

MODELOS DE GESTÃO NAS RELAÇÕES DAS EMPRESAS COM O AMBIENTE

Maria Aparecida de Assunção*

Resumo: A forma de organizar e gerir as organizações tem relação direta no impacto de suas operações sobre o meio ambiente. Por isso, seus administradores devem preocupar-se com a adoção de modelos de gestão que se fundamentem em estratégias inovadoras e competitivas.

Assim, as organizações precisam descobrir qual a questão central que as proporcionará competir e as levará à sobrevivência. Clarificar, então, *porque* devem organizar-se e *como* devem organizar-se para garantirem a sustentabilidade. Logo, é propício afirmar que esta questão passa pelo reordenamento das formas como conduzem seu negócio, a partir do entendimento de que *o que recebem* de seus fornecedores e *o que enviam* ao mercado justificam a sua existência.

Com esta preocupação, o presente texto analisa alguns dos modelos de gestão e procedimentos administrativo-gerenciais

Em seguida, apresenta-se um breve cenário da globalização da economia mostrando a tendência da organização do trabalho neste modelo de desenvolvimento. Por fim, fazem-se as considerações finais destacando aspectos similares ou diferenciados no tocante à organização do trabalho.

Introdução

Os administradores estão em busca de orientação sobre novas formas de organizar e gerir as organizações. Reduzir o impacto de suas organizações sobre o meio ambiente, é necessário para vencer esse desafio. Como estabelecer prioridades sistematicamente, e como criar um plano de ação para implementar melhorias, ou um programa de redução de risco ambiental, diretrizes abrangentes e práticas para a nova era de responsabilidade social e ética nos negócios se faz premente.

Observamos que os modelos nos quais baseiam-se os métodos e ferramentas de gestão em relação ao meio ambiente são inadequados. A razão desta incapacidade de adaptação é que esses modelos baseiam-se essencialmente no postulado o qual a organização é um conjunto de indivíduos e grupos com uma única identidade, a da organização, e um único objetivo, o da organização.

Na era da competitividade global, o grande desafio para as organizações se caracteriza pela informatização crescente, agilização das comunicações, capacidade de busca de inovações tecnológicas, de novos mercados e métodos modernos de gerenciamento dos processos de negócios

Segundo Motta (1995), as mudanças que estão ocorrendo impostas pela globalização, têm levado as organizações a promover a reorganização estrutural, organização dos processos de trabalho e implementar novas práticas administrativas e gerenciais.

* Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e Professora do Centro Universitário Euro-Americano (UNIEURO).

2. Objetivo e justificativa

O objetivo da gestão organizacional, enfocando o aspecto de responsabilidade social e ética, é propiciar às organizações diretrizes para que elas possam se orientar na elaboração de suas estratégias visando minimizar o impacto ambiental e social e fazer com que suas operações sejam mais corretas.

Assim, pretende-se analisar os fundamentos das novas tendências ou das novas tecnologias de gestão, para nortear os aspectos a serem considerados numa proposta de estratégia organizacional mais adequada à nova ordem mundial. Para isso, investigar até que ponto as percepções, as idéias e os valores das estratégias organizacionais adotadas pelas organizações refletem esses fundamentos.

3. Fundamentos Teóricos

Primeiramente, apresentam-se os modelos de gestão que fundamentam a leitura de cenários da globalização. Em seguida, analisa os conceitos relacionados às práticas administrativas no tocante a seus princípios e outras questões relacionadas. Finalmente, fazem-se algumas considerações a respeito das decisões estratégicas numa organização.

3.1. Modelos de Gestão

Diversos modelos têm levado os estudiosos da administração a buscarem estratégias mais atuais e flexíveis para a estruturação das organizações, de forma a cumprir a missão para a qual foram criadas. Entre esses motivos estão:

- a certeza de que a mudança é um processo acelerado que envolve toda a sociedade;
- a constatação da forma de ser e de trabalhar das pessoas;
- a percepção de que todos os elementos do sistema organizacional interagem entre si e estão conectados uns aos outros por uma rede de relações;
- o reconhecimento de que o cliente ou usuário de um produto ou serviço vem ganhando importância frente às organizações, fazendo com que estas passem a definir seus procedimentos internos em função das expectativas e necessidades de seus clientes.

Os modelos teóricos que orientam a organização do trabalho na oferta de serviços e na produção de bens ganham, nesse contexto, significado mais amplo, já que permitem explicar a diferença entre o que funciona bem e o que não funciona nas organizações.

3.1.1. Modelo Burocrático

O modelo burocrático, há bastante tempo, tem dado suporte para a gestão das organizações, em especial as organizações públicas. Com a evolução da sociedade e as demandas mais recentes, a burocracia tem se mostrado inadequada como paradigma para direcionar a estruturação das organizações frente aos seus diferentes públicos.

Entre as razões, caracterizadas como anomalias, que justificam a afirmação feita, podem ser lembradas:

- a visão fragmentada do processo de trabalho e acomodação do funcionário, decorrente da limitação e da divisão das tarefas que lhe são atribuídas, não tendo a visão do processo no seu todo, o funcionário exacerba a importância da parte que lhe cabe: não desenvolve comportamentos de colaboração com os demais, pois desconhece suas necessidades e não se sente comprometido com o resultado final, que não conhece;
- O desempenho restrito ao cumprimento de normas, do qual resulta uma falsa idéia de segurança, na medida que o acerto, que decorre da rotina conhecida e por demais repetida, passe a ser percebido como padrão de especialização desejada;
- a insistência na premiação do mérito, identificado com base em características pessoais apresentadas para fazer frente às exigências do cargo, que induz o funcionário a limitar a execução de suas tarefas aos padrões pré-definidos;
- a distorção decorrente da intransigência na aplicação de normas e regulamentos que, muitas vezes, perdem a característica de meios e passam a funcionar como fim ou objetivos;
- a centralização do poder decisório nos escalões mais altos da organização, geralmente distante do local em que ocorre a demanda da decisão, gerando demoras desnecessárias e descompromisso da parte de quem recebe as demandas, mas não tem poder para atendê-las;
- a impessoalidade no tratamento dado a clientes ou usuários com demandas que fogem à rotina;
- a despersonalização e a negligência das estruturas informais existentes nas organizações, desenvolvidas muitas vezes como reação à institucionalização; a burocracia exacerba as relações existentes entre os cargos e descaracteriza as relações entre as pessoas que ocupam esses mesmos cargos;
- o excesso de formalismo, do qual decorrem controles sobre controles, exigindo pessoal para as atividades de acompanhamento, registro de dados e supervisão do trabalho de outros;
- a pouca ou nenhuma importância dada ao ambiente, que possui demandas nem sempre percebidas pela organização; as pressões externas, quando acentuadas, são vistas como ameaças indesejáveis e não como estímulos ao desenvolvimento e à inovação.

O Modelo Burocrático mostra-se apropriado para a gestão de atividades altamente rotineiras, em que prevaleça o interesse pela produtividade. Por outro lado, desaconselha-se a sua aplicação nas organizações que devem ser flexíveis, que têm como objetivos atividades não rotineiras, realizadas para atender clientes com características e expectativas próprias.

3.1.2. Modelo Sistêmico

Segundo a abordagem sistêmica, o funcionamento de uma organização não pode ser compreendido sem consideração das demandas e limitações impostas pelo meio.

Toda organização apresenta uma configuração interna que define limites entre a esfera de ação do sistema e o ambiente. Dessa definição decorre o grau de abertura do sistema em relação ao ambiente.

Organizações com baixo grau de abertura aproximam-se do modelo de sistema fechado. Organizações com maior grau de abertura tendem para o modelo de sistema aberto. Estas organizações buscam atingir suas finalidades, seus resultados, a partir de trocas constantes com o ambiente, do qual recebem os insumos que demandam para seus processos.

A análise das organizações, segundo o Modelo Sistêmico, permite identificar que:

- a organização retira do ambiente os insumos de que necessita para sua sobrevivência e operação, na forma de recursos materiais, financeiros, tecnológicos, de informação, humanos, demandas de trabalho e outros;
- após realizar os processos necessários ao cumprimento de seus objetivos, exporta serviços, bens e produtos para o ambiente, na forma de pareceres, autorizações, orientações, produtos e outros;
- a troca entre a organização e o ambiente assume caráter cíclico; os serviços e produtos oferecidos ao ambiente vão alimentar a imagem de que a organização existe e está apta para atender esse ambiente, o que estimula novas demandas;
- se o que é oferecido atende às expectativas dos clientes e usuários, a organização é efetiva. Caso contrário, sua imagem sofre pressões e desgastes os mais variados; a organização usa a informação recebida do ambiente para corrigir seu desempenho, quando necessário, e para redefinir novos rumos de atuação;
- a organização tende a assumir a estrutura que melhor lhe permita atender as demandas ambientais e a organizar-se em funções adequadas para o cumprimento dos papéis que assume, visando sua missão, a organização conta com diferentes estratégias que facilitam o seu desempenho e permitem a realização de suas finalidades e o alcance de seus objetivos;
- como sistema aberto estruturado, a organização possui limites que, embora nem sempre claramente determinados, definem o seu âmbito de atuação e impedem ações que ultrapassem as fronteiras de sua competência.

Como administradores sistêmicos, precisam aprender a conviver com a incerteza. Atuam dentro de um sistema social que não podem compreender completamente, e cujas reações e fatos jamais serão capazes de prever com certeza, e muito menos de controlar. Isto não os exime da responsabilidade de dar orientação à organização.

A visão da estabilidade e da flexibilidade de um sistema social como consequência de seu equilíbrio dinâmico sugere uma estratégia correspondente de solução de conflitos. Em toda organização e como na sociedade, invariavelmente, surgem conflitos e contradições que podem ser solucionados em benefício de um ou de outro lado. Assim precisamos de estabilidade e mudança, de ordem e liberdade, de tradição e inovação, de planejamento e *laissez-faire*.

O administrador de orientação sistêmica sabe que as contradições dentro de uma organização são sinais de variedade e vitalidade, e, dessa forma, contribuem para a viabilidade do sistema. Sem conflitos, não pode haver desenvolvimento algum. Ele precisa levar em conta os dois termos de uma contradição, sabendo que ambos serão importantes, dependendo do contexto. Não tentará solucionar os conflitos inevitáveis por meio de decisões rígidas, mas, sim, equilibrando dinamicamente os dois lados.

3.1.3. Modelo Contingencial

Embora a abordagem sistêmica permita um conhecimento amplo do funcionamento da organização, a visão oferecida é relativamente abstrata para servir como suporte para a solução de problemas contingenciais, ou seja, o ambiente mutável em que as organizações estão situadas exige flexibilidade para adaptações das mais diversas.

A Teoria da Contingência enfatiza o ambiente, suas demandas sobre a dinâmica da organização e a rede de relações formada em decorrência das demandas surgidas e das respostas emitidas. Procura esclarecer o que ocorre nas relações intra e intersistemas. Evidencia que a estrutura interna e o funcionamento das organizações guardam relação direta com o ambiente externo.

Quanto maior o grau de abertura para com o ambiente, maior a probabilidade de alterações internas decorrentes dos insumos e da dinâmica ambiental externa. Quanto menor o grau de abertura, menor também será o suprimento de energia ou insumos e será maior a probabilidade de entropia, em decorrência da falta de alimentação externa.

Segundo a abordagem contingencial, sendo a organização um sistema aberto, o que nela ocorre depende e resulta do que ocorre no meio ambiente. Nada é fixo, tudo é relativo.

4. Principais características dos procedimentos administrativo-gerenciais

4.1. Estratégias de Gestão

Entre as estratégias que mais contribuem para a eficiência dos procedimentos e a efetividade dos resultados obtidos com os instrumentos de gestão devem ser mencionadas:

4.1.1. A administração com consciência ecológica

A inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da administração amplia substancialmente o conceito de administração. Os objetivos da administração, tradicionalmente, eram quase exclusivamente econômicos. No entanto, desde a segunda grande guerra, com a crescente integração da dimensão social na economia, objetivos sociais, como a proteção do emprego, seguridade social, participação dos trabalhadores, condições humanas de trabalho e assim por diante, somaram-se aos objetivos puramente econômicos. Essas práticas difundiram-se rapidamente e desenvolveu-se então sistemas abrangentes de administração de cunho ecológico.

O mais bem-sucedido desses programas foi o “sistema integrado de administração com consciência ecológica” criado por Georg Winter, hoje conhecido como o “modelo Winter”.

Winter (1987) enumera seis razões pelas quais todo administrador com Consciência Ecológica responsável deve implementar os princípios da administração com consciência ecológica:

Sobrevivência humana: sem empresas com consciência ecológica, não poderemos ter uma economia com consciência; sem uma economia com consciência ecológica, a sobrevivência humana estará ameaçada.

Consenso público: sem empresas com consciência ecológica, não haverá consenso entre o povo e a comunidade de negócios, sem esse consenso, a economia de mercado estará politicamente ameaçada.

Oportunidade de mercado: sem administração com consciência ecológica, haverá perda de oportunidades em mercados em rápido crescimento.

Redução de riscos: sem administração com consciência ecológica, as empresas correm o risco de responsabilização por danos ambientais, que potencialmente envolvem imensas somas de recursos financeiros, e de responsabilização pessoal de diretores, executivos e outros integrantes de seus produtos.

Redução de custos: sem administração com consciência ecológica, serão perdidas numerosas oportunidades de reduzir custos.

Integração pessoal: sem administração com consciência ecológica, tanto os administradores como os empregados terão a sensação de falta de integridade pessoal sendo, assim, incapazes de identificarem-se totalmente com seu trabalho.

A teoria da transformação organizacional no trabalho de Lawler (1969) sugere que o trabalho precisa ter um sentido maior para os empregados, suas necessidades espirituais precisam ser reconhecidas. Essa busca da unidade, no relacionamento com o ambiente em geral, é congruente com o gerenciamento ecológico. Está implícita nessa filosofia a noção de sustentabilidade, que também se tornou um conceito-chave do movimento ambientalista nos Estados Unidos (Brown, 1981).

O modelo de Winter (1987) inclui o uso estratégico de instrumentos tradicionais de administração para fins ecológicos. Assim, os administradores de orientação ecológica usam os canais de comunicação, bem como sua influência nas câmaras de comércio e organizações de classe. A eficácia das equipes de administração, treinadas e experientes em fixar metas e fazer com que sejam atingidas, é estendida ao contexto ambiental. A criatividade dos empregados pode ser mobilizada para as atividades ecológicas, por meio de programas de sugestões.

Três elementos-chave são característicos das estratégias da administração com consciência ecológica (Dyllik, 1989):

Inovação: as estratégias com consciência ecológica requerem inovações “eco-favoráveis” e conservadoras de recursos. Essas inovações podem ser de dois tipos: as que diminuem o impacto ambiental das operações de uma empresa, e as que trazem vantagens ecológicas ao consumidor. As primeiras geram economias de custo, as últimas geram vantagens competitivas.

Cooperação: a importância da cooperação entre os agentes do ciclo completo de vida de um produto, das matérias-primas, passando pela produção, até o uso e o descarte, deriva do fato de que efeitos econômicos e ecológicos obedecem a leis diferentes. Enquanto a competição é o princípio norteador no primeiro caso, a cooperação é essencial no segundo.

Comunicação: nas estratégias de administração com consciência ecológica, a tarefa da comunicação adquire uma importância estratégica global, devido à crise de confiança que afeta as empresas individualmente e setores inteiros. Enquanto que nas estratégias tradicionais de administração, comunicação é entendida como componente de marketing, restringindo-se à publicidade de produto ou institucional.

Uma organização ecologicamente consciente tem uma cultura que abarca diferentes percepções, idéias, valores e comportamentos, como podemos observar na visão de Winter (1987) no quadro abaixo:

Inter-relação dos problemas

Nenhum desses problemas pode ser entendido isoladamente. São problemas sistêmicos, interligados e interdependentes, e sua compreensão e solução requerem um enfoque sistêmico.

Mudança de objetos para relações

A natureza sistêmica dos problemas mundiais deriva do fato de que o mundo em si é um todo integrado, um sistema vivo. A mudança de percepção, do mundo como máquina para o mundo como sistema vivo, é uma faceta fundamental do paradigma ecológico. A realidade já não é mais vista como uma reunião de objetos separados, mas sim como uma teia inseparável de relações (Callembarch, 1993).

Mudança das partes para o todo

Os sistemas vivos compreendem organismos individuais, sistemas sociais e ecossistemas, e constituem conjuntos integrados inseridos em conjuntos maiores, dos quais dependem. A natureza do todo é sempre diferente da simples soma das partes. A natureza de qualquer sistema vivo, incluída aí a organização de negócios, deriva das relações entre seus componentes e das relações do sistema com seu ambiente.

Mudança da dominação para a parceria

A mudança de valores, da dominação para a parceria, é outro elemento fundamental do paradigma ecológico (Eilser, 1987). Enquanto uma máquina é adequadamente entendida por meio de dominação e controle, a compreensão de um sistema vivo será mais bem sucedida se abordada por meio da cooperação e da parceria. Na natureza, toda competição está ligada à cooperação. As relações cooperativas e simbióticas são uma característica essencial da teia da vida.

Mudança de estruturas para processos

Pensar sistemicamente é pensar em processos. Toda estrutura é um arranjo de processos que a fundamenta. A teia de relações é intrinsecamente dinâmica. As oscilações desempenham um papel crucial. O sistema atinge a estabilidade mediante um equilíbrio dinâmico, caracterizado pelas contínuas oscilações interdependentes de todas as variáveis. Quanto mais dinâmico o estado de equilíbrio, mais flexível o sistema vivo; quanto mais flexível o sistema, maior é sua estabilidade.

A administração com qualidade para o ambiente se concentra no contínuo aprimoramento dos processos empresariais a fim atender mais plenamente as necessidades e expectativas do cliente. A organização do trabalho em equipes de cooperação, atribuindo à gerência a responsabilidade de proporcionar condições ótimas para as equipes. Enfatiza o alto grau de envolvimento do empregado, a descentralização e a comunicação. A administração para o ambiente podem representar estruturas úteis para a fomentação da consciência ecológica, levando a uma avaliação ecológica de produtos e processos bem como uma avaliação da qualidade e do atendimento ao cliente.

Mudança de auto-afirmação para integração

Um equilíbrio dinâmico saudável nos sistemas vivos inclui o equilíbrio entre auto-afirmação para integração, duas tendências essenciais de toda vida. Como conjuntos integrais, os sistemas vivos precisam afirmar-se em sua individualidade; como parte de conjunto, precisam integrar-se em padrões maiores. Na nossa cultura, damos ênfase excessiva à auto-

afirmação, concorrência, expansão, quantidade e negligenciamos a integração, cooperação, conservação e qualidade.

Mudança de crescimento para sustentabilidade

No que diz respeito às organizações de negócios, o exemplo mais importante da mudança de expansão para conservação, de quantidade para qualidade, é a mudança nos critérios fundamentais de sucesso, do crescimento econômico para a sustentabilidade ecológica. A busca cega do crescimento irrestrito é a principal força motriz da destruição ambiental. A administração com consciência ecológica inclui a restrição do crescimento econômico, introduzindo também a sustentabilidade como critério fundamental de todas as atividades de negócios. O que persiste num sistema vivo ao longo do tempo é o padrão de organização, isto é a teia de relações que define o sistema como um todo integrado. Esse padrão, a verdadeira essência do sistema, é uma característica qualitativa.

4.1.2. Estrutura interna

A estrutura da organização visa atender a três aspectos principais: fazer com que as estruturas possam alcançar seus objetivos e metas; regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; definir em que posições o poder será maior ou menor e em que níveis serão tomadas as decisões, desde as mais simples, de pouco impacto, até as mais complexas, de acentuado ou grande impacto sobre os atores envolvidos (Hall, 1982).

A morosidade e a probabilidade de distorções na comunicação, provocadas pelo distanciamento entre emissores e receptores, além do número e da diversidade de papéis dos atores envolvidos no processo de gestão, fazem com que as organizações busquem ganhar agilidade e acertividade reduzindo os níveis hierárquicos pelos quais a informação deverá passar.

As estruturas verticais e hierarquizadas foram substituídas por estruturas horizontais, refletindo a substituição dos controles rígidos por programas de motivação, reconhecimento e avaliação de resultados.

4.1.3. Processo decisório ágil

Decidir significa optar entre uma ou mais alternativas de ação, inclusive a ação de não agir. As decisões podem ser de natureza estratégica, tática ou operacional. As primeiras referem-se a decisões maiores, geralmente afetas à filosofia e políticas de interesse da área a que se referem. As decisões táticas dizem respeito ao estabelecimento de diretrizes e normas, que deverão ser observadas e cumpridas; as operacionais se referem às decisões de realizar ações que atendam à filosofia, diretrizes e normas estabelecidas.

As organizações com alto nível de centralização tendem a gerar decisões lentas, já que são poucas as pessoas que têm poder para decidir, pessoas essas que geralmente estão posicionadas nos níveis de maior hierarquia e, portanto, de acesso mais difícil. As decisões são descentralizadas, o que aumenta a responsabilidade individual. Isto é visualizado quando as organizações redesenham o trabalho e os cargos de modo a deixar aos trabalhadores grande parte das decisões de trabalho anteriormente tomadas exclusivamente pelos gerentes. Essa transferência de autoridade e responsabilidade relativas ao cargo, dos gerentes para os trabalhadores, é chamada de delegação ou *empowerment*.

Quanto mais próximo o poder para decidir estiver da fonte de demanda da decisão, maior a probabilidade de satisfação do cliente.

4.1.4. Recursos Humanos

As organizações obtêm resultados por meio das pessoas que a elas estão vinculadas.

As estratégias de alocação, manutenção, avaliação e desenvolvimento de pessoal devem permitir obter um grau ótimo de harmonia entre as exigências e interesses da organização e as necessidades e aspirações das pessoas que nela trabalham. Nem sempre as políticas de pessoal aparecem escritas ou documentadas, mas apesar disso são claramente percebidas nas práticas da organização.

A capacitação gerencial é uma necessidade já consagrada quando se pretende obter maior eficiência, que advém do melhor uso dos recursos; eficácia, que supõe conhecimento da missão e dos objetivos organizacionais; e visão do todo, ou seja, percepção dos cenários externos e internos que afetam a organização.

A organização que possui um corpo gerencial capacitado é capaz de formular objetivos e metas; prever obter e administrar recursos, definir prioridades e tomar decisões; inovar e assumir riscos calculados; coordenar os esforços e estimular o desenvolvimento do potencial das pessoas e dos grupos que nelas trabalham.

4.1.5. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode ser considerado como um caminho, uma estratégia para enfrentar mudanças e reduzir incertezas. Ele possibilita a organização, maior poder de barganha e flexibilidade, devido à posse de informações sobre o comportamento do ambiente, dos clientes e competidores e dos recursos com que pode contar para o seu desempenho.

No ambiente mutável, é preciso antecipar-se às demandas; quando há concorrência ou grupos de interesse conflitantes é preciso, ainda, antecipar-se à própria necessidade para poder atendê-la no menor tempo possível, de forma a ganhar um diferencial de qualidade sobre os competidores.

O planejamento estratégico permite essa antecipação, já que, tendo o contexto ambiental como parâmetro, trabalha o valor e o peso de cada parte de um todo e, simultaneamente, a própria totalidade, considerando a futuridade das decisões tomadas.

4.1.6. Gestão Participativa

Gestão é termo contemporâneo usado como sinônimo das palavras administração ou gerência. Engloba todas as ações pertinentes à obtenção e uso dos recursos necessários e ao estabelecimento de relações demandas por um propósito ou empreendimento organizacional.

O gestor, ao realizar a gestão dos recursos, tende a seguir um ou mais modelos de gestão. Os modelos de gestão podem ser descritos através de um conjunto de variáveis, que assumem características próprias a cada modelo.

Nesses modelos, em especial no que se refere ao Modelo Sistêmico e Contingencial, a participação assume importância relevante.

As formas de participação têm origem na crescente conscientização de que o direcionamento e a influência para a obtenção de objetivos comunitários depende da forma como o poder é utilizado e da maneira como são tratados os conflitos de interesse.

A participação é um estado que exige aprendizagem, ou seja, as pessoas precisam aprender a participar.

4.1.7 Responsabilidade social e ética

Entender a indagação: o que é responsabilidade social? e para quem?

O mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

Entender como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente uma comunidade, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel e a sua prestação de contas para com esta comunidade.

5. Discussão e Análise

A administração das organizações públicas ou privadas foi, durante muitos anos, mais simples do que o é em nossos dias, porque as mudanças ocorridas no meio exterior eram mais lentas e previsíveis.

Nesse sentido, o futuro organizacional era facilmente planejado a partir de projeções históricas e inferências sobre variações no passado e presente da instituição. No mundo contemporâneo, entretanto, as mudanças no meio cada vez mais imprevisível, e as projeções e o planejamento organizacional cada vez mais independentes do passado e da história da empresa. Nesse novo mundo organizacional, a administração das instituições vai se tornando cada vez mais complexa, não só em função do tamanho das organizações, mas, principalmente, da capacidade gerencial, dos novos papéis e funções que os dirigentes públicos ou privados devem desempenhar na empresa e na sociedade.

A resposta das organizações modernas ao risco e à incerteza tem sido o planejamento estratégico e a administração prospectiva

O planejamento estratégico tem a finalidade de garantir um sentido adequado de direção futura, uma vez que sua elaboração pressupõe o máximo conhecimento possível de fatores externos não controláveis e de fatores internos controláveis, compatibilidade de recursos, valores e potenciais internos. Consiste na habilidade gerencial de converter os recursos e valores externos em planos empresariais para a ação futura. Difere do planejamento tradicional por ser um processo contínuo e sistemático de planejamento, controle e avaliação.

A Administração prospectiva consiste em um processo de se olhar continuamente o futuro, estabelecendo alternativas para a empresa de forma a possibilitar a avaliação contínua dos cursos de ação e sua rápida e adequada alteração conforme novos obstáculos ou oportunidades.

Hoje existem técnicas utilizadas para a análise prospectiva do futuro. Essas técnicas procuram criar cenários futuros, tanto da empresa, quanto da ambiência para definir objetivos

mais adequados e os ajustes necessários à implementação. São técnicas que possuem limitações, pois são inteiramente baseadas no subjetivismo, já que a análise de dados objetivos é impossível, já que dados futuros não existem. Pode parecer paradoxal avaliar afirmações sobre o futuro, ou saber sobre o que não se pode saber. A única forma de se avaliar uma previsão é esperar para ver se ela se verifica. Mas, na lógica da confirmação científica, é a única maneira de se verificar corretamente todas as proposições.

Embora o planejamento estratégico e a administração prospectiva tenham fornecido elementos para administrar satisfatoriamente o risco e a incerteza, as suas limitações têm sido ultimamente reconhecidas não em função de as suas limitações na administração interna, mas por causa de um novo elemento surgido no meio ambiente externo e que, a cada momento, torna-se mais enfático: o elemento circunstancial, a surpresa.

A complexidade das organizações modernas tem gerado dificuldades gerenciais intensas. A expansão organizacional não se faz sem o ônus da burocratização que estimula internamente um aumento de procedimentos. Esse aumento pode ser definido como um gradativo distanciamento dos objetivos organizacionais decorrendo uma ênfase crescente nas regras, normas e tradições internas

A primeira consequência da falta de definição de objetivos na empresa é que os executivos, em diferentes níveis, consomem tempo e recursos para desenvolver pequenas estruturas de referência para cada decisão a ser tomada. Isso ocorre, em geral, fazendo-se reuniões entre chefes e subordinados a cada problema que surge. São reuniões relativamente longas, cujos resultados são obtidos por fadiga decisória e, muitas vezes, mostram-se desnecessárias.

Como segunda consequência, verifica-se que a organização, praticamente, adota a sobrevivência como objetivo central de seus gerentes. Com a ausência da estrutura gerencial de objetivos, os gerentes se voltam para processos e meios internos, tomando decisões segundo esses critérios, muitas vezes dissociado dos objetivos. O tempo interno é gasto nas pequenas lutas pela sobrevivência, mais pessoal e de melhor qualidade, mais material, mais ou melhor espaço físico, etc.

A terceira consequência da inexistência de uma estrutura de objetivos e a diminuição da importância desses objetivos no contexto geral da administração com o advento gradual da predominância das atividades meio ou de apoio. A separação estrutural entre atividades-meio e atividades-fim torna-se excessiva e com irreparáveis prejuízos para as organizações. Os administradores responsáveis por atividades-fim deixam de ter o controle dos meios. Além disso, o controle geral da administração, por não poder ser colocado nos objetivos ou resultados, por inexistir uma estrutura central de referência, é deslocado para os meios, pois os órgãos-meio possuem ingerência sobre toda a organização. Como consequência, atividades de apoio logístico deixam de ser atividades de apoio para se tornarem atividades de controle, e os órgãos-meio passam a ser os órgãos de maior importância no contexto organizacional.

A quarta consequência da ausência de definição de objetivos é que a organização reduz o seu sistema de responsabilidade praticamente às normas, regras e tradições internas, tornando-se difícil a responsabilidade por objetivos. Em outras palavras, qualquer chefe pode ser responsabilizado por cumprir ou não uma regra ou uma norma, mas dificilmente pode ser responsabilizado por atingir ou não uma meta ou um prazo.

Quinta consequência, pode-se notar a organização distanciando-se de seus clientes, voltando-se para si própria e enfatizando mais padrões internos de eficiência do que a eficácia ou a efetividade externas. Isso é mais comum nas organizações públicas, onde as sanções dos

clientes sobre a organização são menores que nas empresas privadas. As públicas possuem um sistema de remuneração menos depende do cliente e mais dependente de concessões e apoio político-econômico.

A administração por objetivos, bem como seus semelhantes de mesma inspiração conceitual, administração por projeto, nasceu sob forma de reação do processologismo interno que tende permear as organizações à medida que crescem e se desenvolvem. Essa reação da administração por objetivos é visualizada quando enfatiza a necessidade de se administrar segundo um objetivo predeterminado e não segundo normas e processos.

A administração por objetivos procura criar uma estrutura organizacional flexível em que o alcance de objetivos predeterminados seja constantemente buscado.

Os objetivos devem ser operacionalizados de forma a permitir a concentração de recursos segundo prioridades claramente estabelecidas. O exame constante dessas prioridades garante a continuidade administrativa na gerência, não permitindo que o crescimento e o desequilíbrio burocrático entre objetivos cause o retalhamento da organização em pequenos compartimentos, cujas atuações não produzem o todo desejado como objetivo final da instituição

O reexame de prioridades organizacionais deve conduzir à redefinição contínua de objetivos, de forma a criar desafio constante para o alcance de metas melhores que as atuais. Esse reexame se faz segundo dimensões do presente (análise da situação atual da instituição), de futuro (evolução de fatores externos).

A implantação de uma estrutura por objetivo ou projeto gera as conseqüências:

- a) conhecimento mais claro de objetivos;
- b) descentralização e ênfase nas relações laterais;
- c) ampliação de liderança e decisão nas chefias –diminuição das regras formais e do peso da escala hierárquica faz aumentar a capacidade de decisão por exceção dos chefes. Leva ao aumento da participação de todos os empregados no processo decisório, pois passam a ter maior controle sobre a forma de executar as funções a eles cometidas. Por outro lado, é importante ressaltar a capacidade de decisão sobre prioridades das tarefas, distribuição de recursos e alocação de pessoal deve ser garantida ao dirigente, na consecução de objetivos previamente determinados;
- d) Utilização de equipes – maior interação pessoal no processo decisório interno. Exige dos chefes habilidade de trabalhar em grupo, para formulação de políticas e soluções de problemas internos.

6. Modelo teórico - proposta

Assumindo os pressupostos de que há preocupações genéricas de se buscar formas mais eficientes e eficazes, para se administrar, as empresas buscam administradores capazes de obter melhores resultados com recursos cada vez mais escassos, num mercado cada vez mais competitivo e num ambiente cada vez mais turbulento.

As Teorias Administrativas servem como instrumentos de diagnóstico e de análise de problemas organizacionais. As organizações são formadas por situações complexas, muitas vezes paradoxais. Daí a importância de se observar e analisar as mesmas sob vários ângulos e referências, levando-se em consideração as diversas teorias e abordagens administrativas existentes, para analisar os princípios mais adequados a serem seguidos.

O modelo proposto aplicável à análise de modelos de gestão nesse trabalho, ainda que em forma embrionária, pode ajudar a “ver/compreender” as possíveis novas realidades, ordenando as principais questões a serem respondidas para poder construir incrementalmente o modelo de gestão para as organizações.

Sabe-se que as organizações são diversificadas por tamanho, objetivos, tipo de pessoas, tarefas em execução, cultura organizacional e assim por diante, seria surpreendente encontrar princípios que se aplicassem a todas as situações. Contudo, é claro que uma coisa é dizer “tudo depende”, outra é dizer “*do que*” “tudo depende. Os estudiosos da administração de hoje estão buscando identificar essas variáveis desse “*do que*”. Uma parte conhecida dessas variáveis inclui o tamanho da organização, o nível de rotina no trabalho do funcionário; o grau de incerteza no ambiente da organização e as diferenças individuais entre os funcionários, como níveis de habilidade, desempenho, tolerância à ambigüidade, necessidade de crescimento e autonomia.

Em paralelo, a gestão organizacional deve ser adaptada a condições ambientais. Por isso, a contínua redefinição de tarefas, a interação e a comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens), o que cria um alto nível de comprometimento com as metas da organização. Verificar qual a missão que seus produtos e serviços cumprem junto a seus usuários e clientes que avaliam (*feedback*) seu desempenho.

7. Considerações Finais

Com as mudanças dos paradigmas tecnológicos e gerenciais, a previsão dos ajustes necessários no contexto institucional e competitivo e, se as organizações adquirem novas posições, regulam e desenvolvem novas formas de viver e de trabalhar, assim como funcionam em instâncias de socialização dos diversos atores que as compõem e as estruturam há necessidade de entender que o que muda mesmo é o funcionamento das mesmas, vistos nos aspectos:

- condições de produção;
- relações com os mercados;
- visão e tratamento com os trabalhadores;
- lugar e o modo de inserção das organizações no espaço social.

Daí, perceber que os antigos modos de gestão não são eficazes. Novos modelos de gestão implantam regras operacionais a baixo custo, utilização das tecnologias disponíveis, incorporando novos equipamentos e materiais, novas formas de gestão da força de trabalho e novas tecnologias organizacionais de reestruturação produtiva.

Desse elenco de transformações na sociedade, no mundo das organizações e do trabalho, visualiza-se um novo perfil de trabalhador que é requerido, apontando para a diversidade e heterogeneidade de conhecimento, pois são as pessoas que constituem a vantagem competitiva que representa o algo mais que uma empresa pode oferecer ao mercado. Sempre são as pessoas que fazem a diferença e personalizam a empresa e a fazem distinguir-se de todas as demais.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, L. R., et al. 1981. *Building a sustainable society*. Nova York:: W.W. Norton.

BROWN, L.R., et al. 1990. *State of the world*. Nova York : W.W. Norton

CAPRA, F.,^a Exner e R. Königswieser, s.d. Changes in mangement – management of DOWNES. A. Education and sustainable development : historical perspectives and projections for Barbados. *La Educación: Inter – American Review of Educational Development*. Año 39, nº 120, p.69-82, 1995.

GARCIA, Fernando Coutinho. *A Ciência Administrativa no limiar do séc. XXI*. FACE/UFMG mimeo.

HALL Richard J. *Organizações, Estrutura e Processos*. Tradução Wilma Ribeiro. Prentice-Hall, Rio de Janeiro: 1982

KINLAW, Dennis, C. *Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUTZ, R., em colaboração com F. Capra. 1990. The development of ecologically conscious management in Germany. *Global File Report* nº 1. Berkeley, Calif.: Elmwood Institute.

LIPIETZ ALAIN. Fordismo, fordismo periférico e metropolização. *Ensaio*, F.E.E. Porto Alegre, 10 (2): 303-335, 1989.

_____. *Audácia; uma alternativa para o século XXI*. São Paulo: Nobel, 1991.

_____ e LEBORGNE D. O pós-fordismo e seu espaço. *Revista Les Temps Moderns* n. 501, abril de 1988.

LOJKINE Jean. Da revolução industrial à revolução da informática in tecnologias,

MOTTA, R.: A busca da competitividade nas empresas: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 35, n2, p.12-16, mar./abr. 1995

WINTER, G. et al. *Das Umweltbewusste Unternehmen, Ein Habdbuch der Betriesökologie mit 22 Check-Listen für die Praxis*. Munique: C.H.Beck Verlag. Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento. 1987.