



17

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O IMPACTO
COMPETITIVO NAS EMPRESAS

Banca examinadora

Prof. Orientador: Carlos Osmar Bertero

Prof.:

Prof.:

Para meu pai, "In memoriam"

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JOSÉ VALÉRIO MACUCCI

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O IMPACTO
COMPETITIVO NAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da FGV/EAESP Área
de Concentração: Planejamento,
Organização e Recursos Humanos
como requisito para obtenção de título
de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Osmar Bertero



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1084/95



1199501084

SÃO PAULO

1995

III

Carlos

Escola de Administração de Empresa de São Paulo	
Data	N.º da Chamada
30.8	65.01.1002
N.º Volume	11175c
1084/95	Registrado por PR

Dis.

e.2

MACUCCI, José Valério A Cultura Organizacional e o Impacto Competitivo nas Empresas, São Paulo: EAESP/FGV 1995. 148p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Planejamento, Organização e Recursos Humanos.

Resumo: Trata da capacidade competitiva das organizações, frente às mudanças ambientais e, mais especificamente, do papel da cultura organizacional neste contexto. Aborda os temas por uma perspectiva histórica, tecendo uma cronologia da teoria das organizações, a evolução do tema sobre a competitividade das empresas e a cultura organizacional como variável ao desempenho das organizações.

Palavras-Chaves: Competitividade - Cultura Organizacional - Mudanças Ambientais e Organizacionais - Teoria Organizacional.

ÍNDICE

Parte I - PRÓLOGO

1. Porque o Tema	02
2. Objetivos do Trabalho	07
3. Estrutura da Apresentação do Trabalho	09

Parte II - REFERÊNCIAS TEÓRICO-CONCEITUAIS

1. Objetivos	11
2. Definindo Parâmetros	13
3. Uma Sintonia com a Ciência e a Teoria Organizacional	14
- A Natureza da Ciência	14
- A Classificação das Ciências	16
- Ciência, Teoria e Teoria Organizacional	20
- Os Limites dos Conhecimentos Científicos	22
4. Uma Perspectiva Histórica da Teoria das Organizações	23
- O Período Pré-Industrial	23
- A Revolução Industrial e a Escola Clássica	29
- A Escola Comportamental	40
5. Na trilha das Grandes Mudanças	45
- O Choque do Futuro	46
- A Terceira Onda	50
- Powershift - As Mudanças do Poder	53
- Megatendências	56
- Paradoxo Global	60

- Conclusões e Confirmando os Parâmetros	64 - 67
--	---------

Parte III - COMPETITIVIDADE E CULTURA

1. Objetivos	68
2. Na Busca da Competitividade	69
- Drucker: Uma Era de Descontinuidades	69
- Vencendo a Crise	74
- Da Obra de Michael Porter	81
- O Fator Renovação	90
- Confirmando as Tendências	94
- Definindo o Escopo da Competitividade	104
3. Cultura e Cultura Corporativa	109
- Cultura Organizacional e Capacidade Competitiva	117

Parte IV - DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. A Cultura como Variável (Organizacional)	123
- Cultura Forte e Desempenho Excelente	128
- Cultura Estratégicamente Ajustadas	130
- Cultura Adaptativa	132
2. CONCLUSÕES	134

Apresentação

Como profissional da área de "Recursos Humanos", sempre cultivei uma proximidade com as pessoas na tentativa de entender melhor a relação do ser humano com as organizações e destes com o ambiente que os circundam. Nesta constante peregrinação pelo inconsciente destas relações é que visualizei a possibilidade de pesquisar um pouco mais sobre a cultura de uma empresa e sua capacidade competitiva, procurando entender um pouco mais o papel que o ser humano, enquanto indivíduo e membro de um grupo social, teria neste processo.

Esta sempre foi uma inquietude pessoal e profissional e nesta busca acabei por perceber que a melhor forma de realizar esta tarefa era ouvir. E ouvir com tanta atenção que poderia passar a perceber o que não era percebido.

Para ilustrar esta apresentação inicial, resolvi traduzir um texto sobre liderança, elaborado por dois professores, W. Chan Kim e Renée A. Mauborgne, do INSEAD, em Fontainebleau, França, publicado na Harvard Business Review de Jul/Ago. de 1992, intitulado "Parables of Leadership", onde uma das parábolas pareceu-me que retratava justamente a minha preocupação ao procurar entender um pouco mais sobre os temas propostos para esta dissertação.

"No terceiro século D.C., o Rei Ts'ao enviou o seu filho, Príncipe T'ai, ao templo para estudar sob a tutela do grande mestre Pan Ku. Uma vez que o príncipe T'ai iria ocupar o lugar do seu pai, Pan Ku deveria ensinar-lhe o básico para se ser um bom governador. Quando o príncipe chegou ao templo, o mestre o enviou, sozinho, a Floresta Ming-Li. Após um ano, o príncipe deveria retornar ao templo e descrever os sons da floresta.

Quando o Príncipe T'ai voltou, Pan Ku pediu ao menino para relatar tudo o que ele pôde ouvir. "Mestre", respondeu o príncipe, "Eu pude ouvir os cucos cantarem, o roçar das folhas, o zunido das asas dos beija-flores, o salto dos grilos, o balançar da grama, as abelhas zumbirem e o vento soprar e uivar". Quando o príncipe terminou, o mestre lhe disse para voltar a floresta para escutar o que mais ele poderia ouvir. O príncipe ficou intrigado com o pedido do mestre. Será que ele já não havia discernido todos os sons?

Durante dias e noites sem fim, o jovem príncipe ficou sentado sozinho na floresta ouvindo. Mas ele não ouviu nenhum som diferente daqueles que ele já havia escutado. Aí, um dia pela manhã, enquanto o príncipe estava silenciosamente sentado embaixo das árvores, ele começou a ouvir alguns sons leves, diferentes daqueles que ele havia escutado antes. Quanto mais ele escutava com atenção, mais os sons se tornavam claros. Um sentimento de sabedoria tomou conta do menino. "Estes devem ser os sons que o mestre queria que eu escutasse", ele pensou.

Quando o Príncipe T'ai retornou ao templo, o mestre perguntou a ele o que mais ele havia escutado. "Mestre", respondeu o príncipe com reverência, "quando eu escutei mais de perto, eu pude ouvir o inescutável-o som das flores se abrindo, o som do sol aquecendo a terra e o som da grama bebendo o orvalho da manhã." O mestre balançou a cabeça com aprovação. "Ouvir o inescutável", respondeu Pan Ku, "é necessário disciplina para ser um bom governador. Pois apenas quando um governador aprendeu a ouvir de perto o coração das pessoas, ouvindo seus sentimentos não transmitidos, suas dores não expressadas e suas reclamações não ditas é que ele poderá desejar inspirar confiança no seu povo, entender quando há algo de errado e encontrar as verdadeiras necessidades dos seus cidadãos. O fim de reinados iniciam quando os líderes escutam apenas as palavras superficiais e não penetram profundamente na alma das pessoas para ouvir os verdadeiros sentimentos, opiniões e desejos".

Este trabalho é, sobretudo, uma intensão de me fazer ouvir o inaudível, de buscar continuamente as respostas para minhas inquietudes e, principalmente, de me ajudar a encontrar o suporte para as escolhas de caminhos que todos nós, de uma forma ou de outra, teremos que trilhar.

Agradecimentos

Este trabalho, como muitos outros imagino, foi resultado de muitas horas de pesquisa, leitura e troca de percepções com colegas de trabalho, do mestrado na FGV e com professores. Tudo isto permeado por incertezas, por erros e acertos e muita determinação em conciliar os estudos do mestrado, com a vida profissional e pessoal.

Não uma história diferente de muitos dos colegas com pude conviver nos intercâmbios que participei na Luigi Bocconi em Milão e na London Business School, que me ajudou muito no trabalho de pesquisa e consolidação de uma direção para o trabalho, além de me colocar em contato com colegas de muitas outras universidades de todo o mundo e poder aprimorar muitos novos conhecimentos.

Assim, o resultado e as conclusões contidas nesta dissertação, apesar de ser de minha inteira responsabilidade como autor, tem a contribuição de muitos colegas, outros autores e pessoas que, de uma forma geral, colaboraram na formatação final deste trabalho.

Quero em especial agradecer ao professor Carlos O. Bertero, meu paciente orientador que ofereceu toda a liberdade para realizar este trabalho e aos professores Fernando C. Prestes Motta e Esdras Borges Costa por constituir a banca que examinou a proposta de dissertação e deram "dicas" preciosas para corrigir a direção do trabalho.

Agradeço também a Eduardo Staig, Ana McLoughlin, Moisés Sznifer, Francisco Fernandes e Richard Connolly por terem sido os interlocutores, muitas vezes inconscientes, para o aprimoramento do foco e resultado final deste trabalho.

Não poderia deixar de agradecer também a Elen R. Wedemann, pela constante ajuda e apoio na elaboração do texto e a Roseli Garcia Corradini pelo

incansável apoio na elaboração gráfica e editoração do texto final.

E, finalmente, quero agradecer ao apoio oferecido pela CAPES no decorrer do curso de mestrado e a todos os amigos que de alguma forma contribuíram para a realização deste objetivo.

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O IMPACTO COMPETITIVO NAS
EMPRESAS

PARTE I PRÓLOGO

1. *Porque o tema*

Durante as décadas de 70 e 80 o mundo era exposto aos impactos de uma nova e emergente ordem econômica, definida, em sua essência mais aparente, pelo deslocamento de consideráveis parcelas da riqueza existente no planeta e, conseqüentemente, por uma redistribuição do exercício do poder ao nível mundial.

A homogeneidade de poder de criação e concentração de riquezas, até então polarizadas na economia Norte Americana e Européia Ocidental, passa a ser redefinida a partir da forte atuação das companhias japonesas, capitaneando o desenvolvimento de grande parte dos países asiáticos.

Esta nova conjuntura, onde teriam que conviver organizações e indivíduos, acabou por consolidar a percepção de que estava surgindo uma nova era de mudanças e necessidades imprescindíveis de adaptação e inovação, cada vez mais constantes para ambos, onde a capacidade de manter-se interagindo e integrado com os grandes movimentos ambientais passou a ser fator de sobrevivência.

Este grande movimento da economia, que na verdade estava inserido em uma cadeia de acontecimentos e mudanças globais, foi então tido como o fenômeno da era moderna e denominado de fim da Era Industrial e início de uma nova sociedade, a Sociedade da Informação, onde toda sorte de organizações tiveram suas fronteiras físicas, estruturais e até seus limites metafísicos colocados "em xeque". Tudo era novo e imprevisto e suas bases teriam que ser revistas, desde sua estratégia de ação até a capacidade ativacional (001-A) das pessoas que as compunham.

Diante deste fato que se consoma a cada dia de forma mais e mais impactante em nossas vidas, como indivíduos e como participantes em organizações, abrem-se inúmeras possibilidades e necessidades de busca de um novo nível de compreensão que nos propicie uma melhor condição de entendimento e de resposta a esta realidade de permanente mudança, que tende a ser cada vez mais incontrolável, imprevisível e incessante.

No Brasil, com suas características de economia fechada, com mercados protegidos e uma alienação tecnológica tão efetiva quanto perigosa, os impactos reais destes mega movimentos globais só começaram a produzir efeitos já no final da década de 80. Primeiramente com as multinacionais, pressionadas pelas condições de competitividade no mercado externo e, finalmente, no início dos anos 90 com a abertura de fronteiras e uma política de importações mais realista, acabou por forçar a grande maioria das empresas a buscar novas condições de atuação.

Neste contexto apareceram temas como: Produtividade, Qualidade Total, Visão de Futuro, Energização de Pessoas e uma série de ferramentas das mais diferentes origens como: Just-in-Time, Kanban, CCQ, Normas de Qualidade ISO-9000, "Downsizing", Reengenharia, "Benchmarking" e tantos outros, e todos em nome da competitividade.

Em meados da década passada aparece também, de forma mais sistematizada e começando a buscar seus caminhos dentro da realidade nacional, a preocupação com a "Cultura Organizacional", tema até então pouco conhecido dentro da problemática empresarial Brasileira e que acabaria por ter muita relevância em muitas histórias de sucesso e de fracasso.

A conjunção destes dois temas, com todos os erros e acertos que temos vivido e visto nestes últimos oito ou dez anos, é que acabaram por deflagrar o interesse em aprofundar um trabalho de revisão bibliográfica a partir das inúmeras possibilidades de pesquisa, de investigação e da evolução do conhecimento nesta área da administração de empresas.

E é justamente a partir destas possibilidades que o espírito humano tem a condição de buscar o conhecimento, interagir com a nova realidade e expandir definindo novos horizontes e novas possibilidades, criando e aprimorando suas inteligências que são, por fim, a base da própria evolução.

Com o fato de conviver com esta contundente realidade e poder ter a oportunidade e perceber o caminho, é que estes dois grandes temas me estimularam a buscar alguma direção na imensidão de possibilidades de investigação acadêmica e profissional: A competitividade das empresas e a cultura organizacional, ou seja, o que é ser competitivo em meio ao processo que hoje vivemos e qual é a influência ou papel da cultura organizacional neste contexto.

A mudança contínua e cada vez mais intensa, está expondo de forma profunda as empresas, que por sua vez deverão estar desenvolvendo mecanismos de resposta cada vez mais eficazes, pois destes dependerá diretamente sua efetividade organizacional.

Dentro do campo da administração de empresas estarão sendo lançados os desafios de buscar a coerência e o equilíbrio da evolução e da mudança na forma com que as organizações irão criar e estruturar uma nova e mutante condição de resposta ao ambiente e ao indivíduo e desta competência irá estar se definindo a sua capacidade competitiva em uma nova ambiência sempre renovada e desafiante.

No fundo, como profissional da área de Recursos Humanos, fica para mim a nítida percepção dos dois polos ou duas metades da mesma moeda: de um lado há o aspecto físico, material, Cartesiano, algo estrutural-funcionalista e há de outro lado o metafísico, o humano, algo mais afetivo-emocional, mas que se constituem no todo indivisível e interdependente que é o que podemos chamar de sistema empresa (fig.01), interagindo com o ambiente externo e com os seres humanos que a compõem, como nos apontou Charles Handy (001).



A questão da competitividade de uma empresa e sua cultura organizacional, parece também ser tratada com uma certa polarização estereotipada, quando na verdade, me parece que é justamente a interação e o equilíbrio que poderá viabilizar o todo.

Tratar estes temas nos remete a mergulhos profundos nas raízes de algumas bases das Ciências Sociais como a Antropologia, a Sociologia e no campo da Teoria da Organizações, e seguramente isto implica em meter-se em um emaranhado de conceitos e definições que são resultado da própria evolução das ciências e de um contínuo avanço em todos os campos do conhecimento. De fato, parece que quanto mais se caminha, mais ampla e profunda parece a necessidade de busca. Esta, talvez seja a exponencialidade infinita da necessidade de saber do homem em relação a ele mesmo.

Entretanto este é o desafio: buscar alguma coerência e sentido neste imenso universo de dados e informações, de modo que possamos, como cidadãos e profissionais, entender as possibilidades que temos e definir nossos caminhos.

Outro aspecto importante que queremos denotar é que, como sabemos, a Teoria Organizacional é profusa em enfoques e conceitos que entendem o ser humano como mera peça do cenário e não como ator ou agente de realização, como veremos mais a frente, entretanto, apenas como uma posição ainda preliminar, queremos ressaltar esta possibilidade que poderia nos levar a interpretar todo este trabalho como mero discurso conformista e reducionista do ser humano, pois falar de competitividade das empresas e de uma cultura organizacional, parece assumir

um certo caráter manipulador que visa homogeneizar certas maneiras de pensar e agir, anulando a potencialidade e a possibilidade da busca do "homem integral", como nos alertou Guerreiro Ramos (002) e Ester Freitas (003) e muitos outros autores em seus trabalhos. Contudo, apesar de manter este alerta, quero, acima de qualquer coisa, elaborar com esta dissertação uma análise crítica e cronológica dos temas propostos com o sentido de, seja qual for a interpretação ou conclusões que possamos atingir, que sejam estas, em si mesmas, parte da evolução de cada um de nós.

Como fechamento desta primeira definição temática, seria oportuno lembrar de uma experiência ocorrida em 1988, no Congresso Anual da ASTD-American Society for Training and Development, em Boston - EUA, quando por ocasião da definição do temário para a conferência surgiu com forte evidência para a comissão técnica, que o diferencial competitivo sustentável dos anos 90 estaria diretamente vinculado com a capacidade das organizações em integrar e evoluir a partir do Ser Humano. Naquele momento, isto me pareceu algo novo e surpreendente e, sem dúvida, me lançou a novas perspectivas e vivências pessoais e profissionais, inclusive o mestrado na EAESP/FGV.

E sem dúvida, dentro da experiência profissional na área de Recursos Humanos, que é também tema de concentração no mestrado da EAESP-FGV, é que tenho vivenciado a busca constante deste elo entre a pessoa e sua manifestação de realização, onde, dentro do contexto onde hoje vivemos, a cultura e capacidade competitiva das organizações tem um papel de extrema relevância.

Neste sentido, como parte da definição temática deste trabalho, vamos entender e ponderar que a capacidade competitiva das empresas será cada vez mais uma função da interatividade, integração e entendimento que seus colaboradores humanos tenham da realidade ambiental no qual operam suas organizações, fato este que coloca o ser humano em completa evidência e que parece estar se tornando o amálgama de uma nova era.

2. *Objetivos do trabalho*

A definição e construção desta monografia tem como expectativa básica os seguintes objetivos:

- Proporcionar uma visão mais integrada e abrangente de uma perspectiva histórica e analítica da competitividade das empresas e o papel da cultura organizacional e do fator humano neste contexto;
- Elaborar um texto monográfico de análise teórico-conceitual que atenda de forma coerente e relevante as exigências do CMA da EAESP-FGV;
- Aprimorar meu próprio conhecimento e entendimento sobre este conjunto de variáveis que estão impactando em nossas vidas de forma cada vez mais intensa;
- Contribuir de alguma forma com outras pessoas que estejam com as mesmas inquietudes na busca de novas respostas para novas realidades.

Dentro de definições de objetivos, sempre há o risco de se determinar algo além das possibilidades da efetiva realização, entretanto, neste momento, o risco parece inevitável e a partir de uma posição de ambivalência: de um lado como mestrando, leitor ávido e analista, se contrapondo e se complementando com uma posição de profissional e de intenso participante na organização, me parece válida a definição deste escopo de trabalho.

Há, sem dúvida, uma genuína preocupação em balancear a elaboração deste trabalho de forma a poder construir um quadro teórico-conceitual como referência para retratar um conjunto de variáveis organizacionais para os temas propostos, a partir de um conjunto de experiências acadêmicas e práticas vivenciadas ao longo de uma carreira profissional, e, evidentemente, fica o próprio objetivo da dissertação, limitado a este escopo de entendimento.

Numa análise preliminar do conjunto de referências bibliográficas disponíveis, pode-se estabelecer, de imediato, a necessidade desta delimitação da abrangência da pesquisa bibliográfica e da amplitude e profundidade de desenvolvimento do tema.

Esta delimitação estará baseada na definição de quais modelos ou enfoques de competitividade serão adotados para o trabalho, visto que grande parte das abordagens e fatores que definem a capacidade competitiva das empresas estarão, geralmente, contidos ou integrados nos modelos mais abrangentes.

Assim, o critério básico para esta definição será a abrangência do modelo e a profundidade de análise dos fatores que o compoñham.

Quanto ao tema da Cultura Organizacional, estaremos também utilizando algumas abordagens básicas e que nos dão uma amplitude de visão suficiente para entender a inter-relação e o impacto na definição da capacidade competitiva das empresas.

E, finalmente, vamos apresentar alguns subsídios para demonstrar como entendemos o ser humano como fator preponderante para uma permanente capacidade inovadora, criativa e flexível, na efetividade das organizações.

Há, sem dúvida, um imenso campo de pesquisa com múltiplos enfoques apoiados nas mais diversas abordagens, evidente que não há nenhuma pretensão de esgotar o assunto, mas sim de abrir uma perspectiva de análise que contemple uma linha coerente e consistente para uma melhor compreensão da Competitividade, da Cultura Organizacional e do Fator Humano nas organizações.

3. *Estrutura de apresentação do trabalho*

A definição da estrutura do trabalho tinha como primeira dificuldade, justamente a necessidade de se determinar a primeira dimensão para o trabalho como um todo, visto que os temas pretendidos têm um amplo espectro de abordagens que podem ir desde considerações macroeconômicas no cenário mundial até as deficiências de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas empresas.

Assim, era imprescindível que se determinasse um certo nível de abrangência da pesquisa para a elaboração das primeiras considerações de caráter teórico-conceitual, para, então, definir um conjunto específico de enfoques ou abordagens que permitisse analisar e aprofundar em determinados aspectos.

Neste sentido, buscamos num primeiro momento construir um painel que pudesse trazer até o leitor um "pano de fundo" para as discussões sobre Competitividade, Cultura Organizacional e considerações sobre o Fator Humano nas organizações, e que deverá poder traçar uma linha de perspectiva histórica demonstrando um enfoque da ciência como geradora do conhecimento, as grandes mudanças ocorridas e as grandes tendências do futuro que teremos que considerar para o trabalho.

Assim, temos nesta primeira Parte (I), uma definição do tema, a determinação dos objetivos do trabalho e a apresentação da estrutura básica da dissertação.

Na segunda Parte (II), vamos estar definindo a referência teórico-conceitual para os temas que estarão sendo abordados, especificando os objetivos deste bloco, definindo os parâmetros da pesquisa e os fundamentos básicos que irão nortear a monografia e montar um quadro de referências para aprofundizar os temas.

Na terceira Parte (III), estaremos apresentando os resultados das pesquisas bibliográfica e documental sobre Competitividade, Cultura Organizacional e administração do Fator Humano e fechando com algumas conclusões preliminares e um quadro de referências mais global.

Na quarta Parte (IV), estaremos apresentando os resultados de uma das mais recente e completa pesquisa sobre o tema e fazendo as conclusões finais como epílogo do trabalho apresentado, adicionando as fontes de pesquisa bibliográfica e documental utilizada.

PARTE II REFERÊNCIAS TEÓRICO-CONCEITUAL

1. *Objetivos*

A finalidade desta parte do trabalho é apresentar um quadro referencial global que possa cumprir as seguintes finalidades:

- . Construir uma perspectiva histórica e referencial que possa estabelecer uma linguagem comum;
- . Estabelecer o escopo e os parâmetros que estarão direcionando a construção do arcabouço teórico-conceitual a ser explorado;
- . Definir os fundamentos básicos e construir um quadro referencial para os temas a serem tratados.

Enquanto tentava definir de forma clara os objetivos acima, percebi que não era simples, nesta etapa do trabalho, demonstrar as partes e o todo de uma percepção muito pessoal de um conjunto lógico de informações que está por ser articulado e consolidado e, então, me ocorreu a lembrança de uma interessante fábula que pode ilustrar bem essa percepção e a dificuldade de estabelecer objetivos.

Conta-se a estória de um cardeal francês que foi visitar as obras de construção de uma catedral nos arredores de Paris no século XVII e que lá chegando se deparou com três grupos de trabalhadores quebrando pedras. Impressionado com a enormidade da obra dirigiu-se ao primeiro grupo que discutiam e brigavam muito entre si e perguntou: - "O que vocês estão fazendo?" e eles responderam com muito mal humor: - "Não vê que estamos quebrando pedras". Um tanto embaraçado, o cardeal se afastou e se dirigiu ao segundo grupo que também quebravam pedras, porem colaboravam entre si e pareciam mais

amistosos e perguntou: - "Vocês também estão quebrando pedras?" e eles cordialmente responderam: - "Não Eminência, estamos construindo uma parede" e finalmente o cardeal se dirigiu ao terceiro grupo que cantavam e triunfantes quebravam pedras. Intrigado, o cardeal lhes perguntou prontamente: - "Como vocês podem estar tão contentes por quebrar pedras?" e, entusiasmados, eles responderam: - "Não Eminência, não estamos quebrando pedras estamos **construindo uma catedral**".

Na verdade, construir este quadro referencial implica em demonstrar o "tamanho da catedral" sem, contudo, perder de vista as pedras e paredes que irão ao final compor o todo.

E, há ainda uma história contada pelo Prof. Charles Handy que diz que em certa ocasião foi a Dublin, sua terra natal na Irlanda, para as férias de verão, e ali chegando resolveu ir visitar amigos em uma pequena vila que fica a uns 80km por entre as colinas que cercam a cidade.

Quando já estava fora da cidade percebeu que tinha esquecido o mapa... e lá, sem um mapa você está definitivamente com problemas, pois não há placas indicando as direções.

Depois de algumas tentativas frustradas para tentar achar o caminho, o Prof. Handy resolveu pedir informações ao primeiro fazendeiro que encontrou a beira da pequena estrada e quando perguntou por orientação, a pessoa prontamente respondeu: - "Claro, você vai em frente nesta estrada por mais ou menos 20km, quando então vai encontrar uma ponte sobre um riacho e após a ponte vai chegar ao Pub do Harry... pois bem, dois quilômetros **antes** vire a esquerda e você não poderá errar".

Neste bloco, vamos tentar também, primeiramente, não esquecer o mapa e principalmente não ter que chegar ao Pub do Harry para descobrir que a estrada já ficou para trás há dois quilômetros.

2. *Definindo os parâmetros*

Na construção deste painel inicial de referências voltado para a discussão da competitividade das empresas e a cultura organizacional, entendemos de extrema relevância tratar preliminarmente do tema das grandes mudanças ambientais, visto que estas acabam por fim, afetando enormemente as organizações e as pessoas de uma forma global, passando a ser, possivelmente, a mais importante variável na análise organizacional neste final de século.

Tem se evidenciado que há toda uma interrelação, um processo holístico de influências e conseqüências, onde uma ponderação de causa e efeito sobre mudanças e seus efeitos na humanidade, acaba por tomar dimensões cada vez mais amplas, e em conjunto acabam por determinar um imenso universo de inúmeras dimensões umas contidas nas outras, portanto, nos pareceu imprescindível procurar ordenar algumas idéias básicas sobre o assunto.

Na busca de sistematizar essas idéias e conceitos, vamos procurar construir um quadro de referência global sobre ciência, Ciências Sociais e ordenar o entendimento e interrelação do tema das grandes mudanças e seus impactos nas organizações e pessoas, com a própria constituição da Teoria das Organizações e os temas em questão: a competitividade e a cultura organizacional.

Cabe ressaltar que vamos aqui, tentar traçar uma perspectiva histórica e mais abrangente das grandes mudanças, a partir de abordagens e interpretações de algumas diferentes fontes do conhecimento e da ciência, que nos apresentam enfoques mais amplos e que parecem ter sistematizado a percepção de uma nova realidade para a sociedade e para as organizações.

3. *Uma sintonia com a ciência e a Teoria Organizacional*

Face ao fato de que estamos tratando de administração de empresas e, mais especificamente, como estas podem ser mais efetivas, gostaríamos, primeiramente de proporcionar um "ajuste fino" no que chamamos anteriormente de linguagem comum, e para tanto, como citado anteriormente, queremos aqui fazer uma inserção dos temas que pretendemos abordar dentro de um entendimento mais amplo no campo da ciência e da Teoria das Organizações.

Não poderíamos pretender aqui, fazer um tratado sobre a evolução da humanidade e da ciência e nem de esgotar um tema de tão profundas e amplas implicações, mas sim traçar um painel dos principais pontos de interligação e relevância para a realidade organizacional que entendemos estar vivendo.

A nossa percepção é que esta inserção poderá nos ajudar a melhor definir e expressar o escopo e os parâmetros para este trabalho e, portanto, estabelecer os limites para entendimento e reflexão que se pode ter a pretensão de atingir.

• *A natureza da ciência*

Para discutirmos a natureza da ciência é necessário que, primeiro, tenhamos uma definição o mais próxima possível de qual entendemos ser o conceito de ciência.

A palavra Ciência, deriva do termo em latim "scientia", que significa "conhecimento" (004), contudo, tecnicamente há enormes controvérsias quanto a definição do que seja ciência e inúmeros autores tentaram definir um conceito que fosse abrangente e completo. A seguir citamos alguns que são mais comumente apresentados nos mais diversos autores conforme nos apresenta Lakatos e Marconi (005):

"Acumulação de conhecimentos sistemáticos."

"Caracteriza-se pelo conhecimento racional, sistemático, exato, verificável e, por conseguinte, falível."

"Conjunto orgânico de conclusões certas e gerais, metodicamente demonstradas e relacionadas com objeto determinado."

"Corpo de conhecimentos consistindo em percepções, experiências e fatos certos e seguros."

"Forma sistematicamente organizada de pensamento objetivo."

Como podemos denotar a partir destes cinco exemplos, há uma verdadeira proliferação de variações semânticas entre as definições mais aceitas, porém, os conceitos quase sempre se complementam ou, em alguns casos, até se contradizem, gerando alguma confusão e dificuldade em estabelecer o que realmente se entende por ciência.

Um dos mais completos e aceitos conceitos é aquele proposto por Ander-Egg que afirma que: "A ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente, sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza."

Apesar de parecer bastante abrangente a definição de Ander-Egg, outro pesquisador, Trujillo Ferrari nos propõe um conceito aparentemente mais completo: "A ciência é todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação."

Assim, como concluem, as autoras, podemos entender por ciência uma "sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se pretenda estudar."

A partir destas definições podemos inferir que a natureza filosófica da ciência é que existe alguma forma de ordem no universo, pois sem a uniformidade e a repetição do comportamento das coisas e das pessoas, o desenvolvimento do conhecimento científico não seria possível.

Na verdade, nos parece que a hipótese ou problema é o início de todo experimento científico e também é o próprio resultado, pois as hipóteses nunca são, e nem poderiam ser, "consideradas como verdades definitivas; toda lei científica é uma hipótese para uma investigação futura." como citado por Henry Albers (2006).

O objeto da ciência e o produto final do método científico é uma acumulação de conhecimentos, que resulta numa melhor compreensão do homem e de seu ambiente, formando assim, uma base para prever o futuro e para atingir conscientemente seus objetivos desejados.

• *A classificação das Ciências*

Lakatos e Marconi apresentam uma primeira classificação proposta por Augusto Comte, que entendia que as ciências estão classificadas segundo uma ordem crescente de complexidade e que estariam assim ordenadas: Matemática, Astronomia, Física, Química, Biologia, Sociologia e Moral.

A partir desta classificação de Comte, uma série de outros autores trataram de elaborar proposições que estavam baseadas na complexidade crescente ou com relação ao conteúdo de cada campo científico, outros propuseram enfoques mistos, que foram lapidando e complementando os estudos, gerando abordagens mais completas e, visando demonstrar isto e adotar uma definição mais completa, e que são citados os trabalhos de Giuseppe Nérizi, Rudolf Carnap e Mario Bunge.

Para Nérici, que propôs uma abordagem mista, as ciências estão classificadas da seguinte forma (quadro 001):

CIÊNCIAS	MATEMÁTICAS	Teóricas: Aritmética, Geometria, Álgebra	
		Aplicadas: Mecânica Racional, Astronomia	
	FÍSICO-QUÍMICAS	Física, Química, Mineralogia, Geologia, Geografia Física	
	BIOLÓGICAS	Botânica, Zoologia, Antropologia	
	MORAIS	Psicológicas	Psicologia, Lógica, Estética Moral
		Históricas	História, Geografia Humana, Arqueologia
		Sociais e Políticas	Sociologia, Direito, Economia, Política
	METAFÍSICAS	Cosmologia Racional, Psicologia Racional, Teologia Racional	

Quadro 001: Adaptado de Lakatos e Marconi (005) pg. 25

Para Carnap, quanto à classificação em relação ao conteúdo, as ciências se dividem em:

- a) *formais*, que contêm apenas enunciados analíticos, isto é, cuja verdade depende unicamente do significado de seus termos ou de sua estrutura lógica;
- b) *factualis*, que além dos enunciados analíticos, contêm sobretudo os sintéticos, aqueles cuja verdade depende não só do significado de seus termos, mas igualmente dos fatos a que se referem.

Para Mario Bunge, partindo das mesmas divisões em relação às ciências, propõe a seguinte classificação (Quadro 002):

CIÊNCIA	FORMAL	Lógica Matemática	
		NATURAL	Física Química Biologia Psicologia Individual
	FACTUAL		CULTURAL

Quadro 002: Adaptado de Lakatos e Marconi (005) pag. 26

A partir destas classificações, pode-se perceber que não há um consenso entre os autores, sendo que para alguns o que é ciência, para outros são meros ramos de estudo, assim, baseadas no trabalho de Mario Bunge, as autoras nos propõem a seguinte classificação:

CIÊNCIAS	FORMAIS	Lógica Matemática
	NATURAIS	Física Química Biologia e outras
	FACTUAIS	SOCIAIS Antropologia Cultural Direito Economia Política Psicologia Social Sociologia

Quadro 003: Adaptado de Lakatos e Marconi (005) pag. 27

Entendemos ser esta uma das mais completas e claras classificações das ciências, entretanto, encontramos ainda em vários autores os termos "ciências organizacionais" e "ciências comportamentais", como aparece nos trabalhos de Gary Dessler (004) e Charles Handy (001)), e segundo nosso entendimento estas são ciências derivadas, que se utilizam dos conhecimentos dos vários outros ramos da ciência para compor a análise, o entendimento e as conclusões sobre as organizações, os seres humanos e as relações e comportamentos destes de uma forma geral.

Neste Sentido, nos esclarece Dessler que em um senso geral, "ciência é um conjunto de conhecimentos que são sistematicamente produzidos e ordenados",

assim, Física, Química e Biologia são ciências, bem como a Psicologia e outras ciências comportamentais, ou seja, aquelas que sistematizam o estudo do comportamento humano. Portanto, argumenta, a possibilidade de observação sistemática e a análise das organizações "pode ser denominada como ciência organizacional", ou seja, uma ciência que busca entender e explicar o funcionamento das organizações através de determinado conjunto de fatos e as interrelações entre os mesmos.

• *Ciência, Teoria e Teoria Organizacional: Um ajuste de percepções*

Partindo da definição de ciência de Dessler, apontada acima, e aceitando a conclusão sobre a existência de uma Ciência Organizacional, podemos construir o argumento de que o produto final deste ramo da ciência é uma teoria ou um conjunto de teorias que expliquem e relacione os fatos que ocorrem na organização e são justamente nestas teorias que esta baseada a formação da Teoria das Organizações.

Estas teorias nos ajudam a entender a estrutura e comportamento das organizações e, finalmente, poder compreender como uma mudança - como aumento de pressão de mercado ou a implantação de um novo processo qualquer - pode influenciar os elementos da organização e, por fim, afetar a sua efetividade.

Entretanto, alguns esclarecimentos se fazem oportunos, até mesmo, porque o principal objetivo desta parte do trabalho é gerar uma linguagem comum, o que implica sobretudo em estabelecer posições a respeito de como entendemos determinados conceitos aqui apresentados.

Primeiramente, seria importante argumentar que entendemos o método científico como o meio para produzir as teorias e, em última instância, gerar o conjunto de conhecimentos que denominamos de ciência. Contudo, é necessário apontar que o método científico é muito mais do que simplesmente observação,

generalização e experimentação, assim, como realizar uma pintura em tela ou escrever uma poesia, não basta que se siga algum tipo de método lógico e estruturado.

A ciência é, sobretudo, uma "aventura do espírito humano", como nos aponta Warren Weaver (007). E complementa nos dizendo que "a ciência é essencialmente um intento artístico, amplamente estimulado por uma imaginação disciplinada e baseada principalmente na fé, na razoabilidade, na ordem e na beleza do universo do qual o homem é parte".

Gary Dessler (008), apóia esta opinião, afirmando que "o método científico é muito mais uma atitude ou predisposição caracterizada pela curiosidade, racionalidade, abertura mental (*openmindedness*), objetividade e honestidade entre outras coisas". E ressalta que não devemos confundir as armadilhas advindas da estrutura do método científico com os objetivos do método em sua essência e exemplifica com o que ele denomina de "*serendipity*", ou seja, um fato totalmente inesperado que advem com a experimentação ou o processo científico que muitas vezes modifica completamente o curso da ciências, como as famosas experiências de Hawthorne e os resultados que se produziram.

Segunda ressalva relevante, é considerar a teoria e a realidade que vivemos, visto que na maioria das vezes os fatos e resultantes que temos que enfrentar no dia-a-dia não são tão bem estruturados e com uma relação de causa e efeito tão claras como o são as teorias. Como nos afirma Henry Albers (009): "As teorias ajudam a criar um certo grau de certeza num mundo que é caracterizado pela incerteza". O homem decodifica a maior parte de seu ambiente a partir de símbolos que aprendeu, e assim o real passa a ser algo de simbólico, contudo, se a criação e interiorização destes símbolos passa a ser cada vez mais rápido e descontínuo, possivelmente, a decodificação pelo intuitivo e o emocional passem a ser muito mais relevante do que os meios que produzem o código. Enfim, talvez seja necessário entender o método científico como meio e não como fim em si mesmo.

Como terceira e última ponderação, queremos aqui apor as considerações de Guerreiro Ramos (010) sobre a Teoria das Organizações e a necessidade do repensar de seu papel e de sua evolução futura. Numa crítica tão precisa quanto contundente, o autor, no capítulo 4 de sua obra intitulada "A Nova Ciência das Organizações" trata da colocação inapropriada de conceitos e tópicos na Teoria das Organizações e tece o argumento de que "hoje em dia, a missão fundamental dos especialistas em teoria da organização, não consiste em legitimar a total inclusão das pessoas nos limites das organizações econômicas formais, mas sim em definir o escopo de tais organizações na existência humana em geral".

• *Os limites dos conhecimentos científicos*

Nos pareceu, ainda, importante estabelecer uma ressalta quanto ao limite do conhecimento que hoje sabemos estar diretamente vinculado com a segurança dos dados e que são os grandes conformadores das comprovações científicas, por este motivo, os campos de conhecimento relativos às coisas tiveram alto nível de desenvolvimento, enquanto que as ciências comportamentais ainda há muitos caminhos por serem investigados, apesar de sua grande evolução nas últimas décadas. Exemplifica Albers (011), que o comportamento do átomo é mais previsível que o do ser humano.

Hersey & Blanchard em sua obra de 1986 (012), constata o grande distanciamento do desenvolvimento das ciências exatas com relação às ciências sociais, afirmando que durante muitas décadas, nos EUA, de cada trinta dólares investidos na produção científica, apenas um era destinado às pesquisas de natureza social.

Apesar do grande avanço que foi constatado nas ciências sociais nestes últimos anos, um mundo com mudanças cada vez mais intensas deverá exigir muito mais na nossa rapidez e precisão de realizar o conhecimento e, talvez, requerer uma nova interatividade e integração para produzi-lo.

Feitas estas considerações, renovamos aqui nossa intenção de estabelecer uma linguagem comum e realizar uma sintonia fina, ainda que superficial, quanto ao entendimento do que seja ciência, teoria e a Teoria das Organizações.

4. *Uma perspectiva histórica da Teoria das Organizações*

Há inúmeras obras, artigos, pesquisas e uma infinidade de trabalhos sobre a formação e a evolução da Teoria das Organizações, portanto, cabe esclarecer que pretendemos tão somente traçar um breve quadro de perspectiva histórica, com o objetivo de situar a evolução do tema até a segunda metade do século XX e contextualizar o presente trabalho.

Para tanto, vamos propor uma primeira visão com uma divisão de tempo e escolas que de alguma forma, foram marcos de referência na evolução do tema:

- . O Período Pré-Industrial - antes do século XVIII;
- . A Era da Escola Clássica da Teoria das Organizações - até aproximadamente 1930;
- . As Escolas Contemporâneas - após 1930 até aproximadamente 1960.

• O Período Pré-Industrial: O legado para o capitalismo

Muitas civilizações e nações tiveram uma participação intensa na evolução histórica das organizações e na formação da administração como meio de conduzi-las a seus objetivos, entretanto, gostaríamos aqui de ressaltar as principais adventos históricos que contribuíram na construção do chamado legado capitalista, que acabou por ser a base que formou os alicerces para a Revolução Industrial.

Egito, Grécia e Roma

Conforme pesquisa histórica realizada por Gary Dessler (013) e apresentada em sua obra: "Organizational Theory: Integrating Structure and Behavior", a primeira organização em larga escala foram os monopólios no antigo Estado Egípcio, usados principalmente para administrar os grandes projetos como sistemas de irrigação, construção de canais, transporte e armazenamento de víveres e a edificação das pirâmides. No topo das organizações estava o Faraó, que tinha sua autoridade baseada no incontestável direito divino e como uma espécie de "primeiro-ministro" estava o Vizir a quem era delegado certa autoridade administrativa. O Vizir era encarregado da justiça, das finanças e era diretamente responsável por elaborar a burocracia para lidar com milhares de escravos que eram a base de realização de todas as atividades do Estado. A economia Egípcia era quase que totalmente agrária e a mais importante função da burocracia era prever e administrar adequadamente as marés das águas do Rio Nilo, pois este fator natural influenciava amplamente todas as atividades na região.

Na civilização Egípcia foram desenvolvidos muitos conhecimentos como a matemática, astronomia e princípios médicos, bem como foi um grande centro de desenvolvimento das artes e da escrita, com uma surpreendente capacidade de realização e organização social.

Apesar de haver indícios através do Antigo Testamento e de documentos babilônicos de que havia algum comércio neste período, esta atividade só realmente se intensificou e começou a ter importância com o aparecimento da antiga civilização da Grécia. O paradoxal e curioso, como apontado por Tilgher (014), é que a aristocrática e filosófica Grécia Antiga entendia que "...qualquer atividade que traga o espírito para um contato próximo com o mundo material... era uma dolorosa e humilhante necessidade" e portanto, as atividades econômicas eram condenadas de uma forma geral.

resultado foi o desenvolvimento e estabelecimento das escrituras canônicas, da doutrina católica e uma estrutura de autoridade absolutamente centralizada, que pretendiam assegurar o cumprimento e respeito por parte dos membros e dirigentes da organização Igreja.

O período medieval

No período medieval, compreendido entre a queda do Império Romano, por volta dos séculos III e IV, e a era dos Cruzados, que tem sua plenitude por volta dos séculos XI e XII, foi caracterizada por uma forte estagnação econômica e social. O sistema feudal dominou completamente a vida economia na Europa, e o servo, que era livre, porém dependia totalmente do senhor feudal, substituiu o escravo na base da ordem social e econômica. A Igreja, que fincou suas condições de domínio ainda no Império Romano, foi a instituição que prevaleceu praticamente sobre todas as atividades humanas e o homem feudal foi ensinado que a salvação era o objetivo de vida, e que o meio para obter a vida eterna no paraíso era a vida de subsistência e o distanciamento material e o individualismo.

Esta posição doutrinária da Igreja e sua dominação como o super Estado, perpetuou a idéia de que atividade econômica era um mal necessário, porem "uma atividade do demônio".

Paradoxalmente, a Igreja tornou-se a maior proprietária de terras na Europa e empregava milhares de servos, sendo que se tem notícias de que houveram sensíveis mudanças com relação à aceitação das atividades comerciais durante a baixa Idade Média, coerentemente com o crescimento destas atividades neste período, apesar de se manter fortemente a noção de este era um mal tolerado.

Esta visão negativa dos negócios parece ter suas raízes na Grécia Antiga e ainda persiste em várias culturas e grupos sociais até hoje. Isto, contudo, precisaria ser adequado ao advento da industrialização, era necessário uma nova visão para sustentar essa possível mudança, era necessário o surgimento de uma

ética capitalista.

Na verdade parece ter sido os Cruzados, que são resultado da própria ética religiosa e política da época, que abriram caminho para novas rotas de comércio e puseram a Europa medieval em contato com as riquezas e realidades do Oriente. Gradualmente, o comércio passou a ter mais espaço e a espalhar prosperidade, corroborado pelos excessos da Igreja e uma certa perda de credibilidade, acabam por minar séculos de tradição e doutrina.

A partir deste período surgiram condições de manifestações que levaram a perda da hegemonia de poder da Igreja romana, porém foi a partir de Martinho Lutero e a proclamação de suas 95 teses fixadas na porta da Catedral de Wittenberg (015), é que se abriu a primeira contraposição clara à doutrina da subsistência individual. Además, Lutero enfatizou a Bíblia e não a Igreja como fonte de autoridade religiosa e introduziu a idéia de que a Comunidade Cristã baseada na Bíblia era a autoridade e não a Igreja baseada nas escrituras canônicas e doutrinas, esta nova perspectiva teve larga aceitação em todos os segmentos da sociedade local e logo se espalhou por toda a Europa.

Na verdade, segundo observações de Dessler (op.cit.), parece que as teses de Lutero vieram em boa hora, pois o homem comum sentiu que poderia se ver livre da Igreja e de sua secular dominação; a classe média porque era uma forma de criar uma nova doutrina religiosa que estimulasse a atividade econômica e a classe governante porque tinha bons planos para as extensas terras possuídas pela Igreja.

Mais tarde, Calvino, adota algumas idéias de Lutero e dentro das reformas religiosas do Século XVI, que foram extremamente turbulentas e provocaram significativas mudanças nas relações econômicas e sociais na época, acabou por criar o conceito do "homem eleito" que estaria predestinado à salvação e dignificava o trabalho como forma de salvação.

Apesar de não ter tratado diretamente da obtenção e acúmulo de riqueza, sem dúvida, o Protestantismo estimulou e encorajou a atividade laboral como um objetivo de vida e abriu as portas para uma nova relação do homem com seu meio e seu eu.

Estas mudanças formaram as bases para o crescimento do comércio internacional e resultaram em uma filosofia econômica mercantilista, dando aos governos uma grande influência e um papel relevante no financiamento e controle das atividades econômicas.

No século XVIII, é publicada a famosa obra de Adam Smith, intitulada "A Riqueza das Nações", que iria sustentar as bases da separação do Estado e da economia, descrevendo como a "mão invisível" do mercado iria assegurar que os recursos seriam alocados onde houvesse demanda e fossem melhor remunerados. Para Smith, a divisão racional do trabalho e a especialização eram pilares fundamentais para um mercado competitivo com crescentes níveis de produtividade e ganho.

Neste período, a teoria econômica enfatiza a racionalidade utilitária e o auto-interesse do homem, que conjugado com a divisão e especialização do trabalho e da racionalidade religiosa do Protestantismo e do Puritanismo, criam a noção de trabalho árduo, especialização e competitividade. Em meados do século XVIII estavam formadas as bases ideológicas e culturais para a Revolução Industrial e, conseqüentemente, da formação da ambiência competitiva onde teriam que se efetivar as organizações e de onde surgiria o conceito de cultura organizacional, como veremos mais a frente.

• *A Revolução Industrial e a Escola Clássica*

O legado recebido da era pré-industrial refletiu um tradicional conceito de autoridade por classe social, estruturas fortemente centralizadas, o trabalho era especializado em unidades funcionais e a disciplina, o dogma e o medo eram usados para assegurar a conformação dos trabalhadores. Uma organização rígida, hierarquizada, onde a cadeia de comando era norma e a autoridade e a comunicação eram geradas exclusivamente no topo da organização, garantiam a efetividade das empresas neste período.

A Revolução Industrial teve sua expressão máxima na Inglaterra, por volta de 1780 e foi caracterizada pela substituição da força braçal pelo poder das máquinas. Na época, as organizações estavam basicamente centradas na estratégia de acumulação de recursos e crescimento. A divisão racional do trabalho e especialização das funções requerem volume e estabilidade de produção, pois assim crescem os resultados e diminuem os custos.

Entretanto, esta receita começa a trazer um problema: a complexidade de lidar com grandes processos industriais, com várias funções e uma normal escassez de mão-de-obra qualificada, seja a nível gerencial ou de operários.

A partir desta complexidade e variáveis do processo produtivo, o empreendedor dos séculos XVIII e XIX, adota os princípios das antigas organizações e desenvolve as bases para a administração de seus negócios com idéias como centralização de comando, hierarquia forte e definida, especialização e divisão do trabalho e um estilo gerencial autocrático. Afinal esta era a experiência secularmente testada e aprovada.

Conforme apontado por Chandler (016), nas primeiras décadas do século XIX, algumas empresas principalmente norte-americanas, já estavam saindo do estágio de acumulação de recursos e começavam entrar em uma fase de racionalização.

A Administração Científica

Esta fase era necessária não só pela crescente pressão por eficiência, mas também pelas formas ainda pouco desenvolvidas para planejar, organizar, operacionalizar e controlar o acúmulo de recursos e a produção então existentes.

Surge a Administração Científica que teve sua expressão através do trabalho do engenheiro mecânico Frederick W. Taylor em seu trabalho intitulado "Os Princípios da Administração Científica", onde busca basicamente comprovar que existe sempre uma maneira mais adequada, mais eficiente de se produzir algo, e propõe um sistema que pode ser sumariado em quatro princípios básicos:

1. Encontrar a melhor maneira de realizar cada tarefa e compor o processo;
2. Uma seleção científica para escolher as pessoas, o homem certo no lugar certo;
3. Proporcionar alguma forma de incentivo financeiro, na verdade, como destaca Dessler, esta parece ter sido uma fórmula para substituir o dogma, o medo e a disciplina para controlar os trabalhadores nas organizações da era anterior;
4. Gerenciamento Funcional, onde se propõe uma divisão do trabalho entre gerentes e operários, sendo que os gerentes seriam responsáveis por planejar, organizar e inspecionar o trabalho e os operários seriam responsáveis pela execução das tarefas.

O próprio Taylor (017), reconhece que sua proposta era muito mais que uma ferramenta para a eficiência ou um novo esquema para pagar as pessoas, era sim uma "completa revolução mental na forma de pensar dos trabalhadores ... e dos gerentes e superintendentes das organizações".

Segundo Dessler, as idéias de Taylor estavam firmemente apoiadas no desejo de harmonizar as relações entre gerentes e operários e melhorar os benefícios a todos, o problema não está nos motivos de Taylor, mas sim nos pressupostos que assumiu, que eram os princípios da utilização racional de recursos, entendendo o homem como mais um recurso e desconsiderando as variáveis do comportamento humano nas organizações.

Os Teóricos da Administração

Em 1918, o francês Henry Fayol, aos 70 anos de idade e dono de uma invejável carreira e experiência profissional, publica seu trabalho intitulado "General and Industrial Management", que diferentemente de Taylor, via a administração com uma perspectiva de toda a organização e procurou estabelecer uma teoria geral para a administração.

Em sua definição primária de administração, Fayol propõe a divisão das atividades industriais em seis grupos:

1. Atividades Técnicas;
2. Atividades Comerciais;
3. Atividades Financeiras;
4. Atividades de Segurança;
5. Contabilidade e
6. Atividades Gerenciais.

Foram também estabelecidos por Fayol os 14 Princípios da Administração, e apesar de ressaltar a flexibilidade e a possível adaptação, sempre os apresentou como "as verdades nas quais se podiam confiar". Os princípios são:

Divisão do trabalho	Centralização
Unidade de comando	Equidade funcional
Remuneração justa	Espírito de Corpo
Ordem	Disciplina
Iniciativa	Interesse geral sobre o
Autoridade e	individual
responsabilidade	Linha de comando
Unidade de direção	Estabilidade funcional

Eventualmente, alguns destes princípios necessitem esclarecimentos sobre seu significado, entretanto cabe ressaltar que a intenção neste momento é apenas demonstrar a profundidade e abrangência dos conceitos apresentados, e que foram publicados na segunda década deste século.

E finalmente a Teoria da Administração de Fayol, propõe os clássicos cinco elementos fundamentais da administração:

1. Planejamento;
2. Organização;
3. Comando;
4. Coordenação e
5. Controle.

De uma forma geral Fayol generalizou completamente a complexidade administrativa das empresas, pressupondo talvez, que se poderia ter algo absolutamente linear para lidar com aquela complexidade que citamos no trabalho de Taylor.

Fayol não tratou especificamente do problema do ser humano na organização e propôs o gerenciamento apenas como um dos grupos de atividades da empresa e prescrevia punições, supervisão constante e uma subordinação do interesse individual aos da firma, entretanto, definiu novos caminhos para uma ampliação e aprofundamento das questões organizacionais.

Entre 1920 e 1940, muitos teóricos organizacionais escreveram sobre suas experiências como executivos ou consultores, a grande maioria elaborando seus trabalhos a partir dos princípios e definições apresentados por Fayol. Como autores que apesar de tratarem eminentemente de questões de estrutura, enfatizaram a importância do ser humano nas organizações, podemos citar os trabalhos de Luther Gulick e Lyndall Urwick, intitulado "Papers on the science of Administration" (018) e em 1931, James Mooney e Allen Reilly publicam seu livro "Onward Industry" (019), que possivelmente foram os primeiros autores a abordar a questão humana nas organizações com termos como: "a maior importância do fator humano", "a força de qualquer organização é simplesmente a composição da força dos indivíduos que a compõem" e "efetividade (das empresas) através de relacionamentos claramente ajustados".

Todos estes autores fizeram parte de uma importante evolução das ciências sociais e mais especificamente, da Teoria das Organizações. O fator humano passa a ter uma dimensão mais integral e mais efetiva na estruturação das organizações, abrindo caminho para a Escola de Relações Humanas.

A Organização Burocrática de Max Weber

Diferentemente dos autores anteriormente citados, Weber não era um executivo ou consultor e sim intelectual e acadêmico alemão que foi contemporâneo de Taylor, Fayol e Gulick, apesar de aparentemente não ter tido qualquer ligação ou conhecimento entre eles (020).

Em seus escritos durante as primeiras décadas deste século, Weber observou o crescimento das grandes organizações e previu corretamente que para administrá-las seria necessário um processo muito mais formalizado do que os que até então vinham sendo praticados.

Neste sentido, Weber pensou uma tipo de organização ideal, a qual ele chamou de "Burocracia".

O modelo burocrático tem certas características estruturais que de certa forma podem ser encontradas em qualquer grande organização, evidente que sem aquele rótulo de ineficiência que hoje conhecemos. Weber descreveu a burocracia como tendo seis características básicas:

1. Uma hierarquia de autoridade bem definida;
2. Uma clara divisão do trabalho;
3. Um sistema de regras com as responsabilidades e direitos de cada um;
4. Um sistema de procedimentos para lidar com cada situação de trabalho;
5. Impessoalidade nas relações interpessoais;
6. Seleção para o trabalho e promoção baseado na competência técnica.

Segundo Weber, este tipo de atributos eram necessários principalmente pela "extraordinária velocidade com que informações econômicas e políticas são transmitidas" e observando o tempo de respostas das organizações concluiu que "o tempo ótimo de resposta só é normalmente obtido por organizações estritamente burocráticas".

Bennis, em "Organizational Development", aponta que "Isto (a burocracia) era a arma ideal para atrelar e rotinizar a energia mecânica do homem que sustentou a revolução industrial (021)". E Weber em um segundo trabalho intitulado "The Meaning of Discipline" esclarece que disciplina "...não é nada mais do que o racionalmente consistente, metodicamente treinado e exato cumprimento de uma ordem, no qual o poder crítico das pessoas está condicionalmente suspenso e o ator está incontestavelmente e exclusivamente presente para cumprir o comando..."

Este talvez seja o retrato mais próximo do que foi a filosofia e os princípios da organização burocrática, e possivelmente aquele que vem sendo aplicado até hoje em muitas organizações.

As Escolas Contemporâneas

No final do século XIX e nas duas primeiras décadas deste século, muitos fatos e eventos começaram a alterar dramaticamente a forma como o homem percebia a si mesmo, as organizações e seu ambiente. William Scott (022) propôs em sua obra "Organizational Theory", que o individualismo otimista do século passado, transformou-se em uma era de conflitos e segundo o autor, estes conflitos surgem a partir "de condições ambientais que impulsionaram as pessoas a uma inevitável proximidade e dependência uma das outras".

Segundo Gary Dessler, dois fatores influenciaram enormemente estas mudanças de percepção: o desenvolvimento da tecnologia e a tremenda concentração populacional ocorrido nos grandes centros industriais (023).

A mecanização estava rapidamente substituindo a mão-de-obra convencional, a padronização, a divisão racional do trabalho e a especialização eram fortemente enfatizados o que resultava em uma crescente interdependência e a necessidade de um processo de coordenação cada vez mais preciso.

Por outro lado, o aumento do mercado gerou um enorme impulso na industrialização, que por sua vez, provocou uma explosão populacional criando os grandes centros urbanos, tornando a dependência e a proximidade das pessoas e de grupos sociais uma nova realidade de convivência.

Frederick Lewis (024) aponta que a indústria disponibilizava produtos em abundância, e a sedução pela eficiência é trocada pelo ênfase no consumo. As pessoas passaram a buscar segurança e a necessidade do senso de "pertencer" passa a prevalecer entre os trabalhadores americanos.

Neste contexto, começa em 1924 a série de estudos na Western Electric Company em Chicago Hawthorne, que iriam proporcionar e adicionar significativamente novas perspectivas na análise organizacional e nos estudos da administração de empresas.

Originalmente, os famosos e clássicos estudos de Hawthorne foram concebidos como um experimento científico de engenharia de produção para estudar a influência da iluminação na eficiência produtiva de um grupo de pessoas, entretanto, no decorrer dos trabalhos se percebeu que os resultados eram inconsistentes com as premissas elaboradas, visto que os ganhos de produtividade não se compatibilizaram com os aumentos e diminuição da intensidade de luz.

Inicialmente esta constatação foi realizada a partir da comparação entre os níveis de produtividade e as condições de trabalho, como extensão do dia de trabalho e número e tempo de descansos. As experiências continuaram a demonstrar que não havia consistência entre as variações das condições físicas e o resultado produtivo, visto que em detrimento das mudanças destas condições, a produtividade continuava a aumentar.

A partir deste momento os pesquisadores passaram a formular hipóteses de que o aumento da produtividade não era somente uma função direta das condições físicas de trabalho, mas também de possíveis mudanças nas condições sociais dos trabalhadores, particularmente alterações em sua motivação, satisfação pessoal, relacionamento entre o grupo e padrões de supervisão, conforme nos aponta Roethlisberger e Dickson, em "Management and the Worker" (025) .

Dessler nos diz que "pela primeira vez, a noção de que o comportamento dos trabalhadores dependia de algo mais do que apenas incentivos financeiros e condições físicas de trabalho, se tornaram populares".

Os experimentos de Hawthorne foram terminados em 1933 quando os efeitos da Grande Depressão de 1929 se fazia sentir com todo seu peso em todo o mundo industrializado e isto tudo colocou em questão a validade do individualismo e da auto-realização, passando a enfatizar a importância do grupo em detrimento do indivíduo.

Pouco após este período, em 1936 é publicada a obra do economista britânico John Maynard Keynes, que propõe convincentemente uma nova teoria econômica onde contestava a doutrina Liberal, na noção de Adam Smith de que a "mão invisível" do mercado e o homem trabalhando em seu próprio interesse seriam os reguladores naturais e harmônicos de uma sociedade justa e rica.

Keines é o arquiteto da lógica macroeconômica, com a qual demonstrou que os mecanismos econômicos podem e devem ser manipulados pelo Estado, pois este representa os interesses dos cidadãos. Dessa forma, Keines, liquidou com a economia liberal, ou individualista, em que o Estado ficava alheio à economia nacional e a tudo mais, e forneceu embasamento para uma nova ética econômica e social.

Como resultado dos efeitos da Depressão de 1929, das contribuições dos experimentos de Hawthorne e a nova ética social de Keynes um novo conjunto de princípios e pressupostos sobre o trabalho e os trabalhadores teve de ser formulada.

decisões.

Simon, elaborando sobre as idéias de Barnard, identifica duas maneiras básicas pelas quais, as organizações podem assegurar execução do trabalho por parte de seus membros: a primeira é a clássica **imposição da autoridade** e para fazer cumprir a sua vontade, pode utilizar-se de todos os meios disponíveis, seja de incentivo, como benefícios, seja de indução, como punições. E a segunda maneira, que rompe alguns paradigmas muito vivos na época, é o **auto-controle** que seria "a atitude, hábito ou estado mental que o impulsiona a tomar a decisão que é mais vantajosa para a organização" e que haveria três formas de obter esta condição:

- . Identidade organizacional e lealdade;
- . Internalizar na mente das pessoas uma consciência de eficiência;
- . Treinamento para decisões satisfatórias.

Estas idéias escritas quando o foram, sem dúvida, trouxeram abordagens absolutamente novas e, imagino, revolucionárias na forma de perceber a realidade organizacional da época. Os teóricos anteriores centraram foco em recursos e estrutura, e estes autores trouxeram para a luz do dia, numa época de conturbada transição, as questões e a discussão de como as pessoas se motivam, se comprometem e se comportam frente a realização do trabalho.

Questões estas, que parecem ter sido sempre negligenciadas pelos teóricos clássicos, pois estes assumiam que o homem era apenas mais um aparato mecânico da eficiência e que era entendido como um ser absolutamente racional e incentivado apenas financeiramente.

• *A Escola Comportamental*

Na primeira fase da industrialização nos parece que o foco da eficiência e efetividade das organizações estava centrado na acumulação de recursos, na fase seguinte a preocupação central foi com a racionalização do processo produtivo e, conseqüentemente, da racionalização de recursos humanos e materiais. E segundo nos aponta Alfred Chandler em sua obra "Strategy and Structure" publicada em 1932, as organizações caminharam para uma terceira fase que foi a expansão de mercados e desenvolvimento de novos produtos (027).

Após a Depressão de 1929 e com o advento da II Guerra Mundial, houve um tremendo salto no desenvolvimento de novas tecnologias e um grande esforço nas áreas de pesquisa, resultando em um período de intensa diversificação de mercados e produtos, um significativo avanço no campo da administração de empresas e uma crescente complexidade e rápidas mudanças no ambiente interno e externo da organizações.

Estas grandes mudanças no cenário ambiental e organizacional impulsionaram o desenvolvimento de uma nova teoria organizacional. Primeiramente, porque este intenso processo de alterações no ambiente não permitiria mais aos teóricos imaginar as organizações como sistemas fechados, totalmente alienadas das mudanças externas. Segundo, que para responder a estas crescentes mudanças haveria que se conceber organizações mais adaptativas, com uma evidente tendência de descentralização. Contudo, descentralizar significava repensar uma nova teoria organizacional, pois implicava em utilizar o potencial de tomar decisão e solucionar problemas das pessoas e, portanto, reforçar o processo de auto-controle e autoridade a indivíduos e grupos.

Neste contexto aparecem termos como "democracia na empresa" e "liderança participativa", onde esta fase de transição se caracteriza na observação de Gary Dessler (028) afirmando que os teóricos clássicos construíam a estrutura organizacional assumindo que os empregados iriam se submeter a ela, por sua vez,

os teóricos comportamentais focaram na motivação dos empregados e prescreveram que as organizações deveriam ser estruturadas para melhorar a motivação e a moral.

Há uma série de eventos e autores de grande importância que elaboraram contribuições profundas para uma nova teoria das organizações, vamos aqui tentar apontar os fatos e pesquisas que entendemos nos dar uma visão mais abrangente da relevância a da evolução deste período.

A maioria dos teóricos comportamentais tinham formação básica em psicologia social, e Kurt Lewin é tido como o fundador da Escola Comportamental. Seu trabalho foi desenvolvido a partir do final da década de 30 e tinha a intenção de fazer uma ligação clara entre o comportamento humano e seu ambiente. Neste sentido, uma das maiores contribuições que Lewin desenvolveu foi no entendimento da dinâmica dos grupos, elaborando a idéia de que o comportamento humano é uma função direta da somatória de seu caráter e personalidade com as condições ambientais em que conviver (029).

A Teoria dos Campos de Forças elaborada por Lewin enfatiza que o comportamento de grupo é uma intrincada rede de interações e forças de caráter impulsionador e restritivo que afeta enormemente a estrutura do grupo e o comportamento individual (030).

O ênfase é que o comportamento das pessoas é muito mais complexa que mera função de um incentivo financeiro, passando a defender o comportamento humano como uma das mais importantes variáveis organizacionais.

Pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres, desenvolveram seus trabalhos voltados para o entendimento das relações entre os sistemas técnico e social nas organizações. As famosas pesquisas realizadas na Glacier Metal Company e British Coal Industry proporcionaram a conclusão de que fatores determinantes da eficiência e produtividade podem ser largamente prejudicados ou até descontinuados quando o sistema social é inadequadamente alterado. Uma das maiores contribuições do Instituto Tavistock à Teoria Organizacional foi a

elaboração e aplicação científica do chamado Sistema Sócio-técnico.

Neste mesmo período Rensis Likert apresenta a tese de que organizações efetivas e não efetivas possuem diferenças marcantes entre elas, afirmando, principalmente, que aquelas estimulam seus supervisores a dar prioridade e atenção aos trabalhos em grupo buscando auto desempenho individual, enquanto que estas são centralizadoras e rígidas, reduzindo o potencial contributivo das pessoas.

Likert, na verdade proporcionou uma significativa mudança na teoria das organizações visto que enfatizou e advogou a importância de motivar os funcionários e construir a estrutura para servir este propósito, diferentemente dos teóricos clássicos que enfatizavam eficiência, centralização e um estreito controle sobre as pessoas.

Outra contribuição importante para o período é o trabalho de Douglas McGregor (031) que elabora os princípios da "Teoria X", que pressupõe que a maioria das pessoas não gostam do trabalho e da responsabilidade e preferem ser dirigidas, cuja motivação está simplesmente na retribuição financeira, assim estas pessoas precisam ser controladas, coagidas e diretamente supervisionadas para chegar aos objetivos organizacionais. Contrapondo estes pressupostos, McGregor elabora a "Teoria Y" que assume que as pessoas gostam de seu trabalho e que em condições favoráveis podem exercer um auto-gerenciamento com excelente desempenho.

Elaborando sobre estes pressupostos, o autor nos apresenta quatro principais fatores de incentivo ao auto-gerenciamento:

- . Descentralização e delegação;
- . Enriquecimento do trabalho;
- . Gerenciamento participativo;
- . Gerenciamento por objetivos.

Chris Argyris (032) afirma que na maioria das vezes a estrutura formal, o controle direto e outras práticas utilizadas nas organizações clássicas inibem o desenvolvimento das pessoas encorajando os empregados a um estado de passividade, dependência e submissão, que no longo prazo seriam absolutamente contraproducente e negativo tanto para as pessoas como para a organização. Assim como McGregor, Argyris entendia a estrutura organizacional como um veículo para melhorar a motivação e a possibilidade de auto-gerenciamento dos funcionários.

Daniel Katz e Robert Kahn (033), em uma abordagem distinta, procuram enfatizar as organizações como um sistema aberto, argumentando que há todo um processo de interatividade entre as organizações, e as pessoas em um ambiente onde a relação entre estas duas dimensões ocorrem, e que diferentemente das teorias clássicas que apresentavam incentivos financeiros, regras rígidas e estreita supervisão para impor conformidade funcional aos empregados, agora, seria necessário estabelecer novas formas de incentivar e motivar os funcionários.

Afirmando que os gerentes nas organizações não poderiam mais basear-se apenas nestes incentivos de imposição, elaboraram três novos padrões de incentivo denominados, por eles, de não impositivos:

- . Recompensas ligadas ao comportamento desejado;
- . Gerar a identificação do funcionário com um trabalho desafiante;
- . Buscar a internalização dos objetivos da empresa pelos funcionários.

Poderíamos ainda apresentar inúmeros outros autores e resultados de pesquisas que nos denotariam e, entendemos, confirmariam este conjunto de novas características e perspectivas que foram determinadas para a Teoria das Organizações no período compreendido aproximadamente entre meados da década de 20 até o início dos anos 60. Entretanto, acreditamos que com as informações, acima, podemos fixar uma perspectiva histórica para a evolução ocorrida no período.

Na verdade, as teorias e trabalhos gerados neste período geraram uma enormidade de enfoque, abordagens e possíveis receituários de sucesso que redundou no artigo de Harold Koontz em 1961, intitulado "The Management Theory Jungle" (034), que acabou por gerar as iniciativas de consolidação e ordenamento da teoria organizacional.

O segmento desta evolução baseado em estudos como de Tom Burns, e G.Stalker e outros pesquisadores do Instituto Tavistock, na Inglaterra, e de Lawrence e Lorsch, caminhou-se para o desenvolvimento de uma teoria das organizações de caráter situacional, baseada em princípios de adaptabilidade a um ambiente contingencial e em crescente e intensa mudança (035).

Como ressaltamos inicialmente, esta é a tentativa de elaborar um quadro referencial histórico da formação e evolução da Teoria das Organizações e, corremos o eventual risco de ter negligenciado a análise do trabalho de autores com enormes contribuições, como Abraham Maslow e Von Bertalanffy ou ainda, os pesquisadores e autores franceses, entretanto, entendemos que, feita esta ressalva, conseguimos nas últimas páginas traçar um painel que nos fornece os parâmetros básicos para melhor entender e discutir a capacidade competitiva das organizações e a formação e evolução do que iremos definir como cultura organizacional.

5. *Na trilha das grandes mudanças*

O objetivo desta etapa da dissertação é complementar o painel histórico acima com uma outra dimensão e perspectiva de visão da evolução das grandes mudanças ambientais e seus impactos na formação e desenvolvimento das organizações e na transformação do homem e de sua interação psico-social com o mundo que o cerca. Esta nova perspectiva nos apóia na construção de um elo entre passado, presente e tendência futura na discussão da competitividade das empresas e sua interação com a cultura organizacional.

No discurso forte sobre grandes mudanças e seus impactos na sociedade, durante a década de 70 e início da década de 80, surgiram vários pesquisadores e autores que fizeram enormes contribuições no sentido da busca de conhecimentos e informações que possibilitassem um melhor entendimento destes grandes temas. Entre outros estudos de igual relevância e importância, para efeitos de dar um segundo contorno a este trabalho, julgamos importante citar as pesquisas e obras de Alvin Tofler e John Naisbitt.

Tofler, em 1990, finaliza e publica sua obra denominada "Powershift" (036) e afirma estar finalizando na verdade uma "trilogia", que se inicia em 1970 com a publicação de "O Choque do Futuro" (037), se complementa em 1980 com a edição de "A Terceira Onda" (038) e se completa em 1990. Nesta trilogia, fica claro que o objetivo das três obras, apesar de independentes, é tratar do tema mudanças. Contudo, cada uma delas nos oferece uma perspectiva das megamudanças ocorridas e seus impactos na história da humanidade.

O Choque do Futuro se dedica a analisar o processo de mudança, ou seja, a maneira pela qual esta afeta as pessoas e organizações. A Terceira Onda se concentra nas direções da mudança enfocando para onde as mudanças estão nos levando dentro de uma perspectiva histórica e "Powershift" trata do controle de mudanças que ainda virão, discutindo o exercício do poder a partir da força, da

riqueza e do conhecimento.

A partir desta referência, queremos apresentar uma síntese das principais idéias que nortearam estas obras, que em muito contribuíram para a direção que muitas organizações e pessoas decidiram trilhar na busca de efetividade e que entendemos relevantes para este trabalho.

• *O Choque do Futuro*

Nesta obra, Tofler nos afirma que há apenas três décadas do século XXI, milhões de pessoas comuns, psicologicamente normais, terão de enfrentar uma abrupta colisão com o futuro. Cidadãos dos países mais ricos e desenvolvidos, com avançadas tecnologias, irão se ver em condições cada vez mais desfavoráveis e difíceis para atender à crescente e incessante exigência de mudanças que caracterizam nossa época. Para eles o futuro pode estar chegando cedo demais.

A chamada Sociedade Industrial vem sendo arrastada por um turbilhão de transformações nos últimos 300 anos. Este turbilhão, longe de se amenizar, está se espalhando vertiginosamente por todo o planeta, afetando as nações, organizações e pessoas em ondas de velocidade cada vez mais intensa e com impacto sem precedentes.

Por vezes vamos nos ver como em um "caleidoscópio maluco", pois esta realidade mutante e a aceleração contínua das mudanças, não atinge apenas a economia, as indústrias, as nações. É uma força que penetra fundo em nossas vidas pessoais, e que pode nos levar a ter que enfrentar um novo mal psicológico: uma doença chamada "choque do futuro".

O choque do futuro é a absoluta desorientação trazida pela chegada prematura do futuro e pode muito bem ser a doença do amanhã. A não ser que medidas "inteligentes" sejam tomadas para combater o choque do futuro, milhões de seres humanos podem se ver cada vez mais desorientados e incapacitados de lidar com uma sempre nova e contundente realidade, respondendo de forma efetiva

ao meio ambiente que o cerca.

O choque do futuro é um fenômeno temporal, um produto do ritmo grandemente acelerado das mudanças na sociedade. Ele surge da imposição de uma nova cultura sobre uma mais antiga. ele é equivalente a um choque cultural dentro da própria sociedade, exigindo de seus componentes mudanças radicais da forma de ver e reagir ao futuro.

Esta é uma perspectiva que afronta o homem de hoje. A mudança desaba como uma avalanche sobre nossas cabeças e "a maior parte das pessoas estão grotescamente despreparadas" para percebê-la e lidar com ela.

Afirma que os seres humanos já não se dividem apenas por raça, religião ou ideologia, mas também por sua posição no tempo. Há os desbravadores, que vivem hoje como milhões viveram amanhã. São os homens do futuro, mais educados, mais preparados e dotados de uma mobilidade incomum aos demais seres humanos, e são perto de 5% da população.

Há o indivíduo médio, algo como 25% da população, que pouco sabe e se importa menos ainda sobre este novo ciclo de inovação tecnológica ou sobre o relacionamento entre a obtenção do conhecimento e as mudanças que ocorrem ao seu redor. Contudo, este mesmo indivíduo tem uma aguda percepção do ritmo de sua própria vida, e a alteração deste ritmo sem o entendimento mais amplo pode levar a fortes e contrastantes reações por parte de diferentes pessoas. Este é o homem do presente.

Há aqueles 70% restantes que vivem da caça e da colheita, com uma prática de sobrevivência e na sua maioria dependentes de uma agricultura de subsistência. Estes são os homens do passado.

O que denotadamente marca os homens do futuro é o fato de que já foram tragados por um novo e acelerado ritmo de vida. Eles vivem mais depressa do as pessoas a sua volta.

Afirma ainda o autor que o ritmo de vida precisa ser encarada como uma profunda variável psicológica de crucial importância, que foi sempre ignorada. Durante eras passadas, quando as mudanças na sociedade eram lentas, os homens podiam permanecer inconscientes desta variável. No desenrolar da vida inteira de uma pessoa, o ritmo poderia variar muito pouco. A aceleração das mudanças, contudo, altera drasticamente este quadro, pois é precisamente através de uma aceleração no ritmo de vida e seus impactos sociais, tecnológicos e outros que se faz sentir na vida das pessoas.

Podemos, então, definir o choque do futuro como o desgaste, tanto físico quanto psicológico, que surge de uma sobrecarga nos sistemas de adaptação física do ser humano e em seus processos de tomada de decisão. Posto de forma mais simples, o choque do futuro é a resposta humana ao superestímulo.

Tofler conclui esta primeira parte de sua obra introduzindo a segunda, afirmando: Assim como o choque do futuro individual resulta de uma incapacidade de entender e interagir dentro de um novo ritmo de mudanças, os governos e organizações também sofrem uma espécie de choque do futuro coletivo - um colapso de seus processos decisórios.

Sustenta esta afirmativa com o argumento de que estamos testemunhando o começo da ruptura final do modelo da industrialização, e o conseqüente colapso do planejamento tecnocrático, que em última análise são as tentativas mais ou menos formais de um gerenciamento sistemático das mudanças, que ocorre em todas as nações industrializadas, independente de sua inclinação política. O planejamento tecnocrático é um produto da era da industrialização e, portanto reflete os valores desta época, de caráter centralizador e econocêntrico.

Segundo o autor, o planejamento da era industrial luta contra uma tendência sufocante de consertar o passado, portanto seu foco é eminentemente no presente, lidando com um futuro mais imediato possível. É de curto prazo.

E finalmente, o planejamento tecnocrático reflete a organização burocrática da industrialização, portanto está calcado na hierarquia, separando gerentes e operários, planejadores e planejados com decisões sendo tomadas de uns para os outros. E afirma ser o planejamento tecnocrático essencialmente não-democrático.

As forças que nos conduzem a uma nova sociedade de informação já não podem mais ser canalizadas por esses métodos falidos da era industrial.

Um ponto desta obra que entendemos interessante ressaltar é a afirmativa de que a grande maioria, senão a totalidade das nações, mantém elaboradas e complexas formas de medir o desempenho econômico. Sabemos virtualmente dia-a-dia, as direções das mudanças no que diz respeito à produtividade, aos preços, investimentos e outros fatores semelhantes, através destes indicadores podemos de uma maneira geral determinar o estado de saúde da economia. Sem esses controles, nossa capacidade de entender a economia e gerenciá-la seria muito menos eficiente.

Em contraste, não temos tais medidas ou nenhum tipo de conjunto de indicadores sociais comparável àqueles econômicos, de modo que pudéssemos detectar também o estado de saúde da sociedade. Não temos quaisquer medidas para a qualidade de vida. Não temos nenhum tipo de índices sistemáticos que nos digam se os homens estão mais ou menos alienados uns dos outros; se a educação é mais atrativa e eficiente; se a arte, a música e a literatura florescem; se a civilidade, a generosidade ou a gentileza estão aumentando. Não temos qualquer índice ambiental, qualquer senso estatístico para medir se nossos países, estados e cidades estão mais habitáveis a cada ano que passa.

Um sistema sensível de indicadores criados para medir a realização das metas sociais e culturais, integrados com indicadores econômicos, é parte de um ferramental técnico que qualquer sociedade necessita desenvolver. É uma pre condição absoluta para o planejamento pós-tecnocrático e a administração das mudanças e seus impactos na sociedade como um todo.

Esta humanização do planejamento, da ação do estado e das instituições de uma forma geral, além do mais deve refletir também em nossas estruturas políticas, para que se possa conectar o sistema de inteligência social do mundo pós-industrializado com os centros decisórios da sociedade, devemos institucionalizar uma preocupação com a qualidade de vida.

Interessante notar que estas, eram preocupações que foram escritas e lapidadas nos três ou quatro últimos anos da década de 60. Estamos a exatos 25 anos após a primeira edição desta obra e podemos refletir sobre os seus efeitos e resultados. Afinal, quanto destas afirmativas são hoje história?

• *A Terceira Onda*

Na segunda peça desta trilogia, Tofler nos apresenta sua obra denominada "A Terceira Onda" (op.cit.) , onde o autor estuda as direções das grandes mudanças e nos propõe a tese de que três grandes ondas de megamudanças varreram o planeta e que transformaram todos os aspectos e condições de vida da humanidade.

Segundo o autor, a primeira grande onda ocorreu há aproximadamente 12.000 anos quando o homem vivia em pequenos grupos nômades e dependia do deslocamento físico para sua sobrevivência, visto que desconhecia qualquer meio para geração e armazenamento de alimentos, o que o obrigava à prática de uma condição de esgotamento de víveres em determinado local, deslocando-se para um novo assentamento para reiniciar o processo.

Neste período, o homem descobre que podia controlar o plantio da terra e dos frutos que esta gerava, de modo que percebeu que em vez de ir atrás dos recursos necessários para sua sobrevivência, que poderia administrar sua obtenção a partir do domínio de determinadas técnicas para utilização do solo.

Esta foi a denominada Revolução Agrícola e provocou mudanças radicais na forma de viver da humanidade, visto que a partir do domínio de técnicas de plantio do solo, passou a ser necessário o domínio da terra em si, o que levou os homens a fixar e delimitar seu espaço de domínio e a construir o processo de produção para a satisfação de suas necessidades vitais.

Este processo de domínio levou à formação de tribos maiores e mais fortes, surgiu a necessidade de defesa do espaço físico e deflagrou toda a condição que levou até a formação dos estados e suas delimitações geopolíticas hoje conhecidas.

A segunda grande onda ocorreu aproximadamente no século XVII e começou ou teve sua expressão maior na Inglaterra: Foi a chamada Revolução Industrial. Esta segunda grande onda ocorre quando o homem descobre que pode sistematizar o processo produtivo utilizando máquinas e não somente a força braçal. Evidente que este processo vinha sendo preparado desde a baixa idade média, como vimos anteriormente que é quando se tem notícia dos primeiros esforços no sentido de modificar o sistema de produção de bens.

A tecnologia de utilização da força motriz na produção de bens iria modificar definitivamente as relações econômicas e sociais de toda a humanidade e iria impactar com a criação das bases para a formação da chamada Sociedade Industrial, onde "... o próprio mecanismo que ata o indivíduo a sua sociedade mudou, e o controle social está ancorado nas novas necessidades que ela mesma produziu" como colocou Herbert Macuse (039) e tão reducionista e massacrante como nos apresenta Alberto Guerreiro Ramos (Op.Cit).

Esta segunda onda nos dará, sem dúvida, uma primeira perspectiva para discutirmos Cultura Organizacional e Competitividade, visto que suas raízes estão fortemente arraigadas nas bases construídas a partir desta nova realidade da convivência humana.

A terceira grande onda, afirma Tofler, é a por ele denominada Revolução Tecnocrônica, um tipo de fusão semântica de tecnologia com eletrônica, e que estamos vivendo nesta segunda metade do século. Esta revolução novamente veio a modificar de forma contundente toda a relação entre organizações e indivíduos, pois cria um ciclo contínuo de mudanças (Fig.02), que se tornará cada vez mais rápido e frenético, face a justamente a agilidade com que as informações serão obtidas, tratadas e transmitidas.

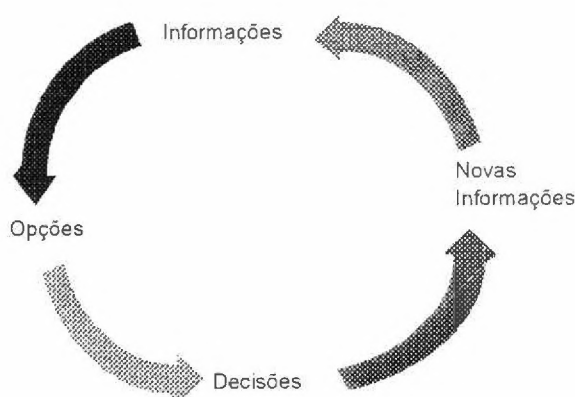


fig.02 Adaptação do Livro "A Terceira Onda" de A. Tofler

Informações geram opções, que por sua vez geram decisões e que, por sua vez, geram novas informações que retroalimentam o processo.

Este ciclo frenético de obtenção, tratamento e disponibilização de informações nos levaria a um processo de mudanças ambientais, organizacionais e, conseqüentemente, individuais cada vez mais intenso, onde a capacidade adaptativa viria a ser um proeminente diferencial competitivo para as empresas e as pessoas.

Esta capacidade de ver o novo, estaria limitada pelos paradigmas da Era Industrial, criados e introjetados nos indivíduos e organizações.

Esta percepção do autor parece ter sido concretizada na frase em que discutia a condição de adaptabilidade das empresas aos novos tempos e de endereçar processos de mudança de forma efetiva, afirmando que "... o maior perigo para o sucesso do futuro é o sucesso do passado."

Desta forma, nesta segunda peça de sua trilogia, Tofler nos apresenta uma perspectiva histórica trazendo até nossos dias a percepção de uma perspectiva histórica e uma série de mudanças e condições que irão ter enorme influência na capacidade das organizações em lidar com sua base cultural e sua condição competitiva, e, conseqüentemente, com sua efetividade no futuro.

• *Powershift - As Mudanças do Poder*

Em 1990 Tofler concluiu e publicou a terceira parte de sua trilogia, o trabalho intitulado "Powershift" (Op.Cit), onde nos apresenta uma perspectiva de como estaria nascendo a nova Sociedade da Informação, fruto do que foi por ele denominada de Revolução Tecnocrônica em sua obra anteriormente citada, A Terceira Onda.

Em verdade, segundo o autor, "Powershift" começa do ponto onde seus predecessores terminaram, ele focaliza o papel crucialmente alterado do conhecimento em relação ao poder. Apresenta uma nova teoria de poder social e explora os futuros deslocamentos no comércio, na economia, na política e nos assuntos globais.

Textualmente afirma que este livro "... trata do poder no limiar do século XXI. Ele trata de violência, riqueza e conhecimento, e os papéis que eles representam em nossas vidas. Aborda os novos caminhos para o poder, abertos por um mundo em convulsão." (op.cit.pg 27).

E inicialmente esclarece que, apesar "do mau cheiro que adere à própria noção de poder" (op.cit.pg 27) por causa dos usos indevidos que se tem dado a ele, em si, o poder não é bom nem mau, é apenas mais um aspecto inevitável de todo

disseminação de dados, idéias, símbolos e simbolismos. Não é, como alguns ainda insistem, um sinal de "desindustrialização", esvaziamento ou decadência econômica, mas sim um salto em direção a um revolucionário e novo sistema de produção.

A evidência apresentada é que na "Era da chaminé", denominação usada para a era industrial, qualquer lista das pessoas mais ricas do mundo teria sido dominada por fabricantes de carros, barões do aço, magnatas das ferrovias, do petróleo e, seguramente, financistas, cuja riqueza provinha, no final das contas, da organização de mão-de-obra barata, matéria-primas baratas e da manufatura de equipamentos.

Em contraste, a mais recente lista dos dez bilionários americanos mais ricos, publicada pela revista *Forbes*, inclui sete pessoas, cujas fortunas se baseavam em meios de informação, comunicações ou computadores - "software" e serviços e não "hardware" e manufatura. Eles refletem o que os japoneses chamam de a nova "softconomia".

Tofler ainda apõe que esta revolução será feita por homens e mulheres, mas os instrumentos desta mudança na natureza do poder serão a força, a riqueza e o conhecimento e não compreender como estes instrumentos e a própria natureza do poder está mudando é um "bilhete de viagem para o ostracismo econômico", que afinal viabiliza uma série de outras coisas dentro da condição de vida atual dos seres humanos.

Fato é, que agora é indiscutível que o conhecimento, a fonte do poder da mais alta qualidade dentre as três, está ganhando uma importância cada vez mais indispensável para um equilíbrio vital para a humanidade e a vida em sociedade.

Para finalizar, o autor nos coloca diante de uma inquietante questão afirmando que "...a mais importante de todas as transferências de poder não é de uma pessoa para outro, um partido, uma instituição ou de uma nação para outra. É o deslocamento oculto na relação entre a violência, a riqueza e o conhecimento, enquanto as sociedades seguem velozes para sua colisão com o amanhã. É este o

perigoso e estimulante segredo da Era de Powershift."

Alvin Tofler com esta obra finaliza a sua trilogia, tratando primeiro de como as megamudanças ambientais afetariam as instituições e pessoas; depois tratando de entender a direção que estas mudanças estavam impondo à humanidade e finalmente, como o exercício do poder e a mudança em sua natureza, nos afetaria como participantes deste "teatro global".

Este cenário, traçado pelas obras de Tofler, tem importante relevância para a formação da ambiência na qual gostaríamos de inserir a discussão sobre a capacidade competitiva das organizações e a cultura organizacional como catalisador das relações sociais dentro desta perspectiva.

Resguardado o fato de que estas obras possam, eventualmente, ser parte da chamada "indústria editorial"; de seu tom um tanto profético e até apocalíptico em alguns aspectos e de uma eventual utilização destes recursos e expedientes para massificar e superficializar temas científicos de enorme importância e profundidade, entendemos que na essência das colocações e dos argumentos apresentados vamos poder extrair uma leitura clara e ampla das realidades que permearam o surgimento e evolução de significativa parte das Ciências Sociais e das Teorias Organizacionais.

Mais a frente vamos concluir com os pontos relevantes para este trabalho de dissertação.

• *Megatendências*: da obra de John Naisbitt

Com o objetivo de apontar um segundo referencial comparativo é que o trabalho de John Naisbitt se contextualiza nesta dissertação, pois foi também um dos primeiros pesquisadores a atentar para a realidade do cenário que começamos a vivenciar a partir da segunda metade deste século e a sistematizar as idéias e tendências que iriam se transformar na base para as interrelações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas que estarão se consolidando neste final de século.

Em sua obra "Megatendências" (Op.Cit), publicada pela primeira vez em 1982, apresenta o que denominou como "... as dez novas direções que irão transformar nossas vidas" (Quadro 04) e abriu uma nova perspectiva de percepção de como lidar com a inquietante e mística tentação de antecipar o futuro.

Segundo o autor estas seriam as dez megatendências de transformação das relações globais que estariam tomando forma e se consolidando nestas duas últimas décadas do século XX:

DE:		PARA:
• Sociedade Industrial	⇒⇒	• Sociedade da Informação
• Tecnologia da Força	⇒⇒	• Alta Tecnologia
• Economia Nacional	⇒⇒	• Economia Global
• Curto Prazo	⇒⇒	• Longo Prazo
• Centralização	⇒⇒	• Descentralização
• Apoio Institucional	⇒⇒	• Auto-desenvolvimento
• Democracia Representativa	⇒⇒	• Democracia Participativa
• Hierarquias	⇒⇒	• Atuação em Redes (networking)
• Este ou aquele	⇒⇒	• Escolha Múltipla
• Grandes Centros	⇒⇒	• Núcleos de Atividades

Quadro 04- fonte: Adaptação feita a partir do livro "Megatrends", John Naisbitt, 1982, Warner Books.

Vejamos uma síntese destas tendências que foram concebidas a partir da segunda metade da década de 70, de forma a procurar entender um pouco melhor a abrangência desta leitura feita de uma suposta realidade futura:

Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação: A sociedade em que vivemos deixou de ser uma sociedade industrial e passa a ter como base econômica criação e distribuição de informação. Diferentemente da sociedade da era industrial, a base desta sociedade será a produção de informação.

Tecnologia da Força para Alta Tecnologia: A nossa sociedade não mais tem como base o uso da força mas sim da alta tecnologia, entretanto, com uma crescente necessidade de resposta humana no mesmo nível (high touch).

Economia Nacional para Economia Global: Após anos vivendo numa sociedade dividida economicamente, passamos a viver numa economia globalizada, onde a informação, que é vital, é transmitida a todos e praticamente no mesmo momento, deixando de ser uma vantagem para alguns e desvantagem para outros. Neste momento, o mundo passa a ampliar seu trabalho em blocos econômicos e com isso o "terceiro mundo" também assume uma nova importância.

Curto Prazo para Longo Prazo: Com um fluxo de informação mais ágil, as mudanças ocorrerão com maior frequência a cada dia logo, teremos que aprender a operar com planos de longo prazo, onde cada empresa teria que rever e redefinir de modo muito claro, qual é o seu verdadeiro negócio a fim de poder antecipar os impactos de futuras mudanças.

Centralização para Descentralização: Estamos novamente deixando de ser uma sociedade dependente, não mais desejamos ser massificados, nossa sociedade está se dividindo em pequenos grupos com interesses em comum de modo a conseguirem soluções mais específicas e mais rapidamente.

Apoio Institucional para Auto Desenvolvimento: Mudamos nossa maneira de utilizar e acreditar nas instituições de apoio. As pessoas não estão mais dispostas a dependerem do governo ou de outras instituições para obterem suas necessidades básicas: alimentação, habitação, transporte e educação. Cada um passa a descobrir e conseguir a melhor solução para seus problemas.

Democracia Representativa para Democracia Participativa: Os cidadãos, trabalhadores e consumidores, a cada dia que passa, estão exigindo e conseguindo um espaço maior junto ao governo e no mercado. Participar de processos desde o início até a tomada de decisão, torna-se parte da essência dos nossos valores.

Hierarquias para Atuação em Redes: Após décadas estruturando toda a nossa sociedade e atividades em hierarquias de pirâmides, descobrimos que na sociedade de informação esta estrutura serve apenas para diminuir a velocidade do fluxo. Começamos a optar por grupos menores com mais flexibilidade e velocidades.

Grandes Centros para Núcleos de Atividades: As pessoas não mais terão que morar nos grandes centros onde encontram-se os grandes escritórios e fábricas. Com a nova sociedade da informação teremos maior flexibilidade para escolher o local em que iremos morar.

Este ou Aquele para Escolha Múltipla: Nossa sociedade não mais será pré-estabelecida, onde a família, o trabalho e tantas outras atividades possuem uma opção limitada de escolhas. Passamos a viver num sociedade onde cada indivíduo tende a ter uma gama cada vez mais ampla de opções para cada atividade, serviço ou produto.

Apesar de seus estudos e teorias estarem baseados em uma realidade essencialmente Norte Americana, num exame mais aprofundado de cada uma destas predições de tendências de futuro feitas no começo dos anos 80, podemos notar que a percepção de uma realidade então virtual está, de uma forma global, se consolidando na sua quase totalidade.

• *Paradoxo Global*

John Naisbitt, que é reconhecidamente um dos mais bem conceituados "futurólogos" modernos, em 1994, publicou sua nova obra denominada " Paradoxo Global", onde reforça uma série de tendências que se alinham com aquelas apontadas em "Megatrends", porém apresenta um novo conjunto de realidades que chama de paradoxos e que continuarão o caminho das megamudanças que irão afetar as relações econômicas, sociais e políticas nas próximas três ou quatro décadas, tudo impulsionado por uma sempre crescente evolução tecnológica.

Nesta obra, Naisbitt, nos aponta os grandes paradoxos que estamos vivenciando em todo o mundo, e constrói argumentos contundentes para demonstrar a percepção de uma nova realidade, onde o aparentemente contraditório e paradoxal na verdade dissimula a arquitetura de uma nova estrutura de relações entre o indivíduo, as organizações e a ambiência a nível global.

Abaixo, procuramos fazer uma síntese do que entendemos serem as principais tendências e paradoxos apresentados por Naisbitt e que segundo o autor estão tendo e terão um grande impacto nas sociedades neste limiar do próximo milênio:

Economia - A despeito da tão falada globalização e da formação dos grandes blocos econômicos, será cada vez mais necessário agir localmente, com agilidade, precisão e muito próximo ao cliente. Nesse sentido, ocorrerá a inviabilização e decadência dos grandes impérios e complexos empresariais. A economia deverá se sectarizar, onde os pequenos núcleos de produção e serviços serão mais competitivos e rentáveis. As grandes corporações deverão estar buscando formas de segmentação dos negócios e o "empowerment" de seus principais agentes humanos (stakeholders) a fim de manter a sua efetividade.

Política - Apesar das integrações econômicas e um processo intenso de atividades comerciais a nível global, as pessoas estarão se "tribalizando" e as comunidades, sejam de caráter étnico, religioso ou ideológico deverão estar cada vez mais próximos de suas raízes culturais. Os governos e o exercício da política e do poder estarão cada vez mais voltados para o indivíduo e estará centrada em um compromisso com a vida, onde os estados-nação tendem a sectarizar-se e serão cada vez mais a expressão e desejo das pessoas que o compõem. Estas novos Estados-comunidade exercerão seu papel mais preocupados com a vida humana e a preservação do planeta. A humanidade entrará em uma era de busca pela valorização da vida e da prosperidade para todos, suplantando ideologias e até diferenças étnico-religiosas.

Ciência - A biotecnologia e a cibernética serão a base do desenvolvimento tecnológico. A manipulação genética e a inteligência artificial serão as chaves para toda a evolução científica nas próximas décadas.

Ambiente - Haverá um elevado nível de conscientização ecológica e haverá uma imposição das marcas verdes. A chegada ao poder de uma geração educada para o respeito a natureza fará da ecologia a grande preocupação mundial do milênio. Os estados, as organizações e as pessoas deverão estar exigindo este respeito através de seus valores, produtos e serviços.

Comunicações - Os satélites irão unir o mundo. Através de uma refinada tecnologia de comunicação, os satélites serão o teto do planeta e todos os habitantes poderão estar em contato em tempo real em qualquer local que estejam. Haverá uma globalização de todos os meios de comunicação, porém haverá também um crescimento e valorização da imprensa e televisão locais, alinhados com a preservação das culturas locais.

Informática - O espaço eletrônico virtual será uma realidade cada vez mais presente na vida das pessoas. Os computadores pessoais, telefones celulares e os módulos de fax, potencializarão os indivíduos e, paradoxalmente, a intercomunicação universal será cada vez mais uma realidade. Pela primeira vez, desde a Revolução Industrial, haverá uma transferência de pessoas para fora das zonas urbanas. Igualmente, se generalizará a possibilidade de trabalho em casa.

Turismo - Será possivelmente a indústria que mais se estruturará e crescerá nas próximas décadas. As pessoas valorizarão mais as viagens especializadas e o ecoturismo passará a ser o protagonista de uma nova forma de ver o mundo e integrar-se com a natureza, sem danificá-la. Regiões inteiras poderão tornar-se em santuários ecológicos e turísticos.

Consumo - Produtos e serviços especializados tendendo a buscar atender todos os gostos. Desaparecerá a uniformidade de consumo e com o esplendor do poder individual chegará o reinado definitivo do consumidor. A informática possibilitará produtos específicos e os clientes poderão optar por milhares de combinações e obter o que mais lhe convenha.

Sociedade - Haverá um envelhecimento médio da população mundial e os aposentados e pessoas de idade formarão um precioso mercado global e com muito poder de compra. Haverá uma valorização das pessoas mais idosas e deverão surgir muitos programas de ajuda e assistência a estas pessoas.

Liderança - As mulheres terão um papel cada vez mais ativo e se tornarão grandes líderes, alcançando a igualdade com os homens a nível do poder político e econômico.

Religião - Se proliferarão os líderes religiosos excêntricos, com um retorno às bases culturais de cada povo ou comunidade. O milenarismo intensificará a fé religiosa em todo o mundo. Crescerá a espiritualidade, porém se observará um declínio das religiões tradicionais, visto serem estas "produto do medo" e da alienação até o final do século.

Arte - Haverá uma valorização das artes de uma forma geral e haverá tanto arte como esportes muito mais disponíveis do que atualmente. Estas serão fortes opções de lazer e entretenimento e as empresas deverão tornar-se um importante veículo de impulso e incentivo as artes e a prática desportiva.

Idiomas - O inglês será a lingua universal. Este será o idioma de aproximadamente 80% de todos os programas de computador e de grande percentual de toda a informação corrente no planeta. Até princípios do próximo milênio algo como 1 bilhão e meio de pessoas falarão inglês. Será a lingua da cultura, da informação, dos negócios e da diplomacia.

O autor argumenta fortemente que os grandes blocos econômicos serão restritos aos acordos comerciais. Sonhos como o da unificação da Europa, sob uma mesma nação, mesma moeda, não se concretizará, pois como nos aponta a Europa é na verdade constituída por 75 diferentes países e comunidades com características "tribais", portanto, uma unificação econômica, política e social, de povos tão diferentes, seria quase impossível de se materializar.

Afirma ainda, que as Nações-estado deixaram de existir, pois os governos representativos estarão cada vez mais perdendo o sentido de sua existência, já que o exercício da democracia tende a ser direto a medida que todo cidadão tenha acesso direto à informação e à realização da ação política em sua comunidade. O efeito da descentralização atingirá fortemente os países com a divisão geográfica hoje conhecida.

O trabalho de pesquisa é muito rico e apresenta dados e fatos de uma forma contundente.

• *Conclusões*

Enfim, temos infinitas possibilidades e perspectivas de análise deste conjunto de informações que acabamos de gerar, contudo, para efeitos deste trabalho, vamos focar no fato de que o queremos, neste momento, é estabelecer uma primeira leitura homogênea da ambiência na qual entendemos se contextualizar o tema da competitividade empresarial e cultura organizacional.

Neste sentido, vamos entender "ambiência" como o contexto formado pelas mudanças ambientais e o conjunto de respostas organizacionais e dos indivíduos com relação a esta realidade.

Esta definição e considerações nos parecem relevantes, pois a nosso ver, caracterizam o surgimento de uma nova era, onde as variáveis para a competitividade empresarial e cultura organizacional de uma forma geral, estarão vinculadas ao entendimento e interação dentro de uma ambiência que reflete uma nova realidade que se modificará com muito mais intensidade do que no passado.

Dentro deste quadro referencial, seria necessário repensar e refletir sobre grande parte das verdades científicas que sustentam as Ciências Sociais e em particular a Teoria das Organizações. Como nos disse Peter Drucker, talvez precisemos conceber uma nova teoria para as organizações, pois as bases das que temos foram e serão radicalmente transformadas (040).

Para finalizar esta segunda parte do trabalho, queremos, dentro das perspectivas apresentadas por Tofler e Naisbitt, sintetizar o nosso entendimento de quais são as principais características da ambiência na qual as organizações terão que atuar na busca de uma maior efetividade, neste contexto que acabamos de traçar:

O Ambiente

- Na Sociedade da Informação o exercício do poder será cada vez mais dependente do conhecimento. Como Tofler nos aponta: - "... nenhum gênio do passado - nem Sun Tzu, nem Maquiavel, nem o próprio Bacon - poderia ter

imaginado a mais profunda "powershift" de hoje: o impressionante grau em que hoje, tanto a força como a riqueza passaram a depender do conhecimento.";

- O ambiente tecnológico será impulsionado e estimulado cada vez mais pela intensa necessidade de obter, tratar e disponibilizar informações, matéria-prima para o conhecimento. Este processo será a própria dinâmica das mudanças ambientais;
- As mudanças ambientais tendem a ser cada vez mais intensas e impactantes para as organizações e pessoas;

As Organizações

- Terão que estar respondendo a estas novas realidades de forma cada vez mais rápida, portanto, deverão estar desenvolvendo conceitos de negócio e estratégias para uma amplitude muito maior de tempo;
- Esta agilidade de resposta deverá demandar muito mais flexibilidade, inovação e o freqüente exercício da criatividade e da intuição de seus colaboradores;
- O Capital Intelectual e o Fator Humano passam a ser "... os mais valiosos ativos das organizações.", exigindo um completo repensar de uma arquitetura de negócio que ordene e integre estes novos componentes organizacionais, conforme nos afirma Thomas A. Stewart (041), em seu artigo na Fortune de 03.Out.94;
- A capacidade competitiva das organizações estará diretamente vinculada com a precisão e rapidez com que esta agir, para ajustar continuamente sua realidade interna aos fatores externos;

O Ser Humano

- A tendência é que o Ser humano seja cada vez mais valorizado e respeitado, passando a ser mais integral; sendo mais parte de seu ambiente e não

tão vítima do mesmo;

- Assim como as organizações, as pessoas estarão muito mais expostas à rapidez e intensidade das mudanças ambientais e também às organizacionais, devendo estar se auto-desenvolvendo continuamente;

- O Ser Humano passa a ser o único detentor de um patrimônio intrínseco: sua capacidade de criar, inovar e intuir a partir do conhecimento.

Estas perspectivas tem a pretensão de propor um "pano de fundo" para uma leitura da ambiência na qual, mudanças ambientais, organizações e pessoas estarão interagindo. Portanto, será determinante entender este "campo de batalhas" para poder entender como irá se compor a capacidade competitiva e a efetividade de ambos, organizações e pessoas.

- *Confirmando os parâmetros*

Tofler e Naisbitt, como pesquisadores nos apresentam uma percepção do passado, buscaram definir o presente e construir uma perspectiva de tendências para o futuro e como consultores colaboraram com inúmeras organizações em seus esforços na busca de uma maior competitividade e efetividade.

Sem dúvida, hoje, 1995, podemos perceber que muito do que foi apresentado e discutido por autores como eles, tornou-se história e que de fato demonstraram uma ambiência onde teríamos que conviver com fatores de mudança que viriam a remodelar e reestruturar todas as relações entre o ambiente, as organizações e as pessoas. E a história, como um referencial de passado e de possibilidade futura, vem confirmando estas hipóteses.

Ao imaginarmos a realidade deste embate pela competitividade das empresas, podemos passear pelas idéias e posições de alguns dos autores que mais influenciaram o processo decisório dentro do ambiente empresarial nos últimos 20 anos e vamos encontrar uma certa confluência nas abordagens apresentadas e defendidas, embasando e reforçando os enfoques oferecidos por Tofler e Naisbitt, evidenciando o papel cada vez mais relevante e decisório que as pessoas teriam e têm na criação e aprimoramento de conhecimentos, que por fim, serão a base sustentável da capacidade competitiva das organizações.

É a partir da construção deste cenário que queremos fazer uma análise do "estado da arte" em que se encontra os temas da competitividade das organizações e qual o papel da cultura organizacional neste contexto.

PARTE III COMPETITIVIDADE E CULTURA

1. Objetivos

Nas partes I e II buscamos apresentar uma contextualização do tema desta dissertação, traçar, principalmente através das obras de Toffler e Naisbitt, uma perspectiva histórica e de tendências futuras que afetam diretamente o campo da administração de empresas, bem como estabelecer algumas vinculações com os demais áreas do conhecimento e da ciência.

Nesta parte III vamos procurar traçar uma perspectiva de competitividade das empresas e a definição das abordagens para cultura organizacional que serão adotadas, de modo a definir a interrelação entre estes dois temas para efeitos deste trabalho.

Como já citado anteriormente entendemos o Ambiente, as Organizações e as Pessoas, para as considerações que queremos apresentar dentro do campo da administração de empresas, como os componentes de um sistema que se integra e interage de forma permanente, gerando impactos e influências recíprocas. Assim, vamos procurar demonstrar as partes e sua interrelação dentro dos temas da competitividade e da cultura organizacional, porém com o alerta de que o todo muitas vezes se apresenta indivisível e que será um veículo constante no estabelecimento das premissas que queremos consolidar.

havia também uma enorme diferença na força de trabalho, pois para este novo tipo de trabalho se demandaria muito mais pessoas com conhecimentos do que com força física. Era o início de uma transição de músculos para cérebros.

Naquele momento, especulando sobre uma nova base econômica e industrial para o mundo indagava a si próprio o que existia no horizonte e afirmava que quatro novos setores industriais estavam em evidência:

- . A indústria da informação
- . Os oceanos (como fonte de recursos e meio de transporte rápido e barato)
- . Novos materiais (como derivados de borracha, sintéticos, plásticos, etc)
- . As megalópolis (estruturas urbanas onde se concentraria as grandes populações economicamente ativas)

E argumenta que esta nova base econômica traria profundas mudanças nas "arraigadas práticas de nossa contemporânea sociedade industrial"(op.cit.pg 37).

Na mesma obra nos coloca diante do fato de que se criaria uma economia cada vez mais global e que as empresas dos países desenvolvidos, a priori polarizados na América do Norte, Europa, URSS e com Japão despontando com enorme potencial, iriam passar de internacionais para um processo amplo de globalização, gerando uma nova ordem econômica que redundaria na necessidade de repensar e reestruturar todas as formas de relacionamento político, econômico e social entre nações, organizações e pessoas.

Seguindo o argumento, nos apresenta o conceito de uma nova sociedade de organizações, onde todas as atividades sociais importantes estariam de alguma forma contidas no próprio relacionamento institucional, contudo haveria a emergência de uma nova e distinta forma de pluralismo partindo para a formação de uma sociedade de diversidade institucionalizada e com uma nova distribuição de poder.

Em seguida propõe a idéia de uma "teoria das organizações" afirmando que, dentro da perspectiva de uma sociedade de organizações, todas as instituições seriam organizações e como resultado teriam uma mesma dimensão de gerenciamento ou gestão.

Estas novas organizações trariam um novo tipo de complexidade e multidimensionalidade, exigindo um profundo entendimento em pelo menos três áreas: A funcional ou operacional, a moral e a política - e alerta para o fato de que uma nova teoria geral para uma sociedade de organizações seria muito diferente do que estávamos acostumados a ter e afirma que "... Nem Locke ou Rousseau, nem Stuart Mill ou Marx teriam muita relevância" (op.cit.pg 189).

Dentro desta perspectiva de mudança, afirma que do ponto de vista da área funcional ou operacional como denominou, três principais elementos comporiam a capacidade de desempenho das organizações:

- . **Seus objetivos**, ou seja, a razão de sua existência, numa dimensão que pudesse denotar o consenso entre seus "stakeholders" quanto a contribuição que esta organização teria para com a sociedade e as pessoas.

- . **Sua forma de gestão**, no sentido de conceber uma maneira pela qual a organização vai ordenar e mobilizar seus recursos para obter o desempenho desejado para o alcance de seus objetivos. E ressalta que, uma vez que as empresas são formadas por pessoas que devem juntas perseguir um certo objetivo, haverá sempre o desafio de se balancear os objetivos institucionais e os desejos e necessidades individuais, visto que o equilíbrio entre a necessidade de uma ordem

organizacional e a necessidade de flexibilidade e envolvimento das pessoas passa a ser fator preponderante para o desempenho das empresas.

. A **efetividade individual** como a expressão da própria existência das organizações, afirmando que empresas são meras ficções legais e que de fato não fazem nada, não decidem nada e não planejam nada, as pessoas fazem, decidem e planejam. Na era do conhecimento precisaremos de pessoas que possam dispor e utilizar seu potencial através da informação, transformando-a em conhecimento.

Como última parte de sua obra, Drucker nos apresenta, então, o conceito de Sociedade do Conhecimento, alertando para o fato de que o termo fora criado pelo economista Fritz Machlup em seu livro chamado: "Production and Distribution in the US" editado em 1962 pela Princeton University Press.

Segundo Drucker, a "indústria do conhecimento", que produz e distribui ideias e informações em vez de bens e serviços, em 1955, contava 25% do Produto Nacional Bruto dos EUA e que já era muito superior aos 8% contados em 1900. E que em 1965, portanto apenas dez depois, já contava com 33% do PIB norte-americano e que, possivelmente, em 1970 já seria algo em torno de 50%, apontando que os esforços em pesquisa e desenvolvimento de soluções nesta área de atuação iriam concentrar grandes investimentos no futuro.

Em última análise parece que o autor optou na época por uma visão otimista do futuro, onde todos os desafios e barreiras poderiam ser suplantados e objetivos alcançados, desde que houvesse flexibilidade para reconhecer e adaptar-se a uma nova era que estava nascendo.

Quanto ao contexto desta dissertação, entendemos que na leitura de Drucker a capacidade competitiva das empresas, neste novo contexto, seria o resultado da efetividade das respostas organizacionais, integradas em três dimensões: o ambiente externo em sua dimensão referente ao desenvolvimento tecnológico; o ambiente externo em sua dimensão econômica e, finalmente, a

dimensão interna da organização.

Para esta última dimensão, o autor aponta que as organizações para serem efetivas teriam que atuar em três áreas de atividades: A funcional-operacional, a moral e a política. Na atividade funcional-operacional, há três níveis de possíveis respostas: Criar uma Visão de Futuro compartilhada; estabelecer uma forma de gestão que permita uma estruturação flexível, que gere condições de auto-desenvolvimento e comprometimento das pessoas; uma organização voltada para a efetividade do indivíduo, interno e externo.

O interessante da leitura desta análise proposta por Drucker, é estar em 1995 e imaginar estas perspectivas sendo estabelecidas na década de 60.

Drucker, possivelmente, foi um dos precursores na busca de novas respostas para novos tempos entre os pesquisadores e escritores contemporâneos e, seguramente, foi um dos maiores influenciadores no rumo que as organizações tomaram neste final de século na busca de uma efetividade tão almejada quanto volátil.

Mais tarde, precisamente em 1978, dez anos depois da edição original, Drucker escreveu um novo prefácio para uma nova edição, e fez então, uma rápida análise do livro e apontou fatos como o desfecho da guerra do Vietnã, o caso Watergate na gestão Nixon, a crise mundial do petróleo em 1973 e a realidade da economia européia e inglesa mais especificamente, e finaliza por afirmar, que de uma forma geral, o texto original continuava absolutamente válido e atual e que não era uma pregação otimista, como quiseram alguns, mas que demonstrava alguma esperança e que em verdade o livro tratava de um novo conjunto de oportunidades para uma nova relação do homem com o seu trabalho e a sua realização como ser humano.

• *Vencendo a crise*

A década de 70 foi realmente um período de muita turbulência com profundas mudanças nos cenários político, econômico e social, e enquanto o Brasil colhia os louros de um "falso" milagre econômico, os EUA enfrentavam a forte e afiada concorrência das empresas japonesas, a Europa se debatia com o temor de uma aparente hegemonia política e econômica norte-americana e resistiam a uma inevitável globalização e a URSS caminhava para, talvez, a mais profunda e contundente mudança enfrentada por uma nação neste século.

No final desta década, os EUA começavam a tomar verdadeira consciência da nova realidade econômica mundial e o Japão passa a ser a "bola da vez", a Europa mais madura e mais realista quanto à globalização começa a estruturar suas respostas com a consolidação da Comunidade Econômica Européia e o Brasil se prepara para acordar do sonho do "milagre", entrar na chamada "década perdida" e se fechar ainda mais numa eficaz redoma que nos manteria alheios à globalização e, conseqüentemente, distantes da ambiência competitiva ao nível mundial e das grandes conquistas tecnológicas que continuariam ocorrendo.

Neste contexto, em 1982 é publicado o trabalho de Tom Peters e Robert Waterman Jr., então dois conhecidos diretores da renomada firma de consultoria McKinsey, com o título em português "Vencendo a Crise", uma aparente tentativa mercadológica de traduzir o original "In Search of Excellence" (043).

No prefácio da edição brasileira de 1983, da Harbra, os editores esclarecem que "...muito se tem discutido sobre o desempenho das empresas norte-americanas, e o maior mérito dos autores deste livro reside no fato de terem identificado os elementos da prática administrativa comuns nas empresas com alto padrão de desempenho. O que caracteriza empresas que, apesar dos "tempos difíceis", conseguem manter-se de forma altamente satisfatória? É basicamente desses elementos que este livro trata."

Nos relatam os autores, as suas inquietudes e experiências durante a década de 70 e nos anos que precederam a publicação de seu livro em 1982, e o desafio de buscar o traço comum entre as empresas bem sucedidas, e finalizam as primeiras considerações afirmando que ouviram muitas coisas como "sentimentos de família", culturas organizacionais, simplicidade em vez de complexidade, comprometimento com qualidade e outras coisas do gênero.

Entretanto, chegaram a um ponto crucial e óbvio: "...que o ser humano individual conta. Para esses administradores (os entrevistados), o pão de cada dia era construir organizações capazes de levar em conta os limites do indivíduo e ao mesmo tempo, suas forças e possibilidades." (op.cit.pg 9).

Na busca destas respostas organizacionais, discutindo a capacidade de desempenho de uma empresa, começaram a desenvolver um modelo de análise e diagnóstico que possibilitasse uma visão mais global da problemática empresarial com que se debatiam em seu dia-a-dia.

Desta investigação surge o modelo dos 7-S da McKinsey: Estratégia (Strategy), Estrutura (Structure), Sistemas (Systems), Estilo Gerencial (Style), Equipes de Trabalho (Staff), Habilidades (Skills) e Valores Comuns (Shared Values), sendo que estes os principais componentes de um modelo de diagnóstico que foi largamente utilizado pela McKinsey em todo o mundo e apesar da aparente complexidade, mostrou-se uma ferramenta válida, principalmente porque induzia a uma maior reflexão sobre cada um dos fatores e sua interrelação.

Na verdade todos estes fatores são partes de um todo e se interrelacionam e se integram, conforme diagrama abaixo:

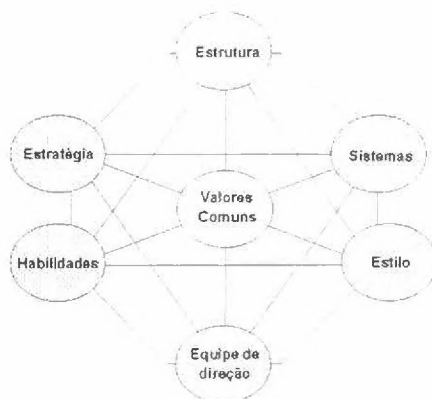


Fig. 03- Adaptação do livro "In Search of Excellence" pg 11- (Op.Cit)

Este modelo de análise mostrou-se efetivo, pois após muitas experiências comprovou-se que este tipo de configuração obrigava a refletir, não somente sobre o "hardware"- estratégia e estrutura - mas também sobre o "software" de uma organização - estilo, equipes (pessoas), valores comuns e habilidades.

O que, segundo os autores os permitiu afirmar que "...todas aquelas coisas que os administradores de empresas vêm há muito tempo deixando de lado por considerarem-nas elementos intratáveis, irracionais, intuitivos e informais das organizações, podem ser administradas e gerenciadas e é evidente que elas têm tanto ou mais a ver com a maneira como as coisas funcionam (ou não) em suas empresas, quanto as estratégias formais ou a estrutura." (op.cit.pg 12/13)

Após algum tempo de utilização deste modelo, surgiria um novo fato que os conduziria a elaborar a pesquisa que deu origem ao livro. Atendendo a um trabalho para realizar um seminário gerencial junto à diretoria do Royal Dutch/Shell Group na Holanda, cujo tema central era inovação os autores acabaram por desenvolverem uma nova abordagem para "inovação".

Este novo enfoque, tinha duas dimensões para o conceito de inovação: a primeira evocava a dimensão individual, onde pessoas eram criativas e adaptativas no desenvolvimento de novos produtos e serviços; e a segunda era uma dimensão organizacional, onde as companhias inovadoras não são apenas excepcionalmente eficientes na produção de novos inventos e na sua comercialização, são também essencialmente empresas que demonstram excepcional capacidade de responder continuamente a quaisquer tipos de mudanças em seus meios ambientes.

E isto, como conceito trazia um complemento e uma ampliação para o modelo dos 7-S no sentido de sistematizar um melhor entendimento da capacidade competitiva das empresas com "alto padrão de administração" (op.cit.pg 12), como definido pelos autores.

A partir desta experiência foi desenvolvida a pesquisa mencionada com a idéia básica de descobrir quais eram os fatores e as características comuns às empresas de alto padrão, e acabaram chegando a resultados que permitiram aos autores as seguintes constatações: "...nossas descobertas constituíram uma agradável surpresa. O projeto mostrou, com clareza ainda maior do que poderíamos esperar, que as empresas de alto padrão eram, acima de tudo, brilhantes nas coisas básicas e elementares." (op.cit.pg 14).

Nelas, os instrumentos não substituíam o pensamento e a reflexão. A inteligência analítica não sobrepujava a sabedoria da experiência. A análise não impedia nem paralisava a ação. Ao contrário, essas empresas trabalhavam duro para manter as coisas simples num mundo complexo. Elas persistiam e insistiam na qualidade máxima. Davam toda a atenção aos seus funcionários e bajulavam seus clientes. Davam todo apoio e incentivo a seus mais inovadores "campeões" de produtos e de atendimento. Permitiam um certo caos em troca de uma ação rápida e de uma constante experimentação.

O resultado final do trabalho de pesquisa permitiu que se chegasse aos oito critério ou atributos, apresentados a seguir, que emergiram como característica distintiva das empresas americanas inovadoras e de alto padrão:

- . **Firme disposição para agir** - fazer as coisas até o fim, onde a maneira padrão de operar é: "Fazer, decidir, tentar". Os problemas são encarados por equipes que estão sempre buscando as soluções mais adequadas, mesmo quando o processo decisório é mais analítico, há sempre expedientes práticos para manter a agilidade e a ação;

- . **Ao lado e junto do cliente** - essas empresas sempre aprendem com seus clientes. Elas fornecem qualidade, assistência, parceria e confiabilidade incomparáveis e muitas destas empresas inovadoras conseguiram com clientes seus suas melhores idéias sobre novos produtos e novas formas de atendê-los;

- . **Autonomia e iniciativa** - as empresas inovadoras são aquelas que forjam e promovem líderes e pessoas criativas em todos os setores da organização. São, normalmente ambientes pungentes e estimuladores com muitas pessoas inventoras e audazes e cheias de iniciativa e imaginação. Não impedem a criatividade, ao contrário, incentivam a assunção de riscos práticos e apóiam as boas tentativas;

- . **Produtividade através das pessoas** - as pessoas são a origem fundamental da qualidade e da produtividade nestas empresas. Cada indivíduo é respeitado como ser humano e é considerado uma fonte de idéias e não simplesmente como alguém que pode apenas usar as mãos;

- . **Mãos a obra, orientada por valores** - a filosofia básica de uma empresa influi muito mais sobre suas realizações do que seus recursos financeiros ou tecnológicos, sua estratégia ou sua estrutura. É citado o exemplo de Ray Kroc, da McDonald's que visitava periodicamente suas operações, pregando e reforçando os valores da companhia: Qualidade, Atendimento, Limpeza e Valor Agregado;

. **Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas** - as formas e sistemas estruturais que se encontram nas empresas de alto padrão são de uma elegante simplicidade, com equipes dirigentes muito reduzidas e equipes de trabalho integradas;

. **Ater-se ao conhecido** - nunca entre em um negócio que você não conhece. Há exceções, porém grande parte das empresas de sucesso parecem estar fortemente ligadas aos negócios que já conhecem;

. **Unidades flexíveis simultâneas** - embora possa parecer paradoxal a primeira vista, estas empresas são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas. Na maioria dos casos, levaram a autonomia desde o chão de fábrica até o setor de desenvolvimento de produtos. Por outro lado, manifestam um centralismo quase fanático por aqueles valores nucleares que prezam acima de tudo.

Quanto à contribuição para esta dissertação, entendemos que maioria destas características não tem nada de tão extraordinário, entretanto, se entendermos o modelo de análise dos 7S acoplado à estas características das empresas "de alto padrão", podemos reconhecer que temos um modelo de competitividade permeado pela interação e troca constante com o ambiente externo e a arquitetura interna do conjunto de respostas das organizações, numa visão de sistema aberto .

O fato é que no final da década de 70, isto tudo era absolutamente revolucionário para muitas empresas e, possivelmente, ainda o é nos dias de hoje.

Esta parece ter sido a perspectiva de análise naquele momento, contudo, queremos ressaltar alguns aspectos importantes desta obra:

. reconhecer que a inovação é um decisivo fator de competitividade das organizações, visto ser esta a forma que as empresas têm de entender e adaptar-se constantemente às mudanças ambientais;

. as pessoas são a origem desta capacidade de resposta de forma ágil e precisa;

. as pessoas fazem toda a diferença e afirmavam que "... nosso ativo mais importante são as pessoas" ;

. são uns dos primeiros autores da chamada literatura técnica de massa, com grandes tiragens dentro e fora dos EUA, que citam a importância dos valores e propõem uma discussão mais profunda sobre o tema cultura organizacional.

Apesar de terem dedicado apenas quatro páginas ao tema, reconhecem que "...o líder não apenas desenvolve e orienta os aspectos tangíveis e racionais das organizações, tais como estrutura e a tecnologia, mas também os símbolos, ideologias, linguagens, crenças, rituais e mitos" e até lançam afirmativas que hoje são absolutamente questionáveis como: "...é exatamente nas instituições de alto padrão nas quais a cultura é mais dominante que ocorrem os níveis mais altos de autonomia. A cultura regula com rigor os aspectos que realmente contam e fornece o sentido, sendo exatamente a partir desses valores qualitativos que as pessoas são encorajadas a explorar e a inovar.".

Os autores não definiram o que entendiam por *cultura* e deixaram uma vaga idéia do que entendiam por *valores*, entretanto parecem reconhecer a cultura organizacional como valores qualitativos e evidente que o rigor deste entendimento valida ou não as afirmativas acima.

Entretanto nos parece que este foi um momento importante, pois nos fornecem informações de que o termo e o tema da cultura organizacional passou a ser largamente debatido fora dos meios acadêmicos nos EUA, possivelmente a partir de uma importante matéria de capa da Business Week, no verão de 1980, e seguramente, no Brasil, esta obra foi uma das primeiras publicações que lança uma nova dimensão na análise da capacidade competitiva das organizações: os valores e a cultura organizacional.

• *Da obra de Michael Porter*

Em 1985, é publicado nos EUA o trabalho de Michael Porter, denominado "Vantagem Competitiva" (044), que sucede uma obra de cinco anos antes chamada "Estratégia Competitiva" (045).

O primeiro trabalho, apresentava basicamente uma metodologia para a análise de segmentos econômicos e da concorrência dentro destes segmentos e lançou o conceito de três estratégias genéricas para se alcançar uma vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

O segundo trabalho trata basicamente da implementação destas estratégias genéricas e traz o conceito de cadeias de valores ou cadeias produtivas, como ficaram mais conhecidas no Brasil.

A importância de apresentar, neste trabalho, as obras de Porter, se dá pelo fato de que o autor nos apresenta uma abordagem para a competitividade das organizações completamente voltada para as variáveis externas à empresa e com foco na rentabilidade. O que, sem dúvida, nos fornece elementos para um melhor entendimento do conjunto de possíveis respostas organizacionais ao ambiente externo, bem como uma das formas de mensurar resultado: o econômico-financeiro.

Há evidentes críticas aos modelos e abordagens propostas por Porter, por ser eventualmente incompleto, pois uma organização não pode pretender ser competitiva apenas analisando os fatores externos; que há uma dimensão da capacidade competitiva que é essencialmente interna, ligada às pessoas e a forma como estas constroem a sua rede de significados rumo a objetivos comuns; que trata-se de um enfoque estratégico mercadológico, portanto deve se manter nesta limitação de análise, entre tantas outras considerações que se poderia lançar.

Entretanto, neste momento, queremos entender o contexto proposto pelo autor e, talvez decodificar suas abordagens e modelos como uma das dimensões a ser considerada para a análise da capacidade competitiva das empresas: as possíveis respostas ao ambiente externo.

O autor inicia a construção dos conceitos centrais da estratégia competitiva, afirmando que este livro trata primordialmente do modo pelo qual uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva. E a seguir esclarece que a vantagem competitiva surge essencialmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, sendo que valor é aquilo que os compradores reconhecem e estão dispostos a pagar.

Para se criar este valor agregado é de fundamental importância uma sofisticada compreensão das regras da concorrência e que, conseqüentemente, determinam a atratividade em certo setor econômico. A meta final da vantagem competitiva é entender e lidar, em termos ideais, com estas variáveis em favor da empresa.

O que determina as regras da concorrência são as cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. (fig. 04)

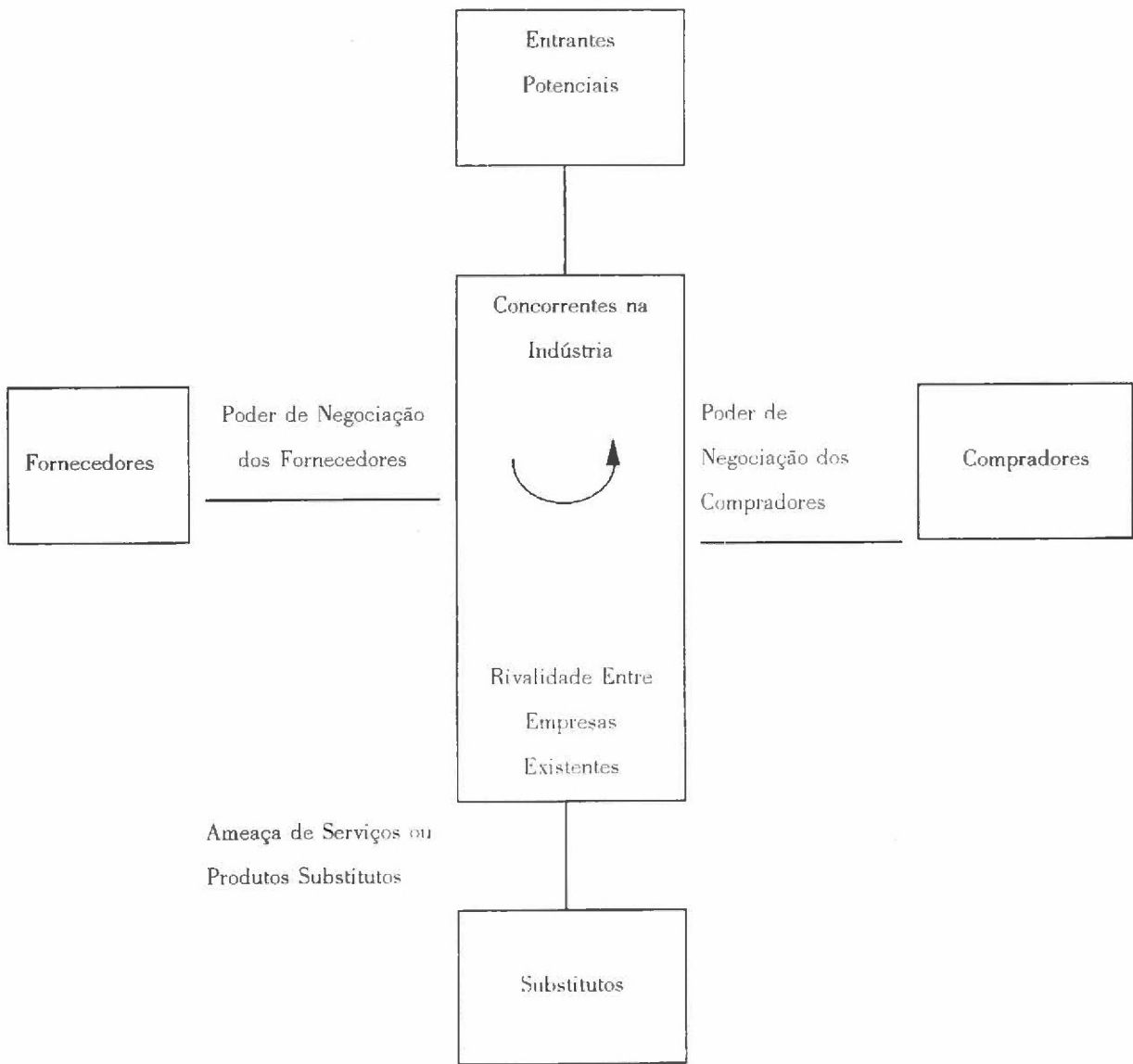


Figura 04 - As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria

A seguir nos esclarece o autor, no que se constitui e fundamentam estas denominadas forças competitivas dentro de um determinado segmento industrial ou produtivo:

O poder de negociação dos compradores - está baseado nas seguintes determinantes:

Alavancagem de Negociação

- Concentração de compradores
versus concentração de empresas
- Volume do comprador
- Custos de troca

Sensibilidade ao preço

- Preço/compras totais
- Diferenças dos produtos
- Identidade de marca
- Impacto sobre
qualidade/desempenho
- Lucros do comprador
- Incentivos dos tomadores de
decisão

O poder de negociação dos fornecedores - são as seguintes as determinantes:

- Diferenciação de Insumos
- Custos de mudanças dos fornecedores e das empresas na indústria
- Presença de insumos substitutos
- Concentração de fornecedores
- Importância do volume para o fornecedor
- Custo relativo a compras totais na indústria
- Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação
- Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria

Ameaça de novos entrantes - são as seguintes as barreiras de entrada:

- Economias de Escala
- Diferenças de produtos patenteados
- Identidade de marca
- Custos de troca
- Exigências de capital
- Acesso à distribuição
- Vantagens de custo absoluto
- Curva de aprendizagem
- Acesso a insumos necessários
- Projeto de produtos de baixo custo
- Política governamental
- Retaliação esperada

Ameaça de substitutos - são basicamente três as determinantes de ameaça de substitutos:

- Desempenho do preço relativo dos substitutos
- Custos de mudança
- Propensão do comprador a substituir

Rivalidade entre concorrentes existentes - são estas as determinantes da rivalidade:

- Crescimento da Indústria
- Custos fixos (ou de armazenamento)/valor adicionado
- Excesso de capacidade crônica
- Diferença de produtos
- Identidade de marca
- Custos de mudança

- Concentração e equilíbrio
- Complexidade informacional
- Diversidade de concorrentes
- Interesses empresariais
- Barreiras de saída

Todas estas variáveis apresentadas são elemento de constituição e estão contextualizadas no conceito de "estrutura industrial", como traduzido na edição brasileira, contudo, entendemos tratar-se conceitualmente da estrutura de determinado setor da economia ou de uma cadeia de produção onde esta inserida uma determinada empresa.

Dentro deste conceito de segmento econômico como "pano de fundo", das cinco forças que regem esta ambiência e das determinantes de cada força, que são na verdade os elementos que constituem as variáveis de análise no modelo proposto, o autor apresenta o conceito das "estratégias competitivas genéricas".

Afirma Porter: que uma das questões centrais em estratégia competitiva é a posição de uma empresa dentro de seu setor econômico de atuação. O posicionamento determina se a rentabilidade da empresas está acima, abaixo ou na média relativamente ao setor, sendo que se uma empresa se posicionar adequadamente é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que o setor seja desfavorável ou tenha uma rentabilidade modesta.

A base fundamental para um desempenho acima da média a longo prazo e ter uma vantagem competitiva sustentável e que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos relativamente a sua concorrência, há dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação, sendo que estas vantagens resultam de uma habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor que seus concorrentes.

Estes dois tipos básicos de vantagem, combinados com o escopo de atividades de uma empresa levam a uma terceira opção de tipo de vantagem: enfoque. A estratégia do enfoque tem, por sua vez, duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. (fig. 05)

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fig. 05: Adaptada da obra "Vantagem Competitiva (Op. Cit)

- **Liderança de custo** - talvez a mais clara das vantagens. É onde uma empresa opta por tornar-se o produtor de mais baixo custo em relação a seus competidores, procurando manter controle sobre as fontes que gerem esta vantagem de custo, como por exemplo: escala na produção, condições favoráveis na obtenção de matéria-primas e outras;
- **Diferenciação** - neste tipo de estratégia a empresas procuram ser única em seu setor, através de atributos específicos que os compradores reconheçam como valor agregado. Os meios de diferenciação são peculiares a cada setor de atuação e podem, por exemplo, estar baseadas no próprio produto, nos serviços

complementares, no sistema de entrega e por uma infinidade de outros fatores;

- **Enfoque** - talvez a melhor tradução para esta vantagem fosse a palavra "foco", já que a palavra em inglês é "focus", haja visto que uma empresa pode adotar um foco específico em uma parte de seu segmento de clientes ou para uma linha de seus produtos e fazer foco no custo ou na diferenciação como vantagem competitiva. Na verdade, essa terceira vantagem competitiva é o conceito das duas anteriores aplicadas a um nível de atividade mais restrito.

Para iniciar a definição de "cadeia de valores", o autor nos afirma que para diagnosticar claramente a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir dentro de um setor em particular.

A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de operação de suas estratégias e das condições econômicas básicas de suas atividades. Porter, alerta para o fato de que, dentro de um mesmo setor, possam haver cadeias de valores similares, o conjunto de atividades que as compõem dentro de cada empresa, normalmente traz diferenças significativas na construção de vantagens competitivas sustentáveis. (fig. 06)



Fig. 06: Adaptada da obra "Vantagem Competitiva" (Op. Cit)

O que queremos ressaltar desta apresentação do trabalho de Michael Porter, é a possibilidade de se criar alguma vantagem competitiva e sustentá-la como base de efetividade de uma organização. O fato é que não há em toda a obra de Porter nenhuma consideração com os aspectos individuais para a criação e manutenção destas vantagens competitivas. Não se fala sobre culturas organizacionais favoráveis ou não, não se fala na construção de uma visão ou de valores comuns como base de sustentação destas vantagens ou mesmo sobre a eventual rapidez de entendimento e respostas que as pessoas precisariam ter para manter-se atuando frente às mudanças, cada vez mais constantes, que ocorrem no ambiente.

Enfim, poderíamos tecer uma série de outras considerações de limitação da proposta de Porter, contudo, para efeitos desta dissertação, gostaríamos de registrar a abordagem competitiva acima apresentada, reconhecer seus eventuais limites, mas também reconhecer que foi um importante passo no entendimento e ações relativas à capacidade competitiva das organizações, tendo como escopo a interação com o mercado e as suas forças limitadoras como preocupação central.

Contudo, entendemos também, que esta abordagem acabou criando uma perspectiva mais holística para as muitas empresas que buscaram operacionalizar os modelos propostos por Porter, pois, nos parece, que a dimensão não trabalhada nas vantagens competitivas baseadas no diferencial, no custo ou no foco, reside justamente em entender como estas vantagens podem ser sustentadas a partir das pessoas e da forma como estas atuam.

Em 1990, quando Porter publica sua obra intitulada "A Vantagem Competitiva da Nações" (046), grande parte destas inquietudes acabam sendo consideradas, como por exemplo, ao afirmar que a "qualidade dos recursos humanos permite às companhias atender as necessidades dos clientes"; ao reconhecer que "os funcionários devem estar mais preparados para dar suporte a vantagens competitivas mais sofisticadas" ou, ainda que "um dos principais fatores competitivo

de uma nação está em sua base cultural e sistema de educação".

Há, na verdade, mais de seis anos entre estas duas obras, e evidente que muitas águas rolaram por baixo da ponte da história.

• *O Fator Renovação*

Waterman retorna em 1988 com *O Fator Renovação* (046-A) e afirma na introdução que "... no ambiente empresarial de hoje, mais que em qualquer era anterior, a única constante é a mudança." Fato que a estas "alturas do campeonato", esta constatação era aparentemente óbvia. Bem, nem tanto, pois ainda hoje há pessoas e empresas se debatendo com esta realidade.

Este retorno de Waterman, três anos após "vencer a crise" com Peters, nos trás os resultados de uma nova pesquisa cujo objetivo, segundo seu autor, era entender como as empresas vencedoras estavam respondendo a este ambiente de crescente turbulência, com inusitadas mudanças de rumo. E sob esta lente nos apresenta alguns exemplos consistentes de empresas de sucesso.

Independente do eventual tom mercantilista que alguns podem encontrar nesta obra, ou de mera repetição do livro anterior, o fato é que este tipo de leitura tido como "...um dos livros de negócios mais amplamente lidos" em todo o mundo, acabou por disseminar idéias de mudança e renovação em muitas empresas e pessoas, muitas elaboradas a partir de autores contemporâneos, como Drucker e Tofler, respaldados por pesquisas científicas inovadoras.

Contemplações a parte, a obra nos apresenta o desafio da renovação como fator fundamental para a capacidade competitiva para as empresas, pois só há uma resposta possível a este ambiente de constantes e imprevisíveis mudanças: renovar continuamente.

Havia nesta época muita gente fazendo suas próprias renovações, porém este livro veio a sistematizar algumas idéias importantes, principalmente no Brasil, que vivia um período de intensa turbulência econômica e política, com suas conhecidas influências na vida das empresas e da sociedade como um todo.

O autor introduz o tema afirmando: "...existem pessoas e empresas que agem certo naturalmente, e elas parecem ter uma visão comum. São os renovadores e, embora suas lições possam ser organizadas de muitas maneiras, os oito temas que emergem como os mais importantes são os seguintes:

- **Oportunismo informado** - as organizações renovadoras estabelecem direções para suas empresas, não estratégias detalhadas. São empresas que estão preparadas para eventuais surpresas e estão abertas para enfrentá-las. Elas conhecem o valor de estarem alerta e prontas para decisões estratégicas imprevisíveis. As empresas renovadoras tratam as informações como sua principal vantagem competitiva e a flexibilidade como sua maior arma estratégica. A ameaça muitas vezes é uma tremenda oportunidade;

- **Direção e delegação de poder** - nas empresas renovadoras todos são fontes potenciais de criatividade e inovação. O interessante é que, normalmente, não são empresas nem democráticas nem autocráticas, os limites são consensuados e estabelecidos e as pessoas descobrem a melhor forma de realizar os trabalhos, entendendo os resultados esperados;

- **Fatos amigáveis, controles adequados** - os controles financeiros e os dados são vistos como informações gerenciais necessárias à condução adequada dos negócios;

- **Um espelho diferente** - a quebra de hábitos, o pré-requisito para mudanças e renovação, necessita de algo do que decisão de fazê-lo, exige motivação e líderes que tenham a disposição de estar constantemente abertos e atentos para novas realidades, sempre juntos com seu pessoal;

- **Trabalho em equipe, confiança, política e poder** - parece haver uma incontestável harmonia entre estes fatores nas empresas renovadoras, onde confiança é parte intrínseca ao relacionamento entre todos e trabalho em equipe é algo natural na forma de fazer as coisas. Política e poder são duas palavras que já têm uma conotação negativa, porém parece há nestas empresas uma algo positivo e conciliador no exercício do poder e na forma de fazer política;

- **Estabilidade de movimento** - parece haver uma perene pré-disposição para mudar, para manter as coisas em movimento. Estas empresas fazem de tudo para manterem a organização saudavelmente fluída. A desburocratização é uma forte tônica para todos os níveis.

- **Atitudes e atenção** - a ação pode começar com palavras, mas tem que ser apoiada por um comportamento simbólico que transmita vida àquelas palavras. A atenção aos parceiros de trabalho e o exemplo são práticas efetivas entre todos nestas empresas;

- **Causas e comprometimentos** - são empresas que criam um real significado para as coisas, envolvendo as pessoas e gerando entusiasmo e comprometimento. Há uma capacidade natural em assumir riscos e transmitir o desafio as equipes de trabalho.

Estas são as características básicas das empresas denominadas renovadoras e que estavam obtendo um desempenho destacado dentro de seus setores de atuação. Interessante notar que são todos fatores diretamente ligados ao indivíduo. Por todo o exposto no livro parece ter havido um completo deslocamento do centro de preocupações dentro do tema da competitividade, que de enfoques bastante tecnocráticos e exatos passam a voltar as atenções para um novo entendimento do ser humano e seu papel nas organizações.

Complementando estes fatores, Waterman propõe um novo modelo de planejamento, representado por um diagrama similar àquele desenvolvido para organização no livro anterior e apresentado anteriormente neste trabalho.

Neste caso o planejamento inclui: capacitação, comunicação, causas e comprometimento, pontos de crise, elementos de controle, cultura organizacional e chance e informação, conforme representado no diagrama abaixo:



Fig. 7- Adaptado da obra "O Fator Renovação" (Op.Cit.)

Capacitação, neste diagrama, é possibilitar a criação de uma competência distintiva ou uma vantagem competitiva sustentável, é a capacidade de mover-se e realizar, integrando o planejamento e a organização, através das outras seis áreas de atividades que o sustentam.

Esta nova perspectiva das empresas renovadoras, seu modelo de planejamento e as características com que executam suas atividades, se complementam com as visões de Drucker, os trabalhos de Porter e dão maior

consistência ao modelo anterior elaborado com Peters, principalmente, porque consegue inserir a idéia de tratamento da informação e agilidade de ação como vantagens competitiva e flexibilidade como competência estratégica.

Me recordo que esta obra trouxe um certo *frisson* aos jovens executivos na época de sua publicação. Era como se aquele senso crítico não utilizado, aquela sensação de que algo não estava certo ou até mesmo algo como uma rebeldia contida fosse confirmada com frases como: "Desenvolva um sandável desrespeito pelo impossível" de Gene Hoffman, "Eles podem porque pensam que podem" de Virgílio ou ainda, "Nada dura exceto a mudança" Heráclito (500 a.c.), "Mudanças produzem não só ameaças, mas também oportunidades". Todas citadas no livro de Waterman.

Meras frases de efeito de um livro americano que vendeu muito. Talvez, mas que efeitos... talvez tenham contribuído para consolidar o início de uma nova forma de ver as empresas e as pessoas que delas participam.

Em suas conclusões, Waterman diz: "As organizações - as quais, afinal de contas, são meros grupos de pessoas - existem por um único propósito: ajudar as pessoas a encontrarem saídas em conjunto, que não seriam encontradas individualmente. A maior parte dos líderes de empresas renovadoras compartilha a crença de que a organização está a serviço do indivíduo..." e de que dele nascerá a disposição para sonhar e realizar.

Queremos aqui ressaltar novamente a nova dimensão dada à participação do indivíduo nas organizações e a perspectiva de competitividade desta..

• *Confirmando as Tendências*

Em 1988, em artigo publicado pela Harvard Business Review 68: "The Coming of the New Organization", Peter Drucker, nosso incansável "business advisor" e criador da APO-administração Por Objetivos ainda na década de 50, aponta o fim das organizações de comando e de controles e o surgimento de novas

empresas com modelos não estruturais e flexíveis como uma nova forma de competitividade e efetividade empresarial (047).

Ainda em 1988, Tom Peters volta para nos apresentar as dimensões das turbulências ambientais e de como as organizações e as pessoas devem buscar uma perene condição de adaptação e ajuste a estas condições, aprendendo a utilizar esta capacidade para prosperar no "caos" (048).

Em 1989, a professora da HBS, Rosabeth Moss Kanter, (049) nos apresenta como grandes e famosos "gigantes" que tiveram que aprender a "dançar" em um novo contexto competitivo a nível mundial, exemplificando a capacidade adaptativa de grandes corporações como IBM , Kodak, Johnson & Johnson, Intel e Apple Computers.

Moss Kanter autora de "Change Masters", publicado em 1983, que enfatizava os perigos tão temidos das organizações clássicas como a centralização excessiva, hierarquia rígida e a estagnação das pessoas e ressaltava a necessidade de repensar as organizações e implementar mudanças para manter as empresas em perene estado de inovação, retorna em 1989, para discutir estratégia, gestão e carreiras nos anos 90.

Nesta última obra, tendo como tema central as impactantes e intensas mudanças na ambiência empresarial, revitaliza os alertas da obra anterior e afirma que somente a flexibilidade e inovação contínua e a capacidade das organizações em gerir estratégias e talentos como constantes organizacionais é que poderão manter as corporações em uma vantagem competitiva sustentável.

Peter Senge, em 1990, inaugura uma perspectiva da competitividade organizacional mais voltada para o ser humano como centro da criação de uma organização de aprendizado, argumentando que a complexidade do mundo moderno e das empresas não mais permitem uma visão parcial da realidade que nos cerca, afirmando que é como se "procurássemos nossa imagem em um espelho despedaçado" (050).

Diz ainda, que as organizações do futuro farão sua evolução através do aprendizado constante de seus membros e somente através deles conseguirá manter-se competitiva e assegurar sua efetividade, e para tanto, nos apresenta o que ele denomina de "tecnologias componentes" que farão a renovação constante das organizações:

- **Construção de uma Visão Comum** - construir uma Visão de Futuro compartilhada, que seja genuinamente fruto do desejo e consenso entre as pessoas que compõem a empresa;
- **Excelência Pessoal** - é possuir uma postura mais integral como ser humano e como profissional, exercendo todo seu potencial de vida e criação;
- **Modelos Mentais Transparentes** - é a estrutura de referência que está dentro da mente de cada um de nós e que são as lentes pelas quais vemos o mundo a nossa volta. Aprender continuamente significa estar sempre preparado para rever nossa estrutura de referência, buscando sempre um entender holístico da nossa própria evolução;
- **Aprendizado em Equipe** - segundo o autor está comprovado que a capacidade de aprender do grupo supera o somatório das capacidades individuais e nas organizações do futuro se as pessoas e as equipes não forem capazes de aprender e evoluir, também não o serão as organizações;
- **Pensamento Sistêmico** - o autor nos oferece o seguinte exemplo: uma tempestade nasce de eventos diversos que convergem, como pressão atmosférica, nuvens, vento, chuva e temperatura, fatores estes distanciados no tempo e no espaço, exercendo de modo não aparente influências uns sobre os outros, mas ligados ao todo: a tempestade. Para nós, "tempestade" significa o todo e não as partes, porém se conseguirmos sistemicamente ver o todo e entender as partes poderemos ter maior capacidade de interação, aprendizado e criação.

As cinco disciplinas, como as denominou Senge, são eminentemente pessoais, demonstrando que entende que as organizações são, na verdade, agrupamentos de pessoas. Estas cinco disciplinas são como a "blueprint" para a edificação das relações e dos significados intra e inter-pessoais, colocando a organização em posição de poder criar, desenvolver e manter vantagens competitivas.

Estas disciplinas são integrativas e interativas, sendo que a quinta disciplina, o Pensamento Sistêmico, tem o papel de ordenar e compor um todo que pode exceder a soma das partes.

Em 1991, Leland Russel, do GEO Institute (050-A), de San Francisco, EUA, apresentou no Congresso Anual da ASTD- American Society for Training and Development, o seu modelo GEO- Globalization, Empowerment and Orquestration, no qual nos apresenta em uma ótica mais ampla, que o processo de mudanças ambientais e organizacionais são impulsionados por três grandes forças:

- . Globalização dos mercados;
- . Energização das pessoas e empresas e
- . Orquestração da tecnologia e do potencial humano.

Estas forças, podem se constituir em oportunidades ou ameaças para as pessoas e as empresas e para que se possa aproveitar melhor as oportunidades ou transformar possíveis ameaças em oportunidades há três formas básicas de resposta a estas forças:

- . A Aprendizagem;
- . A Interação e
- . A Expansão do potencial humano.

Afirma Russell que as formas de respostas quando colocadas em forma de uma matriz produzem os nove paradigmas que caracterizam uma mentalidade para a mudança, conforme figura abaixo:

da matriz CEO

Formas/Forças	Globalização	Energização	Orquestração
Aprendizado	Ver quadro global	Atualizar-se continuamente	Aumentar a capacidade pessoal de tratamento da informação
Interação	Reduzir "GAPS" culturais	Colaborar com terceiros	Comunicar de forma flexível
Expansão	Desenvolver uma mentalidade global	Cultivar a criatividade e a qualidade	Assimilar avanços tecnológicos

Fig. 08 - Adaptado no vídeo - CEO

Se examinarmos estes "nove paradigmas", podemos perceber que representam, na verdade, um modelo que sugere novos comportamentos, os quais podemos vê-los como modelo de uma visão sistêmica e, segundo Russell, de fundamental importância para que as pessoas e organizações possam adequar e aprimorar sua capacidade de criar, inovar e mudar a partir da informação e do conhecimento, assegurando sua capacidade competitiva.

Na Harvard Business Review de Julho/Agosto de 1994 foi publicado um artigo intitulado "Competing for the Future" (051) e em Setembro foi publicado

outra matéria na Fortune intitulada "Seeing the Future First" (052), ambos de autoria de Gary Hamel e C.K.Prahalad, professores universitários e consultores. Em junho passado, pouco antes dos artigos, foi lançado o livro com o mesmo título da matéria na HBR (053).

Este tem sido um material muito provocativo, principalmente porque faz com as pessoas e as organizações reflitam e façam uma autocrítica sobre seus próprios paradigmas quanto ao futuro e como redesenhar e preparar a arquitetura empresarial para responder a esta suposta realidade.

Afirmam os autores, que a alta administração e gestores das organizações em geral não dedicam mais do que 3% de seu tempo em construir uma verdadeira perspectiva de futuro para suas empresas, negligenciando questões tão importantes quanto vitais para a organização como: Quais são as competências essenciais que devemos desenvolver? Que novos produtos/serviços devemos lançar? Que tipo de alianças deveríamos construir para o futuro?

Exemplificam sua percepção com algumas das mais conhecidas organizações que mal conseguiram responder à aceleração dos segmentos econômicos nos quais atuavam, tais como Sears, General Motors, IBM, Westinghouse e Volkswagen, pois eram administradas por gerentes e não por líderes; gerida por engenheiros de manutenção e não por arquitetos do futuro.

E a pergunta conseqüente é inevitável: Se o futuro não está ocupando o tempo dos gestores, o que está? - Reestruturação e reengenharia. E complementam expondo que, considerando algumas desculpas como competição globalizada, impacto da alta tecnologia na melhoria da produtividade e outras, que a maioria das "cirurgias" para diminuição, reestruturação e demissão em massa de colaboradores nas grandes corporações foi mera negligência dos administradores que dormiram na direção e, como na parábola do Prof. C. Handy, passaram a estrada do futuro.

Os autores, com argumentos afiados e um convincente discurso baseado em muitos dados e experiências, afirmam que há muito mais além da reengenharia

e das reestruturações, há que se construir o futuro, pois se os administradores não tiverem respostas detalhadas a respeito do futuro, suas empresas não podem ter a expectativa de ser líderes no mercado.

Na verdade, capacidade competitiva é estar preparado para chegar primeiro ao futuro, portanto uma organização deve fazer muito mais do que preservar sua participação no mercado e sua integridade estrutural, deve também, arquitetar, construir e solidificar seu caminho para o futuro.

Neste sentido, os autores propõem, o que denominam de os novos paradigmas para a estratégia organizacional que resumimos no quadro abaixo:

Os novos Paradigmas Estratégicos	
Não somente	Mas também
O Desafio Competitivo	
Reengenharia de Processos	Regenerar Estratégias
Transformação Organizacional	Transformação do Mercado
Competir por Mercados	Competir por Oportunidades
Descobrimdo o Futuro	
Estratégia como Aprendizado	Estratégia como "Mudança"
Estratégia como Posicionamento	Estratégia como Visão de Futuro
Planos Estratégicos	Estratégia como Arquitetura
Movendo-se para o Futuro	
Estratégia como Limites	Estratégia como "Ampliação
Estratégia como Alocação de Recursos	Estratégia como acumulação de recursos e alavancagem
Alcançando primeiro o futuro	
Competir dentro do setor	Competir para definir novos setores
Competir para Liderança do Produto	Competir para liderança na competências essenciais
Competir como uma entidade única	Competir como alianças e parcerias
Maximizar os resultados de novos produtos	Maximizando o aprendizado sobre o mercado
Minimizar a distância do mercado	Minimizar o tempo de resposta às prioridades do mercado

Fig. 09 - Adaptado da obra "Competing for the Future" (Pag. 24 - Op.Cit.)

Esta talvez seja a obra que irá discutir o que vem depois de toda esta onda de reestruturações e reengenharias, fazendo foco muito mais no futuro do que no passado. O melhor exemplo que parece espelhar uma boa comparação desta diferença é de alguém que tente dirigir um automóvel olhando pelo retrovisor para rever o buraco que já passou e não preocupar-se com o que vem pela frente. Creio que ainda vamos ouvir falar muito a respeito destes senhores.

Para iniciar a conclusão desta parte III do trabalho, queremos fazer a seguinte reflexão: se imaginarmos uma representação gráfica para as dimensões que interagem na análise da capacidade competitiva das empresas ao longo de todo este período analisado, desde a era industrial e talvez antes até este final de século, entendemos que poderíamos representá-las da seguinte forma:

1. **Início e grande parte da Era Industrial e anteriormente** - a organização era vista como um sistema fechado, onde o ambiente era mero contexto de existência e o ser humano era entendido como recurso e parte de uma engrenagem, motivado apenas pela recompensa financeira (fig. 10):



Fig. 10: Representação 01

2. No início da Escola Comportamental e transição - o ser humano passa a ser entendido como parte do sistema organizacional, que por sua vez estava contido no contexto ambiental (Fig.11):



Fig. 11: Representação 02

3. No decorrer da Escola Comportamental e "Era Contemporânea" - a organização passa a ser vista como um sistema aberto, e com a Teoria Geral dos Sistemas de von Bertalanffy, nos parece que reforça a percepção de que o ambiente, as organizações e os indivíduos são dimensões distintas que interagem e se integram (Fig. 12):

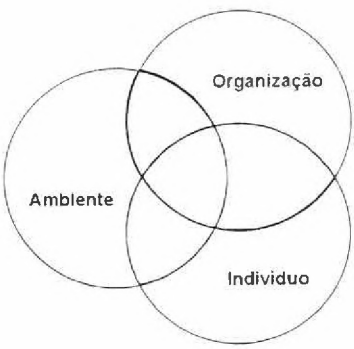


Fig. 12 - Representação 03

4. **Atualmente e no futuro percebido** - nos parece que está desaparecendo a diferenciação entre a organização e as pessoas que a compõem, visto que teorias como proposta por Peter Senge da "learning organization" e o ênfase nas pessoas que muitos escritores e pesquisadores têm apontado, nos parece que as organizações passam a ser mera representação da arquitetura de relações entre as pessoas, com tendência de haver um "overlap" cada vez mais amplo com o ambiente (Fig. 13):

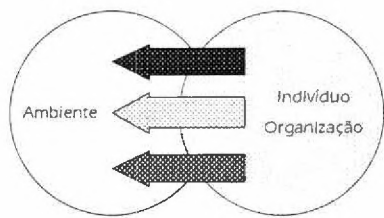


Fig. 13 - Representação 04

Estas percepções demonstradas nos diagramas acima parecem retratar a evolução da interrelação das dimensões de análise: o ambiente, as organizações e o ser humano.

Todo este manancial de informações parece nos fornecer alguns "insights" para moldar e propor uma definição, ainda que preliminar, do conceito de competitividade e buscar alguma pista sobre o que é a capacidade competitiva de uma organização.

• *Definindo o Escopo da Competitividade Organizacional*

Estes autores e as referências de suas obras, bem como a literatura técnica no campo da administração de empresas, das ciências organizacionais ou da teoria das organizações que foram examinados, tem como intenção pré-estabelecida construir uma linguagem comum dentro de uma perspectiva histórica para finalmente, embasar os elementos da competitividade empresarial e possibilitar inserir neste contexto o tema da cultura organizacional.

Neste sentido, gostaríamos, então, de elaborar uma definição sobre o que entendemos ser competitividade para uma organização.

Inicialmente é importante destacar que de toda a produção literária que foi consultada sobre o tema e do receituário técnico que normalmente decorre, pudemos encontrar abordagens muito distintas e com fatores com maior ou menor abrangência, assim precisamos propor um reexame rápido desta questão.

Outro ponto importante é o fato de que a preocupação com competitividade não é algo tão recente, como vimos, alguns autores clássicos e os teóricos comportamentais já retratavam esta preocupação com a efetividade organizacional, contudo o tema não tinha os contornos que temos tido nos últimos 30 anos, como o acelerado desenvolvimento tecnológico, principalmente das telecomunicações e a capacidade de tratamento da informação, um mercado cada vez mais global, o cliente cada vez mais local e exigente, e enfim, todo o cenário de rápidas mudanças ambientais.

Assim, esta revisão bibliográfica, quase sempre redundou em abordagens ou modelos com enfoques parciais ou muito específicos para permitir uma definição mais ampla sobre o tema. Nos parece que falta uma investigação mais abrangente e profunda, com uma visão mais integral e holística do problema da competitividade organizacional.

De todos os autores dos quais apresentamos uma síntese de seus trabalhos acima, de alguma forma, nos fornecem subsídios básicos para entender um pouco melhor toda a problemática da competitividade, porém nos faltava interligar as idéias e consolidar um "modelo" que fosse suficientemente amplo para englobar o ambiente, a organização e seus "stakeholders".

As dimensões e bases para a competitividade

Em um artigo publicado na California Management Review em 1992, Richard Nelson (053-A) afirma que a literatura técnica sobre competitividade organizacional não está consolidada e está basicamente concentrada em três grandes "arenas" de análise:

- **"Arena" interna da organizações** - normalmente produzida por professores ou acadêmicos dos campos de administração de empresas ou engenharia e as considerações e preocupações centrais é que são os fatores internos que levam as empresas a ter maior ou menor capacidade competitiva;
- **"Arena" macroeconômica** - são artigos e livros produzidos quase exclusivamente por economistas, e abrangem uma dimensão de análise no nível das economias nacionais e mundial, sendo que, de uma forma geral, há o entendimento de que os fatores internos das organizações são largamente definidos e influenciados pelas condições macroeconômicas.
- **"Arena" das Políticas governamentais** - uma outra dimensão é aquela que trata da elaboração de políticas ou da intervenção governamental na economia ou em atividades específicas das empresas a pretexto de regulamentar e orientar a capacidade competitiva das economias nacionais e/ou das organizações.

O autor faz a ressalva de que, em sua percepção, cada uma destas "arenas" é uma parte das características e fatores que compõem e afetam a capacidade competitiva como um todo, portanto, somente se juntarmos todas estas perspectivas de análise é que poderemos ter uma visão mais integral do tema.

Dentro deste contexto e complementando este raciocínio, Jeffrey Pfeffer (054), nos apresenta o que denominou de "as bases para obter ou manter uma vantagem competitiva" (op.cit.pg 06). Estas bases são cinco fatores que, segundo o autor, são fontes sustentáveis da capacidade das organizações para competir:

1. Vantagem baseada no produto e na tecnologia do processo;
2. Mercados protegidos e regulamentados;
3. Acesso a fontes de recursos financeiros;
4. Economia de escala e
5. Gestão de pessoas e potenciais.

O autor argumenta que estas são todas fontes, onde uma organização pode focar suas prioridades de ação na busca de maior capacidade competitiva, entretanto, que todas as fontes são dependentes ou derivadas da quinta, e de forma consistente analisa a obtenção de vantagem competitiva através das pessoas.

A partir destas "arenas" e fatores de competição articulados com as leituras que foram feitas, confirmam as dimensões da ambiência competitiva como sendo composta pelo ambiente, as organizações e as pessoas de uma forma geral, com diferentes "arenas" globais onde ocorrem as batalhas da competitividade.

Neste sentido, gostaríamos de sintetizar o entendimento de que uma organização é competitiva quando:

- **Cria e Renova uma Visão de Futuro Compartilhada** - consegue estabelecer uma razão de ser para sua existência de forma participativa, renovando sua Visão de Futuro como reflexo do desejo de seus "stakeholders" e de sua efetividade institucional;
- **Conquista, Mantem e Cria Novos Mercados** - como resultado principal de sua missão e da forma com que lida com as variáveis de externas de mercado e conjuga recursos internos para realização de sua relação com clientes, fornecedores e concorrentes;
- **Atrai, Desenvolve e Motiva seus Colaboradores** - uma organização competitiva necessita ser suficientemente atrativa para que as pessoas queiram trabalhar com ela, necessita focar na capacitação e auto-desenvolvimento de seus colaboradores e, finalmente, motivá-los, pois se supõe que pessoas motivadas estão comprometidas com o grupo e com os resultados pretendidos;
- **Inova e se Adapta de Forma Ágil e Flexível** - obtem, trata e disponibiliza informações para mudar e adaptar sua estratégia de ação com agilidade e precisão, estrutura-se de forma flexível, oferecendo aos seus colaboradores condições para pensar, aprender, criar e realizar a partir do conhecimento;
- **Alcança Resultados** - perseguir sua efetividade como instituição sem perder de foco a razão de sua existência e obter os objetivos e metas, financeiros ou não, de sua atividade enquanto organização.

Estes fatores, evidente, são resultado de uma reflexão e da tentação irresistível de formular a proposição de um conceito de competitividade, que fosse suficientemente amplo e integrado, e que pudesse, de uma forma global, sintetizar as abordagens e modelos propostos na bibliografia que foi consultada.

Seriam, sem dúvida, um interessante conjunto de premissas para se construir hipóteses para uma pesquisa mais profunda para entender se estes fatores,

quando combinados e integrados de forma equilibrada e harmônica, realmente demonstram a capacidade competitiva de uma organização.

Entretanto, ao imaginarmos, ainda que hipoteticamente, estes fatores aplicados à realidade organizacional, e aceitando-os como premissas razoáveis para a definição de competitividade, nos restava ainda, entender como se comporia a constituição destas cinco variáveis para formar uma empresa competitiva e como analisá-la.

Neste contexto, foi que entendemos oportuno encerrar esta parte do trabalho com um modelo de análise, que acoplado aos fatores de definição de competitividade e as bases e dimensões para obter e manter vantagens competitivas, nos ajuda a imaginar todo o processo de geração e administração de vantagens competitivas de forma contínua.

Este modelo de análise se compõe basicamente de oito variáveis que encerram todo o conjunto de respostas organizacionais em todas as áreas de atividade que seriam de vital importância para a efetividade e, conseqüentemente, da capacidade competitiva das organizações.

Este modelo foi desenvolvido próximo dos anos 90 em um trabalho conjunto de um grupo de consultores de várias especialidades e foi publicado em artigo publicado no Jornal do Brasil de 24.01.1993 (055). Abaixo apresentamos um diagrama que representa as oito variáveis e sua integração (fig. 14):

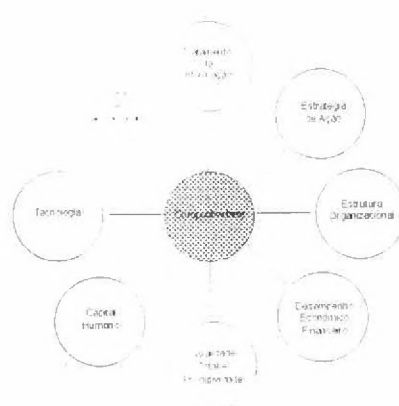


Fig. 14 - Adaptado do artigo "Op.Cit." 055

Estes fatores todos de análise parecem encerrar uma certa complexidade de entendimento e com certeza de implantação, contudo se mostram efetivos balizadores para melhor podermos entender e analisar a capacidade competitiva de uma organização.

Esta, portanto, é a nossa percepção quanto a um tema tão profundo quanto polêmico e disperso na literatura de administração de empresas, quanto à definição tentativa de um conceito e sua operacionalização quanto à competitividade das empresas.

3. *Cultura e Cultura Corporativa*

Muito se tem falado, escrito e pesquisado sobre cultura, e principalmente sobre cultura organizacional, o que vamos tentar aqui é fazer um breve relato do caminho percorrido pelo tema e propor uma definição que nos parece a mais compatível com o desenvolvimento deste trabalho, mas que está também ligado à experiência profissional em lidar com esta variável em empresas e na vida pessoal.

Para iniciar este primeiro enfoque queremos apresentar algumas definições de cultura que foram colecionadas nestes últimos quatro anos:

"Cultura é o total de idéias, crenças, valores e conhecimentos herdados e que constituem as bases compartilhadas das ações sociais."

"Cultura é o conjunto total de atividades e idéias de um grupo de pessoas com tradições compartilhadas, os quais são transmitidos e reforçados pelos membros deste grupo."

Ambas são definições que estão no Collins English Dictionary, têm uma origem antropológica e foram apresentados no curso de preparação de voluntários do VSO - Volunteer Service Overseas, da Inglaterra, para trabalhos comunitários na África.

"Nossa cultura são todas as coisas não genéticas que fazem de nós as pessoas que somos."

Autoria desconhecida, e estava escrito na parede de um dos Volunteers Lodge, no Kibbutz Ramat Hakovesh, em Bar Sava, Israel.

"A cultura são os significados e valores implícitos e explícitos em uma determinada forma de viver."

"Cultura é a verdadeira interação entre os padrões aprendidos e criados pela mente com aqueles padrões comunicados e transformados em ação através de relacionamentos, convenções e instituições"

Ambas de autoria de um certo Sr. Raymond Williams, em um folheto para discussão comunitária sobre minorias no Community Center em Finsbury Park, Londres.

"Cultura é a fábrica de significados que o indivíduo elabora a partir de sua experiência e que orientam suas ações." Esta definição é de Clifford Geertz (056).

"Cultura da empresa é o jeitão que nós faz as coisas por aqui". Dito por um operário paulista a mim, quando trabalhava como consultor em um projeto de "realinhamento" da cultura organizacional de uma empresa fabril, em São Caetano do Sul, São Paulo.

Independente das origens e da ortodoxia destas definições, o fato é que me ajudaram imensamente a entender melhor o significado e a força da cultura, e de uma forma geral, todos estes conceitos elucidam também o conceito de cultura organizacional ou empresarial, como alguns autores definiram, pois trazem justamente aquele traço de um certo caráter invisível, um certo estilo da forma como se faz as coisas em um determinado grupo social.

Como nos alerta Kilmann em "Corporate Culture" (057), isto é a própria alma da organização e é a cultura que forma o significado das coisas, que orienta e mobiliza, é aquela energia social que move a empresa para o sucesso ou até para a destruição.

Edgar Schein em "Are You Corporate Cultured?" (058), diz que é inevitável que tenhamos que lidar com organizações, como funcionário, cliente ou qualquer outra coisa, e nem por isso deixa de ser menos complicado entender certas coisas, que podem parecer mera burocracia, ou "jogo político" ou simplesmente algo irracional e, possivelmente, entender o conceito de cultura organizacional, deve lançar alguma luz nesta confusão. Talvez possamos entender melhor porque as coisas ocorrem desta ou daquela forma.

Sabemos que a importância do tema cultura organizacional vem crescendo como uma das principais variáveis na análise organizacional e como uma das determinantes de sucesso ou fracasso em muitos processos de mudança ou intervenções em empresas. Em uma pesquisa realizada em 1983 envolvendo 305 CEO (Chief Executive Officer) de corporações norte-americanas revelou que os altos executivos destas organizações já em 1983 atribuíam grande importância tema do "valores organizacionais":

- . 97% Os valores são importantes para o sucesso da organização;
- . 94% Os valores são moldados pela cúpula administrativa;
- . 98% As políticas podem ser desenhadas para manter os valores;
- . 89% Acreditam que eles - CEO - podem mudar os valores.

Conforme nos informa Ester Freitas (op.cit 003 pg 54). Talvez algumas destas concepções tenham sido ajustadas ou modificadas nestes doze anos que se passaram, pois hoje o assunto é muito mais conhecido e debatido. Entretanto, nos parece fundamental reconhecer a cultura como uma das variáveis de análise para se entender, e possivelmente melhorar o desempenho de uma organização.

A Raiz Antropológica

Vamos explorar um pouco a origem de tudo isso e tentar entender porque este tema passou a ser tão pesquisado e debatido, inicialmente nos meios

acadêmicos e depois dentro das organizações.

No final do século XVIII e princípios do seguinte, estava em uso o termo germânico "Kultur", para se referir aos aspectos espirituais de uma certa comunidade, enquanto a palavra francesa "Civilization" referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Estes dois termos foram sintetizados pelo antropólogo inglês Edward Tylor (1832-1917) no vocábulo "Culture" que "tomado em seu amplo sentido etnográfico é todo este complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade" (059).

Desta forma, Tylor marcava claramente o significado do termo "cultura", que passou a ser largamente utilizado nos estudos antropológicos sobre grupos humanos e suas respectivas formas de viver.

Gareth Morgan (060) nos conta uma outra história, afirmando que a palavra cultura é uma derivação metafórica do termo "cultivar", no que se refere ao processo de lidar com a terra, porém, esclarece que "cultura", no contexto de sua obra, significa os padrões de desenvolvimento refletidos no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais do dia-a-dia de um grupo social.

Enfim, como nos aponta Barros Laraia, houveram inúmeros filósofos e pensadores de todas as épocas, desde Heródoto (484-424a.c.) na Grécia, Tácito (55-120 d.c.) cidadão romano, Montaigne (1533-1572), pensador francês e muitos outros, principalmente no Iluminismo, como Locke, Turgot e Rousseau, que deixaram escritos que denotavam uma preocupação em entender a origem e a desigualdade entre os homens. Contudo, E. Tylor parece ter sido a pessoa que primeiramente conceituou estes aspectos e os denominou de "cultura" em seu livro "Primitive Culture", publicado em Londres, em 1871 (061).

Conforme destaca Laraia, o importante a ressaltar é que Tylor, ao conceituar o termo que é utilizado até nossos dias pela antropologia cultural, conseguiu abranger numa só palavra todas as possibilidades de realização humana, além de denotar fortemente o caráter de aprendizado da cultura, se opondo, assim,

à tese de que esta seria adquirida por mecanismos biológicos.

Portanto, podemos depreender que cultura é todo o comportamento aprendido, é tudo que independe de uma transmissão genética.

Após a publicação de E. Tylor em 1871, houveram profundas discussões e aprofundamentos desta questão no campo antropológico, talvez a maior contribuição desde então, tenha sido de Alfred Kroeber (062) que publicou em 1949 o trabalho intitulado "O Superorgânico" mostrando como a cultura atua sobre o homem e afirma que "...há uma discriminação entre o vital e o social, ou em outras palavras, entre o orgânico e o cultural. O reconhecimento implícito da diferença entre qualidades e processos orgânicos e qualidades e processos sociais vem de longa data. Contudo, a distinção formal é recente. De fato, pode dizer-se que o pleno alcance da importância da antítese esta apenas pairando sobre o mundo. Para cada ocasião em que alguma mente humana separa nitidamente as forças orgânicas e sociais, há dezenas de outras vezes em que não se cogita da diferença entre elas, ou em que ocorre uma real confusão entre as duas idéias" (op.cit. 059 pg.37).

A preocupação de Kroeber parece ter sido evitar a confusão, ainda tão comum naquele período, entre o orgânico e o cultural. E Barros Laraia complementa afirmando que "...os seus (do homem) comportamentos não são biologicamente determinados. A sua herança genética nada tem a ver com suas ações e pensamentos, pois todos seus atos dependem inteiramente de um processo de aprendizagem" (op.cit.059 pg.38/39).

Ainda citando Kroeber, Laraia argumenta: "...não basta a natureza criar indivíduos altamente inteligentes, isto ela o faz até com freqüência, mas é necessário que coloque ao alcance desses indivíduos material que o permita exercer a sua criatividade de uma maneira revolucionária"(op.cit.059 pg 51).

A seguir estão apresentadas as principais contribuições de Kroeber à ampliação e esclarecimento do conceito de cultura conforme utilizado pela antropologia moderna:

1. A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica as suas realizações.
2. O homem age de acordo com os seus padrões culturais. Os seus instintos foram parcialmente anulados pelo longo processo evolutivo por que passou.
3. A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Ao invés de modificar para isto o seu aparato biológico, o homem modifica o seu equipamento superorgânico.
4. Em decorrência da afirmação anterior, o homem foi capaz de romper as barreiras das diferenças ambientais e transformar toda a terra em seu *habitat*.
5. Adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que a agir através de atitudes geneticamente determinadas.
6. Como já era do conhecimento da humanidade, desde o iluminismo, é este processo de aprendizagem (socialização ou endoculturação, não importa o termo) que determina o seu comportamento e a sua capacidade artística ou profissional.
7. A cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo.
8. Os gênios são indivíduos altamente inteligentes que têm a oportunidade de utilizar o conhecimento existente ao seu dispor, construído pelos participantes vivos e mortos de seu sistema cultural, e criar um novo objeto ou uma nova técnica.(op.cit.059 pg 49/50).

Em uma contribuição mais recente, de Roger Keesing (063), em um artigo intitulado: "Theories of Culture", publicado em 1974 nos EUA onde classifica as tentativas modernas para chegar a uma precisão conceitual sobre o tema.

Inicialmente, Keesing se refere às teorias que consideram a "cultura" como um sistema adaptativo e que apesar de algumas fortes divergências todos seus defensores concordam que:

1. "Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante.

2. "Mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural." ("O homem é um animal e, como todos animais, deve manter uma relação adaptativa com o meio circundante para sobreviver). Embora ele consiga esta adaptação através da cultura, o processo é dirigido pelas mesmas regras de seleção natural que governam a adaptação biológica.

3. "A tecnologia, a economia de subsistência e os elementos da organização social diretamente ligada à produção constituem o domínio mais adaptativo da cultura. É neste domínio que usualmente começam as mudanças adaptativas que depois se ramificam. Existem, entretanto, divergências sobre como opera este processo.

4. "Os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter conseqüências adaptativas no controle da população, da subsistência, da manutenção do ecossistema."

E em segundo lugar se refere às teorias que "idealistas" de cultura, que basicamente se subdivide em três diferentes abordagens:

- **A cultura como sistema cognitivo** - "...cultura é um sistema de conhecimentos e consiste de tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro de sua sociedade";

- **A cultura como sistemas estruturais** - seu articulador Claude Levi-Strauss define cultura "...como um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana. O seu trabalho tem sido o de descobrir na estruturação dos domínios culturais - mito, arte, parentesco e linguagem - os princípios da mente que

geram essas elaborações culturais";

- **A cultura como sistemas simbólicos** - seus principais articuladores, Geertz e David Schneider, consideram cultura "não como um complexo de comportamentos concretos, mas um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas e instruções (como um programa de computador) para governar o comportamento".

Geertz discorda das duas classificações anteriores por entendê-las de "um formalismo reducionista", pois aceitar somente os modelos conscientes é admitir que os símbolos e significados esta dentro da cabeça das pessoas quando, na verdade trata-se de algo público e compartilhado por todo o grupo social. "Estudar a cultura, portanto, é estudar um código de símbolos e significados partilhados pelos membros desta cultura" (op.cit.059 pg 64).

A seguir, Barros Laraia, coloca que a cultura condiciona a visão de mundo do homem e cita o trabalho de Ruth Benedict intitulado "O crisântemo e a espada" onde defende que a cultura é como lentes através das quais o homem vê o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diversas e, portanto, têm visões desencontradas sobre as mesmas coisas.

Assim, "o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são produtos de uma herança cultural, ou seja, o resultado da operação de uma determinada cultura" (op.cit.059 pg 70).

Como vimos, a evolução do tema "cultura" na antropologia nos dá parâmetros para poder aprofundar um pouco mais nossos entendimentos sobre esta base conceitual e suas inter-relações no campo da administração de empresas.

Este primeiro enfoque, tinha o intuito de traçar um painel sobre a evolução do tema "cultura" dentro da antropologia e das contribuições das ciências sociais na ampliação do conceito, vamos, então ver alguns pontos importantes sobre "cultura organizacional" .

• *Cultura Organizacional e a capacidade competitiva das empresas*

Possivelmente, o termo "cultura organizacional" tenha sido cunhado no decorrer da década de 70 e só passou a ser de conhecimento público e utilizado no campo da administração de empresas a partir de 1980, com a publicação do artigo na Business Week que nos referimos anteriormente, entretanto, de uma certa forma, o assunto tem estado subjacente em muitas abordagens e conceitos que vem permeando significativas contribuições para as Ciências Organizacionais.

Apesar de percebermos que houve uma maior concentração no interesse pelo tema no final da década de 70 e nos anos 80, há muitas referências aos significados organizacionais e aos pressupostos da natureza humana influenciando a organização, em autores clássicos como: C. Barnard, McGregor, Likert e outros, conforme nos dá notícia Ester de Freitas (op. cit.003 - introdução XX).

Na bibliografia recente que foi consultada, há inúmeros autores e pesquisadores elaborando sobre o tema, mas de uma forma geral, podemos constatar que há alguns traços comuns que todos concordam quanto a uma definição para o termo "cultura organizacional" que são:

- é algo que é construído e compartilhado pela maioria dos indivíduos componentes de um determinado grupo social;
- é, normalmente um conjunto de conhecimentos e hábitos do grupo, que são adquiridos pelo aprendizado e, portanto, não por transmissão genética;
- formam as "lentes" pelas quais vemos o mundo a nossa volta, moldando, em grande medida, o nosso comportamento no meio em que vivemos;
- é como se fosse a "alma" de um grupo social ou de uma organização, de onde derivam seus aspectos observáveis como sua estratégia, estrutura, processos e sistemas.

Quando observamos a "cultura", seja nas organizações ou na sociedade, estamos na verdade observando a evolução de uma forma de práticas sociais que foram e são influenciadas por muitas e complexas interações entre as pessoas, eventos, situações e outras circunstâncias e condições gerais. Cultura é algo que está sempre evoluindo (064).

Uma das mais completas e explicativas definições de cultura organizacional que verificamos pode ser encontrada no trabalho de Edgar Schein (Op.Cit), onde o autor nos apresenta o seguinte conceito: "cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas".

Na verdade, Schein fala sobre pressupostos e crenças, que formam um padrão básico de procedimentos para lidar com problemas de natureza externa e interna, e afirma que não seria possível entender, administrar ou melhorar uma organização se não obtivermos uma compreensão de sua essência cultural, ou como expressou-se Kilmann, entender a "alma" desta organização.

Entendemos que esta abordagem para a definição de "cultura organizacional" é abrangente e suficientemente profunda para efeitos do presente trabalho, além de ser uma síntese dos conceitos e enfoques que foram sendo elaborados para um tema de tamanha complexidade e que ainda prescinde de estudos e pesquisas para aprofundar e comprovar eventuais novas faces de suas reais influências e determinantes na vida das organizações e pessoas.

Nos resta, entretanto, elaborar um pouco mais profundamente sobre suas possíveis e até então conhecidas, influências sobre a capacidade competitiva das empresas e se e como o conjunto de pressupostos e crenças culturais suportam e/ou determinam esta capacidade.

Schein argumenta em seu artigo "Are you Corporate Cultured?" que a cultura organizacional tem fortes influências no conjunto de respostas que esta oferece ao ambiente externo e interno, afetando enormemente sua estratégia, sua definição estrutural, seus processos e sistemas, bem como sua produtividade, seu desenvolvimento tecnológico e outros fatores que previamente argumentamos como preponderantes para a capacidade competitiva das empresas.

Neste artigo, Schein pondera que na verdade o que a cultura faz é solucionar os problemas básicos de sobrevivência de um grupo ou organização, de forma a adaptá-lo ao ambiente externo e integração de seus processos internos no sentido de assegurar a capacidade de sobreviver e continuar adaptando-se, ou seja, ajuda e orienta os membros de um determinado grupo/organização a adequar-se internamente para melhor lidar com as questões externas. Para tanto, afirma que há algumas áreas de definição que formam o consenso cultural no qual se efetivarão as ações de determinada organização:

- Consenso sobre a missão, principais atividades e funções;
- Consenso sobre os meios que serão utilizados para alcançar os objetivos pretendidos;
- Consenso sobre os critérios que serão utilizados para mensurar os resultados;
- Consenso quanto a análise de problemas e suas soluções estratégicas;
- Consenso nas definições estruturais, como grupos e subgrupos e alocação de autoridade e exercício de poder;
- Consenso quanto ao critério para alocação de recompensas e punições.

Não tem nenhuma novidade nestas constatações, o fato é que nos apóia no argumento estruturado de que uma parte significativa das decisões de como as organizações enfrentam seus problemas internos e externos está diretamente ligado com os seus pressupostos e crenças culturalmente embasados, portanto, nos permite ter uma primeira intenção de entender que a cultura organizacional é uma das principais variáveis que afetam a capacidade competitiva de uma organização.

Não encontramos muitos trabalhos ou pesquisas que pudessem sustentar esta intenção, na verdade há uma série de autores e pesquisas reportadas que concluem que não há elementos suficientes para afirmar que a cultura organizacional tem realmente impacto no desempenho das organizações, entretanto há outros trabalhos que argumentam ter obtido suficientes evidências de que isto é um fato.

Algumas destas pesquisas estão apresentadas na obra de Ester de Freitas, intitulada "Cultura Organizacional - Formação, Tipologias e Impacto" (Op.Cit), e suas conclusões parecem apontar na direção de comprovar por ângulos distintos que a cultura realmente exerce um papel definitivo no desempenho das organizações.

É oportuno ressaltar que estas pesquisas foram realizadas na primeira metade da década de 80, portanto há mais de dez anos e em um período em que houve uma grande evolução na compreensão do tema e ocorreram significativas mudanças e ajustes nas organizações e na sua forma de atuar e de interagir com o ambiente e as pessoas. Assim, entendemos possível, que os resultados obtidos naquele momento, poderiam ser enormemente alterados se estas pesquisas fossem realizadas hoje.

Os resultados reportados das pesquisas referidas estão retratadas em conclusões que apontam para evidências assim demonstradas:

- Nas pesquisas realizadas por George G. Gordon que investigava o relacionamento entre cultura corporativa, setor de atuação industrial e o desempenho da empresa, levando em conta como fatores de mensuração de alto desempenho a lucratividade e o aumento de receitas e definindo amostras em quatro tipos de segmentos:

- Empresas estáveis x empresas dinâmicas;
- Empresas estáveis de alto x estáveis de baixo desempenho;
- Empresas dinâmicas de alto x dinâmicas de desempenho misto;
- Empresas financeiras de alto x empresas financeiras de baixo desempenho.

A conclusão apresentada está descrita nos seguintes termos: "Procurou-se demonstrar que diferentes setores industriais têm desenvolvido modelos culturais diferentes e que as recompensas financeiras poderão diferir dado o objetivo de reforçar desempenhos a curto e a longo prazo. A maneira como cada companhia é organizada e a forma como as pessoas operam dentro da estrutura são fortes determinantes e expressão de sua cultura. Sendo então a cultura definida pelos administradores, a partir da visão estratégica e em consonância com o mercado no qual a organização opera, ela é para o autor uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional" (op.cit.003pg 110).

- A outra pesquisa reportada é a de Daniel Denison, onde Ester Freitas nos dá notícia de que "os dados apresentados nos trabalhos apontam uma forte evidência de que os aspectos culturais e comportamentais estão intimamente ligados tanto ao desempenho a curto prazo como à sobrevivência no longo prazo".

- Em uma terceira pesquisa apresentada, que foi realizada por Paul Reynolds e publicada em 1986, o pesquisador procura identificar como e em que extensão as diferentes culturas organizacionais podem ser medidas e como isto se

relaciona com os desempenhos obtidos. As conclusões reportadas apontam para o fato de que as empresas consideradas "excelentes" eram mais descentralizadas, mais informais e evocavam uma alta lealdade, contudo o próprio autor entendeu por não assumir esta conclusão, pois baseado nos fatores de análise e na amostra definida, este não poderia ser um resultado efetivamente conclusivo.

Na parte IV vamos apresentar uma das raras pesquisas neste campo que foi realizada no final da década de 80 e publicada em 1992 e que de alguma forma confirmam os dados e resultados de que a cultura organizacional tem um significativo impacto no desempenho e na efetividade das empresas.

PARTE IV DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL

1. *Confirmando as tendências:*

A Cultura como Variável Organizacional

Como constatamos anteriormente, há grande dificuldade de se obter trabalhos ou pesquisas que tratem especificamente da influência da cultura organizacional no desempenho das empresas. Há, no entanto muitas ações nas empresas no sentido de "realinhar" a cultura organizacional com uma estratégia de longo prazo, ouve-se, eventualmente, que o maior fator de insucesso de um determinado projeto ou mudança foi devido à incompatibilidade com a "cultura", ou, ainda, que o êxito do projeto foi porque estava alinhado com a "cultura da empresa".

De fato não podemos, ainda, demonstrar cientificamente que a cultura de uma organização tem um impacto direto na sua capacidade competitiva e, portanto, na sua efetividade como empresa, contudo, intuitivamente, muitas organizações vêm tomando ações concretas no sentido de ajustar sua base "cultural" à realidade de uma ambiência, que entendemos ter as características que apontamos na parte II deste trabalho.

Assim, tendo como base as transformações e as características do ambiente, das organizações e do ser humano, apontados às páginas 65 a 66 e nos fatores que propusemos como definidores de uma empresa competitiva às páginas 107 e traçando tendências básicas a partir da literatura examinada, podemos, em primeira análise, entender que a cultura de uma empresa e seus componentes organizacionais, como estratégia, a estrutura, seus sistemas e processos, deverão estar alinhados e contemplar estas variáveis culturais como essenciais para a capacidade competitiva e a efetividade da empresa.

Com o objetivo de reforçar esta posição é que estamos concluindo este

trabalho de dissertação com a apresentação das pesquisas que foram conduzidas por John P. Kotter e James L. Haskett, ambos ligados à Harvard Business School, cujo Departamento de Pesquisas financiou os estudos que foram iniciados pelos autores em 1987 e concluídos em 1991, com a publicação de um livro em 1992, com o título de "Corporate Culture and Performance" (065).

Interessante notar que o contexto onde os autores resolveram empreender os estudos sobre cultura organizacional, era já um momento onde significativo número de corporações e grandes organizações estavam a já há alguns anos, buscando respostas e implementando ações quanto a este tema, e os trabalhos de E. Schein, Ralph Kilmann, Deal e Kennedy, Geert Hofstede estavam publicados e havia inúmeros outros autores e pesquisadores elaborando e aprofundando estas questões, gerando muita polêmica e uma infinidade de conclusões, muitas vezes díspares, como apontamos anteriormente.

Afirmam os autores, que o motivador maior para a realização destes estudos foi perceber e participar de todo o contexto competitivo que viveu os EUA na década de 70, a nova ambiência criada pela atuação das empresas japonesas e as buscas de respostas e as dificuldades de melhoria das organizações americanas, frente àquele inesperado e novo ambiente, acabou por reordenar completamente as "regras do jogo" a nível mundial. E de certa forma este foi o detonador que colocou em evidência a mais recente e, talvez, importante variável organizacional deste final de século: A cultura organizacional.

Este cenário ocorre, portanto, após a década de 70 quando as empresas norte-americanas e ocidentais de uma forma geral, obtiveram um desempenho muito inferior àquele obtido nas décadas de 50 e 60, e isto comparado ao enorme sucesso das empresas japonesas.

Neste período, entre 1979 e 1983, são lançadas as obras de W. Ouchi, "Theory Z", de Pascale e Athos, "The Art of Japanese Management", de Deal e Kennedy, "Corporate Cultures" e a obra de Peters e Waterman, "In Search of Excellence" que examinamos nos capítulos anteriores, que colocam uma série de

novas idéias e conceitos que pareciam ter algo de sensato e que havia uma sensação de que "alguma coisa nesses livros soava como verdadeiro".

Parece que isto tudo fez muito sentido no mundo das empresas, pois em 1989 em uma pesquisa realizada pelo Wall Street Journal, 80% dos profissionais de RH que foram entrevistados entendiam que a cultura de suas organizações precisava mudar e que muitas estavam passando por isso ou iniciando processos de mudança com este objetivo.

O Que Os Autores Entendem por "Cultura"

Afirmam os autores que, normalmente a cultura de nossas próprias organizações quase nos passam despercebidas - até o momento em que tentamos implantar uma nova estratégia ou um novo processo qualquer que seja incompatível com suas "normas e valores fundamentais". Então, notamos, muitas vezes de forma inusitada, "a força da cultura".

Kotter e Haskett de uma forma geral aceitam e adotam uma definição de cultura muito próxima daquela elaborada por Edgar Schein com os pontos de concordância que apontamos ainda neste capítulo sobre os principais autores e definições que encontramos hoje na literatura sobre o tema. Os autores citam a definição técnica contida no American Heritage Dictionary que afirma que cultura é "a totalidade dos padrões de comportamento, artes, crenças, instituições, e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente".

Entretanto, aceitam que cultura representa padrões de comportamento que são formados ou influenciados por valores compartilhados transmitidos através do aprendizado e propõem que em sua visão a cultura em uma organização é configurada da seguinte forma:

A cultura em uma organização

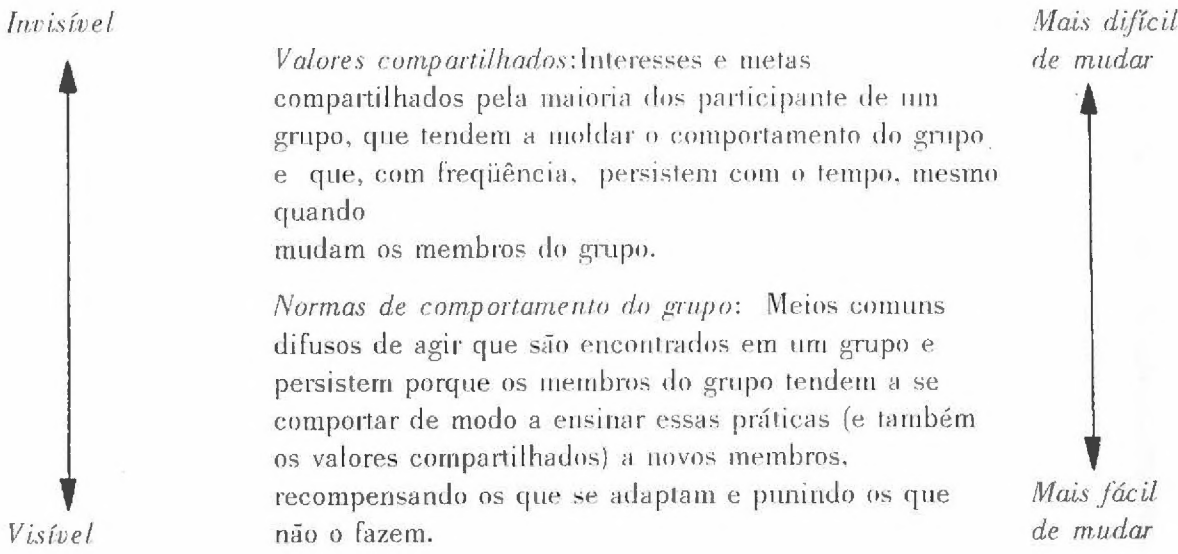
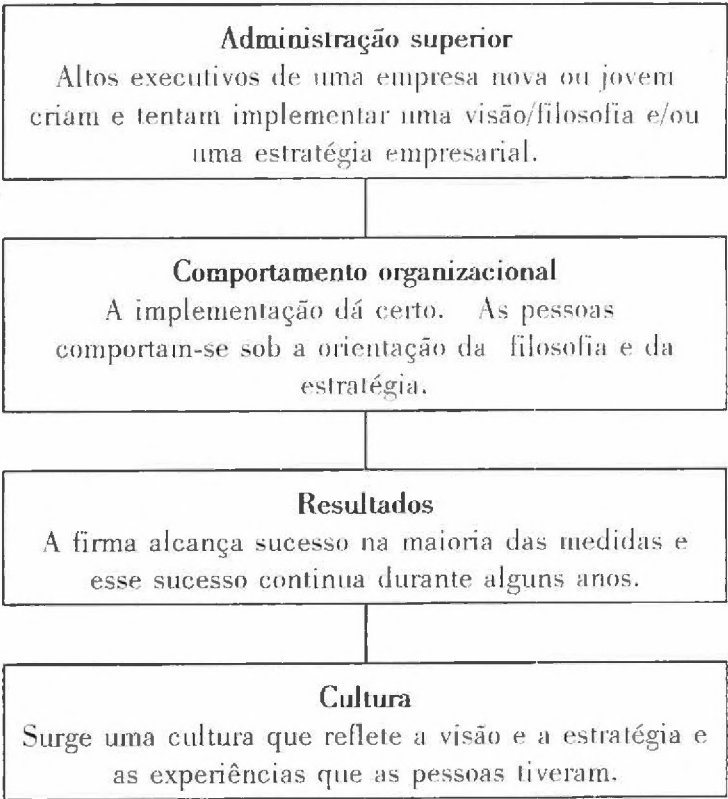


Figura 014- Adaptado do trabalho de Kotter e Haskett (op.cit.065) pg. 05

Os autores argumentam que há quatro fatores que moldam o comportamento da administração de uma organização: a cultura corporativa, a visão e a estratégia empresarial, a estrutura formal seus sistemas e processos e, finalmente, o ambiente externo. Fazem, ainda, a observação de que culturas se criam ou se modificam, a partir do momento em que um grupo ou empresa interajam durante um tempo significativo e alcancem relativo sucesso no que empreenderam, sendo que a repetição e durabilidade de tais experiências parecem aprofundar e encerrar novos comportamentos e tendem a prolongar uma prática cultural.

Esta proposto no livro uma percepção dos autores quanto a existência de um padrão comum no surgimento e na manutenção da cultura das organizações (Quadro 04):



Quadro 04: Adaptado de "Corporate Culture and Performance" (op.cit.065)pg.08

Neste contexto, afirmam os autores que estavam interessados em examinar sob esta ótica o desempenho das organizações, e que apesar de entender que muitos fatores influenciaram o resultado das empresas, o interesse desta pesquisa focava especificamente a cultura organizacional.

O trabalho está dividido em três fases ou pesquisas, que enfocam diferentes perspectivas de análise para o tema da cultura organizacional e o desempenho das empresas:

- A primeira pesquisa focalizou as 10 maiores firmas americanas em vinte e dois diferentes segmentos econômicos, e procurou explorar a teoria mais amplamente aceita, ligando a cultura corporativa forte ao desempenho econômico a longo prazo;
- O segundo estudo explora uma segunda linha de entendimento, assumindo que as culturas são tão boas para o desempenho econômico quanto for seu "ajustamento" ao seu contexto ambiental, desta vez testado com maior profundidade em uma amostra de 22 empresas entre o conjunto de 207 originais;
- A terceira pesquisa, analisa a realidade de 20 empresas que aparentemente tiveram seus desempenhos "afetados por sua cultura e trabalharam a hipótese da adaptabilidade e das empresas que mudaram suas culturas corporativas e obtiveram benefícios econômicos relevantes".

• *Cultura Forte e Desempenho Excelente*

De uma forma geral, quase todos os livros sobre cultura corporativa conduzem a uma relação entre cultura corporativa e o desempenho econômica no longo prazo, segundo os autores a perspectiva "mais elegante e relatada com maior frequência, associa culturas fortes ao desempenho excelente" (op.cit.065 pg17).

A lógica da maneira como esta força cultural relaciona-se com o desempenho envolve três idéias básicas: a primeira é o alinhamento de metas, pois uma cultura forte tende a direcionar ou orientar o caminho, se assim não fosse, "as pessoas seguiriam uma centena de caminhos diferentes"; o segundo aspecto está ligada à idéia de que "culturas fortes melhoram o desempenho empresarial porque criam um nível incomum de motivação nos empregados"; e o terceiro aspecto está na afirmativa de que as "culturas fortes melhoram o desempenho porque fornecem

a estrutura e os controles necessários" sem exigir uma rígida burocracia formal para tanto. (op.cit.065 pg 17/19)

Os autores apresentam alguns exemplos como IBM e Tandem Computers e citam parte de uma palestra proferida por Tom Watson Jr., presidente da IBM, em 1963, atestando que " a filosofia, o espírito e o desejo básicos de uma organização tem muito mais a ver com as conquistas relativas do que com os recursos econômicos ou tecnológicos, a estrutura organizacional, a inovação e o senso de oportunidade. Todas essas coisas pesam bastante para o sucesso. Porém são, creio eu, superadas pela força com que o pessoal da organização acredita em seus conceitos básicos, e pela lealdade com os cumpre".(op.cit.065 pg 19)

Para testar estas hipóteses os autores selecionaram 207 empresas de 22 diferentes setores econômicos e estabeleceram como medidas um conceito de cultura forte e fatores de desempenho econômico. A cultura foi medida através de questionário com alternativas de 1 a 5 baseada em três indicadores: imagem externa do estilo ou forma de fazer as coisas, se havia valores conhecidos e o incentivo de segui-los e se havia práticas e normas peculiares à organização e não diretamente ligadas ao presidente em exercício.

Para mensurar o desempenho econômico foram eleitos três índices: aumento anual médio da renda líquida, o lucro médio anual sobre o investimento e aumento anual médio no valor das ações. Os autores alertam para uma certa vulnerabilidade de tais medidas, porém que foram as mais adequadas para os objetivos pretendidos.

Como resultado desta pesquisa os autores apontam para que parece haver uma certa "correlação positiva entre a cultura corporativa forte e o desempenho econômico a longo prazo, mas... esta correlação não é muito forte" e complementam, concluindo que "parece que uma firma pode ter uma cultura forte e o desempenho fraco ou cultura fraca e desempenho excelente" o que nos leva a entender que a afirmação de que "culturas fortes criam desempenho excelente" parece estar errada.(op.cit.065 pg28/29)

Os autores fazem uma análise complementar dos resultados da pesquisa, explorando as hipóteses acima e de uma forma geral acabam por concluir que uma "cultura forte pode funcionar bem" para algumas organizações e potencialmente reforçam a idéia de que o senso comum pode ser um fator determinante para o desempenho positivo, o problema é que este aspecto não pode ser generalizado.

• Culturas Estrategicamente Ajustadas ao Ambiente e o Desempenho Empresarial

A segunda pesquisa foi construída a partir da hipótese de que não existe nenhuma cultura "vencedora" por excelência e que se adapte em qualquer empresa ou lugar, pois a cultura em si mesma não pode ser tida como boa ou ruim, tudo depende de como a mesma se ajusta e se adequa ao contexto competitivo onde está inserida. Supostamente, segundo este enfoque, quanto melhor for o "ajustamento", mais alto será o desempenho e na medida em que este ajuste se distancie ou enfraqueça, o desempenho tende a ser mais baixo.

Para reforçar esta hipótese os autores apresentam o argumento de que, por exemplo, uma cultura caracterizada pela rapidez na tomada de decisões e sem qualquer comportamento burocrático, poderia realçar o desempenho em um ambiente altamente competitivo de uma empresa de consultoria para fusões e aquisições, contudo, poderia ser prejudicial ao desempenho de uma empresa tradicional de seguros. Nos parece que o ponto relevante aqui, é a compatibilidade e adaptatividade da cultura de uma empresa com as estratégias que esta desenvolve para competir no negócio e ambiente em que atua.

Esta hipótese parece impor uma crítica à primeira, pois uma cultura forte, eventualmente, não conseguiria adaptar-se a um ambiente em rápida mudança, e este parece ser um fundamento importante em uma era onde parece que a mudança é uma constante, assim, a idéia nesta hipótese, parece ser de que o desempenho positivo de uma empresa está ligado à possibilidade de manter uma estratégia e adequada adaptação entre a cultura e o contexto.

Para testar esta hipótese, foram selecionadas 22 empresas da amostra original de 207, todas com culturas relativamente fortes, entretanto, 12 tinham um desempenho significativamente maior que as outras 10 e a coleta de informações foi feita através de coleta de dados em artigos e outras publicações, complementadas por entrevistas pessoais com especialistas nas empresas e em seus setores de atuação e a seguir com as pessoas que estavam nas empresas.

O resultado desta pesquisa parece ter mostrado uma nova direção e de alguma forma confirmou as conclusões do estudo anterior, visto que a questão agora era poder perceber se culturas adaptativas ou que se ajustam de forma efetiva a um novo ambiente desenvolvem maiores possibilidades de obter um desempenho econômico positivo.

Os autores demonstram que a maior parte, ou seja algo como 85% dos especialistas que foram consultados afirmaram que entendiam que a cultura organizacional teve significativa influência no desempenho das empresas, seja mais alto ou mais baixo. E que de uma forma geral as empresas que tiveram um desempenho mais satisfatório eram descritas "como possuidoras de uma cultura corporativa mais adequada ao seu contexto - em especial, a situação competitiva em seus mercados-chave".

As firmas com desempenho superior demonstraram ter os "seus valores e práticas" melhor ajustados às necessidades de seus clientes, suas condições estratégicas e estruturais e relação com os empregados eram coerentemente ajustados com esta realidade, assim, o "ajustamento cultura/ambiente, no caso das firmas de desempenho mais alto, foi, em geral, considerado melhor do que no caso das outras empresas".

Em contrapartida, e confirmando a regra parece que as empresas com desempenho mais baixo, diante de mudanças no ambiente de negócios tiveram maior dificuldade para adaptar-se à estas mudanças, portanto, o "ajustamento" se deteriorou e o desempenho caiu.

• *Culturas Adaptativas e a Capacidade Competitiva das Empresas*

A terceira proposta de pesquisa parte da hipótese que "somente culturas que ajudam as organizações a prever e a se adaptar a mudanças ambientais, associam-se a um desempenho excelente por um tempo prolongado".

Há várias fontes que sustentam esta hipótese e que são citadas pelos autores, parte relaciona-se com a literatura sobre "desenvolvimento organizacional" como Richard Beckhard e Michael Beer e outros autores contemporâneos como Kilmann, Moss Kanter, Peters e o próprio Kotter.

São apresentados alguns exemplos de firmas como a Digital Equipment Corporation como uma empresa que promove e estimula a assunção de riscos, inovação, comunicação aberta e transparente e o exercício da liderança e do espírito empreendedor como base cultural, e argumentam que esta cultura tem ajudado a Digital a se adaptar com maior sucesso ao mercado de computação do que empresas como Burroughs ou a Honeywell.

Os autores alertam para algumas críticas que são feitas às premissas desta hipótese, que basicamente propõem alguns pontos afirmando que este processo de adaptação pode levar a uma direção errada ou pode não fazer sentido para as pessoas, por exemplo, uma cultura que valoriza a liderança, pode estar liderando para a direção errada.

Como resultado desta análise feita das amostras estabelecidas para a pesquisa da hipótese dois, foi constatado que as empresas com desempenho mais alto valorizavam e incentivavam a liderança na satisfação dos clientes, colaboradores diretos e indiretos e acionistas (takeholders) e que a cultura corporativa destas empresas influenciaram os resultados positivos enfatizando qualidades como espírito empreendedor, aceitação prudente de riscos, discussões francas, inovação e flexibilidade.

Ao se referir aos resultados obtidos por empresas com desempenho mais baixo os aspectos que foram ressaltados foi a burocracia, um ambiente enfadonho, enfatiza resultados de curto prazo e que não dedicam atenção suficiente aos seus "stakeholders", principalmente aos funcionários.

Para aprofundar estas percepções, os autores empreenderam um quarto estudo com entrevistas pessoais e reportam que de uma forma geral foram encontradas muito mais evidências de culturas que apóiam mudanças e que se adaptam ao ambiente e às condições de competitividade do mercado do que nas empresas de baixo desempenho que, normalmente eram mais resistentes e difíceis de se adaptar a novas realidades. Também foi encontrado nas firmas de maior desempenho um sistema de valores que realmente se importava e cuidava de seus principais interessados (stakeholders).

Evidente, que pode ter havido firmas que valorizavam a liderança e respondiam às mudanças de forma flexível e eventualmente, valorizavam seus colaboradores diretos e indiretos, que não tenham alcançado resultados satisfatórios e vice-versa, contudo parece que os estudos de Kotter e Haskett nos trazem muitos indícios fortes de que culturas adaptáveis são em grande parte uma importante e relevante variável para o desempenho e a competitividade empresarial.

2. Conclusões

Com todas estas informações que procuramos sistematizar, se olharmos a nossa volta, nas organizações que vemos ou participamos e, mesmo em nossas vidas pessoais, podemos perceber que essas mudanças que nos referimos, da leitura histórica que apresentamos até as tentativas de elaborar definições e conceitos de competitividade e cultura organizacional, estão se fazendo cada vez mais presente e tornando-se realidade a todo momento.

Um cidadão comum do começo do século jamais poderia conceber a idéia de que o homem poderia viajar até lua; um executivo financeiro da década de 50 jamais poderia imaginar que poderia, dentro de 30 anos, aplicar na bolsa de Tóquio em um instante, falando de um carro em movimento através de um aparelho celular. Na verdade, o que parece é que mudanças sempre ocorreram, o fato é que agora o processo acontece com uma velocidade muito maior, tornando-a, para nossos padrões de respostas, cada vez mais intensa e impactante.

De tudo que lemos e apresentamos, nos parece que a capacidade de adaptação, inovação e aprendizagem constante das organizações, tem tido um papel significativo em muitas histórias de sucesso e, também, de fracasso empresarial. Considerando, que o tempo que uma organização necessita para ativar esta capacidade de resposta para se renovar, é uma das mais importante variáveis e que pode ser decisiva para a efetividade das empresas.

Assumindo, portanto, que a capacidade das organizações em perceber o ambiente, mobilizar-se, repensar alternativas e executá-las coerentemente dependerá cada vez mais da capacidade de seus membros individuais em pensar, aprender, criar e realizar. Fatores estes, que parecem diretamente ligados com a alma de uma empresa, com a forma com que esta congrega os objetivos comuns e esforços de um grupo de pessoas, ou seja, sua cultura organizacional.

Muitas pesquisas e estudos possivelmente estão e estarão sendo realizados e, sem dúvida, acreditamos que estaremos vivenciando experiências e realidades novas, contudo, nos parece, também, que estaremos consolidando uma nova era na Ciência das Organizações.

Evidente que tudo isto tem os limites de análise a que se propõe este trabalho e do contexto histórico que estamos vivendo neste final de século, e dentro do campo do estudo da administração de empresas, ampliar o entendimento desta realidade, nos pareceu relevante para melhor decifrar e decidir pelo caminhos que vamos tomar em direção ao futuro.

Talvez a questão que fique, é a indagação do que realmente temos pela frente e como podemos fazer para buscar um constante equilíbrio entre o florescer do "homem integral" e sua relação como o meio que criou para seu crescimento e realização.

Este, a nosso ver, será um desafio constante para todos nós.

Bibliografia

- 001-A Richers, Raimar - Rumos da América Latina - E. Blucher - 1995 - pg. 167 a 210
- 001 Handy, Charles - Como Compreender as Organizações - Zahar - 1978 - pg. 17
- 002 Ramos, Alberto Guerreiro - A Nova Ciência das Organizações - FGV - 1989 - pg. 50/56
- 003 Freitas, Maria Ester - Cultura Organizacional, Formação, Tipologias e Impacto - Makron - 1991 - XIII
- 004 Dessler, Gary, Organization Theory - Integrating, Structure and Behavior - Prentice Hall - 1980 - pg. 3
- 005 Lakatos, Eva M.; Marconi, Marina A. - Metodologia Científica - Atlas - 1983 - pg. 17 a 38
- 006 Albers, Henry - Princípios de Administração - vol. 1 - LTC - 1971 - pg. 64 e 65
- 007 Weaver, Warren - In Dessler, Gary (004) - pg. 4
- 008 In Dessler, Gary (004) - pg. 4
- 009 In Albers, Henry (006) - pg. 65
- 010 In Guerreiro Ramos (002) - pg. 83
- 011 In Albers, Henry (006) - pg. 67
- 012 Hersey, Paul; Blanchard Kenneth - Psicologia para Administradores - EPU - 1986 - pg. 2 e 3
- 013 In Dessler, Gary (004) - pg. 9 a 23
- 014 In Dessler, Gary (004) - pg. 10
- 015 Arruda, José Jobson A. - História Moderna e Contemporânea - Ática - 1983 - pg. 37 a 48
- 016 In Dessler, Gary (004) - pg. 16
- 017 In Dessler, Gary (004) - pg. 18
- 018 In Dessler, Gary (004) - pg. 23 e 24
- 019 In Dessler, Gary (004) - pg. 24 e 25
- 020 In Dessler, Gary (004) - pg. 25 a 28
- 021 Bennis, Warren - in Dessler (004) - pg. 26

- 022 Scott, William - in Dessler (004) - pg. 35 e 36
- 023 Dessler, Gary (op. cit 004) - pg. 37
- 024 Lewis, Frederick - in Dessler, Gary (004) - pg. 36
- 025 In Dessler, Gary (004) - pg. 38
- 026 Galvez, Carlos - Manual de Economia Política Atual - vol II - Forense - 1976 - pg. 337 a 347
- 027 Chandler, Alfred - in Dessler, Gary (004) - pg. 79
- 028 Op. cit. - pg. 44
- 029 In Dessler, Gary (004) - pg. 44
- 030 In Hersey & Blanchard (012) - pg. 144
- 031 In Dessler, Gary (004) - pg. 46
- 032 In Dessler, Gary (004) - pg. 48 e 49
- 033 In Dessler, Gary (004) - pg. 47
- 034 In Dessler, Gary (004) - pg. 51
- 035 In Dessler, Gary (004) - pg. 53
- 036 Tofler, Alvin - "Powershift" - Record - 1990 - 613 pg.
- 037 Tofler, Alvin - O Choque do Futuro - Record - 1970 - 389 pg.
- 038 Tofler, Alvin - A Terceira Onda - Record - 1993 - 491 pg.
- 039 Marcuse, Herbert - Ideologia da Sociedade Industrial -Zahar-1964- pg. 30
- 040 Drucker, Peter "The Age of Discontinuity" - Harper - 1968 - 401 pg.
- 041 Stewart, Thomaz A. artigo "Your Company's most Valuable Asset: Intellectual Capital" - Fortune de 03.10.94
- 042 In Drucker, Peter (040) - pg. 3 a 10
- 043 Peters, Thomaz e Waterman, Robert - "In Search of Excellence" - 1982 - Harper - 351 pg.
- 044 Porter, Michael - Vantagem Competitiva - Campos - 1989 - 512 pg.
- 045 Porter Michael - Estratégia Competitiva - Campos - 1991 - 362 pg.
- 046 Porter, Michael - "The Competitive Advantage of Nations" - Free Press - 1990 - 853 pg.
- 046-A Waterman, Robert - "O Fator Renovação" Harbra 1989 - 330 pgs.
- 047 Drucker, Peter - artigo "The Coming of New Organization" - HBR - 1988

- 022 Scott, William - in Dessler (004) - pg. 35 e 36
- 023 Dessler, Gary (op. cit 004) - pg. 37
- 024 Lewis, Frederick - in Dessler, Gary (004) - pg. 36
- 025 In Dessler, Gary (004) - pg. 38
- 026 Galvez, Carlos - Manual de Economia Política Atual - vol II - Forense - 1976 - pg. 337 a 347
- 027 Chandler, Alfred - in Dessler, Gary (004) - pg. 79
- 028 Op. cit. - pg. 44
- 029 In Dessler, Gary (004) - pg. 44
- 030 In Hersey & Blanchard (012) - pg. 144
- 031 In Dessler, Gary (004) - pg. 46
- 032 In Dessler, Gary (004) - pg. 48 e 49
- 033 In Dessler, Gary (004) - pg. 47
- 034 In Dessler, Gary (004) - pg. 51
- 035 In Dessler, Gary (004) - pg. 53
- 036 Tofler, Alvin - "Powershift" - Record - 1990 - 613 pg.
- 037 Tofler, Alvin - O Choque do Futuro - Record - 1970 - 389 pg.
- 038 Tofler, Alvin - A Terceira Onda - Record - 1993 - 491 pg.
- 039 Marcuse, Herbert - Ideologia da Sociedade Industrial -Zahar-1964- pg. 30
- 040 Drucker, Peter "The Age of Discontinuity" - Harper - 1968 - 401 pg.
- 041 Stewart, Thomaz A. artigo "Your Company's most Valuable Asset: Intellectual Capital" - Fortune de 03.10.94
- 042 In Drucker, Peter (040) - pg. 3 a 10
- 043 Peters, Thomaz e Waterman, Robert - "In Search of Excellence" - 1982 - Harper - 351 pg.
- 044 Porter, Michael - Vantagem Competitiva - Campos - 1989 - 512 pg.
- 045 Porter Michael - Estratégia Competitiva - Campos - 1991 - 362 pg.
- 046 Porter, Michael - "The Competitive Advantage of Nations" - Free Press - 1990 - 853 pg.
- 046-A Waterman, Robert - "O Fator Renovação" Harbra 1989 - 330 pgs.
- 047 Drucker, Peter - artigo "The Coming of New Organization" - HBR - 1988