

Gestão de Organizações: Processo históricos e tendências

Paulo César Mello

Bacharel em Administração de Empresas pelas Faculdades Oswaldo Cruz/SP, especialista em Administração e Planejamento para Docentes, pela Universidade Luterana do Brasil-ULBRA/TO e mestrando em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca-SP - FACEF, bolsista da CAPES.

Tarcísio Oliveira Vasconcelos

Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais- PUC-MG, MBA em Controladoria e Finanças pela Universidade São Paulo - Fearn-USP, Pós-Graduação em Administração Mercadológica pela União de Negócios Administrativos. UNAMG, Especialização em Matemática Financeira pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais. IBMEC e mestrando em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca-SP- FACEF, bolsista da CAPES.

Resumo:

A visão mecanicista que marcou o início dos estudos em administração no início do Século XX vem, desde os anos 60, tornando-se uma ínfima parte do universo a ser explorado nos estudos organizacionais, sem, contudo perder seu mérito e importância no cenário das instituições produtivas e educacionais. O grande número de referenciais teóricos inseridos nesses estudos a partir da escola de relações humanas, ainda não foi suficiente para definir uma linguagem mais uniforme na leitura e interpretação das organizações. Sob a ótica teórica, o compartilhamento de idéias parece ser o caminho e a prática que lida com mudanças rápidas e o enriquecimento do Desenvolvimento Organizacional se apresenta como razoável alternativa aos processos de gestão.

Gestão de Organizações: processo histórico e tendências

Nos intercâmbios estabelecidos entre administradores, especialmente em ambientes onde a discussão acadêmica é estimulada, a jovialidade da ciência da administração usualmente se apresenta como tema em pauta. De fato, se considerarmos os tradicionais marcos estabelecidos com Taylor e Fayol, faltam ainda alguns anos para seu primeiro centenário de existência, diferentemente do aspecto milenar que tantas outras possuem.

Por ser uma área de estudos recente, a ciência da administração ainda carece de maiores delimitações a respeito de seu campo de estudo, sejam elas de efetiva aplicação ou de embasamento teórico. Além das novas proposições de consideração mais profunda dos pensamentos de Foucault, Nietzsche e Heidegger, o resgate das linhas clássicas, que não consideram os homens como seres inertes e suscetíveis ao embotamento produtivo, deve acontecer.

Os conhecimentos que hoje demandam os processos de gestão empresarial estão muito além daqueles necessários à manutenção do vigor tecnológico e produtivo das empresas ou na superação das expectativas do meio externo. O grande desafio talvez esteja na manutenção do equilíbrio interno das organizações, imersas num contexto de incerteza e volatilidade dos valores sociais, que se transformam na mesma velocidade da tecnologia e criam necessidades cada vez mais individualizadas.

Sem a pretensão do ineditismo e muito menos a de “reinventar a roda”, o presente texto tem propósito na conceituação de organização e busca a analogia com os sistemas biológicos abertos, tão suscetíveis às variações e interferências ambientais que podem determinar a preservação ou a extinção de populações inteiras.

Procurar-se-á, também, demonstrar que o universo histórico de referência aos estudos da administração, é muito mais amplo do que aquele iniciado pela Administração Científica de Taylor, e que o manancial de conhecimentos aplicáveis ao entendimento e prática da arte da administração encontra nas técnicas do Desenvolvimento Organizacional um poderoso instrumento na busca pelo equilíbrio e sincronia com os movimentos de mudanças que tanto caracterizam os dias atuais.

Finalmente, procurar-se-á demonstrar a necessidade de se extrapolar os limites dos currículos oferecidos pelas escolas de administração ao entendimento mais adequado das Teorias Organizacionais. Da mesma forma, sugerir o entendimento de que a interação entre

sociedade, comportamento organizacional e individual é ponto crucial para a definição de políticas e estratégias de gestão e manutenção de relativo equilíbrio organizacional.

Organizações – busca do conceito

Quando se expande o conceito de organização aplicado aos reinos animal e vegetal aqui para o reino humano, ele recebe ingredientes que o potencializam e o transformam em instrumento de constituição política, moral e intelectual dos fatos organizacionais, bem menos previsíveis que as “constituições” observadas na cadeia ecológica ou fisiológica de qualquer outra espécie ou outro meio.

A dinâmica das organizações não-humanas apresentam movimentos instintivos ou químicos para sua continuidade e equilíbrio.

Qual seja o contexto – formal ou informal –, a situação do homem organizacional, análoga à caça ou à transformação química para a manutenção de seu equilíbrio, é fortemente influenciada por suas necessidades biológicas, por motivos psicológicos, valores e percepções (SCHEIN *in* CHIAVENATO, 1995: p. 85).

Quanto ao nível elementar e em tese, as organizações humanas não têm dificuldades em garantir sua sobrevivência – basta que exista produção, renda e assistência básica. São demandadas, no entanto, à constituição desse tripé fisiológico, estruturas que sejam capazes de estabelecer uma ordem ou um princípio aos movimentos de produção que transitam desde a concepção de uma idéia à concretização de um objetivo, seja ele coletivo ou individual, público ou privado – com ou sem fins lucrativos. Para isso a ação inteligente e interveniente do homem, integra idéias e formas de execução, congrega pessoas, busca recursos e identifica elementos das estruturas informais para compor a cadeia produtiva formal. Pessoas, recursos e políticas são os elementos que dão vida e movimento ao processo de transformação de idéias em objetivos. A interação entre eles faz com que as idéias já não sejam mais consideradas idéias e o caráter ideológico ou de princípios das organizações anima-se, tornando-as negócios ou empresas, as quais devem ser institucionalizadas em seu meio (legalmente constituídas).

As formas de condução destas estruturas variam em estilos, princípios e teorias. Não obstante, alguns traços permanentes podem ser observados, os quais esboçam a teia relacional intra-estrutural.

Estes traços permanentes podem ser identificados especialmente nos seguintes aspectos: em sua natureza, na existência de uma estrutura, no confronto entre a formalidade e informalidade e no aspecto burocrático observado – que traduz a racionalização da eficiência das estruturas organizacionais.

O perfil da natureza das organizações é definido pelo traço de formalidade: as características burocráticas e protocolares envolvidas denotam as relações de autoridade, poder e poder de persuasão que se estabelecem na estrutura.

Níveis ou estratificações, também se apresentam como característica permanente nas organizações formais. Tais estruturas são concebidas a fim de se buscar a formalização das responsabilidades individuais e na definição de competências necessárias ao alcance do objetivo maior, da missão das organizações.

Os princípios estruturais refletem a natureza filosófica e política das organizações. A impessoalidade ou minimização de sentimentos buscada pela formalidade estrutural das organizações é “burlada” pela capacidade de empatia dos indivíduos, bem como pela exposição de seus próprios sentimentos.

As distinções culturais trazidas do meio externo podem divergir das características estruturais formais instituídas. Esta divergência é verificada basicamente no confronto de aspectos formais e informais nas organizações. Esse fenômeno pode ser identificado na transformação de grupos organizacionais secundários (de escalões menores) em informais, criando a tendência de desconsideração das regras organizacionais.

Essa tendência pode ser modificada através da interferência de um poder maior capaz de regular os possíveis desvios de rotas. Tudo dependerá da amplitude, competência e legitimidade desse poder interveniente, atribuído ou obtido através do reconhecimento de níveis de autoridade superiores pretensamente capazes de fundir as expectativas individuais com as expectativas organizacionais.

Ainda sobre a questão estrutural, nos deparamos com aspectos relativos aos processos de comunicação que se estabelecem entre poder ou autoridade e demais membros do grupo organizacional. Numa organização, essa comunicação pode se dar basicamente nas seguintes formas: a determinação vertical do que e como fazer ou sistematização de *feed-backs* até o alcance da forma ideal ou esperada na execução de uma tarefa.

A eficiência do modelo de comunicação adotado pode contribuir proficuamente para o alcance da fusão de propósitos entre organização e indivíduo e incrementar aspectos de

profissionalização desse integrante ao longo de sua permanência na estrutura organizacional, bem como demonstrar o nível de racionalização da eficiência e dinamização assertiva das ações que resultarão nos objetivos maiores e, quiçá, recíprocos.

Finalmente, a característica da burocracia – intimamente relacionada com aspectos da comunicação, que busca a redução a níveis mínimos das duplas interpretações, que definem posições, poder, autoridade e responsabilidades profissionais e institucionais.

Organizações, portanto, são estruturas concebidas a fim de se propiciar a interação entre indivíduos para o alcance de um propósito, um objetivo. Variam em estilos e princípios, mas possuem características semelhantes em sua base, as quais podem ser identificadas em sua natureza, estrutura, na realidade da formalidade e informalidade e nos aspectos burocráticos envolvidos.

Organizações – processo histórico

Quando se observa evolução dos estudos organizacionais, observa-se também o desenvolvimento das técnicas de manutenção das organizações humanas.

Sendo as organizações a combinação de esforços individuais que objetivam propósitos coletivos, não corremos o risco de sermos preciosistas se estendermos nosso campo de estudos à remota era do surgimento do homem, que tem como característica básica a capacidade e necessidade de socialização. Não obstante, observações mais consistentes sobre o comportamento organizacional do homem são de fato encontradas a partir das civilizações egípcias, romanas e gregas da antiguidade, identificadas pela estruturação do trabalho, pelos processos de decisões políticas e pela configuração de seus exércitos. São identificados em Confúcio (551-479 aC), ensinamentos e princípios de elevados valores éticos e morais sugeridos para administração pública de seu país (KOONTZ/O'DONNELL/WEIHRICH - s/d-p. 27).

Há vinte séculos, o mundo assistiu à organização da Igreja Católica, especialmente a partir de 313 dC, quando o então imperador romano Constantino I, o Grande, reconhece a instituição, dando-lhe liberdade e condições para a sua efetiva estruturação (p. 28). O modelo de autoridade, hierarquia, funções e objetivos de seus integrantes, reflete seu alto poder e sua capacidade de articulação e, ainda hoje, tem sob seus dogmas, cerca de um bilhão de fiéis espalhados pelo mundo.

No Século XVII, o racionalismo de Descartes foi contundente na gradual substituição do tradicional e da subsistência familiar pela produção em larga escala de produtos agrícolas, produzindo excedentes comercializáveis e reconfigurando populações, que iniciam sua marcha aos grandes centros.

Entre os Séculos XVI e XVIII, o cameralismo austro-germânico destacou-se não só pela aplicação dos princípios mercantilistas ingleses e franceses, mas especialmente pela convicção de que a sistematização de ações administrativas é fonte de obtenção de força e acumulação de riqueza material (p. 27).

Estabelece-se, no entanto, a pedra fundamental dos estudos organizacionais no princípio do Século XX, com Frederick W. Taylor e suas obras “Shop Management”, em 1903, e “Princípios de Administração Científica”, em 1911.

Enquanto trato específico sobre técnicas administrativas, é natural que assim se delimite o início desta ciência, posto a determinação e iniciativa desse engenheiro em tornar públicos seus estudos e experimentos relativos aos processos produtivos e aos atores envolvidos, valendo-se fortemente dos princípios do racionalismo de Descartes e de princípios operacionais e de administração de recursos humanos do final do Século XIX.

De acordo com Taylor, em seu discurso na Câmara de Representantes (Testimony before Special House Committee-1912), sua intenção não era a de criar sistemas de controles e aumento de produção pura e simplesmente, mas reordenar regras e convencionalismos definidos pela ciência, buscando a harmonia, a cooperação, o alcance da máxima produção (e a redução do significado da mais-valia) e o desenvolvimento do indivíduo concomitante ao da organização (p. 33).

Precedem aos estudos de Taylor, experiências revolucionárias em processos de gestão, cujas características são surpreendentes até os dias de hoje. No crepúsculo do Século XVI, James Watt e Robison Boulton idealizaram uma série de sistemas administrativos que abrangiam universos bem mais amplos que os estudos de Taylor.

Além de planejamentos estatísticos e registros de controle, a preocupação com o planejamento e prognósticos de mercado, formação adequada de mão-de-obra operacional e executiva, concessão de benefícios, democratização das decisões e estudos sobre contabilidade e custos são objetos de suas experiências administrativas e de gestão.

Ao final do Século XVIII, em plena Revolução Industrial, onde os indivíduos eram considerados como seres inertes, Robert Owen, destacado industrial escocês da área têxtil,

aplica princípios revolucionários de administração de pessoal. Defendia que as condições de trabalho, a ambiência e os recursos básicos de sobrevivência são fundamentais ao indivíduo e à sociedade:

“A maioria de vocês têm experimentado durante muito tempo em suas operações de manufatura, a vantagem em possuir uma máquina forte, bem desenhada e bem fabricada. Se o cuidado adequado com suas máquinas inanimadas pode produzir resultados tão benéficos, o que podemos esperar se dedicarmos igual atenção às “máquinas da vida“, as quais foram construídas com a maior perfeição?” (p. 30).

Verificam-se também contribuições significativas – para a área da administração da produção –, de Charles Babbage, quando em 1832 publica a obra “On the Economy of Machinery and Manufactures”, em que desenvolveu princípios para ações administrativas relativos aos recursos de produção.

E quase que ignorado, encontramos em Henry Varnum Poor, e em seus estudos sobre os sistemas ferroviários americanos na segunda metade do Século XIX, a sugestão de estruturação organizacional das empresas, com uma clara definição de responsabilidades e um sistema de comunicação, ambos adequados à alta administração para a tomada de decisões, bem como a consideração do fator humano nos processos produtivos.

Com Taylor dá-se o início da administração clássica e o surgimento de importantes discípulos, a saber: Carl George Barth, Henry L. Gantt, Frank e Lillian Gilbreth e Edward A. Filene.

Em sincronicidade, e na Europa, o estudo de Fayol – muito mais abrangente que o de Taylor – contemplou em suas análises algo mais tangível ao estudo das organizações, posto a consideração de estruturas especializadas que mesclavam características estruturais militares (planejamento, direção e controle) e o apelo de questões individuais (espírito de equipe e iniciativa, por exemplo) na condução das ações administrativas. Curiosamente, a obra “Administration Industrielle et Générale”, escrita em 1916, foi traduzida para o inglês somente em 1929 e teve significativa repercussão no continente americano em 1949, quando foi disponibilizada ao grande público. (p. 36)

Aos estudos da administração científica, agregam-se outras áreas do conhecimento humano, em especial a psicologia e a sociologia, em face de relação direta de aspectos como a motivação, a interferência da informalidade e liderança, com os processos de gestão.

A psicologia foi incorporada aos estudos organizacionais através de Hugo Münsterberg (1912), com enfoque na produção, e Walter Dill Scott (1911), e na administração de pessoal, publicidade e comércio. Já a sociologia, encontra em Vilfredo Pareto (1917), Elton Mayo (1933), e Max Weber (1947) significativos representantes da Escola de Relações Humanas, cujo enfoque social culmina na Teoria da Burocracia de Weber.

Até 1950, os modelos propostos pelos clássicos da administração estavam imersos em um ambiente de razoável estabilidade e os processos de produção e industrialização contavam com fatores de relativa previsibilidade, regularidade e certeza.

As reconfigurações da economia mundial, especialmente a reestruturação do Japão no pós-guerra, deram início à mais fantástica transformação dos meios de produção e nas leituras do mercado, caracterizando o início da Era Neoclássica dos estudos organizacionais. Os méritos pelo desenvolvimento industrial não estavam mais restritos aos cenários inglês e americano, e conceitos como qualidade e produtividade começavam a se esboçar ante a inovação, a diversificação e a internacionalização da produção e dos serviços, criando movimentos de incerteza e imprevisibilidade.

O desenvolvimento da tecnologia da informação e, por conseguinte, do conhecimento, transformou, em uma década, todo o paradigma produtivo e de gestão, até então considerado como inabalável, apregoado pelas Escolas Clássicas da Administração. Entre 1975 e 1985, robôs caracterizaram a indústria japonesa, a guerra poderia ser travada no espaço, a informática abreviou o tempo; passou-se a considerar o indivíduo, customizando-o, e a internacionalização passa a ser encarada como globalização.

Em 1989, a queda do muro de Berlim simboliza a definitiva quebra de fronteiras e ideologias, e o livre trânsito às intenções exploratórias, de investimento e ampliação de mercados. O conhecimento amplo e não mais habilidades altamente específicas passam a ser demandadas ao entendimento das influências e interconexões de fatores.

Nesse período, outras escolas surgem na tentativa de explicarem a real dimensão do todo estrutural das organizações, aparentemente muito maior que a soma das partes e da influência (ou imbricamento) das questões de liderança e do meio externo sobre esse todo. Os avanços tecnológicos, especialmente os relacionados à informação e aos métodos de produção, aceleram ainda mais os processos de mudança.

Nesse contexto quase caótico de profundas e rápidas mudanças, adentram ao Século XXI, caracterizadas pelas incertezas e instabilidades, as organizações. A única certeza é a de

que as mudanças não param e a informação e o conhecimento parecem ser o fio condutor entre organizações e sociedade e entre indivíduo e organização.

Teorias Organizacionais

Os atuais estudos organizacionais caracterizam-se, acima de tudo, pela profusão de idéias e pelo manancial teórico disponível àqueles que buscam respostas às agruras que as dinâmicas organizacionais provocam, especialmente aos seus gestores e aos seus estudiosos. O objeto dos estudos organizacionais é, em última instância, o trabalho. Não obstante, sobre a sua estruturação, ainda hoje vemos impressas concepções da Escola Clássica, mormente aquelas concebidas por Fayol, que definem quais seriam as funções da administração, ou seja, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização.

A racionalização do trabalho, tão caracterizada por Ford e cientificada por Taylor e Fayol, começa a sofrer suas primeiras críticas já a partir da escola de relações humanas, onde estudos de cunho epistemológico e ontológico começam a ser desenvolvidos. Questiona-se, a partir daí, o verdadeiro conteúdo ideológico envolvido pela racionalização, mascarado pela aparente neutralidade e pela reciprocidade de interesses entre organização e indivíduo.

Na verdade, tais sistemas nada mais eram, ou são, que técnicas sociais de dominação (ARANHA, 1997:13) alijando o indivíduo da compreensão de suas ações e coagindo, de forma sutil, o operário à docilidade e à submissão.

A “racionalização” dos processos produtivos traz em si uma irracionalidade básica. Desaparece a valorização do sentimento, da emoção e do desejo (p. 14).

Em verdade, essa ênfase das Teorias Administrativas do início do Século XX, buscava o incremento da produtividade enquanto as Teorias Organizacionais, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, passam a se preocupar com a eficiência dos sistemas organizacionais (MOTTA, 1986:13).

Adotando a definição de Towlen, Marsden e Burrell (2001, *in* Handobook, vol. II, p. 37), as teorias que se enquadram nas características, serão a partir deste momento e no presente trabalho, denominadas “Ciências Normais”. Aquelas que se contrapõem ao positivismo da racionalização e buscam a consideração da afetividade humana, são agora definidas como “Contra-Normais”.

De forma geral, pode-se assim visualizar o quadro evolutivo das Teorias Administrativas (normais) para as Teorias Organizacionais (contra-normais):

Tabela 01 - De teorias administrativas para teorias organizacionais*

	TEORIA	ÊNFASE	PRINCIPAIS REPRESENTANTES
1	Clássica ou Tradicional	Análise das Atividades das Empresas. Organização Formal	Europa: Fayol, Sheldon Urwick EUA: Taylor Gulick Mooney
2	Revolução Ideológica-Sistemas	Estrutura Ambiental, Estudo da Dinâmica de Pequenos Grupos, Reconceituação de Autoridade e Liderança	Elton Mayo Kurt Lewin Chester Barbard Roethlisberger Dickson
3	Relações Humanas	Análise Estrutural Funcional Organização Formal	Mary Parker Follett Simon, Chester Barnard Waldo Elton Mayo, Chris Argyris
4	Estruturalismo	Integração da Organização Formalismo x Informalismo Homem x Produção	Etzioni, Thompson
5	Teorias e Modelos	As ciências do Comportamento A tônica da motivação	Kurt Lewin, Herzberg, Abraham Maslow, Douglas Mcgregor Likert, Black Mouton
6	Desenvolvimento Organizacional	Intervenção e preparação para mudança. Cultura organizacional	Bennis, Beckhard, Burk Lippit, Lawrence Lorch Schein, Katz e Kahn
7	Contingencial	Pesquisa ação para promover a mudança. Soluções condicionadas ao ambiente	Lawrence Lorch, Vroom Chandler, Thompson, J.D, Skinner, Perrow, Woodward, Burns Stalker

* Fonte: Cury-1986

Na Tabela 01, estão demonstradas as principais correntes e tendências que norteiam os estudos e análises organizacionais. No entanto, nem a visão mecanicista que marcou o início dos estudos científicos em administração ou a consideração de aspectos psicológicos e de movimentos sociais, parecem responder, em sua plenitude, os questionamentos e angústias dos gestores organizacionais. Desde os anos 60, estes princípios parecem se caracterizar como

ínfima parte do universo a ser explorado nos estudos organizacionais, não invalidando, no entanto, a sistematização de muitos dos princípios produtivos concebidos neste período.

O desenvolvimento das Teorias Organizacionais, sejam elas normais ou contra-normais, não tem produzido os resultados esperados ao real entendimento das dinâmicas organizacionais ou construído os caminhos para uma base comum, especialmente em tempos de turbulentas e rápidas mudanças nos processos de produção e no comportamento de indivíduos e mercado. Contudo, aos estudiosos das organizações, cabe árdua tarefa em evitar o incremento da fragmentação das teorias e minimizar as fissuras e diferenças entre teorias disponíveis (BURREL, 2001, *in* HandBook, vol II: p. 442).

“O que os estudos organizacionais carecem hoje é de uma linguagem e de um projeto compartilhados” (BURREL, 2001, p. 442). Cabe ao analista organizacional, a busca por sua inter e multidisciplinarização, criando sistemas e formas conceituais, que não finalizem ou concebam o aprisionamento, a imobilização e o ferimento de seu objeto de estudo.

O Desenvolvimento Organizacional

Dados os propósitos, técnicas, ambientes, abrangência e referenciais teóricos envolvidos, encontramos no Desenvolvimento Organizacional, uma das mais complexas abordagens de análise e intervenção na dinâmica das organizações, preparando-as de forma planejada ao contínuo e inexorável processo de mudança a que indivíduos e instituições são submetidos.

Surgida em 1962, essa Escola tem suas raízes na Escola de Relações Humanas e funde princípios das teorias estruturalistas e comportamentais.

Sendo a transformação cultural dos indivíduos um dos pressupostos do Desenvolvimento Organizacional, agregaram-se ao seu referencial teórico, elementos da antropologia que reconfiguram inúmeros conceitos sobre a relação da organização com o meio e com o indivíduo dela participante.

O Desenvolvimento Organizacional tem as organizações como sistemas orgânicos. O processo de relacionamento que se estabelece entre grupos e no interior deles é enfatizado. A socialização expõe o indivíduo a uma realidade, e frente a ela há o despertar da consciência sobre a lógica de inclusões necessárias e exclusões fundamentais, num exaustivo e, muitas vezes, dramático diálogo entre o que nós somos (ou queremos ser) e aquilo que os outros são

e, logicamente, nós não devemos ser (DAMATTA, 1993:48). Este princípio é individual, mas define os caminhos para a integração e divisão de responsabilidades e trabalho para o logro de objetivos grupais organizacionais. O incremento das comunicações inter e intragrupo e dos intercâmbios técnicos, induz a negociação de pontos conflitantes ou solução compartilhada de problemas. Em um modelo organizacional mecanicista, estes princípios são incongruentes.

No pressuposto cultural, o Desenvolvimento Organizacional tem o seu grande desafio. Além das questões internas relativas ao desenvolvimento das ações e tarefas e a manutenção da tradição institucional, há de se considerar também os fatores culturais externos e individuais dos atores organizacionais. Valores, crenças e pressupostos, mitos e histórias, são características muitas vezes de difícil percepção, mas que estão introjetadas, muitas vezes de forma atávica, no indivíduo. “... os homens conjuram ansiosamente em seu auxílio os espíritos do passado, tomando-lhes emprestados os nomes, os gritos de guerra e as roupagens, a fim de apresentar-se nessa linguagem emprestada” (p. 46). Para o indivíduo, o autoconhecimento e a capacidade em desenvolver características de empatia são requisitos fundamentais para dar início aos processos de mudança que o relacionamento com o meio externo demanda através da inovação tecnológica, da mudança de hábitos e comportamentos da sociedade.

Por paradoxal que possa parecer, as mudanças sociais parecem ter sua velocidade incrementada no atacado e retraída no varejo. Inovações como a pílula anticoncepcional na década de 60, trouxeram ao mesmo tempo o sentido de liberdade às mulheres e inconformismo às tradicionais famílias cristãs. Hoje não há como questionar o sucesso comercial e a perfeita absorção desse “comportamento” em todo o mundo.

A princípio as resistências individuais às mudanças comportamentais são muitas, mas não há dúvidas de que as organizações produtivas terão especial atenção a movimentos análogos e às novas segmentações emergentes ou potenciais de mercado, e muitas mudanças internas, no que se refere ao relacionamento com essas parcelas diferenciadas da sociedade, terão de acontecer; movidas pelas forças internas e externas imprimem força e velocidade às mudanças organizacionais.

A avaliação do incremento tecnológico, das mudanças comportamentais da sociedade, dos contextos políticos, econômicos e legais, as oportunidades presentes ou futuras, são questões externas que impelem de forma contundente os processos de mudança. Internamente, as interações entre grupo, mudanças de estrutura (realocação, ampliação ou redução) e as

tensões provocadas pela divergência de objetivos e interesses são os motes da realização dessas mudanças, cada vez mais caracterizadas por sua intermitência.

Sob visão macro, não há como dissociar a relação que se estabelece entre indivíduo, comunidade, grupos e organização. Identifica-se aqui a dialética entre esses fatores: uma organização só existe porque o seu produto ou resultado beneficiará ou atenderá as necessidades de um público externo ou de um mercado. Se esse público ou mercado tem seus padrões alterados, dever-se-ão mudar também os padrões e a ênfase de abordagem ou oferta dos produtos finais. Em outras palavras, as organizações precisam reinventar-se a cada dia e os gestores das mudanças se adaptarem ao ritmo intenso dessas transformações, mantendo o caráter de planejamento e boa estruturação ao longo do tempo. Dadas as características da intensidade e velocidade das mudanças, podemos supor que este é um processo interminável.

Nesse sentido, a interação entre organização e ambiente com a quebra de paradigmas, o desenvolvimento da sensibilidade em relação ao meio externo, a flexibilidade e a manutenção de um sistema interno estável, devem ocorrer em sincronia com as mudanças. Sintetizando, a organização deve desenvolver uma capacidade de adaptação mimética (em relação ao meio externo) e ao mesmo tempo estável.

Da mesma forma, a interação entre indivíduo e organização deve levar em consideração a precedência do indivíduo à participação numa organização formal, o indivíduo tem sua base onde se realiza como ser humano, que tem um corpo físico e uma dimensão moral e social e esse microcosmo é considerado pelo Desenvolvimento Organizacional. Ao se criar um ambiente – não necessariamente nos moldes dessas características morais e sociais – mas que atenda às necessidades criadas pelo seu sistema de valores, grandes serão as chances em se motivar e obter colaboração de qualidade do indivíduo.

Considerações Finais

Desde 1945, as Teorias Organizacionais Normais têm passado por severas críticas em face da exclusão do indivíduo e seus sentimentos do contexto organizacional, isso é fato. As ciências Contra-Normais, que criaram espaço para inclusão de diversos atores que tradicionalmente não eram considerados como legítimos participantes da construção social do campo de estudos (PRATES/RODRIGUES, 2001, *in* HandBook, vol. II: p. 345), em contrapartida trataram de promover uma diáspora ao invés de convergências no pensamento administrativo. Há de se reconhecer, no entanto, que ambas as correntes não são mutuamente excludentes.

Não há como negarmos o pioneirismo e a eficiência, por exemplo, do McDonalds, impregnado em suas ações de produção e atendimento de princípios Normais e, em contrapartida, poucos são os exemplos na consideração individual, tanto em comportamento quanto em cultura, como os observados na Microsoft – organizações que vivem num mesmo tempo e sob as mesmas pressões exercidas por um mercado global.

As linhas de produção demonstram o seu vigor – a administração japonesa, com seus rígidos controles de produção, custos e tempo provocaram revolução no mundo das organizações, incrementando sua produtividade à custa de rigidez não muito diferente daquela preconizada e operacionalizada por Taylor.

Existem, todavia, fortes indicadores das ações necessárias à busca de um caminho menos difuso para as análises necessárias ao conhecimento e à leitura adequada das organizações. Os estudos da antropologia social, da sociologia de Weber e da psicologia social de Kurt Lewin; o pensamento de Marx e a filosofia de Foucault, incrementando a real aplicação do Desenvolvimento Organizacional, tendem a ser as bases teóricas a serem amplamente compartilhadas entre os estudiosos do “campo organizacional”.

Mesmo que possam ainda existir modelos Normais de condução dos processos de gestão, as eras da informação e do conhecimento constituíram um novo sujeito organizacional, mais consciente e crítico. E quaisquer dos atos, comportamentos e resultados emanados desse sujeito devem ser fortemente considerados, pois a mais inocente observação do que está “lá fora” é conceitualmente mediada pelas idéias em nossa cabeça (MARSDEN/TOWNLEY, 2001, *in* HandBook vol. II: p. 31) e essa mediação poderá

influenciar de forma conclusiva todo esforço rumo à adaptação e mudança a que estamos diuturnamente submetidos pela tecnologia e a sociedade.

Referências Bibliográficas

ARANHA, MARTINS - *Filosofando*. 2ª ed. Ed. Moderna, São Paulo, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto - *Recursos Humanos*. 3ª ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

CLEGG, HARDY e NORD - *HandBook de Estudos Organizacionais*. Vol. I - *Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. 1ª ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

CLEGG, HARDY e NORD - *HandBook de Estudos Organizacionais*. Vol. II - *Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. 1ª ed. Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

CRAINER, Stuart - *Os Revolucionários da Administração*. Negócio Editora, São Paulo, 1999.

CURY, Antônio - *Organização e Métodos - Uma Visão Holística*. 6ª ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

DAMATTA, Roberto - *Relativizando*. 1ª ed. Ed. Rocco, Rio de Janeiro, 1993.

DAVIS, William - *Mitos da Administração*. 1ª ed. Negócio Editora, São Paulo, 1999.

DRUCKER, Peter F. - *Administração*. Vol. I, 1ª ed. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1975.

FERRARI, Alfonso - *Fundamentos de Sociologia*. 1ª ed. Ed. McGraw Hill, São Paulo, 1983.

GABOR, Andréa - *Os Filósofos do Capitalismo*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH - *Administración*. 8ª ed. 3ª em espanhol - s/d

MORGAN, Gareth - *Imagens da Organização*. 1ª ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

MOTTA, Fernando P. - *Teoria Geral da Administração*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios - 12ª ed. São Paulo, 1984.

NADLER, GERSTEIN, SHAW e Associados - *Arquitetura Organizacional*. 1ª ed. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1994.

TAYLOR, Frederick W. - *Princípios de Administração Científica*. 8ª ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1994.