porém, há um custo: um menor nível de liberdade e autonomia para seus membros.



Patriarcalismo – o patriarca pode tudo e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer; do contrário, a rebeldia pode ser premiada com sua exclusão do âmbito das relações. Mas também existe a face supridora e afetiva do patriarcalismo: é o pai atendendo ao que dele esperam os membros do clã.

Patrimonialismo – é faceta hierárquica e absoluta que impõe a tradicional aceitação da vontade do patriarca a seus membros.

09

- **O “jeitinho brasileiro”**

O “jeitinho” não é a malandragem (predisposição para tirar vantagem, passar para trás, enganar pela “lábia”, ou seja, pelo discurso, e até mesmo algumas formas de corrupção).

O “jeitinho brasileiro” é uma prática cordial pessoal utilizada para conseguir um percurso intermediário entre o “pode” e o “não pode”; é uma forma de sobreviver. É agir com inteligência, simpatia e sensibilidade para vincular o impersonal ao pessoal (DaMatta, 1986).

Por exemplo, quando uma pessoa descobre que outra torce apaixonadamente pelo mesmo time de futebol, ou que é de uma cidade natal comum (o famoso conterrâneo) ou, ainda, que tem um interesse comum qualquer, essa pode ser uma ponte para formar uma relação que renda frutos interessantes.



Esse “jeitinho” não é a mesma coisa que apelar para um status mais alto de um parente ou de um conhecido importante. Porém, as duas coisas são frequentes em nosso país e, por vezes, aparecem habilmente combinadas. No meio organizacional, isso fica no “*não dito*”.

10

- **Formalismo**

Existe, no Brasil, uma grande capacidade para elaboração de leis, regulamentos, normas. Pense na nossa Constituição: 245 artigos (possivelmente, uma das maiores constituições do mundo)!

Na vida real, aceitam-se as normas e regras, mas a sua prática é distorcida. Assim, formalismo é a distância entre a conduta (a prática) e as normas prescritas. (RAMOS, 1983).

Portanto, o formalismo desvincula aquilo do que se diz daquilo do que é efetivamente feito (prática). Por exemplo, muitas vezes adotamos tecnologias administrativas importantes, “**mas não muito**”.



- **Hierarquização**

A hierarquização tem raízes históricas:

- o início de nossas primeiras relações sociais tem base no trabalho escravo, trazendo uma estratificação social e hierarquização rígida;
- o núcleo da família brasileira teve raízes na forma patriarcal, na qual o poder e a irrestrita obediência ou subserviência eram coisas normais. Porém, também havia o lado afetivo;
- também temos uma herança da força militar e do poder racional-legal para estabelecer e sustentar a autoridade, o que gera uma cultura de concentração do poder com base na hierarquia/subordinação.

Cenário atual: uma sociedade hierarquizada e desigual, na qual as pessoas recebem tratamentos diferentes, o que promove mobilidades sociais fundadas em relações interpessoais, laços de família e amizade e por comandos hierárquicos.

Tais condições se refletem nas organizações e geram a “Distância do Poder”. Também a desigualdade ou hierarquização faz que alguns se julguem, de alguma forma, mais competentes porque detêm um poder que os separam dos “simples mortais”.

Distância de poder - é o nível de aceitação dos menos poderosos das organizações da distribuição do poder desigual.

Tomando por base esses pensamentos, o que as cenas abaixo revelam?



[Veja comentário!](#)

Veja comentário - Situação como estas revelam todo o autoritarismo de pessoas que se julgam com direitos especiais, que se colocam acima de uma lei ou regra de caráter geral. Reconhecemos nas organizações, públicas ou privadas, o jogo hierárquico: quem manda, quem obedece (“é subordinado quem tem juízo”), como mandar, como obedecer.

13

- **Hibridismo**

O contexto brasileiro relaciona-se a um ambiente empresarial marcado pelo **hibridismo** (Calás e Arias, 1997). O **hibridismo** relaciona-se a dois conceitos: heterogeneidade e convivência entre moderno e arcaico, que traduzem uma realidade única e dificilmente poderia ser reduzida a observações simples e definitivas.

Existem muitas expressões do hibridismo. Uma das manifestações mais interessantes é o comportamento de fachada, com ações que nem sempre condizem com a realidade (Caldas e Wood, 1997; Meyer e Rowan, 1977).

Provavelmente, esse é o comportamento organizacional brasileiro mais característico diante da adoção de tecnologia gerencial importada. Quando isso acontece, percebemos uma pseudorrealidade que parece ajustar-se a modelos *globalizados* de gestão. Entretanto, a substância híbrida permanece, o que torna parcial a receptividade a modelos estrangeiros.

A heterogeneidade caracteriza as situações também encontradas na estrutura empresarial local, marcadas pela diversidade e variedade.

A convivência entre moderno e arcaico refere-se sobretudo à presença eventualmente concomitante de estruturas pré-modernas, modernas e pós-modernas de organização do trabalho.

Comportamento de fachada - Consiste em adotar, de forma temporária e/ou parcial, tecnologia gerencial para responder à pressão dessa adoção, sem no entanto realizar mudanças substantivas ou ferir o *status quo*.

14

- **Receptividade ao Estrangeirismo**

Desde que fomos “descobertos” e colonizados, fomos “educados” de forma a acreditar, ou pelo menos a aceitar, que as “coisas de muitos países” são melhores do que as nossas (nacionais).

Essa ideia tem se suavizado com o tempo, mas ainda existe a crença, muito forte, em: “o que é importado lá de fora (modelos, produtos, profissionais, conceitos etc.) é de alta qualidade e serve para nós”.

Lembra-nos o conhecido pensamento: Santo de casa não faz milagre.

Mas, como já vimos, o que é bom “lá”, **pode** não ser bom “aqui”.



15

- “Estrangeirismo Nacional”

O “estrangeirismo nacional” acontece quando organizações brasileiras menores encantam-se com as soluções das empresas maiores e “melhores” e buscam adotá-las. As organizações tendem a “transplantar” pressupostos, ideias e ações sem qualquer ajuste, ou mesmo resistência, desconsiderando a realidade local.

Assim, o Norte, o Nordeste e o Centro-Oeste buscam inspiração “estrangeira” para problemas locais no Sul, que olha para as capitais, que olham para Rio-São Paulo, que, por sua vez, se miram em um estrangeiro d’além mar.

(CALDAS, 1999)

Na verdade, devemos apropriar-nos da essência do que for bom e moldá-lo às nossas características.

Tudo o que vimos até agora leva-nos a perceber a importância dos traços e contextos locais, bem como do ambiente global. Sobre o contexto empresarial brasileiro veremos, a seguir, no Módulo II.

RESUMO

Neste módulo tivemos um foco inicial na discussão entre aceitar as teorias organizacionais como algo a ser utilizado universalmente, a partir da consideração de que a moderna Administração, em especial com a globalização, extrapola a restrição das fronteiras nacionais.

Porém, também considerando o debate brasileiro sobre a importância das peculiaridades nacionais, a validade universal foi estudada.

Sobre as dimensões global/local, vimos que existem ações e ideias mundializadas que podem servir ao mundo organizacional, apesar das diversidades culturais; mas também tais ações e ideias são filtradas, refiltradas e temperadas pela sociedade e pelas organizações, adequando às especificidades regionais.

Defensores da ideia de que as economias em desenvolvimento adotariam instituições e políticas industriais similares às dos países desenvolvidos desconsideraram que não podemos saber com exatidão a velocidade de amadurecimento dessas instituições e nem mesmo que desse amadurecimento surgirá uma estrutura organizacional similar à dos países desenvolvidos.

Alguns estudos tentam explicar e mostrar as relações entre a cultura nacional e as organizações locais e desenvolver uma teoria organizacional brasileira, mas ainda são poucos em número reduzido.

A sociedade brasileira apresenta traços culturais marcantes: nossas raízes miscigenadas; a preferência de relações sociais decorrentes de uma orientação da família-paternalista; o “jeitinho brasileiro”; o formalismo; a hierarquização; o hibridismo – composto pela heterogeneidade e convivência entre moderno e arcaico – e a receptividade ao estrangeirismo.

Rejeitar possibilidades apenas porque são de outros países é uma posição xenofóbica e sem sentido. Muitas coisas apresentam propriedades em comum que podem ser aproveitadas. Porém, ainda que possamos nos apropriar de ideias, de forma universal, é necessário compreendermos os traços essenciais da cultura local e do contexto mais amplo brasileiro.

UNIDADE 4 – DIMENSÕES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA NO CONTEXTO EMPRESARIAL BRASILEIRO

MÓDULO 2 – CONTEXTO EMPRESARIAL BRASILEIRO E NÍVEIS DE MUDANÇA

1 - EVOLUÇÃO DO CONTEXTO BRASILEIRO, A PARTIR DA DÉCADA DE 1980

Percebemos, hoje, uma grande mudança no que era o empresariado de 25 anos atrás. Naquela época, havia a busca constante da proteção do Estado. O empresariado brasileiro praticamente não falia e o mercado era fechado.

Para entendermos as mudanças organizacionais brasileiras, vejamos o que aconteceu de mais importante no nosso contexto entre os anos 1980 e 1990.

DÉCADA DE 1980	
<ul style="list-style-type: none"> • situações internacionais difíceis; • diminuição do crescimento econômico; • o contexto brasileiro político começava a deixar para trás o regime militar em direção à redemocratização; • inúmeras tentativas de controlar a inflação. 	<ul style="list-style-type: none"> • o Brasil apela ao Fundo Monetário Internacional (FMI); • fortalecimento dos sindicatos e aumento dos movimentos sindicais; • evolução tecnológica; • mercados internos em retração, levando o empresariado brasileiro a procurar o mercado exterior.

02

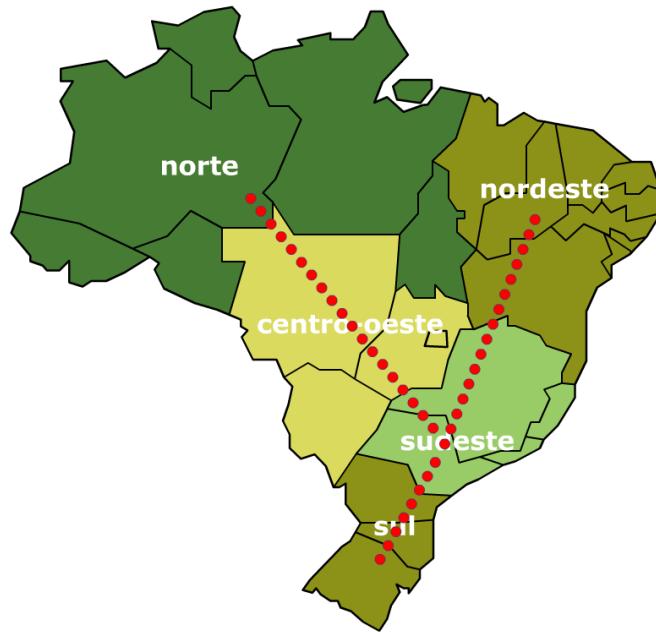
FINAL DE 1980/INÍCIO DE 1990	
<ul style="list-style-type: none"> • implementação de ferramentas gerenciais inspiradas nas ideias de gestão empresarial japonesa por meio de programas de qualidade; • também cresceu o número de empresas de consultoria e das escolas de Administração, abrindo espaço para a propagação dos modelos de management, que apontavam “como” fazer as coisas, casando com as pressões que determinavam “<u>o que devia fazer</u>” o empresariado brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • são implementadas as ideias de reengenharia, enfatizando a necessidade de uma maior flexibilidade de atuação das empresas;

1990 - 2002	
<ul style="list-style-type: none"> • o turbulento governo de Fernando Collor de Mello deu início a políticas de desmonte do modelo nacional-desenvolvimentista; • o governo Fernando Henrique Cardoso, nos seus oito anos de gestão, além de dar prosseguimento a esse trabalho: 	<ul style="list-style-type: none"> ○ realizou a abertura comercial; ○ avançou com o programa de privatização; • houve também o enfraquecimento dos sindicatos; e • liberalização dos fluxos financeiros.

O que devia fazer – Dentre outras coisas, era disseminada a necessidade de as organizações reduzirem custos, modernizarem a gestão, aumentarem a produtividade, etc.

03

- Principais consequências das mudanças nos governos Collor e Fernando Henrique:
 - alguns setores foram desnacionalizados ou desativados;
 - houve uma série de aquisições e fusões empresariais;
 - indústrias começaram a deixar o Sudeste, transferindo-se ou reabrindo suas portas em outras regiões por encontrar situações mais convidativas de custo de mão de obra e físicas.
 - empresas recebendo significativas “injeções” de investimentos;
 - evolução dos modelos de gestão e organização.



Por exemplo, o de produtos de higiene, o têxtil, de limpeza, autopeças; de bens de capital, de eletrodomésticos.

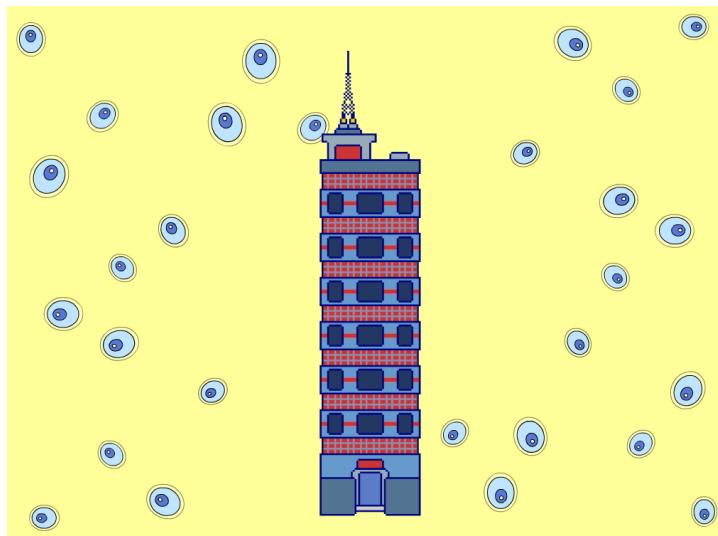
04

2 - NOVAMENTE, A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Até este momento, encontramos as mais diversas formas de “enxergarmos” a mudança organizacional. Pelo que pudemos perceber, até bem recentemente, as teorias gerenciais eram pensadas, construídas e aceitas a partir daquilo que o gestor poderia, racionalmente, planejar, controlar, dominar.

Porém, esta crença exagerada na racionalidade está cedendo espaço para reflexões mais próximas da realidade instável que tem se apresentado. A mudança é um fenômeno que tem acontecido e nada indica que voltaremos aos tempos de ventos calmos, à estabilidade e às grandes certezas administrativas.

Antes, pensávamos que a organização era algo simples, claro, com fronteiras bem visíveis e delimitadas. Mas, todas as teorias contemporâneas que estudamos nos mostram que o mundo organizacional é complexo, ambíguo, paradoxal, muitas vezes, chegando mesmo à beira do caos.

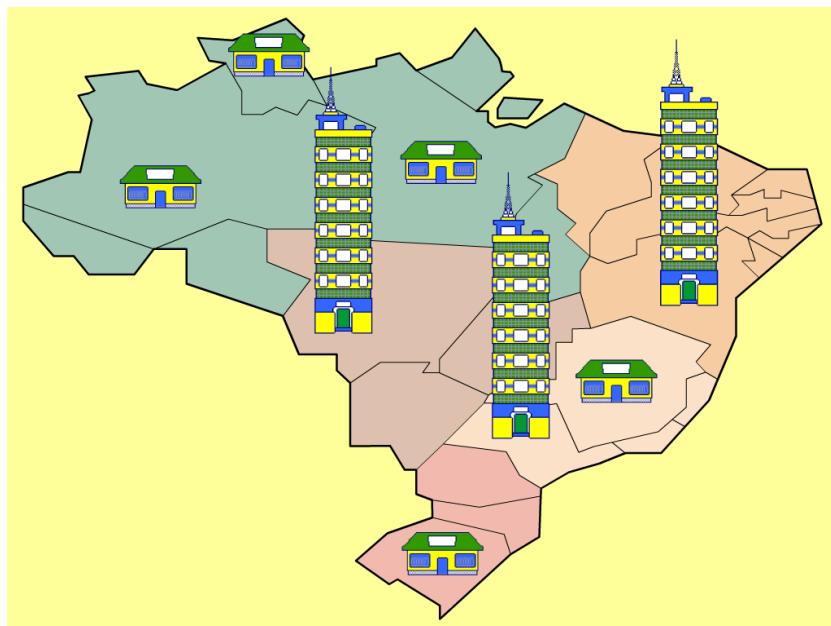


05

Ainda que a velocidade das mudanças seja algo que está acontecendo no mundo, não podemos simplesmente nos apropriarmos de tudo o que é global para gerir a empresa brasileira.

Como veremos neste módulo, a maioria das corporações pode utilizar, de forma mais geral, aspectos de teorias importadas; entretanto, não podemos, jamais, nos esquecer de que o contexto do país em que a organização “nasceu” e se estabeleceu merece atenção especial para que ela possa se manter ou expandir. As mudanças acontecem de forma e em compasso diferente para cada país e para as organizações desses países.

Agora, para nós, interessa nos aprofundarmos nos níveis de mudanças existentes, levando em conta o nosso cenário e contexto brasileiros.



06

3 - OS NÍVEIS DAS MUDANÇAS E O CONTEXTO BRASILEIRO

Até aqui, pudemos ver que as políticas públicas, as leis, além das peculiaridades locais se refletem na dinâmica organizacional e, na maioria das vezes, orientam e reorientam os tipos e níveis de mudanças empresariais.

Estudiosos apontam que as mudanças podem acontecer nos seguintes níveis:

- 1) intraorganizacionais;
- 2) organizacionais; e
- 3) interorganizacionais.

Vejamos cada um desses níveis de mudança.

- **Nível 1: mudanças intraorganizacionais** – diz respeito às relações que acontecem entre subunidades ou entre composições internas da organização. Estas relações apoiam-se em modelos de gestão em grupos. Abrangem mudanças estratégicas, gerenciais e operacionais.



07

Tais iniciativas foram implantadas sobretudo no chão de fábrica, o que alterou consideravelmente o padrão de controle, indo do controle externo para o autocontrole.

Com o passar do tempo, estes procedimentos foram associados à redução dos níveis intermediários de supervisão e a mudanças nos limites de autoridade e responsabilidade.



Mas a maioria dos trabalhadores teve uma visão positiva das mudanças. O pessoal do chão de fábrica assimilou rapidamente o novo discurso gerencial e até opôs-se a grupos mais conservadores.

08

Em meados da década de noventa, a implantação de grupos de trabalho tomou corpo e seu uso permanece até hoje, mas há empresas que, ao mudarem seus focos, adotaram modelos híbridos de forma em que diferentes formatos convivem (trabalho individualizado e trabalho em equipe). Às vezes, vemos configurações diferenciadas de trabalho no mesmo ambiente.

- **Nível 2: mudança organizacional** – Segundo Wood Jr. *et al.* (1994), essas mudanças podem ocorrer nas esferas estratégica, cultural, tecnológica, estrutural, comportamental e/ou em qualquer outra esfera, gerando impactos em partes ou no conjunto da empresa. No nível Organizacional, houve uma variedade enorme de mudanças. Vamos nos centrar nas mais marcantes.

A) Indústria do management com ênfase para as empresas de consultoria – ajudou a disseminar novas ideias de gestão, mas trouxe um conjunto de modismos gerenciais (Wood, 1999b). O ambiente organizacional tornou-se um espaço em que coexistiam novas e antigas configurações, gerando discursos “modernos” controversos: às vezes, antecipava uma realidade almejada; outras sustentavam o *status quo* utilizando-se de comportamentos fachada;



09

B) Esforço empresarial verdadeiro para modernizar seus modelos de gestão e organização – algumas empresas adotaram princípios elementares de gestão, indo da informalidade para modelos burocráticos básicos que trouxessem clareza para o funcionamento da organização. Outras introduziram modelos mais flexíveis e orgânicos. Veja as mudanças mais comuns que ocorreram em razão desse esforço.

C) O movimento de transformação gerencial atingiu apenas uma parte do mundo empresarial e de forma limitada.

D) Existência de experimentos de ponta em relação a configurações organizacionais – tomam por base modelos híbridos, com mudanças que extrapolam as corporações, atingindo toda a cadeia produtiva, combinando ideias de matricialidade, virtualidade e sustentação estrutural em processos e projetos. A indústria aeronáutica e a automobilística são os setores em que tais experimentos mais vêm acontecendo.

Mudanças mais comuns:

- a implantação de modelos baseados em unidades estratégicas de negócios ou áreas estratégicas de negócios;
- a melhoria do nível de comunicação interna e do processo decisório, com introdução de grupos de trabalho interdepartamentais em nível gerencial;
- a proliferação de modelos baseados em projetos, notadamente entre empresas profissionais;
- a disseminação do conceito de gestão por processos ou gestão de processos, porém nem sempre bem entendida ou convenientemente aplicada.
- a elevação do grau de matricialidade.

Matricialidade – maior integração e compartilhamento de recursos e pessoas.

Parte do mundo empresarial – Compreende, sobretudo, as empresas brasileiras de médio e grande porte e as multinacionais.

- **Nível 3: mudanças nas relações interorganizacionais** – são as relações entre as organizações e seu meio externo. Nos últimos anos, mudanças no ambiente geral das empresas causaram transformações nas relações interorganizacionais.



Para entendermos esse terceiro nível, vejamos as principais mudanças entre 1990 e 2000:

- **A privatização avança e o peso na economia das empresas estatais reduz** – houve uma aceleração do programa nacional que transferiu para a iniciativa privada o controle de grande parte de setores da economia.

Iniciativa privada – geralmente empresas multinacionais ou parcerias entre grandes grupos locais e empresas multinacionais.

Setores da economia – incluem os setores de geração, transmissão e distribuição de eletricidade, telecomunicações, e exploração mineral e siderurgia.

- **O número de fusões e aquisições cresce, o que gera concentração do capital e desnacionalização** – de 1992 a 1998 foram registradas 374 fusões e aquisições na indústria, marcadas pelo aumento da participação de empresas estrangeiras (FERRAZ, KUPFER e SERRANO, 1998). Também houve um grande aumento de empresas brasileiras compradas por empresas estrangeiras.



- **Acentuadas alterações nas cadeias produtivas** – há uma discussão de que a competição não mais ocorre entre as organizações e sim entre cadeias produtivas. É o conceito de empresa expandida. Também existem esforços para integrar clientes, subcontratados e fornecedores aos modelos de gestão. Diante disso tudo, gerenciar é visto como uma ação inter-relacional, que envolve redes de empresas e quebras de fronteiras.

Empresas brasileiras compradas:

- 74% das empresas de autopeças;
- 82% das empresas do setor de alimentos;
- 96% das empresas brasileiras do setor eletroeletrônico.

Cadeias produtivas - referem-se ao conjunto de etapas que os diversos insumos passam e vão se transformando (meio dos ciclos de produção) e sendo transferidos (distribuição e comercialização de bens e serviços). Implicam divisão de trabalho em que cada pessoa ou conjunto delas realiza etapas diferentes do processo produtivo.

12

- **De 1995 a 2000, o número das Organizações do terceiro setor (ONGs) cresce significativamente** – com o crescimento das ONGs, tais organizações começaram a olhar para os modelos de *management*. Porém, estas organizações encontram-se diante de um paradoxo:



- **Surgem novas formas de empreendimentos, com ênfase em e-Business e Internet** – são criadas centenas de novas empresas com atividades relacionadas ao e-Business e à Internet.

ONGs – A criação das primeiras Santas Casas de Misericórdia e sociedades benéficas, surgidas nos tempos coloniais, marcam o início do Terceiro Setor. Mas só com a ECO 92 e com a Campanha da Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria as ONGs tornaram-se mais visíveis.

13

Na nova configuração ambiental, muitas das empresas que trabalham com e-Business e Internet são como “fonte de nutrição” das grandes organizações. Já outras corporações, como as ONGs, complementam muitas empresas. Em algumas situações, as ONGs também podem assumir um papel moderador.

Mas precisamos compreender que o cenário que se apresenta é complexo, muito heterogêneo e bastante instável!

E é nesse contexto turbulento que as organizações precisam ser capazes de idealizar e colocar em prática seus projetos. O empresariado tem percebido a necessidade de correr riscos e entrar em segmentos nunca antes imaginados. Não resta outra alternativa às empresas senão enfrentar desafios diversos e modificar suas configurações.

Em meio a todo esse processo estão os gestores, perplexos, com a responsabilidade de acompanhar as mudanças e “convidados” a se modificarem.

Papel moderador – Por exemplo, ONGs vinculadas a movimentos ambientais e iniciativas de defesa do consumidor podem ser moderadores, em alguns momentos.

14

RESUMO

Neste módulo, pudemos consolidar todo o pensamento da disciplina: a organização não é atividade simples, clara, bem delimitada e sim uma composição social ambígua e complexa, que beira o caos.

Vimos também que algumas partes das teorias administrativas podem ser aproveitas pela maioria das organizações; porém, os responsáveis pela organização precisam sempre se lembrar de que há um contexto a ser considerado para decisões serem tomadas. Cada país tem sua história, seu próprio ritmo de desenvolvimento e sua forma de lidar com as mudanças.

Valendo-se dessa consciência, estudamos os níveis de mudanças organizacionais existentes, levando em conta o nosso cenário brasileiro, que são: 1) níveis intraorganizacional, 2) organizacional e 3) interorganizacional.

As mudanças intraorganizacionais são as relações entre elementos de uma composição ou entre subunidades (modelos de gestão baseados em grupos). A dinâmica de trabalho em equipe foi associada à redução dos níveis hierárquicos intermediários e a mudanças nos limites de autoridade e responsabilidade. Apesar de esta configuração prevalecer nos dias de hoje, ainda encontramos formas híbridas convivendo em um mesmo espaço organizacional.

A mudança no nível organizacional caracterizou-se por consultorias que disseminaram o *management* com seus modelos de gestão, por experimentos de ponta sobre configurações organizacionais, um real esforço do empresariado para modernizar seus modelos de gestão, mas com uma transformação gerencial que atingiu somente parte do mundo organizacional.

O nível das mudanças interorganizacionais diz respeito às relações entre as organizações e seu meio externo marcadas pelo avanço da privatização, pela redução do peso das empresas estatais na economia, pelo crescimento no número de fusões e aquisições, pelas acentuadas alterações nas cadeias produtivas, pelo aumento do número das ONGs e pelo surgimento de novas formas de empreendimentos, com ênfase em *e-Business e Internet*.

**UNIDADE 4 – DIMENSÕES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA NO CONTEXTO
EMPRESARIAL BRASILEIRO**

**MÓDULO 3 – OS GESTORES CONTEMPORÂNEOS E AS ATUAIS MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS**

01

1 - COMPREENDENDO O TRABALHO DO DIRIGENTE CONTEMPORÂNEO

As livrarias estão cheias de livros de gerência, biografias, estudos de caso e histórias de sucesso. Mas poucas vezes podem ser aplicados em outros contextos porque, geralmente, são exemplos isolados.

Também existem vários estudos acadêmicos, rigorosos e repletos de conceituações e categorizações. Porém, raramente é possível transformar essas ideias em algo útil porque possuem natureza mais abstrata e nem sempre apresentam aderência prática às ações organizacionais.

Os dirigentes, por sua vez, ocupados na rotina diária, têm pouco tempo para estudarem textos e analisarem ideias que apontem novos comportamentos gerenciais.



02

A função gerencial já é aceita como algo repleto de dualidades e a sua definição ainda é um tanto imprecisa. Por isso, ainda estamos aprendendo a avaliá-la adequadamente. Também não sabemos associar concretamente, ainda, muitos tipos de comportamentos gerenciais a vitórias e derrotas.

Existe uma crença da visão tradicional das funções gerenciais, ainda em vigor: o dirigente deve ser capaz de decidir racionalmente, planejar de modo sistemático e coordenar eficientemente as atividades organizacionais. No entanto, pesquisas sobre o assunto têm revelado exatamente o contrário.

Questionados sobre o seu trabalho, os gestores argumentam que:

- Lidam com uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos, descontínuos e de natureza variável;



- Têm atenção constantemente desviada por diversos chamados, o que fragmenta sua ação e torna intermitente o seu envolvimento no processo decisório organizacional;
- Tomam decisões por meio de diversas interações, ações isoladas e opiniões esparsas e às vezes pouco coerentes. A busca de soluções tem por base informações parciais quase sempre cercadas de grandes incertezas;
- Aproximam-se dos problemas conforme estes vão surgindo;
- São pressionados por demandas urgentes e raramente encontram tempo para analisar adequadamente um problema e pensar no futuro de sua empresa;
- Dedicam-se intensamente à função, preocupando-se com ela também fora dos horários de trabalho. Levam os problemas para casa, apesar de tentarem evitar, sem sucesso, que o seu tempo livre seja invadido.



04

A função gerencial, muitas vezes, é criticada por pessoas que agem como torcedores de futebol: ao assistirem os atacantes de seu time, em situação aparentemente simples, chutarem e perder o gol, gritam de fora:



Fatores circunstanciais (equilíbrio, visão, terreno, ansiedade etc.) são intervenientes importantes, mas quem melhor os conhece é quem está naquela posição e naquele momento determinado.

Por outro lado, geralmente, os dirigentes julgam-se preparados para responder aos propósitos da empresa. Porém, são surpreendidos ao enfrentarem fatores não controláveis que acabam por conduzir o seu comportamento administrativo.

Como já estudamos, cada organização exige um novo aprendizado porque uma é diferente da outra. No entanto, sem desconsiderar o aspecto local da gestão, existem comportamentos e habilidades gerenciais comuns entre os dirigentes que podem ser aproveitadas.

Existem habilidades gerenciais que têm de ser desenvolvidas no dia a dia; outras, já sistematizadas, podem ser ensinadas e apreendidas por aqueles que se dedicam ou querem se dedicar à gerência como profissão. Podemos aprender a ser gestores!

05

2 - APRENDENDO A SER GESTOR

A ciência e a arte de ser dirigente impõem uma profunda compreensão do que é a função gerencial no mundo de hoje. Novas formas de "administrar" são defendidas no mundo contemporâneo e novas percepções do ambiente organizacional buscam estabelecer parcerias entre os dirigentes e seus colaboradores, tornando a vida dentro da empresa menos fria e mecanicista.

(MOTTA, 2004)

- **A formação do gestor**

Devemos compreender a formação do gestor contemporâneo sob dois aspectos:

- 1) formação no lado racional e técnico da gerência;
- 2) aceitação da existência de uma face da imprevisibilidade e da interação humana.

- **O aprendizado gerencial**

O aprendizado gerencial envolve conhecimentos sistematizados pela teoria e incorpora experiências práticas individuais.

Mas o que geralmente acontece é que a maioria dos dirigentes só toma contato com a gerência quando assume a sua primeira função administrativa. Aprendem com a experiência diária e, se têm um pouco de sorte, passam por algum treinamento em administração.



Lado racional e técnico – esse aspecto promove uma grande capacidade analítica, possibilitando aos gestores o melhor entendimento dos problemas organizacionais e condições de analisá-los. Com base no conhecimento da dimensão analítico-racional-científica da administração, o gestor precisa desenvolver a capacidade gerencial na arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir. Trata-se de uma habilidade importante no mundo administrativo de hoje.

Imprevisibilidade e interação humana – a imprevisibilidade e a interação humana conferem as dimensões do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional. Profissionais de Administração são formados para serem técnicos e analistas e para interferirem na realidade por meio de passos sequenciais previamente estruturados. Porém, o pensamento excessivamente técnico pode ser uma desvantagem para o exercício da gestão; por isso, o aprendizado para a formação de dirigentes e líderes também não se deve limitar ao domínio de técnicas administrativas. Estas técnicas são importantes porque servem para melhorar as estruturas e procedimentos organizacionais, mas aprender coisas novas é crucial para sobrevivência e relevância

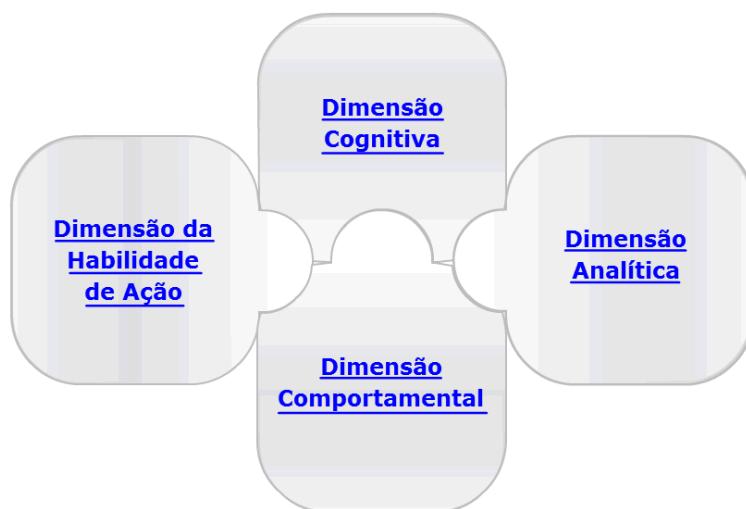
Experiências práticas – a observação e o exercício de práticas gerenciais ajudam a formar atitudes e valores sobre o trabalho gerencial.

O pensamento mais comum de gestores que não têm uma perspectiva clara da natureza da função gerencial é de que os problemas administrativos são específicos. Ou, então, adquirem a visão do clássico senso comum sobre a função gerencial.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual uma pessoa desenvolve novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo. Vejamos o diagrama abaixo, o qual apresenta as quatro dimensões básicas que envolvem esse aprendizado:

Dimensões Básicas do Aprendizado Gerencial

(Adaptado de Motta, 2004:28-29)



Dimensão Comportamental

A habilidade comportamental ocorre pelo desenvolvimento de novas formas de interação humana, dentre padrões alternativos socialmente legitimados. Envolve, por exemplo, novas formas de comunicação, de interação em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com poder e autoridade.

Dimensão Cognitiva

A habilidade cognitiva ocorre pelo desenvolvimento de conhecimentos sobre administração, indo da definição de objetivos até a formulação de políticas, e envolvendo a sistematização de idéias sobre estruturas, processos, técnicas e comportamentos organizacionais. Significa saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular por meio do conhecimento do geral. Tem como objetivo aprender sobre administração.

Dimensão Analítica

A habilidade analítica ocorre pelo desenvolvimento da capacidade de:

- diagnosticar, identificar e decompor problemas administrativos para reorganizá-los na busca de novas soluções;
- estabelecer relações entre fatores organizacionais e distinguir os mais importantes;
- enxergar a potencialidade de técnicas e instrumentos administrativos para escolha das alternativas de ação.

Significa saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas como possibilidade de adquirir mais realismo,

Dimensão da Habilidade de Ação

Trata-se da capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação. Envolve melhor conhecimento de si próprio, de seu papel organizacional, dos objetivos e do contexto organizacional em que atua, além do comprometimento com a missão socioeconômica da instituição em que trabalha

Novos conhecimentos e novas atitudes não levam, necessariamente, à ação esperada ou desejada. Ter domínio cognitivo, analítico ou conhecer alternativas de comportamento só faz sentido, na gerência, se esse domínio conduzir a uma ação mais eficaz. Então, podemos dizer que o objetivo principal de todo o aprendizado gerencial é fortalecer a capacidade de ação dos dirigentes.

Problemas administrativos são específicos – é a visão de que os problemas de sua área são muito específicos e totalmente diferentes dos problemas de outros setores da própria organização ou mesmo de outras empresas. Essa visão tende a reafirmar que para entender e solucionar problemas específicos apenas é possível vivenciando-os, experimentando, tendo conhecimento real por enfrentá-los na prática. Por mais que isso seja verdadeiro, tais ideias minimizam o aprendizado gerencial mediante conhecimentos teóricos sistematizados.

Senso comum – parte da suposição de que pessoas que possuem algumas qualidades, tanto inatas quanto adquiridas na vida profissional, podem tornar-se bons dirigentes. É verdade que essas qualidades são importantes, porém, na vida prática provam-se insuficientes para o exercício da função gerencial. É uma ideia que também reforça a “inutilidade” da formação e capacitação de pessoal para a gerência.

3 - COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS CONTEMPORÂNEAS

O modelo racional deve ser levado em conta pelos gestores, mas as suas limitações também precisam ser consideradas. A complexidade do mundo organizacional contemporâneo tem modificado dimensões clássicas de gestão e substituído formas rígidas e precisas pelas ambíguas e flexíveis.



Para gerenciar eficazmente, nesse contexto, é preciso:

- Compreender que existem situações que não se enquadram nas regras e nos esquemas;
- Aprender a usar múltiplos fatores para examinar o mesmo problema, procurando aceitar diferentes perspectivas de pessoas, profissões e unidades organizacionais diferentes;

- Ter capacidade de diferenciação;
- Ter flexibilidade na definição de objetivos e diversidade nos métodos de trabalho.
- Lidar com os paradoxos e irracionalidades gerados pela complexidade e dinamismo da empresa;
- Deter competências políticas – estudos de Pfeffer (1998) indicam que os gestores necessitam deter competências políticas, pois a situação tradicional de mando hierárquico praticamente perdeu a validade; o desenvolvimento de uma cultura forte ou de uma visão fortemente compartilhada não é suficiente para implementar decisões de mudanças. É preciso recorrer, muitas vezes, à atuação política;
- Exercer liderança – líderes são pessoas comuns que aprendem a desenvolver habilidades comuns, mas que ao mobilizá-las as transformam em um conjunto que torna a pessoa incomum. As habilidades de liderança podem ser aprendidas por meio de ensinamento e da experiência de vida. Veja o quadro sobre liderança.

Capacidade de diferenciação – é saber avaliar situações e indivíduos, reconhecendo seus pontos fortes e fracos, buscando identificar o lado positivo de cada decisão e ação, bem como qualidades em cada funcionário.

Flexibilidade na definição de objetivos – aceitação da impossibilidade de consensos absolutos sobre o direcionamento da empresa e de saber agir considerando futuros alternativos e multiplicidade de objetivos.

Diversidade nos métodos de trabalho – as pessoas são capazes de desenvolver métodos próprios de trabalho e atuar com mais eficiência do que se tomassem por base muitas propostas previamente definidas. Conforme as circunstâncias e a natureza das tarefas, a diversidade pode ser uma vantagem e não necessariamente um obstáculo à produtividade.

Paradoxos e irracionalidades – a aceitação do ilógico e do irracional não implica anular as dimensões da racionalidade, pois estas são necessárias e indispensáveis às ações gerenciais. As dimensões do ilógico e do intuitivo, no entanto, também devem ser incentivadas como ação repressiva das análises excessivas de problemas. O dirigente eficaz é aquele que consegue dar sentido aos paradoxos e às demandas conflitivas e contraditórias inerentes às empresas contemporâneas, por meio de um tratamento que não seja exclusivo e excessivamente racional e linear. O que se procura, hoje, é um maior equilíbrio entre o racional e o irracional (intuitivo), o lógico e o ilógico, a ordem e o caos.

Atuação política – Pfeffer relata que o gestor precisa atuar politicamente para que a mudança pretendida consiga ser implementada. Os passos de Pfeffer estão contidos nas ideias adaptadas abaixo:

- Definir o que pretende alcançar (objetivos);
- Detectar os padrões de dependência e interdependência dos agentes envolvidos (coalizões, alianças, unidades organizacionais, atuação de pessoas);
- Identificar os pontos de vista desses agentes e a forma como tenderão a sentir-se diante da mudança pretendida;
- Compreender quais são as bases de poder desses agentes;
- Quais as pessoas, dentro dessas bases, podem exercer maior influência, positiva ou negativa, no processo de mudança a ser implementada;
- Diagnosticar quais são as suas próprias bases de poder, refletindo sobre quais delas pode desenvolver ações para obter maior controle da situação;
- Estabelecer as estratégias e táticas de influência mais apropriadas para que o seu desejo de implementar a mudança seja bem sucedido, considerando todas as situações que se apresentaram.

Quadro sobre liderança

LIDERANÇA É

- **Habilidade humana e gerencial;**
- **Alcançável por pessoas comuns;**
- **Produtos de habilidades e conhecimentos aprendidos e desenvolvidos;**
- **Habilidade na forma de comunicação;**
- **Capacidade de articulação de uma missão e de futuros alternativos;**
- **Levar as pessoas a usarem o poder que têm para alcançar propósitos comuns;**
- **Competência para mobilizar energias e gerar entusiasmos (motivação).**

09

4 - O GESTOR E OS DESAFIOS DAS MUDANÇAS



O gestor também é mencionado como agente de mudança, um líder democrático e, sobretudo humano. Sempre esperamos que ele conheça muito bem a realidade organizacional em que atua, seja empreendedor e disposto a criar e inovar estratégias, produtos, serviços e situações que propiciem o desenvolvimento organizacional.

Por isso, atualmente, os gestores são constantemente pressionados a mudar, mas, no entanto, não compreendem muito bem porque mudar, o que precisa ser mudado, os beneficiados com a mudança e como ela acontecerá.

Podemos dizer que há uma “perplexidade gerencial”! Os gestores estão diante de alterações que acontecem “a galope”, com uma competitividade que aturde e com equipes que têm uma cultura organizacional concretizada.

Diante dessa configuração, os gestores preocupam-se fundamentalmente em “como mudar”, buscando respostas instrumentais em planejamentos estratégicos, reengenharia, qualidade total, empreendedorismo, e assim por diante.

Porém, na maioria das vezes, os gestores se satisfazem com um novo documento, um novo relatório, sem elaborar uma nova concepção de mundo para construir uma postura, um credo, uma nova maneira de intervir.



É necessária a consciência de que todo gestor age conforme uma visão de mundo e esta constrói uma imagem de organização diretamente relacionada à compreensão do que é uma mudança corporativa. Mas, normalmente, essas coisas são pouco claras, por isso a maioria gerencial se restringe a seguir as receitas mais em moda no momento.

Tenhamos cuidado: a noção de que a organização “está mal” e que “a mudança é a solução” é uma falsa premissa que gera soluções inapropriadas!

É fato que o nível da gestão, no contexto da mudança, adquiriu dimensões vitais e indispensáveis para a melhoria da qualidade de vida de seu ambiente de trabalho e para propor soluções que afigem a organização.

O gestor não poderá furtar-se de sua responsabilidade com o seu pessoal, os seus clientes e a sua corporação. Ele representa a organização em todas as suas relações.

12

RESUMO

Neste módulo final, vimos o quanto a prática das funções gerenciais são fragmentadas e intermitentes. Os gestores não têm tempo para estudos e os textos disponíveis nem sempre colaboram com suas atuações. Além disso, a função gerencial é dual e sua definição ambígua, e ainda estamos aprendendo a avaliá-la.

Pesquisas sobre as funções gerenciais têm revelado que, contrariamente à visão tradicional, os dirigentes lidam com uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos e de natureza variável; desconcentram-se das suas ações em virtude de inúmeros chamados; tomam decisões e buscam soluções com base em informações parciais; aproximam-se dos problemas conforme estes vão surgindo; são pressionados por demandas urgentes; e dedicam-se intensamente à função, preocupando-se com ela fora dos horários de jornada de trabalho.

Os dirigentes precisam preparar-se para não serem surpreendidos pela existência de fatores não controláveis. É possível a aprendizagem da gestão porque existem comportamentos e habilidades gerenciais comuns entre os dirigentes que podem ser aproveitadas.

A formação do gestor deve compreender o aspecto racional e técnico da gerência e aprender a lidar com a imprevisibilidade e a interação humana. O aprendizado gerencial envolve conhecimentos sistematizados pela teoria e incorpora experiências práticas individuais.

Esse aprendizado apresenta quatro dimensões básicas: 1) cognitiva; 2) analítica; 3) comportamental; e 4) habilidade de ação. O objetivo principal é fortalecer a capacidade de ação dos dirigentes.

As atuais competências gerenciais referem-se ao entendimento de que nem todas as situações se encaixam nas regras; uso de múltiplos fatores para examinar o mesmo problema; capacidade de diferenciação; ser flexível na definição de objetivos e na diversificação dos métodos de trabalho; lidar com as irracionalidades inerentes à organização complexa; deter competências políticas e exercer liderança.

O gestor, no contexto da mudança, precisa entender o que mudar, por que mudar e as consequências das mudanças propostas. Sem essa compreensão ele não visualizará a relevância do seu papel para a melhoria da qualidade de vida de seu ambiente de trabalho e para propor soluções que afigem a organização.