

LAUDELINO JOSÉ SARDÁ

EQUÍVOCOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia.

Prof. Orientador José Francisco Salm, PhD

Orientador

FLORIANÓPOLIS

1998

LAUDELINO JOSÉ SARDÁ

EQUÍVOCOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção (Área de Concentração Gestão da Qualidade e produtividade) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Prof. Ricardo Barcia, Dr

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Francisco Salm, PhD

Universidade federal de Santa Catarina – UFSC/ Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC (Orientador)

Profa. Solange Leda Gallo, Dra.

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

Prof. Nério Amboni, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL/ Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

FLORIANÓPOLIS

1998

Às pessoas simples, humildes com atitudes singelas.

AGRADECIMENTOS

Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, na pessoa de seu Coordenador e de seus colaboradores pela atenção;

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, pelo reconhecimento;

JOSÉ FRANCISCO SALM, pela orientação;

SOLANGE LEDA GALO, pela disponibilidade em participar como membro externo;

NÉRIO AMBONI, pelas sugestões;

LAUDELINO PEREIRA SARDÁ, pelos valores transmitidos;

DULCINA NUNES SARDÁ, pela sabedoria, persistência e força;

JULIANO ALBINO SARDÁ, TIAGO ALBINO SARDÁ, JÚLIA ALBINO SARDÁ e MARIA ISABEL AMBONI SARDÁ, pela alegria de ser pai.

A Deus pelo dom da vida.

À minha **esposa Narcisa** pela presença que se inova dia-a-dia

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo verificar se as mudanças promovidas pela organização ALFA no ano de 1997 provocaram alterações na estrutura organizacional, nos comportamentos das pessoas, nos procedimentos e na tecnologia que serve de uso para o desenvolvimento das atividades realizadas por ela, de forma a alcançar resultados em seu ambiente externo. Para fundamentar o estudo, apresentam-se os fundamentos teóricos e empíricos a respeito do ambiente externo, planejamento estratégico, as abordagens de qualidade como os aspectos teóricos e práticos relativos a mudança organizacional. A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, descritiva e avaliativa. A perspectiva da pesquisa é diacrônica e *cross sectional*. O método utilizado é o histórico interpretativo e o modo de investigação o estudo de caso. Os dados foram coletados através de análise documental e observação. O tratamento dos dados é predominantemente **qualitativo**. A partir da análise e interpretação dos dados, pode-se perceber, num primeiro momento, que os programas de planejamento estratégico e de qualidade proporcionaram muito mais a manutenção do “*status quo*” vigentes na organização ALFA do que a mudança em termos comportamentais, tecnológicos e ambientais. As mudanças estruturais resultantes de tais programas incentivaram a ampliação dos campos de poder dos dirigentes dos primeiros escalões ao invés de Ter proporcionado maior autonomia para quem trata diretamente com o cliente. Num segundo momento, observa-se que os fundamentos descritos pelos autores pesquisados encontram sustentação no momento em que reforçam os aspectos observados na organização objeto de estudo mais, especificamente, em relação ao processo de implementação de programas de mudança em termos estruturais, comportamentais, ambientais e tecnológicos. Para a implementação da mudança, torna-se fundamental que se delineie uma proposta metodológica que venha trazer benefícios tanto para a organização, como para seus públicos internos e externos. Caso contrário, a organização pode passar a perder vantagem competitiva no momento em que não trata a tecnologia como um recurso estratégico. A adoção de programas de mudanças não pode se limitar aos aspectos operacionais, ou seja, a mesma deve ser vista como fonte de competitividade, qualidade e produtividade. Outro aspecto constatado, diz respeito aos imperativos organizacionais e operacionais. Os mesmos, também, podem atuar como fatores dificultadores do processo de mudança, ou como comenta Gold (1995) de que o problema aumenta quando os gerentes continuam a ver o ambiente como sensato e reconhecível. Com a implementação pode ocorrer ou não a internalização de novos valores, ou seja, a maior ou menor aceitação e legitimação depende da metodologia utilizada, no sentido de proporcionar envolvimento e co-responsabilidade ou no sentido de fazer com que as pessoas passem apenas a executar o que foi predeterminado pela mudança. Assim, pode-se observar que as organizações precisam de dirigentes que levem em consideração os aspectos subjetivos e não mensuráveis como forma de fortalecer a crítica e a criatividade de todos os agentes envolvidos no processo. A organização que muda através da informação e do conhecimento deve, em primeiro lugar, estabelecer e/ou deixar claro para seus membros que o conhecimento deva ser adquirido para alavancar e fortalecer grupos no sentido de tornarem partícipes do processo de mudança e não encará-los como sentinelas tecnológicas como forma de fortalecer a formação de casulos de conhecimento.

ABSTRACT

This study aims at verifying whether the changes promoted by ALFA institution in 1997 might have caused modifications in the organizational structure, people's behavior and in the procedures and technology used for activities developed by ALFA in order to achieve results in the external environment. This study is foregrounded on theoretical and empirical studies about external environment, strategic planning and quality approaches such as practical and theoretical aspects related to organizational change. This study is exploratory, descriptive and evaluative. Its perspective is diachronic and cross-sectional. Concerning the method used in this study, it is interpretative historic and it is a case study. The data were collected through documental analysis and observation. The data analysis is mostly qualitative. Through the data analysis and interpretation, it was initially observed that strategic planning and quality programs could offer more in relation to the maintenance of the Alfa "statuo quo" instead of behavioral, technological and environmental changes. In order to reach the expected 'change', it is necessary to have a methodological proposal which might bring up benefits both for the institution and for its internal and external public. Otherwise, the institution might lack competitive advantage as it does not see technology as a strategic resource. The implementation of 'change' programs cannot be limited to operational aspects rather, they should be seen as a competitiveness, quality and productivity resource. Another conclusion from this study is related to organizational and operational imperatives, which may be seen as difficult aspects in the 'change' process. In relation to such point, Gold (1995) elaborates that the problem grows when the managers keep seen the environment as sensible and recognizable. The program's implementation might (or not) bring the internalization of values and/or concepts. In order words, acceptance and legibility will take place depending on the methodology used which might raise commitment and co-responsibility and/or so that the people start to act according to what was set up in the program. In conclusion, it is possible to point out that institutions need leaders who take in consideration subjective aspects as a way to strengthen critical thinking and creativity in everyone involved in the process. The institution that seeks for change through information and knowledge should discuss with its members the fact that knowledge has to be acquired in order to strengthen participative groups in the 'change' process so that these groups are not to be seen as technological barriers and knowledge is then isolated in small cocoons.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Etapas para formular o plano estratégico.....	41
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

DO – Desenvolvimento Organizacional

UENs – Unidades Estratégicas de Negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	18
2.1 AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES	18
2.2 DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	32
2.2.1 Metodologias e pesquisas de planejamento	39
2.3 ABORDAGENS DE QUALIDADE	49
2.3.1 Abordagem de Garvin	49
2.3.2 Abordagem de Juran	51
2.3.3 Abordagem de Crosby	53
2.3.4 Abordagem de Deming	54
2.3.4.1 Princípios de administração	55
2.3.4.2 As 5 doenças mortais	57
2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	61
2.5 FONTES DE ACEITAÇÃO E DE RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS	65

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	68
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	68
3.3 CATEGORIA DE ANÁLISE	69
3.4 TÉCNICAS DE COLETA, DE TRATAMENTO DOS DADOS E LIMITAÇÕES	69
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO ALFA	70
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ALFA ESTUDADA	70
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS IMPACTOS PROPORCIONADOS PELO PROGRAMA DE MUDANÇA EM TERMOS ORGANIZACIONAIS, COMPORTAMENTAIS, TECNOLÓGICOS E AMBIENTAIS	71
4.3 ANÁLISE DAS MUDANÇAS PROMOVIDAS PELA ORGANIZAÇÃO ALFA EM RELAÇÃO AOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DISCUTIDOS PELOS AUTORES	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
6 REFERÊNCIAS	100
7 BIBLIOGRAFIA	104

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA, PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

As incertezas ambientais produzem uma ampla discussão sobre as mudanças organizacionais, em decorrência da rapidez com que o ambiente externo se transforma. Os dirigentes que não estiverem atentos para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, tendem a perder o fôlego da competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

Os dirigentes de organizações pouco se têm sensibilizado para a extensão dos impactos causados pela velocidade da tecnologia da informação em um mundo globalizado e com as distâncias abreviadas pelas facilidades de se comunicar rapidamente. Os conhecimentos se desenvolvem à medida que as informações ensejam, pela sua rapidez, uma visão universal dos mercados e das inovações que os tornam cada vez mais competitivos em nível estratégico.

Como salienta Drucker (1988), as organizações que não se conscientizarem para as mudanças bruscas não terão como alcançar seus objetivos, já que o cenário de ontem é totalmente diferente do ambiente de hoje, motivo pelo qual é imprescindível uma perfeita sincronia com as transformações que ocorrem diariamente, produzidas pela velocidade das informações que a todo instante alteram o conhecimento da realidade.

Segundo Alencar (1995, p. 2)

já se faz presente a demanda de novas estruturas, por novos procedimentos administrativos e por novas lideranças, dotadas daqueles requisitos da era da informação. Para as nações, uma administração alheia a essa nova realidade levará qualquer uma delas a crescer muito menos que o seu potencial permite a oferecer uma qualidade de vida a seus cidadãos muito aquém de sua capacidade.

A tecnologia avança substancialmente e enseja, pelo seu acesso, condições para grande parcela das empresas brasileiras capacitar-se para sobreviver na sociedade da informação. A

tecnologia está mudando a forma de se produzir e fazer negócios. (SANKAR,1991; BADAWY,1993; CHERRINGTON, 1989; FRANCIS, 1986).

Por isso, a questão da implementação de mudanças, como afirma Sankar (1991), requer a discussão e a verificação de vários aspectos considerados relevantes no processo:

- as características da inovação: grau de complexidade, de especialização e de incerteza;
- estágios do processo de mudança: diagnóstico, iniciação, implementação e rotinização;
- domínios organizacionais: características do ambiente em termos de percepção de incerteza, complexidade e razão de mudança; características da estrutura organizacional no que se refere à hierarquia de autoridade, impessoalidade e nível de burocratização; características dos processos organizacionais/dinâmica relativa ao fluxo de informação, poder, processo de tomada de decisão; características dos comportamentos dos envolvidos no processo concernentes às atitudes e nível de motivação em relação à inovação; características do sistema administrativo e dos aspectos técnicos, como por exemplo, o fluxo de trabalho e o desenho das tarefas.
- os tipos de estratégias adotadas pelos dirigentes para modificar as características da inovação e da organização: mudanças comportamentais e no desempenho da organização.

A partir da verificação destes aspectos, dentre outros citados pelo autor, têm-se condições de verificar se os programas implementados pela organização, mais especificamente, o planejamento estratégico e a qualidade total, favoreceram ou não a inovação e/ou a implementação de mudanças em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais.

Desta forma, busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

Os programas de planejamento estratégico e de qualidade total implementados pela organização ALFA da Grande Florianópolis, no ano de 1997/98, favoreceram ou não mudanças em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais?

Esta questão justifica-se no momento em que se leva em conta o atual estágio em que se encontram as organizações, bem como os modelos de gestão por elas praticados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho destina-se a verificar se as mudanças promovidas pela organização ALFA no ano de 1997 provocaram alterações na estrutura organizacional, nos comportamentos das pessoas, nos procedimentos e na tecnologia que serve de uso para o desenvolvimento das atividades realizadas por ela, de forma a alcançar resultados em seu ambiente externo.

1.2.2 Objetivos específicos

- identificar as principais etapas do processo de implementação do programa de mudança da Organização ALFA.
- detectar os principais impactos da mudança em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais;
- confrontar os fundamentos teóricos e empíricos relativos ao processo de implementação de mudanças discutidos por Sankar (1991), Badawy (1993), Cherrington (1989), Francis (1986), Rodrigues e Ferrante (1995), dentre outros, em relação ao impacto em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos, operacionais e ambientais;
- verificar se existe similaridade ou não na abordagem de implementação de mudanças discutidas, principalmente, por Sankar (1991), quando se leva em conta a metodologia utilizada pela organização ALFA;

- pesquisar na literatura especializada a existência de fundamentação teórica para o tema mudança organizacional, com o objetivo de identificar na prática as alterações estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No primeiro capítulo deste estudo, inserem-se a definição do tema e do problema e a justificativa e os objetivos da pesquisa e a sua organização.

No segundo capítulo, são descritos os fundamentos teóricos sobre ambiente externo, mudança organizacional, planejamento estratégico e qualidade. Inicialmente, uma breve introdução dos antecedentes da administração estratégica, mais especificamente por que o assunto ganhou relevância a partir da década de 60.

Em segundo lugar, apresentam-se as características do ambiente geral (variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, ecológicas, culturais e sociais) e específico (clientes, fornecedores, órgãos regulamentadores e concorrentes).

Em terceiro lugar, apresentam-se, ainda, os fundamentos relativos ao planejamento estratégico e qualidade para favorecer a análise e interpretação dos dados.

Para concluir a fundamentação teórico-empírica, são descritos os principais argumentos discutidos pelos estudiosos da área sobre mudança organizacional.

O terceiro capítulo mostra os procedimentos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, demonstra-se a caracterização do estudo como sendo exploratório, descritivo e avaliativo. Para esclarecer esta caracterização, são descritos os fundamentos da dimensão do é e do deve ser (KUHN, 1992; BURREL, MORGAN, 1979).

São descritos, ainda, no referido capítulo, o modo de investigação e a perspectiva do estudo em pauta. Na seqüência, apresentam-se as definições constitutivas de variáveis e as categorias de análise das variáveis em estudo como, por exemplo, mudança organizacional em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais.

Em seguida, são definidas as técnicas de coleta e de tratamento de dados utilizadas, ou seja, a análise documental e a observação participante. Os dados são examinados de modo qualitativo.

Por fim, mediante a análise qualitativa dos dados, é possível construir quadros com fatores internos e externos de caracterização (eventos/atividades) sobre o assunto em questão.

O quarto capítulo aborda a descrição, análise e interpretação dos dados coletados. Procura-se demonstrar se os programas de planejamento estratégico e de qualidade total implementados pela organização ALFA promoveram ou não mudanças em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões do referido estudo a partir do objetivo geral proposto.

Observa-se que os fundamentos descritos pelos autores pesquisados encontram sustentação no momento em que reforçam os aspectos observados na organização objeto de estudo mais, especificamente, em relação ao processo de implementação de programas de mudança em termos estruturais, comportamentais, ambientais e tecnológicos.

Para a implementação da mudança, torna-se fundamental que se delineie uma proposta metodológica que venha trazer benefícios tanto para a organização, quanto para seus públicos internos e externos. Caso contrário, a organização pode passar a perder vantagem competitiva no momento em que não trata a tecnologia como um recurso estratégico.

A adoção de programas de mudanças não pode se limitar aos aspectos operacionais, ou seja, a mesma deve ser vista como fonte de competitividade, qualidade e produtividade.

Outro aspecto constatado diz respeito aos imperativos organizacionais e operacionais. Os mesmos também podem atuar como fatores dificultadores do processo de mudança. Gold (1995)

comenta que o problema se agrava quando os gerentes continuam a ver o ambiente como sensato e reconhecível. Com a implementação pode ocorrer ou não a internalização de novos valores, ou seja, a maior ou menor aceitação e legitimação depende da metodologia utilizada, no sentido de proporcionar envolvimento e co-responsabilidade ou no sentido de fazer com que as pessoas passem apenas a executar o que foi predeterminado pela mudança.

Assim, pode-se observar que as organizações precisam de dirigentes que levem em consideração os aspectos subjetivos e não mensuráveis como forma de fortalecer a crítica e a criatividade de todos os agentes envolvidos no processo.

A organização que muda através da informação e do conhecimento deve, em primeiro lugar, estabelecer e/ou deixar claro para seus membros que o conhecimento deva ser adquirido para alavancar e fortalecer grupos no sentido de tornarem partícipes do processo de mudança e não encará-los como sentinelas tecnológicas como forma de fortalecer a formação de casulos de conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 AMBIENTE EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Como aspectos introdutórios deste estudo sobre o ambiente, serão abordados o surgimento, importância, definições e a opção pelo imperativo ambiental, para depois tratar da composição do ambiente externo.

As escolas clássica, comportamental e quantitativa do pensamento administrativo preocuparam-se com a influência direta dos administradores nas organizações. São exemplos: a prescrição do número de subordinados que os administradores deveriam ter; a importância de melhorar o ambiente de trabalho e como utilizar o computador para facilitar a tomada de decisões. O excesso de preocupação com o fato de os assuntos internos da organização terem levado o administrador a subestimar o ambiente externo. Isso não seria tão danoso se as mudanças no contexto universal não fossem tão velozes a ponto de exigir adequações internas das empresas.

A análise das organizações interagindo com o ambiente externo foi iniciada pela escola estruturalista. Com a influência das abordagens dos sistemas abertos, deu-se maior ênfase ao estudo do ambiente externo na busca da legitimidade e eficácia das organizações. (STONER, 1985).

Desse modo, qualquer que seja a orientação administrativa não se pode deixar de considerar o ambiente externo, imprescindível à conquista da eficácia da organização, dentro de um processo de abordagem contingencial, além da abordagem de sistemas já referida, que consideram o ambiente total em que uma organização atua. Tanto a contingencial quanto a sistêmica enfatizam a dinâmica organizacional em que predomina a vontade dos administradores de dominar, controlar, neutralizar as ações oriundas do ambiente externo, procurando adequar-se às mudanças que nele ocorrem sucessivamente. (STONER, 1985).

A principal razão de o ambiente externo fazer parte da organização é o fato de nenhuma empresa sobreviver por si só. Entre outras justificativas está a de Hall(1984), para quem o ambiente da organização é um fator crucial para se compreender o que se passa nela e com ela, uma vez que nenhuma organização é uma ilha em si mesma.

O mesmo autor aborda que intelectualmente compreendeu-se que as análises estruturais das décadas de 60 e 70 não explicavam suficientemente a variação nos *out-puts* organizacionais de todos os tipos. Os resultados de pesquisa voltavam-se para fatores como o fornecimento de recursos humanos, o que mostra um interesse pelos fenômenos inter-organizacionais. As considerações políticas levaram muitos analistas a se preocuparem com as fontes do controle organizacional. Do mesmo modo, o interesse pelas conseqüências das ações organizacionais sob um ângulo moral levou outros a examinarem e a questionarem a legitimidade dessas ações, obrigando-os a um exame do ambiente onde os *out-puts* eram distribuídos. Provavelmente, também existiu um elemento de oportunismo entre alguns analistas, que, percebendo o deslocamento do campo para o ambiente, juntaram-se à corrente.

Stoner (1985, p.41), comentando a importância que o ambiente assume nas decisões administrativas, diz que "houve épocas, por exemplo, que pareciam suficientes para as organizações maximizarem os lucros. Hoje, as organizações levam em conta como suas ações afetam a qualidade de vida. Antes, o aumento da produtividade bastava e agora também é preciso preservar o equilíbrio ecológico".

Reforçando a importância do ambiente, Thomas (*apud* VASCONCELLOS FILHO, MACHADO, 1982, p.52) afirma que "a análise ambiental é um componente chave em qualquer sistema de planejamento".

O ambiente, que, segundo Oliveira (1988), também chamado de meio ambiente, meio externo, meio ou entorno, é definido por diversos autores. Hawley (*apud* HALL, 1984, p.155) entende por ambiente 'todos os fenômenos que são externos à população [a organização] em estudo e que a influenciam potencial ou realmente. (OLIVEIRA, 1988, p.260).

O ambiente pode ser considerado como o conjunto de fatores que, dentro de um limite específico, possa conceber alguma influência sobre a operação do sistema [organização]

considerado ou como o conjunto de elementos que não pertence a esse sistema, mas que qualquer alteração no sistema pode mudar esses elementos e, por outro lado, uma mudança desses elementos pode alterar o sistema.

Alguns autores dizem que as organizações são influenciadas pelo ambiente, ou seja, afirma que as características organizacionais dependem das características ambientais. São representantes desta posição Pfeffer, Salancik e Lawrence, Lorsch. Outros, como McNeil e Perrow, afirmam o inverso, isto é, que as organizações influenciam o ambiente (apud HALL, 1984).

Desconto (*apud* VASCONCELLOS FILHO, 1985, p.46) diz que

nossas organizações são simultaneamente sujeito e objeto do ambiente. Elas não têm opção; precisam adaptar-se continuamente às mais diversas forças internas e externas e aprender a lidar com elas devendo, algumas vezes, desestimulá-las ou neutralizá-las; outras, mantê-las, corrigi-las ou sincronizá-las, e até mesmo criá-las ou aumentá-las, segundo os (...) objetivos da organização.

Stoner (1985, p.41) afirma que o ambiente influencia e é influenciado pela organização, quando diz que "os altos e baixos da economia, as mudanças de atitude dos fregueses, as exigências dos órgãos públicos, os custos inflacionários da energia, das matérias-primas e da mão-de-obra - tudo isso afeta e é afetado pela organização ...".

Hall (1984) comenta que a verdade provavelmente se encontra em algum ponto entre esses dois extremos - organização influencia o ambiente e vice versa. Algumas organizações são influenciadas pelo ambiente em algumas épocas, enquanto que outras, por sua vez, influenciam o ambiente em outras épocas. É possível que uma organização passe de uma posição à outra, ganhando ou perdendo poder no ambiente.

Particularizados os aspectos introdutórios neste estudo do ambiente - surgimento, importância, definições e opção pelo imperativo ambiental - cabe agora tratar da composição do ambiente externo.

Para a maioria dos autores pesquisados, o ambiente externo divide-se em dois níveis. No primeiro, ele é constituído pelos elementos que atuam de forma indireta na organização. No

outro, pelos elementos que atuam de forma direta. Neste estudo destaca-se a terminologia ambiente geral e ambiente operacional, respectivamente, para a identificação destes dois níveis, já que diversas expressões são utilizadas por diferentes autores.

Desse modo, observa-se que na identificação do ambiente geral são usadas expressões como ambiente externo de ação indireta, ambiente indireto, ambiente conceitual, macroambiente, ambiente maior e ambiente residual. Da mesma forma, para indicar o ambiente operacional usam-se expressões como ambiente externo de ação direta, ambiente direto, ambiente específico, ambiente imediato, ambiente empresarial e ambiente de tarefa.

O ambiente externo de uma organização, para Stoner (1985), é composto pelo ambiente de ação indireta e pelo ambiente de ação direta. O ambiente de ação indireta é o que não influencia diretamente o funcionamento da organização, mas que pode influenciar as decisões tomadas por seus administradores. Fazem parte deste ambiente as variáveis tecnológicas, político-legais, econômicas, sócio-culturais e internacionais. Já o ambiente de ação direta é o que afeta e é diretamente afetado pelas principais operações da organização. Fazem parte deste ambiente os fregueses, fornecedores, oferta de mão-de-obra, instituições financeiras, concorrentes, órgãos públicos, os acionistas e as diretorias.

Uma terminologia semelhante à de Stoner (1985) é usada por Oliveira (1988, p. 53-54) para dividir o ambiente em indireto e ambiente direto. Ele define o primeiro como "o que representa o conjunto de fatores através dos quais a [...] [organização] identifica, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes". Figuram neste ambiente as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. O segundo é definido como o "que representa o conjunto de fatores através dos quais a organização tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou mensurar, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebida e/ou proporcionada".

Vasconcellos Filho (*apud* VASCONCELLOS FILHO, MACHADO, 1982) divide o ambiente externo da organização em macroambiente e ambiente operacional. Diz que macroambiente é o ambiente onde se encontram as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. Já o ambiente operacional é o que mantém um intercâmbio com a organização através de diversos relacionamentos como

fornecimento, consumo, financiamento, apoio, antagonismo e outros. É composto pelos públicos relevantes externos, ou seja, pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas e órgãos do governo que se relacionam com a organização.

O ambiente externo da organização, segundo Thomas (*apud* VASCONCELOS FILHO, MACHADO, 1982), compreende o ambiente geral e ambiente operacional. O ambiente geral é aquele que influencia a organização de forma indireta e abstrata. É composto por condições tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e regulatórias. Já o ambiente operacional é o que corresponde ao setor ou indústria em que funciona a organização, consistindo numa interação da mesma com outras entidades desse ambiente. É composto por clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, órgãos regulamentadores, investidores, banqueiros e outros.

Thompson (1976) qualifica o ambiente operacional e o meio ambiente restante como maior ou residual. Adota o conceito de ambiente operacional usado por Dill (*apud* THOMPSON, 1976, p.43) para identificar "... as partes do meio ambiente que são "relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo". Compõe-se de quatro setores principais: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de materiais, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); concorrentes (de mercados e recursos); e grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas).

Hall (1984), ao tratar dos ambientes organizacionais, menciona as expressões ambiente geral e ambiente específico. Examina o ambiente geral no tocante ao seu conteúdo, formado pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Quanto ao ambiente específico, o autor comenta que este ambiente das organizações é constituído das outras organizações que mantêm relações com a organização em questão.

- Variáveis tecnológicas. Em qualquer sociedade ou indústria, o nível de tecnologia exerce um papel significativo na determinação dos produtos, dos serviços, dos equipamentos e de como diversas operações serão administradas. (STONER, 1985).

A tecnologia é um componente do ambiente na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas em seu interior. É também parte interna das organizações na medida em que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada

internamente para atingir objetivos organizacionais. Desse modo, a tecnologia é uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações e uma variável interna, através da qual a organização influencia o seu ambiente e as demais organizações nele inseridas. O grau de influência que uma organização sofre das inovações ou junto com elas age sobre o ambiente, depende de alguns fatores, como o ramo de atividade da organização, os produtos ou serviços por ela produzidos, as tecnologias de processos de produção e de operações e os equipamentos utilizados, a amplitude e variedade das atividades, mercados abrangidos pelos produtos ou serviços, matérias-primas ou informações utilizadas como insumos.

As organizações que atuam num ambiente tecnológico incerto e dinâmico apresentam estruturas e processos internos diferentes das que atuam num ambiente tecnológico mais certo e imutável. Isso foi observado nas organizações estudadas por Lawrence, Lorsch, nas quais havia departamentos com pesquisa fundamental e pesquisa aplicada para mantê-las atualizadas. (HALL, 1984; LAWRENCE, LORSCH, 1973).

Projetos de desenvolvimento tecnológico em qualquer área chegam às organizações prontos para ser executados. Ao deixarem de ser propriedades privadas de um indivíduo ou organização, as idéias começam a circular e tornam-se parte do ambiente. Uma idéia inovadora quando atinge o ambiente externo é passiva de ser copiada e até melhorada pelas por outras organizações.

- Variáveis legais. São conjunto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados comportamentos organizacionais. Elas dependem do contexto político-econômico-social, mas qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente (seja a tributária, trabalhista, comercial, etc.) tem influência acentuada sobre o comportamento das organizações. (HALL, 1984).

eleitorais, afetam organizações.

As organizações do setor privado são menos afetadas do que as organizações do setor público, o que não as isenta de ficar sintonizadas com o clima político. Menciona que uma prova da importância do fator político para as organizações são Hall (1984) comenta que quase todas as organizações são afetadas pelo sistema legal, de forma direta ou indireta. A maioria as organizações precisa conviver constantemente com leis federais, estaduais e municipais. Estas

leis estabelecem as condições de operação de muitas organizações, como a proibição de determinados tipos de comportamentos até regulamentos que exigem a comunicação da renda e condições de pessoal em certos períodos do ano. A importância das leis pode ser observada pelo staff jurídico e outros especialistas contratados especialmente para interpretar e proteger as posições da organização.

É importante observar o aspecto dinâmico do sistema legal, quando uma nova lei é aprovada ou uma interpretação é modificada ou, ainda, quando ocorrem mudanças fundamentais na lei. As organizações precisam fazer as alterações necessárias, caso a lei seja relevante para elas (HALL, 1984).

- Variáveis políticas. Decorrem das políticas e critérios de decisão adotados pelos governos federal, estaduais e municipais, como também pelos governos estrangeiros quando suas decisões têm influência sobre as atividades da organização (HALL, 1984, STONER, 1985).

As variáveis políticas influem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, já que estes fatores repercutem em algum grau no comportamento das organizações. Isso pode ser melhor compreendido através da visualização dos componentes destas variáveis políticas, arrolados por Vasconcellos Filho (1985). São eles: partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas, forças armadas, associações de classe, empresas multinacionais, empresas estatais, ministérios, secretarias de Estado, poder legislativo, poder judiciário, poder executivo, regime de governo, importância relativa dos fatores de poder, tipos de relacionamentos entre fatores, tipos de participação dos fatores, política monetária, política tributária, política de distribuição de renda, política de relações internacionais, legislação (federal, estadual, municipal), política de estatização, política de segurança nacional, etc.

Para Hall (1984), as leis não são aprovadas sem que haja pressão política, que repercute sobre as organizações. Uma das ações políticas de maior pressão é o lobby que, em períodos as contribuições empresariais ilegais feitas a partidos políticos, indivíduos nacionais e estrangeiros. Cita também a "propaganda institucional", a qual busca gerar apoio público para a organização envolvida, revelando a importância das variáveis políticas na sociedade maior no que tange às organizações que nela estão contidas.

- Variáveis econômicas. São as condições decorrentes do contexto econômico geral, ou seja, é o estado da economia onde a organização atua (HALL, 1984).

Vasconcellos Filho (1985) traz como componentes das variáveis econômicas o crescimento do PNB; o balanço de pagamentos; o nível de reservas cambiais; a balança comercial; a taxa de inflação; a taxa de juros; a estabilidade monetária; o mercado de capitais; a arrecadação de impostos (federais, estaduais e municipais) e o nível de distribuição de renda, entre outros.

Stoner (1985) comenta que os administradores sempre deverão considerar os principais custos (como mão-de-obra e matérias-primas) necessários às suas organizações. Estes custos variam no tempo, fazendo com que os administradores tenham que considerar também as perspectivas futuras de estabilidade de preços ou inflação.

Segundo Hall (1984), as mudanças das condições econômicas são restrições importantes para todas as organizações. Quando há crescimento econômico, geralmente as organizações também crescem e vice-versa. Entretanto, observam-se que as condições econômicas mutáveis não afetam da mesma forma todas as partes de uma organização. Nestes períodos de dificuldade econômica, segundo Freeman (*apud* HALL, 1984), a organização tende a cortar os programas que considera menos importantes para suas metas globais, a não ser que haja pressões políticas externas que impeçam estas decisões.

Klatzky (*apud* HALL, 1984) verificou que os órgãos empregatícios nos estados mais ricos forneciam seguro-desemprego a um número maior de desempregados do que os órgãos nos estados mais pobres. Uma vez que aqueles pagavam mais, recebiam por sua vez verbas federais maiores do que estes órgãos menos abastados. Desse modo, órgãos ricos enriqueciam e órgãos pobres empobreciam.

As condições econômicas mutáveis são excelentes indicadores das prioridades das organizações. Contudo, uma organização não pode ter certeza da real contribuição que cada parte faz para o todo e, já que os períodos de dificuldade econômica forçam as organizações a avaliarem suas prioridades e cortarem os excessos (caso existam), os critérios utilizados para estas avaliações é que constituem as variáveis-chave. A P & D geralmente são cortados nesses

períodos de dificuldade econômica. No entanto, a organização descuida-se do fato de que o desenvolvimento de um novo produto seria de grande benefício a longo prazo. (HALL, 1984).

Estas condições econômicas, segundo Hall (1984), melhoram e declinam à medida que as organizações reagem à situação. Nesta reação, acha-se presente a competição, que pode ser observada mais facilmente nas organizações comerciais. Da mesma forma, existe competição fora da esfera comercial, mas é menos evidente. Pode-se citar a competição acirrada durante a época de preparo dos orçamentos nas universidades e nos órgãos governamentais de diversos níveis. As organizações que dependem de contribuição de membros, ou sócios, como a Igreja, também são afetadas nessas épocas, uma vez que os indivíduos possuem maior ou menor renda disponível.

- Variáveis demográficas. Referem-se às características da população. Vasconcellos Filho (1985) arrola como componentes destas variáveis a densidade populacional; a mobilidade interna da população; o índice de natalidade; o índice de mortalidade; a taxa de crescimento demográfico; a taxa de crescimento populacional; a composição e distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar.

Para Hall (1984), as organizações geralmente fazem suas previsões futuras sobre o mercado através do censo, porém as mudanças populacionais são menos previsíveis, tornando as organizações mais vulneráveis. Desse modo, numa sociedade onde raça, religião, etnia são considerações importantes, as organizações precisam também estar alertas para as mudanças nesses aspectos. Tanto a população quanto as organizações sofrem as conseqüências das mudanças demográficas. Um exemplo são as organizações localizadas nas cidades centrais de áreas metropolitanas em crescimento. A clientela, tanto das empresas quanto das escolas e departamentos policiais, passa a ser diferente da clientela do passado. A curto prazo, quem sofre as conseqüências são os pobres da área urbana e os grupos minoritários. As organizações, por sua vez, enfrentam as transições quase sempre de forma dolorosa, a partir do momento que começam a perceber que sua clientela mudou e que elas mesmas precisam modificar-se.

- Variáveis ecológicas. Referem-se à situação ecológica geral que cerca a organização (HALL, 1984), incluindo as condições físicas e geográficas (tipo de terreno, clima, vegetação, etc.) e sua utilização pelo homem.

Oliveira (1988) e Vasconcellos Filho (1985) citam como componentes das variáveis ecológicas o nível de desenvolvimento ecológico; o índice de poluição (sonora, atmosférica, hidrológica, visual) e a legislação sobre uso do solo e meio ambiente. Vasconcellos Filho (1985) lembra que existem outros componentes a serem considerados de acordo com o âmbito de atuação de cada organização.

Pode-se considerar estas variáveis ecológicas sob dois aspectos: ecologia natural e ecologia social. (HALL, 1984).

A ecologia natural diz que as organizações operam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem, em algum grau, ser modificados pelo homem, ou seja, trata especificamente dos aspectos ecológicos relacionados com o efeito sobre os seres vivos (STONER, 1985). As relações entre as organizações e a ecologia ficam mais evidentes com a recente preocupação com o sistema ecológico total (HALL, 1984). Há alguns anos, a ecologia não era considerada um componente ambiental importante, talvez em decorrência da industrialização brasileira ainda incipiente.

Hall (1984) comenta que um aspecto mais sutil das condições ecológicas é que o ambiente afeta as organizações. O clima e a geografia, por exemplo, estabelecem limites sobre a forma como as organizações distribuem seus recursos. Quando uma organização está distante de seu mercado ou clientes, os custos de transportes e comunicação se elevam. Deve-se considerar como limites de uma organização até mesmo despesas de aquecimento e refrigeração.

Já a ecologia social trata das condições decorrentes da proximidade de outras organizações. Hall (1984) explica que as organizações com quem uma organização mantém contatos e relações e o ambiente em que se localiza, constituem elementos que compõem o sistema social ecológico da mesma. Observa que numa área urbana a probabilidade de contatos de uma organização com outras é maior do que numa área rural.

- Variáveis sócio-culturais. A organização está sujeita a pressões sociais e a influências tanto do meio social quanto do cultural onde se localiza. (CHIAVENATO, 1987).

Segundo a Oficina Internacional del Trabajo, ditada por Chiavenato (1987, p. 98), os principais componentes destas variáveis que repercutem nas atividades das organizações são:

- as tradições culturais do país, em geral, e da comunidade onde está localizada, em particular;
- estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços;
- importância relativa dada à família e à coletividade local e nacional;
- atitude das pessoas frente ao trabalho e os ideais quanto à profissão;
- atitude quanto ao dinheiro e à poupança;
- homogeneidade ou heterogeneidade das estruturas raciais e lingüísticas do país.

Já Vasconcellos Filho (1985) aponta como componentes destas variáveis sócio-culturais:

- a estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, hiatos entre os diversos segmentos, condições de vida de cada segmento - moradia, etc. - estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento - tendências - e sistema de valores de cada segmento);
- a estrutura sindical (tipos de organização e de conflitos, graus de participação e características ideológicas);
- a estrutura política (características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação);
- nível de alfabetização;
- nível de escolaridade;
- características da orientação educacional (tendências);
- estrutura institucional do sistema educacional (tendências);
- meios de comunicação (estrutura institucional do setor, graus de concentração,
- regime de funcionamento, níveis de audiência e leitura - tendências.

Stoner (1985) afirma que os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que acabam definindo a atuação das organizações. Um exemplo da importância das

diferenças culturais são as experiências das multinacionais, que podem fracassar se os valores e costumes da população não forem considerados. (HALL, 1984). E cita como exemplo o

Japão, onde os empregados têm interesse no emprego para a vida toda. Os empregados japoneses dos níveis mais baixos participam da formulação de políticas e tomadas de decisões de forma mais livre que os empregados americanos. As organizações francesas, por sua vez, têm estruturas mais rígidas do que as americanas e japonesas, uma vez que atuam numa sociedade onde as relações são mais ou menos formais.

Segundo Thomas (*apud* VASCONCELLOS FILHO, MACHADO, 1982), a influência dessas variáveis é indireta, mas como não existe homogeneidade entre as organizações, cada uma sofre efeitos diferentes. Assim, cada organização deve submeter-se aos componentes das variáveis que para ela sejam de maior relevância.

Lewine, White (*apud* THOMPSON, 1976) abordam o conceito de domínio, ao qual Thompson introduz algumas modificações adequadas. Desse modo, o domínio refere-se às obrigações a que uma organização se impõe para o alcance de produtos, população atendida e serviços prestados. Thompson (1976) diz que universidades são sempre universidades, contudo, seus domínios podem variar consideravelmente. Algumas oferecem cursos de astronomia, outras não. Algumas atendem às populações locais, outras são internacionais. Algumas proporcionam alojamento para estudantes, outras não. Não há duas organizações idênticas em termos de domínio.

O domínio de uma organização identifica os pontos em que ela depende de entradas e pontos de saída do ambiente. Desse modo, o domínio é a área de dependência, como também a área de poder da organização em relação ao seu ambiente. A composição desse ambiente e a localização de capacidades dentro dele determinam de quem é dependente. Do mesmo modo, uma organização tem poder em relação a um elemento de seu ambiente, na medida em que reúne capacidade para satisfazer necessidades desse elemento e quando monopoliza tal capacidade. (THOMPSON, 1976).

Aqui cabe um comentário sobre demanda de entrada concentrada ou dispersa e demanda de saída concentrada ou dispersa.

Uma organização pode achar que só existe uma fonte possível para um determinado apoio de que ela necessita, enquanto que para uma outra organização podem existir muitas alternativas.

A capacidade do ambiente em proporcionar o apoio necessário está dispersa ou concentrada, como também a demanda para aquela capacidade. Se a necessidade da organização é exclusiva, a demanda de entrada é concentrada, ao passo que se várias outras organizações têm as mesmas necessidades, a demanda é dispersa. Da mesma forma, o ambiente poderá contar com um ou muitos clientes potenciais e a organização poderá ser a única a atendê-los, como também poderá ser um dos muitos concorrentes que procuram os clientes (THOMPSON, 1976).

Estas fontes de apoio à entrada ou saída podem ser direta ou indiretamente ligadas entre si. Por exemplo, a escola pública geralmente encontra sua clientela e seus apoios financeiros concentrados e interligados. A universidade municipal pode se encontrar numa posição parecida. Já a universidade particular pode encontrar apoio financeiro, estudantes faculdades, e dados de pesquisa de fontes variadas e separadas entre si. (THOMPSON, 1976).

Dentro do ambiente geral, a organização escolhe o seu domínio. A partir daí está definido o seu ambiente operacional, ou seja, os principais setores (clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores) que irão se relacionar de forma direta com a organização.

- Clientes. O cliente de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário, de seus produtos ou serviços, conforme for o caso. Geralmente este setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem ser induzidas a comprar um produto ou serviço. Este mercado é que vai absorver as saídas da organização. Tanto o mercado atual como potencial precisam ser considerados para que a organização possa conservar seus clientes antigos e ganhar outros.

- Fornecedores. Este setor é o mercado de suprimento das entradas. São as organizações que fornecem todas as entradas necessárias para as operações da organização, com as quais ela mantém relações de dependência. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; fornecedores de mão-de-obra, relacionados com a área de pessoal; fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimento etc.), contatados pela área financeira; fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar etc.) e fornecedores de espaço de trabalho.

- Concorrentes. Este setor é constituído por organizações que concorrem entre si. Os concorrentes disputam os recursos necessários, como é o caso das organizações que precisam das mesmas entradas (como materiais, matérias-primas, equipamentos, tecnologia, recursos humanos etc.). Disputam também os mercados (clientes - fabricante, distribuidor, usuário) quando produzem os mesmos produtos ou serviços que são colocados no mesmo mercado consumidor. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que ganhar "negócios" de alguns concorrentes, ou seja, satisfazer mais os clientes. Esta concorrência, tanto para saídas como para entradas, altera o mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo nas disponibilidades, nos preços, na qualidade e na facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos necessários para a organização operar. Desse modo, a concorrência afeta o comportamento do ambiente, provocando turbulências.

- Grupos regulamentadores. Este setor é constituído por organizações que, de alguma forma, controlam ou restringem as operações de uma organização. Abrangem os órgãos do governo, sindicatos, associações entre organizações, associações de classe etc. No caso dos órgãos do governo, eles estabelecem e controlam o cumprimento de normas básicas sob as quais uma organização tem que atuar. Verificam-se ainda que estes grupos regulamentadores reduzem o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da organização, pois eles vigiam, fiscalizam e controlam suas operações. Isso gera custos para as organizações, que, por sua vez, têm que ser comparadas com os custos em que as organizações e a sociedade incorreriam caso não houvesse atuação por parte desses grupos regulamentadores.

A relação que existe entre uma organização e seu ambiente operacional é essencialmente de permuta. Desse modo, aqueles que mantêm contato com a organização devem considerá-la capaz de ofertar algo desejável, caso contrário ela não recebe as entradas necessárias à sua atuação. Os acordos de permuta dependem de consenso anterior referente ao domínio. (THOMPSON, 1976).

O consenso de domínio define expectativas tanto para os membros da organização quanto para os outros com os quais eles se relacionam sobre aquilo que uma organização se dispõe ou não a empreender. Desse modo, estabelece uma imagem do papel da organização num sistema mais amplo, embora imperfeita, mas que serve de guia para comandar a ação em alguns sentidos. (THOMPSON, 1976).

Uma organização precisa permutar com diversos elementos. Cada um desses elementos se acha envolvido numa rede de interdependência com seu próprio domínio e ambiente operacional. (THOMPSON, 1976).

Todos os componentes (proteção de patentes, legislação tributária, política de relações internacionais, taxa de juros, índice de natalidade, índice de poluição atmosférica, sistema de valores e outros) de cada uma das variáveis abordadas (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e sócio-culturais) constituem forças ambientais que agem sobre as organizações, positivamente ou negativamente, facilitando ou dificultando suas operações.

Exemplificando, Thompson (1976) diz que um elemento do ambiente operacional poderá achar necessário ou conveniente não continuar com o apoio que vinha dando a uma organização. Desse modo o ambiente operacional constitui uma contingência para essa organização.

Para compreender-se o processo de planejamento estratégico, como o programa de qualidade implementado pela organização ALFA, apresenta-se, na sequência, os argumentos discutidos pelos estudiosos da área a respeito do planejamento e das abordagens de qualidade. Para concluir e se entender melhor os efeitos destes sobre a organização ALFA, apresentam-se os fundamentos relativos à mudança organizacional.

Na análise e interpretação dos dados, pode-se perceber que tanto o planejamento estratégico quanto os programas de qualidade servem como instrumentos para as mudanças numa organização.

2.2 DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A evolução das práticas e conceitos associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

Os contextos acadêmico e empresarial norte-americano se constituíram em terreno férteis às primeiras abordagens teóricas aceitas no Brasil. Historicamente, a maioria das organizações, segundo Drucker (1975; 1989; 1986), Ansoff (1983), baseava-se em um ou em poucos produtos e também em um pequeno número de cérebros. Até a década de 50, o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. A conjuntura social, política, econômica e cultural contribuiu para que muitas organizações preservassem uma forte relação com o seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época em que ele foi o seu principal empreendedor.

Segundo Drucker (1989), esse tipo de empreendedor, tão comum no Brasil como em qualquer economia capitalista, foi retratado pelo Professor Kenneth Andrews, que na década de 60 ministrava o curso pioneiro de Política de Empresas, na Harvard Business School. Andrews (1977). Para Andrews, as organizações bem sucedidas tinham em seu topo diretores gerais eficazes, responsáveis pelo seu sucesso. Entre os nomes mais citados estavam Henry Ford, Alfred Sloan (GM), Charles Revson (Revlon) e Theodore Vail (AT&T). Tratava-se da geração dos generalistas, que deveriam atuar em três níveis da organização: estratégico, pessoal e organizacional. A estratégia básica da organização era identificar e/ou capacitar gerentes para desempenhar esses três níveis de atividades.

Todavia, a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A medida para sua adoção são as crises, os problemas e os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais. (DRUCKER, 1975; 1989; 1986; ANSOFF, 1983).

Gluck et al. (1981), a partir das abordagens que serviram de base para os estudos de planejamento, procuraram categorizar a evolução ao longo de aspectos semelhantes em diferentes organizações, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico e administração estratégica.

Assim, na primeira etapa que floresceu na década de 50, o planejamento ressaltou o orçamento, tornando esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a segunda fase, princípio dos anos 60, privilegiou os objetivos a longo prazo; assim a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a

última etapa do processo. Segundo Ackoff (1976, p. 15), o planejamento a longo prazo baseava-se na crença de que "o futuro pode ser melhorado por sua intervenção ativa no presente". A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia se desenvolver num contexto eventualmente de longo prazo. Isto por que a rápida mudança ambiental foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Assim, a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico. Essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Deles três se destacavam: as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência e a matriz de crescimento e de participação no mercado. Finalmente, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores. (GLUCK *et al.* 1981; ANSOFF, 1983).

Assim, para Oliveira (1993, p. 29),

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais

A principal preocupação da administração estratégica, segundo Oliveira (1993), está na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, ou seja, a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração atual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, para que a partir destas observações e paralelamente a estas possam planejar suas ações e organizarem seus recursos de modo a interferir em tais situações de maneira estruturada e intuitiva, ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas de procedimentos apropriadas e propósitos definidos, e intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador habilidades de respostas rápidas e adequadas a situações de maior ou total imprevisibilidade.

A administração estratégica, segundo Oliveira (1993), representa o modo de gestão que melhor atende à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. Os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do

século de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que mais tem despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, a exemplo da globalização das economias. O crescente avanço tecnológico com impacto nos produtos e nas próprias formas de negociação e transação comercial, e a crescente competitividade, entre outras que exigem um instrumento de gestão adequado, considerando-se o caráter de mudança contínua e desenfreada do ambiente.

A administração estratégica é a base de uma moderna gestão apropriada para a época atual, possuindo caráter evolutivo, permitindo a constante atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

A metodologia apresentada por Oliveira (1993) mostra que a administração estratégica constitui-se de cinco grandes itens interdependentes e interagentes com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, desempenhando determinadas funções voltadas para um objetivo maior dentro da organização. Os cinco grandes itens, são os seguintes: 1) planejamento estratégico, 2) organização estratégica, 3) direção estratégica, 4) controle estratégico e 5) desenvolvimento estratégico.

O planejamento estratégico, como qualquer outro tipo de planejamento da organização (tático ou operacional), necessita, segundo Oliveira (1993), de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação.

Steiner (apud STONER, 1985, p. 89) diz que o planejamento é um processo através do qual os administradores decidem "o que deve ser feito, quando fazer, como será feito e quem fará".

Para Ackoff (1976, p. 3), o planejamento

... é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões interrelacionados antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

O planejamento, para Daland (*apud* OLIVEIRA, 1988, p. 19), refere-se ao "processo pelo qual detém a responsabilidade máxima pela organização, toma decisões em termos de objetivos e metas, prevê estratégias para alcançá-los e aloca recursos necessários à sua consecução".

O planejamento implica necessariamente uma visão do futuro e apresenta, segundo Dias (*apud* OLIVEIRA, 1988), as seguintes características básicas:

- Abrangência: deve ser abrangente e considerar a organização como um todo.
- Integração: é percebido na estrutura de planos compatíveis entre si, considerando todos os componentes da organização que se interligarem, para que o conjunto possa representar o plano global da organização.
- Dimensão temporal: é orientada para o futuro da organização, com uma visão de longo prazo. As decisões são tomadas examinando-se as conseqüências futuras e não as pressões imediatistas do dia a dia organizacional.
- Processo: tem início com a razão de ser da organização. Define estratégias, planos, detalhando os programas e projetos orientados para sua implantação. Inclui, também, avaliação de desempenho e retroalimentação. Sendo assim, é uma função contínua, permitindo que o ambiente se encontre em mudança constante.
- Flexibilidade: deve ser flexível e orientada para a ação, encorajando as iniciativas individuais. Precisa ser coerente e firme, a fim de promover uma orientação segura e ao mesmo tempo flexível para adaptar-se às mudanças.
- Filosofia: é muito mais uma filosofia que uma técnica. As técnicas podem melhorar seu desempenho. Contudo, não representam uma condição essencial para seu uso. A atitude dos indivíduos que dirigem a organização é muito importante, levando-se em conta que o primeiro passo na direção de um planejamento adequado consiste na criação de um clima apropriado para sua execução, dentro da organização.

Estas características do planejamento, juntamente com sua importância e necessidade, seu conceito e a exposição inicial sobre o ambiente das organizações, facilitam a exposição das concepções de planejamento.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: 1) diagnóstico estratégico, 2) missão da organização, 3) instrumentos prescritivos e quantitativos, 4) controle e avaliação.

Já a organização estratégica pode ser considerada como um dos tipos de estrutura organizacional nas empresas. A estrutura organizacional, segundo Oliveira (1993), precisa considerar as funções da administração como um instrumento facilitador do alcance dos objetivos estabelecidos. A estrutura organizacional necessita ser bastante dinâmica, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

Este dinamismo está bastante relacionado com a realidade estratégica da estrutura organizacional. Os planejadores que adotam a filosofia da satisfação tentam, segundo Oliveira (1993), deixar de lado o problema da estrutura organizacional, porque as propostas de mudança estrutural geralmente encontram oposição. Os planejadores otimistas tendem a evitar considerações sobre a estrutura organizacional, exceto quando ela dificulta a otimização das operações.

Os planejadores que adotam a filosofia da adaptação, entretanto, vêem as mudanças na estrutura organizacional como um de seus meios mais eficazes para melhorar o desempenho do sistema. (ACKOFF, 1976).

Por fim, o autor comenta que no desenvolvimento de uma organização estratégica deve-se observar os níveis de influência (estratégico, tático e operacional), níveis de abrangência (nível corporativo, nível de UENs, condicionantes da organização estratégica (fator humano, ambiente empresarial, sistema de objetivos estratégicos e políticas, tecnologia) e os componentes da organização estratégica (sistema de responsabilidade, de autoridade, de comunicações e de decisões).

A direção estratégica tem por objetivo supervisionar os recursos alocados, visando à otimização do processo de tomada de decisão, de forma interativa com os fatores ambientais e com a alavancagem das relações interpessoais. A mesma é composta de alguns elementos principais, dos quais pode-se citar a supervisão, a liderança, a motivação, o treinamento, a comunicação, a participação, o comprometimento e a decisão.

O entendimento conceitual e de aplicação destes oito itens, segundo Oliveira (1993), facilita o executivo, sustentado por uma postura pessoal, a consolidar um processo de direção estratégica, que represente real vantagem competitiva no atual mercado de trabalho nas organizações.

A última etapa do processo de administração estratégica é o controle estratégico, que tem o papel de acompanhar o desempenho do sistema através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela organização. O produto final do processo de controle é a informação.

Uma forma moderna de se efetuar as medidas de desempenho organizacional, para Oliveira (1993), é a realização de auditorias estratégicas, que consistem em exame e avaliação das áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica. A auditoria, no contexto de administração, traz o caráter analítico e pericial ao acompanhamento das operações da organização.

Por fim, Oliveira (1993) discute o desenvolvimento estratégico como mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional, bem como otimização das relações interpessoais.

Para o autor, o núcleo básico do processo de desenvolvimento estratégico é o ser humano. Isto porque, enquanto na administração estratégica o sistema, ou seja, o foco de análise, é a organização como um todo, no caso específico do desenvolvimento estratégico o sistema é o indivíduo. E a partir do indivíduo pode-se chegar aos grupos e à organização como um todo, bem como ao seu ambiente externo.

Subjacente ao desenvolvimento estratégico está a implementação. O processo de implementação quase sempre toma um certo grau de experimentação, o que implica em restrita certeza quanto aos resultados futuros, problema que por sua vez é reduzido quando se dedica suficiente atenção e cuidado às etapas de análise do ambiente, definição da diretriz estratégica e formulação de estratégias, subseqüentes à implementação. Frequentemente as estratégias são parcialmente formuladas, implementadas e reformuladas para melhor atingir as oportunidades estratégicas que se deseja alcançar, bem como para abranger novas outras oportunidades estratégicas.

Desta forma, o processo de formulação e implementação mutuamente se influenciam e evoluem paralelamente. Uma boa estratégia bem implementada certamente trará sucesso à organização. Entretanto, uma boa estratégia mal implementada acumulará uma série de problemas antes de oferecer algum resultado positivo. Uma estratégia inadequada, implementada de forma a tentar contornar-se suas deficiências, atravessará um momento desgastante para a empresa até que se prove o fracasso definitivo. O fracasso também é certo quando ambos processos são realizados inadequadamente.

Uma vez apresentados os fundamentos básicos dos cinco itens que compõem a administração estratégica, torna-se relevante tecer algumas considerações a respeito das metodologias e pesquisas apresentadas pelos autores pesquisados acerca do planejamento estratégico.

2.2.1 Metodologias e pesquisas de planejamento

Quanto às metodologias de planejamento, descreve-se as utilizadas por Stoner (1985), Vasconcellos Filho (1985) e Oliveira (1988).

Stoner (1985) diz que o planejamento pode ser condensado em quatro passos básicos, que podem ser adaptados a todas as atividades de planejamento e a todos os níveis organizacionais, conforme pode-se observar no roteiro a seguir:

1ª ETAPA

Definir os objetivos

2ª ETAPA

Radiografar a situação atual

3ª ETAPA

Distinguir as facilidades e barreiras

4ª ETAPA

Instituir o conjunto de medidas

5ª ETAPA

Estabelecer as metas

- 1ª etapa - estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos. O planejamento começa com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade quer. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilita uma utilização eficaz dos recursos.

2ª etapa - definir a situação atual. Analisar até que ponto a organização ou a subunidade está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingir seus objetivos. Estas informações são fornecidas através dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

3ª etapa - identificar o que pode ajudar e o que pode atrapalhar na consecução dos objetivos. Identificar os fatores internos e externos que podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos. O que está acontecendo hoje é relativamente fácil de ser percebido, mas o futuro nunca é claro.

4ª etapa - elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo (s). Envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada (satisfatória) para se atingir o objetivo.

A última etapa não é necessária se o planejador, após o exame da situação atual, tiver a certeza de que o plano em execução conduzirá a organização ou a subunidade à consecução de seu objetivo.

Outra metodologia de planejamento estratégico proposta por Vasconcellos Filho (1985), adverte que a organizações que optaram por modelos prontos, contrariando sua cultura, viram-se obrigadas a recomeçar toda a implantação do planejamento, e com dificuldades maiores devido às resistências causadas pela imposição ao pessoal interno. Desse modo, o autor mostrará uma espinha dorsal do processo, que deverá ser adaptada às condições peculiares de cada organização.

Essa metodologia é composta por dez etapas, ou seja:

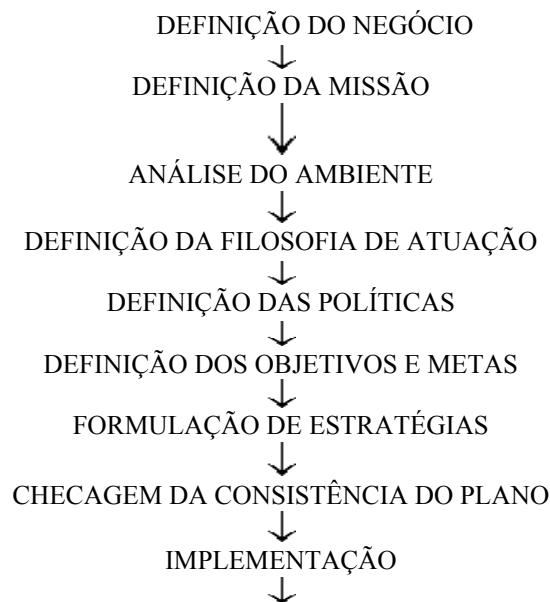


Figura 1 - Etapas para formular o plano estratégico

1ª - etapa. Definição do Negócio da organização. Refere-se aos limites físicos e psicológicos da atuação de uma organização, no sentido de influenciar e ser influenciada pelo ambiente. Âmbito de negócios, Âmbito de Atuação e Escopo de Atuação são sinônimos.

Os exemplos das ferrovias americanas que entraram em decadência por definir erroneamente seu Negócio como transporte férreo e não como transporte justifica a importância da definição do Negócio da organização.

Três perguntas são fundamentais para a definição do Negócio da organização: Qual é o nosso negócio? Qual será o nosso negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o nosso negócio?

As respostas vão depender de respostas a outras perguntas: Quem é nosso cliente? Quem será o nosso cliente? Quem deveria ser o nosso cliente? Que abrangência precisa ter o nosso negócio? Onde está nosso cliente? Onde estará nosso cliente? O que compra nosso cliente? O que comprará nosso cliente?

A organização pode optar por um negócio mais abrangente (transporte) ou menos abrangente (transporte férreo). É óbvio que quanto mais abrangente, maiores serão as ameaças e dificuldades, mas é de se esperar que as oportunidades também sejam maiores.

Cabe observar que a dinâmica ambiental requer uma revisão periódica do negócio da organização, procurando adequá-lo às novas demandas de seus públicos relevantes.

2ª - etapa. Definição da Missão da organização. É a expressão da razão da existência de sua organização. Finalidade, propósito, objetivo principal são sinônimos.

São diversas as maneiras para se definir a Missão, porém existem alguns pontos comuns que devem ser sempre considerados: segmentos-alvo, tecnologia, escopo-geográfico, benefícios demandados X benefícios oferecidos, e crenças e valores dos dirigentes.

É necessário que a Missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente, é preciso repensar a Missão da Organização.

3ª etapa - Análise do ambiente. É um processo de constante investigação das forças internas e externas, tanto positivas como negativas, que influenciam a organização. O autor diz que são várias as maneiras utilizadas para analisar o ambiente de uma organização, Contudo, sugere que esta etapa tenha como objetivo a identificação de: ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

Pontos fortes e fracos são características da organização que podem afetar seu desempenho de forma positiva ou negativa.

4ª etapa - Elaboração do Plano Contingencial. É o plano reserva, menos elaborado do que o titular, mas em condições de ser usado caso ocorram mudanças radicais no ambiente.

A análise ambiental, através do instrumento "Cenários", oferece à organização uma revisão de situações futuras e as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Após ter estimado a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização continua com seu processo de planejamento, realizando as próximas etapas, considerando o cenário que apresente a maior probabilidade de ocorrência. Se essa probabilidade não for superior a 85% ou 90%, é necessário elaborar um plano contingencial para fazer frente ao cenário que está com a segunda maior probabilidade de ocorrência.

5ª etapa - Definição da Filosofia de Atuação da organização. Segundo Bower (apud VASCONCELLOS FILHO, 1985, p. 53), a Filosofia representa 'as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas'. Traduzem os princípios que orientam sua atuação em termos de decisões e comportamentos.

6ª etapa - Definição das Políticas. Ansoff (1983) conceitua Política como uma resposta específica para situações repetitivas. São necessárias políticas de caráter geral e específico. As primeiras para direcionar o comportamento da organização como um todo, e as segundas para orientar a atuação de cada uma das áreas funcionais.

7ª etapa - Definição dos Objetivos e Metas. Objetivos são os resultados esperados da Organização. São alvos perseguidos através da canalização de esforços e recursos, ou como diz Ansoff (1983), são padrões (qualitativos) de desempenho presente e futuro que possam ser medidos e que a organização deseja alcançar. Quando esses padrões são quantitativos, são chamados de Metas.

8ª etapa - Formulação de Estratégias. As estratégias indicarão como cada área funcional da organização participará do esforço total para atingir os objetivos, respeitando o que foi definido nas etapas anteriores.

9ª etapa - Checagem da consistência do plano estratégico. Tilles (*apud* VASCONCELLOS FILHO, MACHADO, 1982) adverte que antes de implantar o que foi planejado, deve-se checar os seguintes aspectos de um plano estratégico: consistência interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários, e cultura organizacional), consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de governo, conjuntura econômica e política), riscos envolvidos (econômicos, sociais e políticos), e horizonte de tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazos).

10ª etapa - Implementação. É preciso que este processo se complete com a implantação do que foi planejado. No entanto, vários executivos questionam sobre como converter planos em ações concretas.

Segundo Oliveira (1988), quando se trata da metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, tem-se duas possibilidades, cada uma apresentando sua principal vantagem.

- parte-se de "onde se quer chegar" e depois se estabelece "como a empresa está atingir a situação desejada"; ou

- parte-se de "como se está" e depois se estabelece "onde se quer chegar".

A metodologia apresentada por Oliveira (1988) está baseada na segunda possibilidade. Certamente, esta metodologia deve ser adaptada à realidade interna e ambiental da organização considerada.

Desse modo, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico:

1- Diagnóstico estratégico

2 - Missão da organização

3 - Instrumentos prescritivos e quantitativos

4 - controle e avaliação.

FASE I: Diagnóstico estratégico

Determina-se "como se está" ou "onde se está". Esta fase é realizada através de pessoas representativas das mesmas informações, que procedem a uma análise interna e externa.

Na análise interna procura-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Por pontos fortes entende-se as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos neutros são variáveis identificadas pela organização, mas que no momento, não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, deve ser analisada uma série de aspectos, entre os quais:

- Quanto às funções: consideram-se as grandes funções de uma organização, como o Marketing, as Finanças, a Produção e a Função Recursos Humanos. Dentro de cada função, consideram-se os principais aspectos.

- Quanto aos aspectos da organização: pode-se analisar a estrutura organizacional, políticas, sistemas de informações gerenciais, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamento, capacitação e habilidade dos empregados, domínio do mercado consumidor, etc.

- Quanto à abrangência do processo: pode-se examinar a organização como um todo, as áreas funcionais da organização, os grupos de indivíduos, e os indivíduos.

- Quanto ao nível de controle do sistema pelo administrador: Controla a eficiência? Controla a eficácia? Controla a efetividade?

- Quanto aos critérios utilizados para a análise dos pontos fortes, fracos e neutros: pode-se considerar, entre outros, a base histórica da organização, opiniões pessoais, opiniões de consultores, análise em literatura, e análise orçamentária.

- Quanto às técnicas para coleta das informações: pode-se utilizar observação direta: questionários; experiência prática; documentação do sistema; reuniões; funcionários; livros, revistas etc; consultores; e indicadores econômicos.

Na análise externa procura-se verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Por ameaças entende-se as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar condições e/ou interesse de usufruí-las.

Observa-se que o ambiente externo das organizações foi amplamente abordado anteriormente, dispensando um comentário adicional.

O aspecto mais importante do diagnóstico estratégico é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que prevaleçam as idéias da organização e não as individuais, inclusive com suas contradições, que através de um debate dirigido, deve proporcionar a concordância geral.

FASE II: Missão da Organização

Como segunda fase, deve-se estabelecer a missão ou razão de ser da organização, isto é, a determinação de "para onde a empresa quer ir", correspondendo a uma faixa onde a empresa atua ou poderá atuar.

A missão deve ser definida de modo a satisfazer a necessidades do ambiente externo, estabelecendo os propósitos da organização, que são os possíveis negócios considerados interessantes pela mesma. Portanto, a organização deve armazenar todos os dados e informações relacionadas aos seus propósitos atuais e futuros.

Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da organização, definindo claramente como ela se posiciona diante de seu ambiente e se propicia um diagnóstico da mesma pelo confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar às oportunidades e enfrentar as ameaças. Desse modo, a organização pode adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Nesta fase é que se deve estabelecer as macroestratégias (grandes ações ou caminhos que a organização vai adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente) e as macropolíticas (orientações que a organização como um todo deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas).

É importante salientar a necessidade do estabelecimento de macroestratégias básicas, na maioria das vezes em número reduzido, bem como das alternativas que possibilitarão mudar o "rumo" da organização de forma estruturada.

FASE III: Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, verifica-se "como chegar na situação a que se deseja". Por isso, divide-se esta fase em dois instrumentos interligados.

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização para que se alcance os propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Os instrumentos básicos são:

- Objetivo geral: é o alvo ou situação que se pretende atingir, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços.

- Objetivo funcional: é o objetivo intermediário, que diz respeito às áreas funcionais.

- Desafio: é uma quantificação, com prazos definidos, do objetivo funcional estabelecido.

- Meta: corresponde às etapas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios.

- Estratégia: é o caminho mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio. É importante traçar estratégias alternativas para o caso de ser necessária uma mudança de caminho. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional.

- Política: são orientações para decisões repetitivas. Geralmente são estabelecidas por área funcional.

- Plano de ação: é a formulação do produto final da utilização de determinada metodologia.

- Projeto: é o trabalho a ser executado. Considera como pontos a responsabilidade de execução; resultado esperado com quantificação de benefícios; prazos de execução preestabelecido; recursos humanos, financeiros, materiais e equipamento; e áreas necessárias envolvidas no seu desenvolvimento.

Ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, pois dessa maneira pode-se criar uma estrutura provida de lacunas, conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos os esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional, que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos, e atividades previstas.

Nesta etapa, deve-se verificar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas.

Salienta-se a importância da interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. Em nível operacional, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento orçamentário, pois o mesmo consolida os aspectos de realizações da organização, quanto a receitas, despesas e investimentos. Geralmente, é uma realidade estabelecida em qualquer organização. O planejamento orçamentário está incluído no processo decisório do dia-a-dia organizacional.

FASE IV: Controle e avaliação

Nessa fase, observa-se "como a organização está indo" dentro da situação desejada. Quanto ao controle, pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Esta função geralmente envolve processos de:

- avaliação do desempenho;

- comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e - projetos estabelecidos;
- análise dos desvios dos mesmos;
- ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a ação corretiva;
- adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades - administrativa.

Nesta fase, devem-se considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

E por falar em controle e avaliação, torna-se relevante, neste momento, apresentar os fundamentos que delineiam as abordagens de qualidade, assim como as ferramentas levadas em conta pelos especialistas da área.

2.3 ABORDAGENS DE QUALIDADE

Na sequência, apresenta-se os fundamentos básicos que circunscrevem as abordagens de Garvin (1988), Juran (1992), Crosby (1991) e Deming (1990).

2.3.1 Abordagem de Garvin

Garvin (1988, p. 48) identifica cinco visões e, a partir destas, pode-se definir qualidade. São as seguintes para o autor:

Visão transcendental - Qualidade é sinônimo de "excelência inata". Parte-se da premissa de que há algo de intemporal e duradouro nas obras de qualidade. Está muito próximo aos produtos artesanais, rejeitando a produção em massa. O mais freqüente é alegar que a qualidade não pode ser conceituada, nem medida, e nem ser reconhecida exclusivamente pela experiência. Esta visão gera uma enorme dificuldade, pois não oferece orientação prática alguma. Esta definição se sustenta na idéia de que um gerente ou qualquer pessoa conhece a qualidade quando se defronta com exemplos dela.

Baseada no produto - Completamente antagônica à anterior, esta visão sustenta que a qualidade é precisa e mensurável. Porém, sustenta que "diferenças de qualidade refletem diferenças nas quantidades de algum ingrediente ou atributo de um produto". Exemplificando, um sorvete de alta qualidade possui um alto conteúdo de gordura. Sendo assim, forma-se uma dimensão vertical à qualidade, pois o produto pode ser classificado pela quantidade do atributo desejado que possui.

Isto posto, pode-se evidenciar dois fatores importantes. O primeiro é que, como a qualidade reflete a quantidade de atributos contidos e como estes envolvem custos, produtos de melhor qualidade serão obrigatoriamente mais caros. O segundo ponto é que a qualidade é vista como característica inerente ao produto e não como algo atribuído ao mesmo. Como pode-se ver, esta abordagem também apresenta limitações, uma vez que nem sempre existe uma correspondência entre os atributos do produto e a qualidade.

Baseada no usuário - Esta visão também é bastante subjetiva, pois fundamenta-se no princípio de que um produto com qualidade é aquele que melhor atende aos desejos ou às necessidades do consumidor. Isto quer dizer que um produto possui maior qualidade à medida que está atendendo às necessidades do público alvo.

Um problema que surge nesta abordagem iguala qualidade à satisfação máxima. Ambas estão intimamente relacionadas, porém não são de forma alguma idênticas. Garvin argumenta que esta "equivalência implícita" muitas vezes se desfaz na prática. Cita o exemplo que uma lista de livros mais vendidos, obviamente os preferidos pelos leitores, pode não se traduzir no mais alto nível de literatura.

Baseada na produção - A visão anterior fundamenta-se na preferência do consumidor. Esta, por sua vez, busca o lado da oferta, interessando-se basicamente pela engenharia e produção do bem. Todos os conceitos ligados a esta visão se resumem em um único: "qualidade é a conformidade com as especificações" .

Seu enfoque é basicamente interno. Admite o interesse do consumidor por qualidade, mas sustenta que um produto não-conforme não lhe atende às necessidades. Talvez seja esta a sua grande deficiência, abandonar o elo que o consumidor observa entre qualidade e característica do produto, além da conformidade. É cercada de várias técnicas modernas, mas sempre com o intuito de redução de custos. Juran é um de seus precursores.

Baseada no valor - As definições de qualidade baseadas no valor, refletem um avanço das visões anteriores, já que se fundamentam em custos e preços. É atualizada uma vez que os estudos demonstram que "a qualidade está sendo cada vez mais motivo de discussão e percepção relacionada com o preço" (p.55).

Por exemplo, um restaurante que tem em seu cardápio um prato a US\$ 200,00 por pessoa, independente da excelência da sua confecção, não pode ser um produto de qualidade, pois, pelo preço, acaba atraindo poucos compradores. Esta visão envolve dois conceitos distintos - excelência e valor - mas sem limites definidos, pode muitas vezes se perder na subjetividade.

2.3.2 Abordagem de Juran

Juran aborda a qualidade dentro de uma visão bastante ampla. Define a qualidade como "adequação ao uso" e, dentro deste conceito, aborda duas vertentes. A primeira é de que o produto atende às necessidades dos clientes, ou seja, mostra o desempenho do produto. Este desempenho resulta das características do produto, aumentando o grau de satisfação do cliente, aumentando sua comercialização e, conseqüente, fatias do mercado. A segunda vertente diz respeito à ausência de deficiências. Estas, quando verificadas, resultam na insatisfação do cliente

com o produto. Quando não verificadas, reduzem a frequência de erros, de desperdícios e inspeções. Seu principal efeito reside nos custos.

Juran (1990) ainda sustenta que a qualidade é uma revolução contínua. Para seu êxito deve ser encarada como um processo, e como tal, deve ser gerenciado. Esse gerenciamento da qualidade é dividido em três processos gerenciais básicos, conhecidos como a Trilogia Juran:

Planejamento da qualidade: Desenvolvimento de produtos e processos exigidos para atender às necessidades dos clientes. Compreende as seguintes atividades:

- Identificação dos clientes e suas necessidades (entenda-se clientes como todas as pessoas afetadas pelos processos ou produtos).
- Desenvolver produtos que satisfaçam às necessidades identificadas, otimizando-os de forma a tornar a organização competente.
- Desenvolver um processo capaz de elaborar o tal produto, otimizando-o e viabilizando-o.
- Transferir o processo ótimo aos meios de produção.

Controle de qualidade: É o processo gerencial em que são desenvolvidas as atividades de:

- Avaliação do desempenho real.
- Comparação do desempenho real com as metas.
- Atuação nas diferenças.

Esta parte é auto-explicativa, e se destina a manter o processo planejado para que se cumpram as metas operacionais. Como as empresas apresentam um enorme número de características de produtos e de processo para controlar, pode dispor de um plano de delegação, como se pode observar a seguir:

A maior parte dos controles são automáticos, enquanto que os demais estágios da pirâmide requerem a intervenção humana.

Melhoramento da qualidade: É a criação organizada de mudanças benéficas, em busca de níveis inéditos de desempenho - é a inovação. Consiste no desempenho das seguintes atividades:

- Estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade atual;
- Identificar as necessidades específicas para melhoramentos;
- Responsabilizar uma equipe para cada projeto, aumentando as possibilidades de se tornar bem sucedido;
- Fornecer recursos, motivação e treinamento necessário às equipes para:

diagnosticar as causas

estimular o estabelecimento de uma solução

estabelecer controles para manter os ganhos

2.3.3 Abordagem de Crosby

Existem, segundo Crosby (1991, p. 30), cinco pressupostos errôneos de conceito de qualidade, que fazem parte do cotidiano das organizações, causando problemas na comunicação entre os que almejam a qualidade dentro da organização e os que supostamente a efetuam.

- Qualidade como sinônimo de virtude, luxo, brilho ou peso. Nesta situação, o conceito atribui um valor relativo às coisas e é tido como uma interpretação muito subjetiva. Para que isto não ocorra, o autor sugere que se defina qualidade como "conformidade aos requisitos". Desta forma, um cadillac e um fusca podem ser definidos como dois produtos de qualidade, pois estão em conformidade com os requisitos específicos para cada um deles. Quando se comenta a ausência de qualidade de vida para um cidadão, deve-se igualmente definir quais fatores ou situações ensejam a essa afirmação.
- Qualidade é intangível e, portanto, incomensurável Crosby defende que a qualidade pode ser medida com toda a precisão, através do

dinheiro, ou seja, pelo seu custo. Nada mais é que a despesa provocada pelos desperdícios de não se fazer certo desde o primeiro momento.

- Existe a economia da qualidade. Dentro desta visão, economizar e ter qualidade não é um componente de luxo. Convém frisar que qualidade se faz na origem do processo, o que torna o trabalho mais barato desde o início.
- Os problemas de qualidade têm origem no operariado, sobretudo na fabricação. O autor aponta que alguns profissionais da qualidade centram suas atividades no departamento de produção, onde são encontrados meios de reduzir custos desnecessários. Porém, de tanto focalizar este departamento, esquece-se de que muitos problemas são originários de outros departamentos como contabilidade, engenharia e marketing.
- Qualidade é originária do departamento de qualidade. Este último pressuposto sustenta que o departamento de qualidade não deve adotar uma atitude paternalista no gerenciamento da qualidade, ou ainda ser o único responsável pelo processo. Agindo desta forma, o mesmo está sujeito a identificar as falhas e não ter o controle sob as mesmas. O conceito de qualidade deve ser disseminado por toda a organização; todas as pessoas devem estar inteiramente comprometidas.

Concluir, com a abordagem de Crosby, que os pressupostos identificados acima devem ser descaracterizados dentro da organização, sob pena de não serem implementados os programas de qualidade com a eficiência e eficácia desejada.

2.3.4 Abordagem de Deming

A administração terá que mudar, para poder frear a decadência de nossas indústrias. Contudo, esta mudança só ocorrerá se as pessoas se envolverem e se comprometerem. Isto quer dizer que somente o elemento humano é capaz de proporcionar as transformações. Não serão as

máquinas, equipamentos modernos, computadores, automação etc que executarão tal tarefa. O homem é o elemento chave e sem a sua sabedoria e competência nada acontecerá. Entretanto, o seu trabalho isolado será inútil. Para que haja constância nos esforços, é preciso que o trabalho seja executado em equipe juntamente com o conhecimento. (DEMING, 1990).

Um fator importante que as empresas devem observar, segundo Deming (1990), é a questão dos lucros imediatos. O administrador que dirige sua organização com objetivo de, a curto prazo, auferir resultados, com base no desempenho imediatista, certamente terá indicativo de competitividade não confiável. É muito fácil distribuir dividendos prorrogando manutenção, promovendo cortes em pesquisa e de pessoal, ou comprando uma outra empresa. É bom que se frise que a distribuição de dividendos e a valorização das ações não melhoram a competitividade das empresas e nem contribuem para o bem-estar material das pessoas, embora sejam estes os requisitos básicos de avaliação dos executivos financeiros e líderes de empresas.

O caminho mais correto para a obtenção do sucesso de qualquer empresa, seja ela industrial, comercial ou de serviço, segundo Deming (1990), é a adoção dos 14 princípios para a administração.

2.3.4.1 Princípios de administração

A implementação dos 14 Princípios de Administração, também conhecido como 14 Princípios da Qualidade, "acompanhados das ações correspondentes, é um indicativo de que a administração pretende manter a empresa em atividade e visa a proteger os investidores e os empregados". (DEMING, 1990, p. 17).

Princípio nº 01 - Estabeleça constância de propósito para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar a organização competitiva e manter-se em atividade, assim como criar novos empregos.

Princípio nº 02 - Adoção de nova filosofia. O administrador deve despertar para o desafio, ter consciência de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.

Princípio nº 03 - Interrompa a inspeção em massa. Elimine a necessidade de inspeção para atingir a qualidade. Faça a qualidade do produto desde o início.

Princípio nº 04 - Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço. Ao contrário, procure minimizar o custo total. Desenvolva um fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo, fundamentado na lealdade e na confiança.

Princípio nº 05 - Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e produtividade, assim como reduzir sistematicamente os custos.

Princípio nº 06 - Treinamento no local de trabalho. É uma prática necessária. A administração precisa de treinamento para conhecer a empresa, desde o recebimento de materiais até o cliente.

Princípio nº 07 - Adotar e instituir liderança. O objetivo da administração não é supervisionar, e sim liderar. Este deve ajudar as pessoas a executarem melhor o trabalho.

Princípio nº 08 - Afaste o medo, de modo que todos trabalhem de forma eficaz para a empresa. Ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro, sem preocupações, sem cuidado ao exprimir idéias, sem temor de fazer perguntas.

Princípio nº 09 - Rompa as barreiras entre os diversos departamentos. Todos os setores devem estar engajados, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto e serviço.

Princípio nº 10 - Elimine lemas, exortações e metas que exijam nível zero de falhas. Estabeleçam novos níveis de produtividade. As exaltações apenas geram inimizades, com resultados negativos. A causa de baixa produtividade e qualidade, na sua grande maioria, é do sistema, fora do alcance dos trabalhadores.

Princípio nº 11 - Suprima as quotas de produção. Estas são padrões de trabalho. Constituem-se as quotas em fortalezas contra a melhoria da qualidade e produtividade. Nivele o trabalhador pela média. Quem está abaixo pressiona os que estão acima, gerando insatisfação, perda, caos e rotatividade. Elimine a administração por objetivos ou quotas, substitua pela administração por processos através da liderança.

Princípio nº 12 - Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade. Abolir a avaliação anual de desempenho ou mérito e da administração por objetivos. Substitua pelo trabalho em equipe, pelo mérito do todo.

Princípio nº 13 - Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento. A organização não precisa só de bons trabalhadores, mas também de gente em contínuo aprimoramento. Pois qualquer progresso competitivo terá suas raízes no conhecimento.

Princípio nº 14 - Tome a iniciativa de realizar a transformação. Engaje todos no processo de transformação da empresa. A mudança é da competência de todos. A administração terá que ter a coragem de romper com a tradição, mesmo que enfrente a rejeição de alguns. Institua um plano de ação.

Estes são preceitos essenciais que fundamentaram os treinamentos ministrados aos altos executivos do Japão em 1950 e anos subsequentes. Deve ter-se a consciência que as pessoas não estão interessadas apenas no dinheiro, elas querem mais, querem oportunidades crescentes de contribuir para a sociedade (DEMING, 1990).

2.3.4.2 As 5 doenças mortais

Os 14 princípios de administração constituem-se em um novo estilo de gerenciar, que por certo transformam as administrações. Contudo não eliminam as graves doenças que podem afetar uma organização no percurso das mudanças.

Assim, torna-se imprescindível encontrar o remédio adequado para a cura das enfermidades em organizações. O remédio é amargo, exigindo dos dirigentes profundas mudanças, tanto de postura quanto no estilo de administrar. Esta reviravolta implica em abandonar fortes paradigmas, como lucros de curto prazo ou temor de perder o controle acionário. (DEMING, 1990).

A reconstrução total do modelo de administrar implica na eliminação das doenças fatais, fatores estes que inibem a produtividade e corroem a capacidade de competir no mercado. O reconhecimento e a eliminação dessas doenças são passos decisivos na busca das transformações necessárias. O ato inicial consiste em determinar o sistema atual e identificar as 5 Doenças Fatais na Administração. (DEMING, 1990).

Doença nº 1 - Falta de constância de propósito, cujo sintoma maior é o raciocínio de curto prazo. Muitas pessoas não definiram porque formaram uma empresa, ou onde desejam que ela esteja no futuro.

Doença nº 2 - Caracteriza-se pela ênfase em lucros a curto prazo. Através de técnicas administrativas, como a aquisição e contabilidade criativa, muitas empresas concentram-se na melhoria imediata dos dividendos trimestrais, às custas da melhoria a longo prazo, da qualidade do produto e do bom atendimento.

Doença nº 3 - Avaliação anual do desempenho dos empregados assalariados, muitas vezes denominada administração por objetivos ou administração por mérito é deletéria para o planejamento a longo prazo, realimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o trabalho em equipe e tira a motivação dos empregados. É um sistema que desmotiva o empregado

avaliação anual de desempenho é um sistema arbitrário e injusto

Alimenta o desempenho imediatista

Destrói o trabalho em equipe

Estimula o medo.

Doença nº 4 - A mobilidade da administração. Uma boa administração exige muito tempo e requer conhecimento dos problemas da empresa, de seu processo de produção, vendas, atendimento, etc. As avaliações anuais estimulam os gerentes a passar de uma empresa para outra, em busca de melhores salários e não a fazer com que criem raízes.

Doença nº 5 - A administração utiliza somente os números visíveis. São igualmente importantes os números desconhecidos e que não podem ser conhecidos. Por exemplo, o efeito multiplicador de um cliente satisfeito ou de um que esteja insatisfeito. As empresas que não levarem em conta esses dados não sobreviverão.

Estas doenças debilitam as organizações, que precisam transformar-se. As empresas estão em declínio e irão continuar até que mude o estilo de gestão. O tempo que resta é pouco. Muita gente investiga a questão da produtividade, mas só na aparência, sem mensurar seus índices. O termômetro pode informar que a temperatura esta alta, mas não é o responsável pela febre. Só revela o problema. É hora das pessoas resolverem tomar uma atitude, aprendendo a solucionar as causas e não ficar apenas discutindo suas dimensões. E, geralmente, a solução é sempre postergada. Há quem sempre atribui o papel de melhorar aos outros. O compromisso de melhoria é de todos, de cada um dos que integram a organização, independente de cargos e funções. Qualidade faz parte da cultura de organização bem sucedida, considerando que o aumento da qualidade automaticamente melhora a produtividade, baixa os preços e conquista o mercado. E, assim, uma empresa além de não fecha as portas cria empregos (DEMING, 1990).

Em síntese, Deming (1990) comenta que eliminar qualquer barreira que prejudique o bem-estar do trabalhador é uma preocupação que o administrador deve ter. Indivíduos trabalhando em locais gratificantes produzem mais, geram mais idéias, são mais criativos. O ser arguto, modifica hábitos, é persistente, tem alma leve. Por isso, os trabalhadores ao serem tratados como seres humanos, com necessidades e valores básicos, reagem na mesma proporção em que o relacionamento superficial e antagônico é eliminado. Sem o comprometimento dos administradores com o bem-estar pessoal dos indivíduos, é impossível despertar neles o interesse pela produtividade e qualidade total nas organizações.(DEMING, 1990).

Toda organização que respeita a pessoa humana, oferecendo-lhe qualidade de vida e perspectivas claras de valorização pessoal e profissional, tem grandes possibilidades de ser bem sucedida com seus programas de mudanças. O trabalhador com liberdade para pensar rende mais, passa a buscar respostas para os problemas encontrados; não espera que venham dizer o que deve ser feito, pede apoio e sugestões aos membros das equipes de trabalho. Com maior autonomia

para agir, o trabalhador fica menos submisso e sente-se também responsável pelo sucesso ou fracasso das transformações.

Na mesma linha de raciocínio, Gil (1992) recomenda que a qualidade nas organizações seja vista e interpretada como indispensável ao sucesso da empresa. Porém, para que resultados sejam alcançados é necessário que haja uma sólida caracterização dos recursos humanos e os ambientes da instituição. Os recursos humanos, ou modernamente chamados de talentos humanos, são as mais importantes peças do mosaico de uma organização.

O embaraço causado pela complexidade das variáveis que interferem nos processos de mudanças é grande. Não obstante, as empresas preocupadas com a sobrevivência estão invariavelmente revendo as suas estratégias e perdendo o temor de interceder na cultura organizacional. Estão olhando para si mesmas e percebendo que uma nova configuração precisa ser estabelecida. Começam a ver as pessoas como o seu principal capital, reconhecendo o seu valor e identificando o que elas podem contribuir, aproveitando suas aptidões, conhecimentos e inteligências. Contudo, priorizar tais necessidades, contrárias aos modelos corporativos de gestão, é uma decisão extremamente difícil. Mas não há outra saída. Querer ignorar a realidade dos fatos é dirigir-se ao precipício.

Um outro desafio na busca da valorização do ser humano na organização é a confiança e o compartilhamento de valores e conceitos que possam sustentar cada etapa do processo da qualidade. A idéia da parceria parece ser bastante adequada, quando uma nova concepção de valores passa a ser colocada em prática. A questão fundamental é se a instituição tem competência para envolver o indivíduo com criatividade no processo de transformação e fazer desta aliança a diferença do sucesso. Usar a inteligência de forma criativa é uma das peças fundamentais dos programas de qualidade total. O mundo não precisa mais de organizações mecânicas; os novos desafios requerem organizações onde os trabalhadores possam seguir princípios que incluam maior responsabilidade, por definir e dirigir seu trabalho. Os empregados estão buscando trabalho que lhes dê sentido à vida e que crie uma nova prioridade de crescimento. As empresas que não incluírem em seus novos programas de gestão estas perspectivas, possivelmente estarão forçando o seu melhor pessoal a lhes virar as costas em busca de locais mais amigáveis, mais prósperos e de melhor futuro. Isto quer dizer que as novas formas

de relacionamentos estão privilegiando pessoas esclarecidas, mais exigentes e com novas habilidades.

2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A área de mudança organizacional vem sendo um campo bastante vasto para pesquisas em decorrência das transformações a que as empresas a todo instante se sujeitam. Segundo Champion (1979, p 231), a "área de mudança organizacional planejada tem recebido muita atenção dos profissionais que buscam soluções a menor custo pessoal, social e organizacional, mas seus esforços não têm fugido a controvérsias". Há uma relação recíproca entre as organizações e seu ambiente: um afeta o outro à medida que interagem. Observa-se que o ambiente vem sofrendo modificações constantes e as organizações, como não poderia deixar de ser, também estão permanentemente adotando mudanças internas para responder a novos desafios dentro das realidades sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, etc.

Hall (1984) argumenta que as organizações em si são conservadoras por sua própria natureza. O autor reconhece, porém, assim como Stoner (1985) que, mesmo sendo o projeto de uma organização apropriado para seu ambiente em determinado momento, os administradores têm que prever mudanças que exigirão futuros ajustes no projeto da organização. Isto se aplica principalmente nos tempos atuais, em que a informação está muito mais disponível para ser usada na atualização e crescimento da empresa.

Tanto o meio externo quanto interno exigem que o sistema organizacional se adapte (SHIRLEY, 1976; KATZ E KAHN, 1978). Uma enorme variedade de forças externas, como os avanços tecnológicos ou os atos da concorrência, pode pressionar as organizações para mudanças em sua estrutura, seus objetivos e seus métodos de operação. (STONER, 1985). "As pressões para mudança também podem originar-se de inúmeras fontes dentro das organizações, particularmente de novas estratégias, tecnologias e atitudes de comportamento dos empregados" (STONER, 1985, p258).

Stoner (1985) observa que, para lidar com a mudança, dois métodos são adotados: o primeiro é a reação aos sinais de que as mudanças são necessárias, através do processo natural de adaptação, que Hall (1984) chama de evolucionário. A segunda forma é a elaboração de um programa de mudança planejada, com previsão de investimentos em tempo e outros recursos, para modificar as formas de funcionamento das organizações (HALL,1984; STONER,1985). Greiner (*apud* STONER,1985) ressalta que a mudança historicamente foi vista mais como evolucionária e não revolucionária, ressaltando a falta de visão pró-ativa que cede espaço ao enfoque reativo da mudança.

De acordo com o modelo de Schein (*apud* STONER, 1985), o processo de mudança envolve o "descongelamento" do padrão de comportamento e, finalmente, a "nova cristalização" ou reforço do novo comportamento. Este modelo coincide, em alguns aspectos, com o que coloca Motta (1995), ao referir-se às características básicas do processo de inovação como sendo o enfraquecimento da cultura organizacional, o surgimento de uma nova cultura organizacional, e, depois, ocorrendo o aumento e não a redução dos conflitos internos. Resumindo, segundo o autor, a inovação compõe-se de geração, aceitação e implementação de idéias novas no meio organizacional.

Para Champion (1979), a mudança planejada é aquela prevista e programada para implementação posterior. March e Simon (1981), compartilham deste mesmo posicionamento. Segundo eles, há iniciação e inovação quando a mudança exige a elaboração e avaliação de novos programas de ação que até então não faziam parte do repertório da organização.

A mudança planejada procura efetuar melhorias "nos sistemas por meio de aplicação hábil de conhecimento científico" (LIPPITT, WATSON E WESTLEY, *apud* CHAMPION,1979, p.212). Greiner (*apud* STONER, 1985) ressalta que, como resultado dessas alterações no ambiente externo, muitas empresas têm como desafio a mudança para poder sobreviver e/ou prosperar.

Beckhard (1978) advoga a aplicação de um diagnóstico inicial ao se introduzirem mudanças na organização. Segundo o autor, as fases deste diagnóstico são:

- a) definição do problema de mudança;

- b) determinação do sistema adequado de cliente;
- c) determinação da disposição e capacidade para mudança de cada sistema;
- d) determinação dos objetivos adequados de mudança; e
- e) avaliação dos recursos do agente de mudanças.

Hall (1984) salienta que, independentemente da variação no número de estágios dentro da perspectiva de cada autor, existe acordo segundo o qual a inovação bem sucedida exige diferentes arranjos organizacionais para cada estágio. Assim, segundo o autor, "a descentralização poderia ser mais desejável no estágio de iniciação, ao passo que uma abordagem mais centralizada poderia ser apropriada ao estágio de implementação" da mudança (1984, p. 154).

March, Simon (1981) vêem o processo de mudança estreitamente relacionado com diversos processos intelectivos, aos quais os psicólogos dão o nome de solução de problemas, processo de pensamento produtivo, processo de processamento criativo, invenção, dentre outros.

Seis elementos são identificados por Jones (*apud* CHAMPION, 1979) como principais no processo de mudança: agente de mudança, sistema cliente, metas, estratégias e táticas, estruturação da mudança e avaliação. Para o autor, todos estes elementos estão altamente vinculados entre si, formando um todo.

A mudança organizacional pode ser encarada de diferentes abordagens. Leavitt (*apud* STONER, 1985) divide a abordagem estrutural em três grupos. No primeiro grupo, estão as mudanças estruturais criadas com a aplicação de princípios de projeto organizacional clássico, definindo clara e cuidadosamente a responsabilidade de trabalho dos membros da organização para melhorar o desempenho organizacional. A mudança estrutural das organizações pela descentralização é outra abordagem estrutural da mudança. A terceira abordagem estrutural da mudança visa a melhorar o desempenho organizacional através da modificação do fluxo de trabalho na organização.

Outra forma de abordagem de mudança é a tecnológica. De acordo com Stoner (1985), a aplicação sistemática da abordagem tecnológica começou com o trabalho de Taylor em sua

administração científica. Dentro desta abordagem, a mudança no arranjo de máquinas, por exemplo, pode proporcionar o resultado esperado pela organização em termos de melhoria no seu desempenho.

A combinação de métodos tecnológico e estrutural (ou técnico-estrutural) de mudança procura melhorar o desempenho da organização, alterando aspectos tanto da sua estrutura quanto da tecnologia utilizada.

Tanto o método tecnológico quanto o estrutural procuram melhorar o desempenho organizacional, modificando a situação de trabalho. As abordagens voltadas para as pessoas, por outro lado, procuram mudar diretamente o comportamento dos empregados, concentrando-se em suas qualificações, atitudes, percepções, expectativas, etc., de forma que eles apresentem um desempenho mais eficaz. Muitos destes esforços são conhecidos como técnicas de Desenvolvimento Organizacional (DO), desenvolvimento administrativo, da modificação do comportamento e da administração por objetivos (STONER,1985).

O desenvolvimento Organizacional, por ser algo muito abrangente e de difícil definição. French e Bell (*apud* STONER, 1985) caracterizam-no como:

um esforço de longo prazo para melhorar os processos de solução de problemas e de renovação de uma organização, particularmente por meio de uma administração mais eficaz e mais cooperativa da cultura da organização - com ênfase especial na cultura de equipes formais de trabalho -, com a ajuda de um agente de mudança, catalisador e com a aplicação da teoria e da tecnologia da ciência do comportamento, inclusive pesquisa-ação.

Finalmente, é importante ressaltar, que o Desenvolvimento Operacional "não pretende resolver problemas isolados ou temporários" (STONER,1985, p. 265). Consiste em "um método de mudança mais a longo prazo e mais abrangente, que visa a fazer com que toda a organização passe para um nível mais alto de funcionamento" (STONER, 1985, p. 265). A consequência direta deste processo é a melhoria no desempenho e satisfação dos membros da organização.

2.5 FONTES DE ACEITAÇÃO E DE RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

As mudanças bem sucedidas, para Katz e Kahn (1978), envolvem a estrutura organizacional, uma combinação de diferentes métodos de mudança e a inclusão de recompensas extrínsecas como área potencial de mudanças.

Segundo Beckhard (1978), o programa de mudança precisa ser orgânico, ou seja, deve ser relacionado com a meta, visto como relevante para as finalidades individuais bem como para as finalidades organizacionais, e, finalmente, ter um potencial máximo de divulgação em toda a organização para ser melhor implementado.

Stoner (1985) ressalta que diminuir as forças de restrição é normalmente uma maneira mais eficaz para se estimular a mudança do que para aumentar as forças de impulso. Para ele, a resistência a uma proposta de mudança é um sinal de que há algo errado com a proposta ou de que foram cometidos erros em sua apresentação. Uma eficiente comunicação, o uso do grupo como veículo de efetivação da mudança, a concessão do tempo suficiente para o ajustamento, a participação e apoio da alta administração são ressaltados por Shirley (1976) como características da estratégia utilizada para tentar contornar possíveis influências negativas dos indicadores de abertura à mudança.

É evidente que qualquer mudança introduzida em uma organização tende a gerar transformações tanto em dimensões estruturais quanto processuais, comportamentais e no desempenho organizacional. A substituição de um indivíduo no nível mais alto da hierarquia organizacional, por exemplo, deve provocar o início de uma reação em cadeia na organização (LEVENSON, 1971). A abordagem sistêmica para mudança organizacional é, assim, fundamental, pois, ela leva em consideração as dimensões da estrutura e processos organizacionais e não apenas um único indivíduo ou departamento. (CHAMPION, 1979).

Tanto os processos quanto as estruturas podem ser afetadas pela implementação da mudança organizacional. O processo decisório está sujeito a alterações, assim como os canais de comunicação. As estruturas tendem a ser modificadas, determinando um novo ambiente físico,

novas instalações, alterações na distribuição hierárquica, distribuição de autoridade e poder. A partir de tantas transformações, uma nova configuração de trabalho pode ser estabelecida. Novo conteúdo da função, remoção da função, criação de cargos, exigência de maior ou menor qualificação para o desempenho de tarefas, podem resultar em novo desempenho da organização do trabalho na empresa.

Reações comportamentais podem surgir diante desse forte elemento e determinar o fracasso da mudança. Absenteísmo, rotação de mão-de-obra, insatisfação no cargo, mau desempenho no trabalho, e baixa produtividade são fatos geralmente atribuídos, em parte, às atitudes negativas dos empregados para com a mudança planejada. (CHAMPION, 1979).

As resistências à implementação da mudança são abordadas por vários autores. Segundo Stoner (1985), existem três fontes gerais de resistência: incerteza quanto às causas e efeitos da mudança, falta de disposição para abrir mão de benefícios existentes e a consciência sobre as fraquezas das mudanças propostas. Para Motta (1995), a pressão para a manutenção do "*status quo*" organizacional é resultante de sistemas de interesses investidos na alocação de autoridade e responsabilidade interna e na especialização do trabalho. A resistência à mudança por motivos individuais é identificada pelo autor como medo do desconhecido ou a necessidade acentuada de segurança.

A rigidez da estrutura normativa, acoplada à intensa aderência dos indivíduos às regras e aos rituais, constitui-se, segundo Champion (1979), num obstáculo significativo a mudanças, não importando qual sua natureza ou magnitude.

As características principais das tentativas de sucesso para implementação da mudança na organização são abordadas por diferentes autores. De maneira geral, a participação dos funcionários no planejamento da mudança, a previsão de comportamentos de resistência, a abordagem sistêmica na implementação, além de outros, são fatores frequentemente levantados.

Blau (1971) apresenta cinco pré-requisitos imprescindíveis aos primeiros passos das mudanças: 1) um mínimo de segurança no emprego; 2) uma orientação profissional para o desempenho das obrigações; 3) grupos de trabalho estabelecidos que comandem a aliança de seus

membros; 4) ausência de conflito básico entre grupos de trabalho; 5) a administração de necessidades organizacionais tidas como perturbadoras.

Hage e Aiken (*apud* HALL, 1984) levantam também características organizacionais que estão relacionadas com a maior propensão à mudança ou inovação: elevada complexidade de formação profissional dos membros da organização, elevada descentralização do poder, baixa formatização, baixa estratificação na distribuição de recompensas, baixa ênfase na quantidade de produção, baixa ênfase na eficácia no tocante ao custo de produtos ou serviços e finalmente, um nível elevado de satisfação no trabalho por parte dos integrantes da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo estudo de campo requer, por parte dos envolvidos no processo, a definição dos procedimentos metodológicos para esclarecer ao leitor a caracterização do estudo, a sua delimitação, população, unidade de observação, categorias de análise, as técnicas de coleta e de análise utilizadas, bem como as limitações no que tange às generalizações, natureza dos dados, dentre outros aspectos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo caracteriza-se pelo método de caso pelo fato de se estudar o impacto das mudanças numa única organização, de modo intensivo, para conhecer melhor o seu funcionamento.

O estudo em pauta é exploratória pelo fato de Ter exigido do autor, num primeiro momento, a familiarização com a realidade investigada. É descritiva porque procura descrever a realidade observada sem se preocupar em modificá-la. É também avaliativa no momento em que procura verificar os impactos das mudanças promovidas pela organização ALFA em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais, bem como estabelecer comparações da prática observada em relação aos fundamentos teóricos discutidos pelos especialistas da área, como por exemplo, Badawy (1993), Cherrington (1989), Eason (1990), Francis (1986), Goodman e Sproull (1990), Rodrigues, Ferrante (1995) e Senge (1994).

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada na organização ALFA, localizada na Grande Florianópolis.

3.3 CATEGORIA DE ANÁLISE

- impacto da mudança - o impacto da mudança promovida pela organização ALFA visando à qualidade dos seus serviços, foi analisado e identificado em níveis organizacionais, comportamentais, tecnológicos e ambientais.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA, DE TRATAMENTO DOS DADOS E LIMITAÇÕES

As técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento do presente estudo foram a observação e análise documental.

Para facilitar a identificação das informações relativas ao assunto que se está pesquisando, o autor realizou:

- leitura preliminar dos documentos como forma de se familiarizar com o assunto;
- leitura seletiva com o objetivo de identificar os aspectos fundamentais da história da organização ALFA;
- leitura reflexiva para se entender o assunto;
- leitura interpretativa à luz dos fundamentos teóricos e empíricos discutidos pelos autores citados em relação ao processo de implementação de mudanças.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO ALFA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ALFA ESTUDADA

A Organização em estudo é uma Instituição de ensino superior que concentra esforços no binômio crescimento e qualidade. Em menos de cinco anos, triplicou o espaços físicos e o seu número de alunos e investe na estruturação de atividades de pesquisas, de forma a ter a investigação acadêmica como paradigma para a elevação do nível de qualidade das teorias e práticas de ensino.

Criada pela sociedade, a organização mantém um modelo privado de administração, o que favorece substancialmente o planejamento e tomadas de decisão, além da descentralização de ações que tornam dinâmicas as suas atividades. O modelo enseja ousadia nas ações voltadas para o crescimento por depender da vontade de seus dirigentes e da comunidade universitária, considerando que os recursos financeiros, em sua maior parte, oriundam das mensalidades pagas pelos alunos.

Os planos de expansão da Instituição, fundada há 32 anos, visam a ocupar espaços ensejados pelo crescimento da demanda estudantil e ausência de opções para o atendimento dessa clientela. A rápida expansão da Instituição deveu-se, principalmente, a uma ruptura com a cultura da organização que a mantinha comprometida apenas com uma raio de 30 quilômetros de sua cidade e ao impacto com uma realidade nova e promissora, em que a demanda reprimida estudantil era muito grande nas novas regiões que conquistou.

O sucesso do plano de expansão, assegurado, principalmente, pela grande demanda reprimida, entusiasmou os dirigentes da Organização Alfa, que disseminou em sua estrutura a preocupação com a qualidade, investindo no modelo acadêmico, montando laboratórios modernos, salas de aulas com equipamentos avançados etc. Além disso, a Organização Alfa inovou no contexto das instituições de ensino do país ao abraçar uma estrutura gerencial que

eliminou departamentos, para agilizar o poder de decisão, hoje concentrado, em primeira instância, nas mãos dos coordenadores de curso e do Diretor de Centro Acadêmico, que passou a acumular atividades administrativas. Esta mudança exigiu que o Diretor de Centro passasse a compreender a estrutura administrativa da Organização, inserir-se na sua realidade diária e participar das decisões coletivas, o que, de certa forma, é altamente promissor considerando que as suas ações, quer no plano acadêmico ou no gerencial, precisam, sobretudo, ter o amparo de níveis hierárquicos superiores, que também foram reduzidos para dois cargos: pró-Reitor Acadêmico e Pró-Reitor de Administração. Cada um destes dois níveis dispõe de uma estrutura de gerências que dão vazão às decisões e à execução de planos e projetos.

Contudo, todo o esforço careceu de uma preocupação em satisfazer diretamente o cliente. Ou seja, a estrutura é moderna e indubitavelmente a sua direção está seriamente comprometida com o desafio de tornar a Instituição uma referência em qualidade. Mas o estudante, na sua condição de cliente, enfrenta dificuldades em uma Instituição que ainda não soube utilizar-se da moderna tecnologia da informação para facilitar e aprimorar a sua relação com os clientes. Em decorrência disso, as informações são lentas, mas há o compromisso da direção de, a curto prazo, dotar a Instituição dos mais avançados sistemas de informação capazes de romper com os modelos tradicionais e arcaicos de comunicação interna.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS IMPACTOS PROPORCIONADOS PELO PROGRAMA DE MUDANÇA EM TERMOS ORGANIZACIONAIS, COMPORTAMENTAIS, TECNOLÓGICOS E AMBIENTAIS

A crescimento da Organização Alfa ocorreu em menos de seis anos de uma forma corajosa e empreendedora, sem, contudo, obedecer a um plano de ações que contemplasse, ao mesmo tempo, a expansão da estrutura, melhoria do produto ofertado e, sobretudo, um projeto de qualidade capaz de envolver todos os níveis de pessoal, desde o mais humilde servidor ao docente com seu mais alto título acadêmico. A própria velocidade do processo de

desenvolvimento da Organização superou as expectativas, a ponto de surpreender seus dirigentes pela ausência de ações não previstas no planejamento. A necessidade de arranjos dificultou a conformação de atitudes e comportamentos compatíveis com as exigências da própria mudança produzida pelo crescimento.

A perseverança e o empreendedorismo acabam impondo viseira quando o otimismo descreve limites da realidade. E isso empurra qualquer organização para frente como uma avalanche de neve, que faz crescer o volume sem permitir que se preveja o futuro.

É oportuno lembrar Platão para mostrar que o ser humano acaba prisioneiro de suas ações e pensamentos enquanto limita-se à sua maneira de ver o mundo. Entre a ilusão e a realidade há muita diferença e paradoxalmente uma relação, como o próprio Platão exhibe na alegoria da Caverna, escrita no livro VII da República.

Morgan (1996) acrescenta uma análise fundamentada, observando que os humanos caem em armadilhas preparadas por suas preocupações, imagens e conceito de uma realidade que eles procuram criticar e mudar. Assim, ao tentarem mudar, agem de uma forma confinada, muitas vezes radicalizando suas idéias e perdendo parte da noção da realidade, optando – é claro – pela realidade que construíram para alcançar a mudança planejada.

Estas colocações, por mais profundas que possam aparentar, constituem o paradigma de uma análise que tende a apresentar mais os efeitos das ações do que a causa, considerando que a reestruturação praticada pela Organização Alfa, para dar suporte ao seu crescimento, individualizou muitas atitudes com o seu projeto – por

sinal muito importante e valioso – de descentralizar as decisões, razão pela qual fica difícil referir-se a motivos de comportamento, senão às suas conseqüências.

A reestruturação da Organização venceu o arcaísmo predominante na grande maioria dos modelos de universidades existentes no Brasil, mas da forma como foi implantada não soube suplantar a sua própria cultura que não só resistiu às mudanças como também não foi devidamente envolvida no processo de inovação. Com isso, as mudanças ocorreram de cima para baixo sem o necessário treinamento e participação, considerando, principalmente, que a

Organização Alfa, como uma instituição de serviços, trabalha com um contingente de funcionários na linha de balcão, ou seja, diretamente com o cliente. Por isso, os trabalhos de radiografia das estruturas existentes, feitos para justificar a própria reestruturação, limitaram-se a enxergar as deficiências setoriais e individuais em nível de concepção de estrutura empresarial, sem identificar claramente as fraquezas em relação ao cliente, justamente por não ter valorizado o pessoal da linha de frente, capaz de fornecer as mais variadas informações imprescindíveis à avaliação do grau de (in)satisfação dos clientes. Ou seja, levantaram-se internamente os pontos fracos para se alcançar a eficácia da organização para, depois, pensar como satisfazer o cliente. Não houve a preocupação real de estabelecer a relação entre as exigências do cliente e a capacidade de atendimento da organização. É importante lembrar que a Organização Alfa é a relação entre a informação e o conhecimento e o aprendizado.

A Organização Alfa contratou uma empresa para mensurar o grau de satisfação dos seus clientes, de forma a enriquecer estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos seus serviços. A pesquisa, contudo, pecou ao denotar em seu conteúdo uma excessiva preocupação de indicar rapidamente problemas e aparentar soluções, como se a pesquisa já tivesse sido aplicada em uma empresa cujos clientes são consumidores de cosméticos. Em nenhum momento a pesquisa ensejou uma identificação direta do grau de insatisfação do cliente em relação a um aspecto da organização com a própria necessidade do cliente, o que acabou produzindo bloqueios e confusão nas análises, além de dificuldades na decodificação dos resultados.

O planejamento estratégico, louvando-se a iniciativa do envolvimento de todos os dirigentes no levantamento dos problemas e definição de metas e prioridades, visou, principalmente, a uma mudança estrutural interna, voltada para a satisfação da estrutura de trabalho. O pecado foi o de não se ter exigido uma relação direta das ações de planejamento estratégico com a necessidade de a qualidade preconizada ser consequência natural da satisfação dos alunos e não vice-versa. Nenhuma empresa se arrisca a garantir a sua qualidade sem a certeza de que o cliente está satisfeito e encantado com o seu produto, sob pena de frustrar-se com reações contrárias.

O discurso enxergou somente uma nova arquitetura administrativa, como se fosse possível satisfazer o cliente entregando-lhe uma solução sem conhecer primeiro as suas necessidades e exigências.

O que deveria prevalecer na cultura de mudança é o conhecimento profundo e coletivo do produto da organização, a necessidade de cada vez aprimorá-lo e a importância de não apenas conquistar cliente, mas de ter a capacidade de mantê-lo satisfeito.

A partir daí, as estratégias não poderiam concentrar todo o seu esforço somente na montagem de estruturas ou remodelação das existentes, mas, sobretudo, ganhar tempo no desenvolvimento de ações capazes de caminhar rapidamente para as mudanças exigidas pelos clientes, até porque a Organização já dispunha de uma cultura de serviços que necessitavam mais de conhecimentos aplicáveis à modernização e agilização de suas atividades, o que implicaria em treinamento permanente do pessoal.

A grande – senão a maior – deficiência das instituições de ensino no Brasil é a sua própria resistência à utilização da tecnologia da informação para agilizar seus serviços e tomadas de decisão. Contra esta resistência está a cultura das novas gerações, que acessam o mundo através da Internet e que dispõem em suas casas, escritórios e as próprias bibliotecas de meios de comunicação que abreviam as respostas de que precisam para as mais difíceis questões. E, no entanto, dentro das organizações de ensino – e entre elas está inserida a Alfa -, os estudantes, habituados com a espantosa velocidade da informação, se irritam com a morosidade na concessão de informações burocráticas de secretarias, que já poderiam estar processadas e automaticamente atualizadas em um banco de dados, que poderiam ser acessados através de senhas liberadas aos estudantes no momento da matrícula.

As regras e regulamentações, por mais eficientes que sejam, ainda não ganharam energia suficiente para impulsionar as mudanças e fazê-las chegar com qualidade ao cliente. Os serviços de atendimento direto ao cliente continuam emperrados, a começar pela matrícula do estudante que constitui um processo altamente burocrático e desgastante, desconhecendo-se as vantagens proporcionadas pela tecnologia da informação. O atendimento em diversos níveis continua deficiente em razão de as informações não ganharem velocidade, muito embora a Organização Alfa já disponha de uma estrutura informatizada para isso.

A principal causa da ineficácia da Instituição no serviço deve-se a uma excessiva preocupação com as regulamentações e regras setoriais que acabam engessando ainda mais a estrutura. Parece um contra-senso, mas a redução da estrutura diretiva está apropriada justamente

para reduzir o grau de burocracia dentro da organização, mas a busca de inovação permanente em nível de direção e a ausência de agilidade em fazer a engrenagem funcionar de acordo com as regras tornam o processo confuso, agitado e ineficiente.

O desejo ofegante de se arrumar a casa parece não ter sensibilizado todo o funcionalismo para a sinergia imprescindível à efetivação dos projetos voltados para a qualidade. É perceptível que muitas pessoas de níveis inferiores se questionam sobre as mudanças, mais pelo temor de serem eventualmente atingidas por uma política de saneamento de recursos humanos do que pela disposição de melhorar a qualidade do serviço que realiza.

Pinchot (1994) confere que a mudança de poder em direção a uma maior liberdade e responsabilidade no trabalho só se sustenta pela implantação de processos democráticos nos vários níveis de coordenação. A democracia mais natural é direta e ocorre prontamente em grupos de trabalho autogeridos onde a tomada de decisões é compartilhada entre o pessoal que trabalha intimamente junto. Quer as equipes possuam ou não uma estrutura de liderança formal, a sua inteligência coletiva depende da tomada de decisões cooperativa em assuntos como a distribuição dos recursos e das responsabilidades. É importante lembrar que as mudanças na Organização Alfa não foram planejadas por setores com a participação dos funcionários inferiores. Isto mostra que em muitas atividades-fim o processo organizacional não precisaria depender de resoluções ou de almanaques preparados pela hierarquia superior, até porque quem lida diretamente com o cliente armazena muitas informações e críticas que, sem dúvida, são fundamentais ao planejamento estratégico, justificando, muitas vezes, decisões rápidas. Assim, a Organização necessita de técnicas e procedimentos capazes de permitir que o funcionário de linha de frente ordene e valorize as informações obtidas na sua relação com o cliente, repassando-as, de forma crítica e comparada com a situação vigente ao seu superior imediato, podendo adicionar sugestões à melhoria dos serviços.

A direção de uma organização não pode localizar facilmente a fonte de apatia e resistência a uma estratégia de mudança e não consegue entender por que os novos métodos não são automática e entusiasticamente aceitos por todo o pessoal da organização. Para a direção é óbvio que as mudanças propostas são necessárias e convenientes. Por que os outros não podem ver isso? A razão é que as mudanças chocam-se com a cultura que sustenta a organização.

Para mudar a cultura de serviços da Organização Alfa, por exemplo, não basta indicar as novas regras aos servidores dos níveis inferiores, que muitas vezes ficam se indagando por que a direção não enxerga o mundo em volta deles (servidores), que acabam atônitos diante de medidas eventualmente tomadas. A perplexidade acaba dificultando a relação entre a organização e os clientes.

O treinamento do pessoal não segue a lógica do papel que cada um exerce, mas a política de qualidade que a Instituição adota. Em consequência, as medidas impostas, muitas vezes, chocam-se com a realidade e dificilmente o pessoal que, por exemplo, atua no atendimento direto ao cliente, vai mudar seu comportamento se o seu treinamento limitar-se às informações genéricas sobre estratégias de qualidade. Daí o argumento de que funcionários inferiores se indagam justamente por não compreenderem a razão das mudanças que não oferecem normas desejadas e sim efetivas. O treinamento e as informações precisam enriquecer, facilitar e motivar o servidor na sua área do conhecimento. As informações genéricas e regulamentações são fontes de consultas e orientação e não produzem a mudança sem a complementação do treinamento in loco.

Mesmo prevalecendo o objetivo de reunir no planejamento somente os servidores e professores que ocupam chefias maiores, o projeto de reformas e as novas estruturas deveriam ser pessoalmente mostradas e explicadas a cada funcionário, bem como as novas implicações sobre o seu papel. Como isso não foi promovido – e se foi ocorreu de uma forma genérica, em grandes grupos, sem localizar e evidenciar as novas implicações de funcionalidade e eficiência – a cultura da reforma continua fechada nas primeiras hierarquias, dificultando a sua exeqüibilidade. As pessoas responsáveis pelos serviços essenciais continuam fazendo o que realizavam há um ou dois anos, mesmo integrando estruturas alteradas do organograma de funcionamento da Instituição, justamente porque não foram envolvidas e sensibilizadas no processo de transformação voltado para a conquista da qualidade total.

A Organização Alfa iniciou seu projeto de planejamento estratégico em 1994. E ainda não mensurou os resultados em nível de satisfação dos clientes. A estrutura interna está bem mais leve, mas numa comparação com uma viagem de um navio o difícil está em chegar ao cais. A cultura da mudança agita a Instituição com reuniões, seminários, debates mas somente nos

escalões superiores e, no entanto, os problemas que atormentam a vida dos clientes parece estarem na prateleira aguardando o vencimento do prazo para serem colocadas sobre o balcão.

Planejar significa estabelecer metas e objetivos para a organização e desenvolver planos de trabalho que mostrem como essas metas precisam ser alcançadas dentro de um prazo previsto.

Planejar é integrar recursos. Para isso, ao lado do planejamento, um papel muito importante cabe à motivação (não somente dos dirigentes). A motivação determina o nível de desempenho dos empregados que, por sua vez, influenciará o grau de eficácia com que são alcançados os objetivos. A motivação é tão importante dentro de uma organização quanto a comunicação e liderança. Os chefes que conseguem motivar o seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar ambientes traçados por objetivos compatíveis com a política de desenvolvimento da organização.

O que se denota do contexto de mudanças é a existência de preceitos novos dominados pelos dirigentes e ignorados pelos funcionários de escalões inferiores. Este paradoxo quebra a sinergia em razão da complexidade estabelecida pela falta de uma comunicação sobre o que está mudando e quais os objetivos que deverão ser alcançados a curto, médio e longo prazo.

É oportuno lembrar que os dirigentes de organização se conscientizem de que o mundo mudou e que eles não podem pretender estar à frente de todas as situações e de ações, talvez uma parte da tensão dentro da empresa pudesse ser substancialmente aliviada. Eles poderiam sentir-se incentivados e contar com a colaboração espontânea e dedicada dos seus subordinados. Contudo, há dirigentes que na mudança querem estar na linha de frente para mostrar que em seu setor a mudança está normatizada, sem perceber que a sua "eficiência" não tem produzido resultados para o cliente. É importante salientar que o fato de o mundo ter mudado e grande parcela do funcionalismo não ter percebido, não indica a necessidade de substituir o pessoal, mas de exigir e dar-lhes condições para enxergar e, sobretudo, compreender as mudanças e sentir a importância de estar em sintonia com os menores sinais de novas e sucessivas mudanças.

Pinchot (1994) salienta que a organização inteligente vive da troca livre e aberta de informações. Tudo o que bloqueia as informações, segundo ele, é visto como suspeito dentro dela. Para ele, planos estratégicos não teriam chance de vingar se só fossem do conhecimento de poucas pessoas, pois a grande maioria não saberia por que está trabalhando. Subestimar a

inteligência das pessoas é algo que as incapacita. O poder que permite a determinados funcionários da empresa – como gerentes, por exemplo – silenciar aqueles que estão abaixo deles deve ser visto com ceticismo.

As observações de Pinchot permitem raciocinar sobre um outro importante aspecto desta evolução. O processo de modernização das organizações, através de investimentos em tecnologia da informação, avança rapidamente para o mercado, enquanto que a sua estrutura organizacional está à margem da velocidade das mudanças. Em qualquer organização, por mais segmentada que seja a sua produção, a informação é o fertilizante para qualquer produto lançado no mercado. Mas quando a organização preocupa-se com o mercado e não faz valer a força da informação para o enriquecimento e mobilidade da sua estrutura de funcionamento interno, a informação torna-se estéril. No momento em que a empresa – como recomenda Pinchot – usa a informação para cultivar a sua transparência e poder de mobilização, com toda a certeza todos os funcionários vão saber otimizar a informação como background para ajudar bem mais a sua organização crescer.

McKenna (1992) defende que a tecnologia da informação é o motor da democracia neste final de século, tanto na sociedade quanto em uma organização empresarial. Para ele, a individualidade é premiada e as pessoas não toleram mais ser peões no xadrez das grandes instituições ou de um mercado de massa. "O próprio significado da palavra revolução mudou dentro do contexto da revolução da informação. Durante a Revolução Industrial, revolução implicava algo além do alcance das pessoas comuns. A nossa revolução de hoje ocorre em tempo real e acessível a todo indivíduo. Ela é sentida em cada aspecto de nossas vidas", observa.

Ora, o indivíduo que a todo instante é massificado pelas informações em qualquer lugar em que esteja – casa, loja, restaurante, shopping, etc – não pode ser segregado dentro da organização onde trabalha, pelo simples fato de ele, diante da magia que é o mundo da informação, sentir o choque da involução.

Drucker (1998) faz uma colocação muito importante sobre a necessidade de se saber trabalhar com a informação. Segundo ele, "temos hoje menos informações do que há 40 anos. Sim, menos. Esqueça esta conversa fiada sobre o bombardeio de informações da era digital. Hoje se tem menos informações porque as informações de fora da organização não estão organizadas. Sem um sistema eficiente de informação, só ouvimos lá fora os ruídos".

Para o autor, é preciso determinar que tipo de informações são importantes nos âmbitos local, regional e nacional. As colocações de Drucker para a Organização Alfa devem ser interpretadas sob duas óticas. Na primeira, a importância de se identificar o perfil das informações é valiosa para os dirigentes que precisam determinar valores, referências e relação entre a sua organização e o ambiente externo. Na segunda, todas as informações precisam ter acesso dentro da organização Alfa para que o seu cliente fique ainda mais satisfeito com o processo de aprendizagem.

As organizações precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva entre a definição e ação. Este procedimento ocorre quando a informação é considerada vital para o sucesso do planejamento. Não se trata da informação restrita ao grupo responsável pelas reformas,

O processo de definição de estratégia é um processo em que a informação está intensamente permeabilizando a estrutura funcional. Uma definição de estratégia eficiente exige informação precisa e em tempo hábil e tratada com a mesma seriedade com que qualquer outro recurso é tratado.

A argumentação de Weber, de que uma organização não pode prescindir da burocracia, é inquestionável quanto às dimensões fundamentais ao funcionamento de uma estrutura – divisão de trabalho, hierarquia etc.. Contudo, a tecnologia da informação permite reduzir sensivelmente os componentes que tornam excessiva a burocracia em uma organização que necessita acompanhar a própria velocidade da informação. Em uma economia globalizada pela rapidez da informação, a organização precisa assimilar a natureza do processo e, como acentua Pinchot, extirpar de suas estruturas os procedimentos obsoletos que impedem a modernização da cultura empresarial.

As organizações, em função da rapidez e profusão da informação, mergulham em problemas conjunturais para os quais a sociologia, filosofia e a psicologia procuram encontrar propostas de solução. Justamente porque a informação mexe com as pessoas, com as culturas organizacionais, mantendo, contudo, os princípios norteados pela ética e moral que continuam sendo os paradigmas da sociedade moderna.

Na grande maioria das vezes não vemos primeiro para depois definir; definimos primeiro e então vemos. Na grande confusão, florescente e ruidosa do mundo exterior, percebemos aquilo que assimilamos sob a forma de estereótipos feitos para nós por nossa cultura. O que importa – segundo ele – é o caráter dos estereótipos e a credulidade com que os empregamos. E, no final, os estereótipos dependem dos padrões inclusivos que constituem a filosofia de vida. Nesta filosofia fizemos a suposição de que o mundo está codificado de acordo com um código que possuímos, temos a probabilidade de fazer nossos relatórios sobre o que se está passando descreverem um mundo orientado por nosso código.

Neste fim de século, a celeridade com que a vida ganha novos impulsos pode instituir novos padrões, mas haverá sempre uma referência para se orientar a própria informação, como a razão. Rousseau via nos sentimentos e paixões a forma e o conteúdo da sobrevivência e relação entre os homens, cabendo à ética orientar o processo, de modo a evitar a violência e a garantir a justiça entre os seres humanos. Os irracionistas, como Nietzsche, entendem que a razão não deve intervir sobre o desejo e paixões que, segundo ele, deve agir em liberdade plena. Estes, com certeza, são os paradigmas da informação que ainda constituem os pilares da sociedade contemporânea.

Contudo, dentro de uma organização, os paradigmas são criados e inovados de acordo com as exigências de um mercado que se transforma a cada instante, justamente pela velocidade excessiva da informação, que muda hábito e desafia quando não estimula mudanças nos comportamentos humanos. Para isso, a organização precisa raciocinar e mudar de forma coletiva, para não se tornar vítima de mudanças bruscas.

O mais nocivo em um processo de reestruturação de uma organização é a expectativa produzida pela ausência de informação. Além de frustrante, a expectativa desestimula os funcionários e acaba criando pára-raios na relação entre dirigentes e funcionários.

A Organização Alfa dispõe de um sistema integrado de computação em que já foi implantado, há anos, um Correio Eletrônico. Contudo, a comunicação interna administrativa ainda não teve sua importância assimilada pela cultura da empresa, em razão da tecnologia. O papel da comunicação interna administrativa visa, justamente, a integrar todos os colaboradores em uma sinergia de trabalho, diante de objetivos claros e de estratégias amplamente conhecidas

através das atividades bem definidas e orientadas. A tecnologia deve ser empregada no sentido de acelerar a informação no ambiente interno. Infelizmente, o uso da tecnologia é ainda limitado em função das reações desencadeadas por pessoas que preferem preservar o tradicional esquema em que predomina a burocracia dos papéis.

Se a informação, em um sistema de comunicação interna, se processasse de forma ágil e precisa, com certeza o planejamento estratégico estaria hoje influenciando positivamente no desempenho de servidores que inconscientemente ainda desagradam os clientes por agirem mecanicamente em um modelo de gerenciamento de informações lento e ineficiente.

Ramos (1984) coloca que a informação é a relação sistêmica entre fatos, não existindo, assim, informação desvinculada de um sistema ou esquema de relações. Esta visão contempla uma organização eficiente em sua estrutura de trabalho. Na Organização Alfa, em decorrência de não ter ainda aprimorado e otimizado seus meios de comunicação, a multiplicidade de informações produz relações anômalas independentes de esquema. Isso demonstra a ausência de uma estrutura capaz de ordenar as informações, tornando-as rápidas, precisas, sem rodeios, de forma a permitir que o potencial de velocidade alcance as dimensões exigidas pela necessidade de a organização crescer e ser eficaz com o mercado.

A respeito da colocação de Ramos, questiona-se se é necessário a racionalidade funcional não abrir muito espaço à racionalidade substancial, enquanto não houver dentro da organização meios capazes de evitar o choque de informações que resultasse em desvarios no contexto da empresa. A partir do momento que o planejamento e a estrutura da empresa estejam assegurados por uma eficiente rede de informação, com certeza os funcionários saberão enxergar os limites da compreensão e de suas ações dentro da organização, até porque ao implantar uma *Intranet* a organização estabelece normas e conceitos, que evidenciam os limites da sua própria ética.

O maior equívoco em um planejamento estratégico é o limite da compreensão dos objetivos, que acaba ampliando a preocupação com as normas e esvaziando a atenção indispensável ao conteúdo. O objetivo de um plano de marketing para a organização, por exemplo, - e é o que tem predominado nas estratégias empresariais - balança na mente dos dirigentes, provocando ambigüidade entre a missão da organização e a necessidade de se projetá-la em níveis elevados. O que acaba predominando é a preocupação de se fazer marketing, sem saber no que a ação pode

resultar para tornar a instituição mais simpática e, sobretudo, eficaz para com o cliente e à sociedade (considerando-se o cliente o aluno).

Isso é o que se pode chamar de cultura disfuncional, em que a energia social da organização acaba desorientando os funcionários por falta de maior clareza nos objetivos e atribuições, reduzindo a sua capacidade de trabalho e refletindo sobremaneira no atendimento ao cliente.

Quando uma estratégia de marketing obriga os funcionários a mudar seus comportamentos e agir de forma simpática perante o cliente, o resultado nem sempre agrada. Justamente porque o pecado está em querer simular uma postura. O falso nem sempre consegue ser um bom disfarce.

Não podemos mais aceitamos os valores de um dado período como absolutos, e já não podemos desconhecer a compreensão de que as normas e os valores se achem histórica e socialmente determinados. A ênfase ontológica se transfere agora para outro conjunto de problemas. Sua finalidade será a de distinguir o verdadeiro do não-verdadeiro, o autêntico do espúrio dentre as normas, modos de pensamento e padrões de comportamento existentes lado a lado. O perigo da falsa consciência não está em nossos dias, no fato de esta não poder captar uma realidade absoluta imutável, mas, antes, no de obstruir a compreensão de uma realidade que é o resultado constante da reorganização dos processos mentais que compõem os mundos em que vivemos.

Dentro de uma organização, o risco da falsa consciência mede-se pela imposição de novos paradigmas de comportamento exigidos por estratégias voltadas para o mercado. Desta forma, trabalhar com padrões de comportamento é sempre nocivo ao sucesso de qualquer estratégia, por substituir a realidade pelo artificialismo da ação. E isso ocorre quando a estratégia implica nas mudanças bruscas de comportamento sem que o indivíduo compreenda a razão da mudança.

O resultado compensador do envolvimento de dirigentes na elaboração de um planejamento estratégico não se mede pela riqueza de opiniões e de conteúdos, mas pela constatação de efeitos multiplicadores na aplicação das estratégias definidas.

As metodologias voltadas para a modernização do planejamento estratégico participativo pecam, muitas vezes, por partir do geral para o particular através do estímulo de idéias e de

propostas, eleição de metas e definição de planos, sem identificar, em primeiro plano, os verdadeiros pontos fracos da organização em relação aos clientes e não a conflitos internos. Ora, a identificação dos focos de ineficiência, suas causas e efeitos, serve de ingrediente para que o estímulo à participação dos dirigentes na elaboração não os atrele à vaidade da competição interna que acaba desvirtuando o propósito de se equacionar os problemas da organização e concentrar esforço em estratégias de mudanças em meio a confusos critérios de definição de prioridades. Partindo da deficiência da organização em relação ao cliente, é possível identificar entre as causas os próprios conflitos internos, que não podem contaminar a política da instituição e que precisam ser equacionados não em planejamento, mas através de decisão da direção com base em suas propostas e determinação de mudança.

Que tipo de qualidade a Organização Alfa quer alcançar? A imagem de uma Instituição com 45% de doutores e o restante de mestre? A de uma universidade que investe em estrutura acadêmica, com modernos campi?

Nos últimos anos, a Organização concentrou esforços na multiplicação dos clientes. E, com sucesso, ampliou substancialmente seus horizontes, conquistou outros mercados e investe na pós-graduação. A meta é a ampliação. Mas, quais são os limites ponderáveis que possam estabelecer necessariamente o equilíbrio entre o crescimento e a qualidade? Quais as ações desenvolvidas no sentido de que o crescimento como produto de um planejamento estratégico eficiente não desarticule a estrutura a ponto de comprometer o esforço de se alcançar a qualidade junto ao cliente?

A busca de novos clientes levou-a a investir maciçamente na criação da imagem de uma universidade competente e dinâmica. Não houve, ao mesmo tempo, ações voltadas para a satisfação dos clientes já conquistados, exceto o que se está fazendo isoladamente em algumas áreas.

A preservação e encantamento do cliente implicam na tomada de consciência de que as estratégias não podem visar outra coisa senão à qualidade do produto e ao atendimento do cliente. Aqui vale um exemplo para mostrar que, às vésperas do terceiro milênio o quanto é importante apostar tudo na informação como sinônimo de eficiência. A American Airlines não é, em sua estrutura de funcionamento, muito diferente das demais. As aeromoças sorriem, atendem bem

durante os vôos, os comandantes falam bastante com os passageiros etc. Mas há uma pequena diferença, entre outros méritos, que a coloca na vanguarda da qualidade da aviação: todos os funcionários, mesmos os que estão no portão de embarque, sabem dizer aos passageiros os horários dos vôos e quais os que estão atrasados. E transmitem a confiança sobre o período exato do atraso previsto. Por isso, todos os passageiros da American Airlines acreditam nessa empresa.

Conhecimento é poder, mas o que é poder? Uma distinção básica pode ser determinada entre poder comportamental – a capacidade de obter os resultados que se deseja – e poder de recurso, que é a posse de recurso que são geralmente associados com a habilidade de alcançar resultados que você deseja.

O poder comportamental pode ser dividido em poder rígido e poder ameno. O primeiro é a habilidade de conseguir com que os outros façam aquilo que não fariam por meio de tratos e recompensas. Já o poder ameno é a capacidade de conseguir resultados desejados porque os outros querem o que você quer. É a habilidade de alcançar objetivos pela atração, em vez de coerção. Funciona convencendo os outros a seguir ou conseguir com que eles concordem com normas e instituições que produzam o comportamento desejado. Poder ameno pode repousar no apelo da idéia ou cultura de alguém, ou a habilidade de estabelecer uma pauta através de padrões ou instituições que modelam a preferência de outros. Depende muito da persuasão da informação livre que um protagonista procura transmitir.

A burocracia como um instrumento de poder hierárquico, com suas normas e leis, não suporta os novos paradigmas que estão sendo concebidos. O que antes era o centro das atenções e estudos, hoje passa gradativamente para o capítulo da história. A luta agora, segundo Pinchot (1994, p.4), "é substituir a burocracia por estruturas e processos que reduzam o papel hierárquico e encorajem o auto-gerenciamento colaborativo e inteligente". Os funcionários exigem novas formas de gestão, a concorrência é acirrada, os clientes questionam a lentidão das respostas e o papel da burocracia entra em xeque. Contudo, a pressa na busca de alternativas inovadoras tem levado a maioria das organizações a agir precipitadamente. Isto evidencia-se nas dificuldades de implementação de propostas de mudanças.

Empresas dispostas a buscar novas alternativas, numa clara evidência de que pretendem renovar, oxigenar suas fronteiras, encontrarão pela frente grandes desafios, entre os quais o de

saber como será aproveitada e valorizada a capacidade pensante dos seus talentos humanos. Este desafio, sem dúvida, culminará com grandes transformações nas organizações, pois modificará o papel do indivíduo no ambiente de trabalho. Organizações com estas características precisam cada vez menos de comandantes e planejadores profissionais, passando a operar em equipes, onde o planejamento, a coordenação, a autoridade e a responsabilidade são divididos entre todos, de forma que o sucesso ou fracasso passa do individual para ser distribuído e assumido pelos membros da equipe.

Stewart (1998) faz uma colocação que resume bem a diferença entre um passado recente e um presente que desafia todos nós a todo instante: " Houve uma época, não muito distante, em que os funcionários ascendiam em hierarquias tão elegantes e monumentais quanto templos astecas. Os degraus eram claros, o caminho parecia óbvio – abstraia o fato de que quem chegava ao topo eram sacerdotes ou vítimas de sacrifícios humanos. Hoje, o trabalhador , o gerente, o executivo andam para lá e para cá em empresas que se assemelham mais a placas de circuitos do que a pirâmides, onde as linhas de energia e controle se esbarram pelo caminho; onde as rampas são muitas e as escadas poucas e curtas; onde o princípio organizacional é a reorganização infinita e onde é difícil saber o que é carreira e mais ainda como desenvolvê-la".

O aproveitamento do potencial humano na organização requer dos dirigentes muita psicologia e capacidade aglutinadora. Katz e Kahn (1978) advertem que os papéis nas organizações são executados por seres humanos. Por isso, a força pensante dos componentes humanos precisa ser valorizada e disseminada em todos os níveis, o que torna iminente a capacidade da equipe de formar ambientes criativos.

Todos percebem que há um clima muito favorável às mudanças. Ocorre uma busca constante de alternativas mais inteligentes para gerir os negócios em todo o mundo. Contudo, para implementar estes programas inteligentes de gestão é preciso que haja grande disposição, consciência, vontade política e comprometimento com as transformações de toda a cúpula diretiva e que isto seja disseminado em todos os quadriláteros da organização. Todos - sem exceção - que trabalham na organização precisam saber, como muita clareza, o que a empresa deseja e para onde pretende ir. Assim, os funcionários se envolvem com as mudanças e são

estimulados naturalmente a refletir sobre os impactos que as transformações passam a exercer sobre eles mesmos.

Para Toffler (*apud* FERGUSON, 1995), é preciso despertar a necessidade de multiplicidade de visões, sonhos e imagens de amanhã, potenciais. Devemos criar abrigo para a imaginação. Entretanto, a inovação para ser atraente precisa despertar interesse. Não deve ser percebida pela organização como uma ameaça, como algo contra a sua natureza. Deve haver uma clara compreensão de todos de que esta é a melhor maneira de preservar e perpetuar a empresa. É natural e compreensível que o impacto e o desconforto provocados pelas inovações serão bem maiores naquelas pessoas que resistirem a modificar suas atitudes e comportamentos. A autonomia dos que estão comprometidos com as mudanças produz tensão e resistência somente nos que insistem em pensar burocraticamente. Com a estrutura organizacional diferente, estes não sobreviverão, já que só terão vez os que tiverem inteligência desafiadora. Assim, em organizações onde a inteligência é priorizada, as pessoas têm maior sensibilidade para compreender as transformações e, em contrapartida, as ameaças serão minimizadas, até porque haverá uma clara percepção de que todos terão as mesmas oportunidades e que serão tratados com respeito e dignidade.

A maioria das organizações ainda não percebeu o avanço da tecnologia da informação como suporte à modernização de sua estrutura de serviços. Esta defasagem, geralmente, é inerente ao estilo gerencial historicamente instituído na relação entre empresa e empregados. Muitas empresas apostam duramente em seu crescimento sem se preocupar em saber se seus funcionários atuam com o mesmo otimismo e perseverança. Em um ambiente democrático, onde o planejamento e as ações são compartilhadas, a boa comunicação dissemina o espírito empreendedor do empresário, identificado claramente na missão da organização.

Infelizmente, na grande maioria das organizações, o fluxo de informações processado através de sistemas integrados ou *intranet*, é utilizado apenas para fins mecânicos. Ou seja, as informações integram a malha da burocracia e, em conseqüência, os funcionários se envolvem no processo mecânico, sem sentir ou ver nada mais que as suas atribuições rotineiras.

Katz e Kahn (1978) destacam que a glorificação de um fluxo de informação pleno e livre é um passo salutar à frente dos problemas intra-organizacionais, bem como das relações de um

organização para com o sistema social que é o todo maior. A hostilidade irrealista diminui a comunicação e, por sua vez, a comunicação diminuída favorece a hostilidade irrealista. Neste ponto, é importante distinguir, para uma melhor compreensão da comunicação como fator de estímulo na relação entre indivíduos, processos de ação e processos de comunicação. Véron (1970) explica que a ação se torna social na medida em que a relação estímulo-resposta é medida pelo fenômeno do sentido através da aprendizagem. A comunicação interage neste processo como ferramenta fundamental ao desenvolvimento e a uma melhor compreensão da própria ação.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que para qualquer estratégia de mudanças dentro de pessoal é necessário saber como está estruturada a comunicação. Indicam duas formas mais comuns na estruturação da comunicação: a da Estrela e a do Círculo. Na comunicação em Círculo, cada pessoa pode enviar mensagens nas duas direções aos dois colegas do seu lado e assim o grupo tem liberdade para se comunicar através de todo o círculo. Neste caso, nada na estrutura do modelo de comunicação favorece um membro do grupo como líder em relação a outro, caracterizando um modelo de organização aberta e democrática. No modelo de Estrela. Ao contrário, um indivíduo se encontra decididamente numa posição de liderança. Ou seja: um indivíduo "Y" pode se comunicar com outros quatro, mas estes não podem se comunicar entre si. Claro que Hersey e Blanchard mostram estes dois modelos para o funcionamento dentro de uma estrutura de trabalho. Mas é possível, numa análise estritamente pessoal, desenvolver estratégias visando a tornar modelos de comunicação que facilitem o alcance de dois objetivos primordiais: 1) democratização do ambiente; 2) motivação pelo conhecimento e superação de equívocos.

Bowditch (1992) adverte para a importância de se identificar claramente objetivos no processo de comunicação. Entre fazer comunicação e compreender o significado da comunicação há um hiato que pode produzir um ruído nocivo ao relacionamento humano dentro de uma organização. Bowditch explica que como os significados surgem a partir da interação social, o significado dentro de uma mensagem é influenciado tanto pela própria informação como pelo contexto da mensagem. Em outras palavras, uma comunicação mal feita pode provocar caos, motivo pelo qual a organização precisa investir na preparação do seu pessoal para o uso correto da linguagem. Torquato (1992) complementa com a opinião de que a comunicação interna de uma organização precisa ser bem encadeada, abrangente, melhor do que um simples programa de

comunicação impressa. E sugere que a organização invista em profissionais que realmente entendam do assunto.

As organizações, em sua maioria, investem em tecnologia da informação de olho no cliente. Ou seja: os mecanismos são destinados a tornar mais eficiente e rápida a comunicação entre a organização e o cliente. Não há, contudo, preocupação simultânea ou anterior de se instituir uma eficiente comunicação interna, através da qual os funcionários possam cultivar o seu conhecimento e acessar todas as informações necessárias ao seu trabalho e à melhoria do seu desempenho.

Infelizmente, os engenheiros que respondem pelos sucessivos avanços da tecnologia da informação abraçam também o conteúdo das máquinas, tornando-o tão árido quanto a matemática. Com certeza, a partir do momento em que os tecnólogos passarem a conviver em parceria com os comunicólogos, as tecnologias de informação serão bem mais eficientes nos sistemas de comunicação, bem como para as exigências das organizações.

Nos últimos 20 anos presenciamos a morte dos mercados de massa, que tiveram de ceder espaço para as mercadorias padronizadas. A diferença está no fato de a produção em massa significar o mesmo produto para um grande número de consumidores, enquanto os produtos personalizados fornecem conjuntos de benefícios especiais.

Vamos transportar esta concepção para as universidades. Podemos verificar, depois de um rápido raciocínio, que não é muito diferente. Há vinte anos, as pastas amarelas e desbotadas que professores vinham lecionando há mais de 10 anos integravam o ritual das aulas com os conteúdos invariáveis. A massa de aprendizagem não tinha muita escolha, até porque os conhecimentos se restringiam à reduzida literatura do conhecimento, inclusive das teorias das fundamentações e críticas da filosofia e sociologia.

Hoje, duas décadas depois, vemos que a transformação foi radical. Vivemos em um mundo onde as informações aumentam 40% a cada quatro meses e isso tem gerado conhecimentos interdisciplinares tão imensos que os que insistirem em não abandonar as pastas amarelas serão banidos pelo seu próprio obsoleto.

A Universidade moderna é senão uma moderna indústria de informações e conhecimento. Se não souber investir em tecnologia para administrar com rapidez e eficiência as informações, nunca conseguirá atender à ansiedade e inquietação do aluno e, conseqüentemente, obter o selo de qualidade. A instituição que não acompanhar a velocidade da informação não terá como alcançar o *status* de universidade de qualidade.

Esta velocidade não implica somente em eficiência na resposta de assuntos burocráticos, até porque o desempenho administrativo precisa somente da visão dos dirigentes de compreender que os softwares existentes e que se renovam a cada ano já permitem a automação de todos os serviços, inclusive o da matrícula, divulgação das notas, etc. Com um equipamento de multimídia a instituição libera o acesso a todos os alunos e um sistema automatizado, ligado a cartões magnéticos, controla a presença, desempenho e notas dos alunos.

Com este avanço, a escola se desprende, reduzindo sensivelmente a preocupação com o controle rígido das atividades burocrático-administrativas, que passariam a funcionar como um relógio. A sua atenção se concentraria no conteúdo e na qualidade. O conhecimento passaria a ser o grande referencial de qualidade da universidade.

Diante das transformações permanentes das organizações, geradas pela velocidade do conhecimento, o homem não pode apenas se inspirar em suas idéias para escolher o perfil ideal da sua organização. O mercado é que traça o perfil e o papel que a organização pretende desempenhar no mercado, perante seus clientes, é que definirá a sua missão. É preciso compreender e dominar conhecimento sobre o mercado, os clientes em potencial para definir o perfil da organização.

A estrutura de trabalho necessita, com isso, de uma unidade de visão, de propósito e de disposição para um permanente trabalho de aprendizagem.

McGill e Slocum, Jr. (1995) salientam que as organizações hoje mudam as estratégias, as estruturas e os cargos de uma forma regular sem aparentemente nenhuma preocupação com as mudanças que se possam requerer dos funcionários. O que é que eles precisam aprender? Eles serão auxiliados para aprender? Como? (...) E acrescentam: "antes que qualquer organização possa criar uma força de trabalho que aprende a estabelecer um clima para o aprendizado da força

de trabalho, um significativo desaprendizado deve ocorrer. Primeiramente, os dirigentes devem desaprender sua própria arrogância hierárquica. A arrogância hierárquica é aquela atitude tão freqüentemente observada na organização e que supõe que "em virtude de minha posição, estou dispensado de treinamento". E quando há treinamento, a arrogância os impele a opinar, inculcar normas e procedimentos e fugir ao treinamento.

A aprendizagem na Organização Alfa restringe-se aos dirigentes e, em função desses limites, iguala-se a uma nação com vários dialetos.

Se um funcionário tem conhecimento das suas atribuições não quer dizer que ele esteja sendo eficiente e acompanhando as mudanças. Muitas vezes, o chefe sabe tudo, participa dos treinamentos e trabalha com a aparência de estar sendo eficiente. E acaba sendo descoberto quando a organização procura ouvir o cliente, saber dele suas insatisfações e críticas.

Há casos em que o dirigente está convicto de que tudo anda corretamente e quando ouve críticas apontadas para um setor fica estigmatizado contra esse setor, sem se preocupar com os resultados globais das aplicações das mudanças.

Esta concepção assemelha-se ao susto que uma organização de saúde pode levar com a identificação de um caso de malária após dois anos da certeza de que esse mal havia sido erradicado para sempre. Mas, neste caso, a organização da saúde vai desenvolver investigação para ter a certeza de que o caso é isolado. Ao contrário disso, no exemplo citado anteriormente o chefe insiste no caso isolado e quem acaba pagando é quem está envolvido nesse caso.

É importante insistir com a constatação de que os esforços de modernizar estruturalmente a Organização Alfa não têm contemplado em primeiro plano o cliente (já conquistado).

A esta última análise adicionam-se observações que podem ou não ser interpretadas como argumentos de mudanças.

Para que estamos mudando? Para crescer? Que tipo de qualidade preconizamos? Estas respostas não fluem facilmente em todos os setores da Organização ALFA, justamente porque, a exemplo da abordagem acima, a aprendizagem da mudança não contempla todos os professores e

servidores, e a difusão dos projetos esbarra no despreparo dos chefes transmissores e nos vícios que sustentam a velha concepção de ensino burocrático e estandardizado.

Aprender a aprender deveria constituir a filosofia da mudança. Precisamos, inicialmente, compreender os novos rumos e clarear os objetivos. Por mais que entendemos a missão da instituição, os bloqueios em relação às mudanças acabam produzindo uma borrasca de incompatibilidades e disfunções, mergulhando na complexidade e exaustão o próprio cliente.

A sinergia da mudança deve passar necessariamente pela aprendizagem da aprendizagem. É preciso aprender a cultura do estar permanentemente aprendendo, sob pena de as reformas se transformarem em ornamentos de prateleiras em pleno final de século em que o chip já dispensa volumes.

4.3 ANÁLISE DAS MUDANÇAS PROMOVIDAS PELA ORGANIZAÇÃO ALFA EM RELAÇÃO AOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DISCUTIDOS PELOS AUTORES

No momento em que se leva em conta a realidade do programa de mudança implementado pela organização ALFA, pode-se dizer que a metodologia utilizada para a implementação de mudanças não encontra sustentação quando se observa as etapas discutidas, principalmente por Sankar (1991) Judson (1986) e Amboni (1995), dentre outros autores.

Isto porque, pode-se constatar que a decisão foi tomada de forma centralizada pelos dirigentes da organização sem grandes preocupações com as reações dos envolvidos no processo.

Como o processo de implementação da mudança planejado pelos dirigentes, não foi possível verificar se as características da inovação no que se refere ao grau de complexidade e de especialização como de incerteza foram levadas em conta. Todavia, sabe-se que a organização possui um sistema de planejamento estratégico bastante complexo, com vistas de explorar as oportunidades do ambiente para assegurar a vantagem competitiva.

Se isto for verdadeiro, pode-se dizer que na "cabeça dos formuladores" estava claro quais eram as características da mudança, principalmente, no que diz respeito à incerteza e ao grau de complexidade como discutido por Sankar (1991). Mesmo assim, como afirma o autor, a verificação das características da inovação não podem ficar restritas aos planejadores, já que a mesma tem por finalidade esclarecer as funções e os objetivos da inovação. Ainda, Robey (*apud* SANKAR, 1991) a partir de estudos desenvolvidos, chegou à conclusão de que a inovação provocou a reestruturação organizacional. Por exemplo, alterações na estrutura de poder, como constatado pelo autor aumentou o nível de resistência dos envolvidos durante o processo de implementação.

Por esta razão, Sankar (1991) diz que no estágio 1 - desenvolvimento da mudança, deve-se:

- rever os objetivos e funções da inovação;
- estabelecer graus de complexidade, especialização e de incerteza da inovação;
- identificar as mudanças decorrentes da inovação;
- identificar as áreas de congruência entre as características da inovação e as que se encontram estabelecidas.
- identificar as áreas potenciais de conflito;
- identificar as estratégias motivacionais que facilitam a adoção da inovação.

Mediante os fundamentos apresentados pelo autor, pode-se dizer que a etapa do desenvolvimento da inovação não foi levada em conta, já que se pode observar indefinição e não clareza dos objetivos por parte dos afetados pela mudança, conflitos entre Gerentes e Funcionários e Clientes, desconhecimento do novo desenho das tarefas e por parte dos Gerentes das estratégias que os mesmos ou o próprio Banco Beta deveria implementar para ter mais aceitação do que insegurança em relação ao novo sistema HP.

Judson (1986), também propõe um roteiro básico para o estabelecimento de mudanças, destacando, em primeiro lugar, a definição dos objetivos da mudança, bem como das suas

conseqüências e dos grupos que poderão ser afetados antes de se deflagrar o processo de mudança. Caso contrário, o processo de implementação de uma nova tecnologia poderá ser bloqueado pelo nível de resistência, quer pela adoção de comportamentos do tipo indiferença e passivo. Neste caso, os afetados pela inovação tendem a ignorar a mudança.

Na mesma linha de raciocínio de Sankar e Judson, Amboni (1995) na proposta em que apresentam acerca da metodologia para a implementação de organizações de aprendizagem que pode ser utilizada para a implementação de mudanças estratégicas, citam como pré-requisitos à identificação da estrutura valorativa dos dirigentes, a sensibilização e o pré-diagnóstico como etapas fundamentais antes de se deflagrar o processo.

- Identificação da estrutura valorativa: no momento em que se discute a implementação do processo de mudança, o consultor ou agente de mudança tem que identificar a estrutura valorativa dos principais dirigentes e/ou co-responsáveis pelo processo. Isto porque através da descoberta dos valores, tem-se condições de se verificar a postura dos envolvidos no processo, ou seja, se os mesmos apresentam um perfil mais caracterizado por gestores de oportunidades internas e externas ou de recursos.

O gestor de oportunidades, como afirma Hanschburg (1992) procura, antes de tomar qualquer tipo de decisão, verificar o que está do "outro lado da mesa" ou quais as repercussões da decisão para os clientes internos e externos. Aqui fica nítida a postura de um dirigente que valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas de buscar o aprendizado contínuo.

Já o gestor de recursos caracterizado como burocrata, preocupa-se muito mais com o desenvolvimento das atividades internas sem levar em conta o que se passa dentro e fora da organização. Não se interessa pelas conseqüências das repercussões das decisões tomadas no âmbito da organização. Tem medo de dialogar com o grupo. Prefere ficar sentado atrás de uma mesa, decidindo sem identificar o que está do "outro lado da mesa", e fora da empresa. O gestor de recursos busca a manutenção do estado estável quando se considera os fundamentos de Schon (1971).

De acordo com Schon (1971), a crença no estado estável corrobora a postura de gestor de recursos, no momento em que se observa que os mesmos, nestas situações, procuram proteger-se

da ameaça inerente à mudança pelo fato da mesma gerar angústias e o indivíduo julgar-se incapaz de suportá-la.

Todavia, os sentimentos de angústias, de medo e de insegurança manifestadas pelos segmentos envolvidos no processo (Gerentes, Chefes e Funcionários) parecem ser decorrentes do processo metodológico não tão condizente deflagrado pela organização ALFA.

O nível de resistência dos envolvidos no processo pode ser reduzido a partir da realização da descoberta da estrutura valorativa, ou seja, pode-se detectar, a priori, os possíveis sintomas de resistências ou de aceitação à mudança. Assim, como afirma Sankar o dirigente terá condições de verificar que estratégias a organização deverá implementar para ganhar aceitação e não resistência. Além disso, o mesmo terá subsídios para direcionar o curso de sensibilização com vistas de descrystalizar valores como na internalização de novos valores.

- Sensibilização dos integrantes da organização: Na sensibilização, o agente de mudança visando a assegurar o sucesso da inovação deve desmistificar conceitos para mostrar a importância e os reflexos do perfil de gestor de recursos e de oportunidades. Para isso, o mesmo pode levar em conta os fundamentos básicos discutidos por Schon (1971) a respeito do estado estável e instável, associado aos modelos de homem argumentados por Ramos (1984) e dos tipos de perfis de gestores discutidos por Hanschburg (1992).

O programa de sensibilização tem por objetivo mostrar para os envolvidos no processo que as organizações, grupos e indivíduos precisam mudar e/ou se ajustar para tornar a organização mais competitiva.

A questão que se torna crucial é: Qual a natureza do processo pelo qual as organizações, instituições e sociedade transformam-se a si mesmas?

O sistema precisa ser capaz de planejar todas as áreas de forma equilibrada e suas redes de informações e controles internos devem ser adequados a detectar e modular eventos em uma área que poderão ter implicações para o sistema como um todo.

A situação torna-se totalmente diferente quando a introdução da inovação requer significativas alterações do sistema social-tecnológico como um todo e do sistema de idéias

relacionadas a ele. Em cada caso, a difusão de uma inovação parece-se menos com a disseminação da informação do que com a seqüência de rupturas de um sistema complexo, resultando cada caso em uma nova configuração. Aqui, a unidade de difusão não é o produto ou a técnica mas o sistema tecnológico como um todo.

Nesta fase, pode ficar transparente diferentes tipos de comportamentos, ou seja, de aceitação, de indiferença e de resistência uma vez que se requer que os mesmos se posicionem em relação a situação. Temporal (*apud* GOLD, 1995) reforça a questão quando refere-se a bloqueios intrínsecos ou internos no que diz respeito a:

- perceptiva - quando o indivíduo é incapaz de ver o problema;
- cultural - quando o aprendiz aceita as normas relativas ao que fazer ou não fazer;
- emocional - quando o aprendiz se sente inseguro;
- intelectual - quando o aprendiz não desenvolveu aptidões de aprendizado corretas;
- expressiva - quando o aprendiz não tem boas aptidões de comunicação.

Uma vez identificados os sintomas pelo fato dos mesmos estarem ainda obscuros na mente dos envolvidos e do agente de mudança, tem-se condições de se verificar e/ou redefinir os objetivos da proposta de mudança a partir da descoberta da estrutura valorativa e da realização do programa de sensibilização. No pré-diagnóstico pode-se rediscutir os valores aflorados no programa de sensibilização, bem como da escolha de uma diretriz e de um método para a implementação da mudança.

Segundo Schein (1972), a especificação da metodologia e a fixação preliminar dos objetivos a serem atingidos dentro da diretriz escolhida, são decisões cruciais porque definem as áreas imediatas do cliente com as quais o consultor e/ou agente de mudança se relacionará.

Como já ressaltado, na organização ALFA, quando compara-se os fundamentos dos autores da área, percebe-se uma discrepância em relação ao processo de mudança. A adoção do programa de mudança foi de cima para baixo, deixando de lado os aspectos mencionados por Sankar,

Judson e Amboni et al. foram ignorados, favorecendo, desta forma, conflitos e inseguranças como resistências junto aos envolvidos no processo.

Ainda pode-se dizer que os argumentos de Sankar, em outras palavras corroboram os posicionamentos discutidos por Hanschburg, Schon e Shein (*apud* AMBONI (1995)). No que se refere aos outros aspectos citados por Sankar (1991) relativos à implementação de mudanças, pode-se dizer que os estágios do processo de mudança, os domínios organizacionais em termos estruturais, processuais e operacionais como os tipos de estratégias que a organização ALFA deveria adotar para modificar os comportamentos dos membros e da própria organização como da implementação e monitoração não foram levados em conta.

- O diagnóstico consiste em verificar qual é a verdadeira realidade da organização. Para identificar a realidade da organização deve-se levar em conta os objetivos do programa de mudança. Aqui os co-responsáveis pelo processo devem a partir dos objetivos pretendidos fazer uso de diferentes técnicas de coleta de dados, desde as impessoais até as pessoais.

Da mesma forma como foi discutido na estrutura valorativa a respeito do estado estável que leva a resistência a mudança, pode-se observar que se esta questão não for superada desde a fase da sensibilização, com certeza o processo de mudança tomará novos rumos não esperados como discutido por Gold (*apud* CLARKE, MONKHOUSE, 1995) acerca dos treinamentos que são realizados para a manutenção do status quo e não para a inovação e para a internalização de novos valores.

- a verificação das estratégias para minimizar as resistências: nesta etapa os envolvidos com o processo de mudança, a partir das etapas anteriores, têm condições de identificar as estratégias mais viáveis como forma de assegurar-se o sucesso da mudança.

- implementação: para que a mesma tenha sucesso, os co-responsáveis devem esclarecer e comunicar para os integrantes como esta se dará a fim de que os mesmos possam atuar como multiplicadores da filosofia do aprendizado conjunto contínuo.

Uma vez implementada a mudança, tem-se que fazer a monitoração por parte dos integrantes da organização do que se passa no ambiente interno e externo. Ainda, faz parte do

processo de monitoração a coleta de informações de cunho qualitativo e quantitativo para que se tenha mais condições de se estabelecer os ajustes necessários.

Por se tratar de um processo contínuo e não acabado, esta fase é extremamente relevante para a construção e reconstrução do saber organizacional e ambiental. Isto porque os integrantes em situações de aprendizagem organizacional devem deixar de executar tarefas rotineiras pelo fato do processo de monitoração exigir a criatividade e a reflexão do que se passa dentro e fora da organização.

Aqui fica nítido o quanto que os membros da organização podem modificar seus comportamentos a partir do processo de monitoração. Os mesmos passam a trabalhar com a criatividade e não com a padronização e rotinização.

- O processo de monitoração reforça os argumentos de Pinchot (1994) quando diz que a comunidade de conhecimento e compreensão está no centro da organização. Sem uma visão comum da sua organização, os indivíduos não serão capazes de entender o seu lugar na estrutura global e alocação do trabalho, terão pouca consciência daquilo que é aceitável em termos de desempenho, resultados e padrões, e não serão capazes de efetuar entre si ajustes adequados, necessários para que haja controle.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se alguns dos objetivos específicos do presente trabalho, ou seja, confrontar os fundamentos teóricos e empíricos relativos ao processo de implementação de novas tecnologias de informação discutidos por Sankar (1991), Badawy (1993), Cherrington (1989), Francis (1986), Rodrigues e Ferrante (1995), dentre outros, em relação ao processo de mudança chegou-se a algumas considerações.

Os fundamentos descritos pelos autores encontram sustentação no momento em que reforçam os aspectos observados na organização objeto de estudo mais, especificamente, em relação ao processo de implementação de programas de mudança em termos estruturais, comportamentais, ambientais, tecnológicos e operacionais.

Em primeiro lugar, concorda-se com os autores quando afirmam que para a implementação da mudança, torna-se fundamental que se delineie uma proposta metodológica que venha trazer benefícios tanto para a organização, como para seus públicos interno e externo. Caso contrário, a organização pode passar a perder vantagem competitiva no momento em que não trata a tecnologia como um recurso estratégico.

Cabe aqui destacar a estrutura valorativa dos envolvidos no processo de mudança, ou seja, tem que se ter claro os reais objetivos da mudança para que os mesmos possam ser comunicados para os públicos interno e externo. Isto torna-se relevante no momento em que se pode observar a tecnologia não como recurso estratégico, mas sim como um simples equipamento para a racionalização e redução de custos.

A adoção de programas de mudanças não pode se limitar aos aspectos operacionais, ou seja, a mesma deve ser vista como fonte de competitividade, qualidade e produtividade.

Com base nestas considerações, constata-se que na maior parte dos casos, a comunicação dos objetivos da mudança não é feita, dificultando e comprometendo as demais etapas necessárias para a implementação de mudanças.

Outro aspecto constatado, diz respeito aos imperativos organizacionais e operacionais. Os mesmos, também, podem atuar como fatores dificultadores do processo de mudança, ou como comenta Gold (1995) de que o problema aumenta quando os gerentes continuam a ver o ambiente como sensato e reconhecível. Com a implementação pode ocorrer ou não a internalização de novos valores, ou seja, a maior ou menor aceitação e legitimação depende da metodologia utilizada, no sentido de proporcionar envolvimento e co-responsabilidade ou no sentido de fazer com que as pessoas passem apenas a executar o que foi predeterminado pela mudança.

Dessa forma, concorda-se com o autor de que os ambientes das organizações estão se tornando menos analisáveis, por conterem menos respostas observáveis e mensuráveis, contrariando a visão dos que não consideram a tecnologia como recurso estratégico. Assim, tem-se claro que as organizações precisam de dirigentes que levem em consideração os aspectos subjetivos e não mensuráveis como forma de fortalecer a crítica e a criatividade de todos os agentes envolvidos no processo.

A organização que muda através da informação e do conhecimento deve, em primeiro lugar, estabelecer e/ou deixar claro para seus membros que o conhecimento deva ser adquirido para alavancar e fortalecer grupos no sentido de tornarem partícipes do processo de mudança e não encará-los como sentinelas tecnológicas como forma de fortalecer a formação de casulos de conhecimento.

O que se quer dizer é que a mudança deve ser vista como estratégia para o aperfeiçoamento das habilidades requeridas e que devem ser requeridas, como pela adoção de estruturas mais flexíveis e de fluxos de trabalhos que recuperem o verdadeiro significado do trabalho para os envolvidos no processo. Isto pode ser alcançado através da adoção de metodologias que favoreçam a descoberta de novos desafios que venham exigir dos integrantes das organizações novas posturas frente a um mercado cada vez mais competitivo, onde o capital humano com informação e conhecimento passa a atuar como quesitos estratégicos para a maior competitividade e consolidação de novos empreendimentos.

6 REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- AMBONI, N. et al. **Metodologia para implementação de organizações de aprendizagem**. Florianópolis: CTC/UFSC, 1995 (mimeo)
- ANDREWS, K.R. **Concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1977.
- ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BADAWY, M. K. **Management as a new technology**. ISBN: McGraw-Hill, 1993.
- BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: E. Blucher, 1972.
- BLAU, P. A dinâmica da burocracia. In: Etzioni, A. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, c1992.
- BURREL, G., MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**. New directions in organizational analysis conference, Lancaster, England. 1979
- CHAMPION, D. J. **A Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHERRINGTON, D.J. **Organizational behavior: the management of individual and organizational performance**. Allyn and Bacon: USA, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1987.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DRUCKER, P. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- _____. O advento da nova organização. **Diálogo**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.2-7, 1989.

_____. **O Novo papel da administração.** São Paulo: Nova Cultural, 1986 (Coleção Harvard de Administração).

_____. **As Fronteiras da administração:** onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1988.

_____. O evangelho segundo Drucker. **Exame**, São Paulo, p.133. edição 671, set. de 1998.

EASON, K. **Information technology and organizational change.** 1990.

FERGUSON, M. **A Conspiração aquariana.** 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

FRANCIS, A. **New technology at work.** Oxford University Press, 1986.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1988.

GIL, A. L. **Qualidade total nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992.

GLUCK, F.W. et al. Administração estratégica e vantagem competitiva. **Negócios em Exame**, São Paulo, 25 mar., p. 35-46, 1981.

GOLD, Jeffrey. A Empresa que Aprende Baseada no Conhecimento. In: Clarke e Monkhouse. **Repensando a empresa.** São Paulo: Pioneira, 1995, pp 80-115.

GOODMAN, SPROULL et al. **Technology and organizations.** Jossey-Bass, 1990.

HALL, R. H. **Organizações:** estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HANSCHBURG, A. **Quem não faz poeira come poeira.** São Paulo: Best Seller, 1992.

HERSEY,P.,BLANCHARD,K. H. **Psicologia por administradores.** São Paulo:EPU, 1986.

JUDSON, A. **Mudanças organizacionais e relações humanas.** São Paulo: Atlas, 1986.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade:** um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

_____. **A Qualidade desde o projeto.** São Paulo: Pioneira, 1992.

KATZ, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1978.

KUHN, T.S. **A Estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1992.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **As Empresas e o ambiente**: diferenciação administrativa. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEVENSON, B. Sucessão burocrática. In.: ETIZIONI, A. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1971. P.334-345.

MARCH, J., SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. São Paulo: FGV, 1966.

McGIL, M. E. ; SLOCUM JÚNIOR, J.W. **A Empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que se aprende e se adapta as necessidades de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento** : estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORGAM, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas organizações. **Revista de Administração de Organizações**, São Paulo, v.35, n.2, p. 12-16, mar./abr., 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 1988.

PINCHOT, Gifford, PINCHOT Elizabeth. **O Poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RAMOS, Alberto G. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, abr./jun., 1984.

RODRIGUES, M.V., FERRANTE, A.J. **Tecnologia da informação e mudança organizacional**. 1995.

SANKAR, P.M. **Management of technological change**. Wiley and Sons, 1991.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

SCHON, Donald A. **Beyond the Stable State**. USA: The Norton Library, 1971.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1994.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise de mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.16, n.6, p.37-43, nov./dez., 1976.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998

STONER, James A. F. **Administração.** Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THOMPSON, J.D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, c1992.

VASCONCELLOS FILHO, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

_____. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VERON, E. **Ideologia, estrutura e comunicação.** São Paulo: Cultrix, 1970.

7 BIBLIOGRAFIA

ABREU, M. de P. et al. (org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana, 1889-1989.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ACERO, L. O impacto das mudanças tecnológicas nas qualificação de mão-de-obra e no emprego: o caso da indústria têxtil. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n.4, p. 28-45, out./dez. 1982.

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.

ANSOFF, H.I. . **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

_____. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo : Atlas, 1990

BASIL, D., COOK, C. **O empresário diante das transformações: sociais, econômicas e tecnológicas.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

BAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho do século XX.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977

BLAU,P., SCOOT, W. R. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1987.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARAVANTES, G. R., PEREIRA, M.J. L. B. A aprendizagem organizacional versus sua estratégia de mudança organizacional planejada: um encontro crítico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, n.2, p. 23-24, abr./jun. 1981

CARNEIRO, D. D. **The cruzado experience: an untimely evaluation after ten months.** Rio de Janeiro: PUC, 1987.

CASTANHEDE, C. **Administração e gerência: do artesanato a automação.** Rio de Janeiro: FGV, 1980.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategy choice,** *Sociology*, v.6 p. 1-27, 1972.

DURKHEIN, E. **A divisão do trabalho social.** São Paulo: Martins Fontes, 1977.

- FARIA, A N. de. **Organização de empresas: organização, estruturas e sistemas.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- FARIA, M. **Organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1984.
- FARO, C.D. (org.). **Plano Collor: avaliações e perspectivas.** Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- FERRAZ, et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo : Atlas, 1991
- GIBSON, J. L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
- GOLDKORN, H. A escolha das estruturas de organização. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.23, p.137-160, jun. 1967.
- GOOD, W.J., HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Nacional, 1977.
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1992.
- HANDY, C.B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1978.
- HESKETH, J. L. , OTTAWAY, R. N. Características do agentes de mudança. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n.3, p.27-33, abr./jun. 1979.
- HUMBERTO, M. E. Planejar. para quê?. **Planejamento e Gestão**, São Paulo, v.1 , n.1, p.53, abr. 1989
- HUTCHINS, G. **ISO 9000: guia completo para registro e certificação.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- KUPFER, D. A produção made in Brazil e seus desafios. **Rumos**, Rio de Janeiro, p. 10-11, julho, 1996.
- LITTERER, J. H. **Análise das organizações.** São Paulo: Atlas, 1977.

LOPES, F.L. **O Choque heterodoxo: combate a inflação e reforma monetária.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

MADRAS, T. **Controle da qualidade.** São Paulo: McGraw Hill, 1984.

MARANHÃO, M. **ISO série 9000: manual de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1982.

MARGLIN, S. ^a **Origen e funções do parcelamento das tarefas: para que servem os padrões?** In.: GORZ, ^a **A crítica da divisão do trabalho.** São Paulo: Martins Fontes, 1980. P.37-77.

MARKUS, M. L., and ROBEY, D. Information technology and organizational change: causal structure in theory and research. **Management Science**, v.34, n. 5, p. 583-589, 1988.

MATTOS, ^a C. O impacto do computador na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p. 35-45, abr./jun. 1978.

MERTON, R.K. **Sociologia: teoria e estrutura.** São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINTZBERG, H. et al. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.21, p. 246-275, 1976.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p. 934-48, 1978.

PERROW, C.B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1981.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desenho superior.** Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PRESTES MOTTA, F. C. , PEREIRA, C. A B. **Introdução à organização burocrática.** 4. ed.. São Paulo: Brasiliense, 1984.

PRICE, J.L. The study of organizational effectiveness. **The Sociological Quarterly**, v.13, n.1, p. p.3-15, 1971.

PUGH, D.S. et al. The context of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n.14, 1969.

PURI, S. **ISO 9000: gestão da qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

- ROTHERY, B. **ISO 9000**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.
- SELZNICK, P. **Liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SUSMAN, G. I., DEAN, J.W. Strategic use of computer-integrated manufacturing in the emerging competitive environment. **Computer integrated manufacturing systems**, v.2, n.3, p. 133-138, 1989.
- TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TOFFLER, ^a **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TOWNSEND, P., GEBHARDT, J. E. **Compromisso com a qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN DEN DAELE, L. D. Qualitative models in developmental analysis. **Developmental Psychology**, v.1, n.4, p. 303-310, 1969.
- WARNER, M. New technology, work organizations, and industrial relations. **Omega International Journal of Management Science**. v.12, p. 203-220, 1984.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.