

PARALELO DA MUDANÇA NOS CENÁRIOS INTERNACIONAIS, AO LONGO DO SÉCULO XX, E AS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS ORGANIZAÇÕES AO LONGO DESSE PERÍODO.

As mudanças ocorridas nas organizações ao longo do século XX, também conhecido como o “Século da Produtividade”¹, tem como marco principal o movimento conhecido como administração científica, idealizado por Taylor. Com a explosão da Revolução, o processo de transformação organizacional despontou como um carro em disparada e sem controle. Desde então, as adaptações passaram a ser mais que necessárias, passaram a ser emergenciais, obrigando a mudança do perfil das empresas a cada amanhecer. Tais adaptações englobam a organização inteira, percorrendo desde a confecção do produto até a satisfação e encantamento dos clientes, desde a utilização de tecnologias avançadas de produção até a gestão participativa voltada para a valorização dos funcionários de todos os níveis. Ou seja, alterou o equilíbrio até então existente entre qualidade e produtividade.

Adventos como a Segunda Grande Guerra, que teve consequências profundas de gestão de qualidade nos Estados Unidos, gerando escassez de produtos, a maioria eram destinados a uso militar, a revolução na qualidade dos produtos produzidos no Japão, tornando-o uma superpotência, definirão a trama do novo tecido social:

- **Novas formas de organização:** estariam apoiadas numa reestruturação da economia, sem a usurpação da força de trabalho, no desenvolvimento e utilização de tecnologias adequadas, no desaparecimento da autoridade patriarcal e na conseqüente superação do modelo burocrático, hierarquizado e centralizador de organização. As mudanças que vêm ocorrendo provocam a redução dos cargos e níveis hierárquicos, a adoção de equipes de trabalho, uma nova abordagem de qualidade e um comprometimento diferente com o desenvolvimento/treinamento das pessoas.
- **Novas formas de relacionamento:** são os relacionamentos voltados para a natureza e para a comunidade. Politicamente, voltados para uma participação mais democrática. É o sistema de parcerias e não de dominação. Resultam em um autodesenvolvimento, como se a sociedade estivesse em aprendizagem constante.
- **Novas formas de ser:** é a volta ao espiritualismo, libertando-se da subserviência, o fim do controle centrado nas pessoas e o despontar do sentido real de responsabilidade pessoal.

¹ Joseph M. Duram, Artigo: Qualidade no Século XXI, página 97, publicado na Revista HSM Management 3, julho-agosto 1997

Todas essas mudanças exigiram dos gestores e colaboradores ajustes de natureza tecnológica, de competências humanas e de estilos gerenciais para acompanhar as mudanças e garantir a eficiência das organizações. Verificamos que no âmbito da Administração Pública, diante das demandas sociais, dos novos processos regulatórios, das transformações gerenciais e tecnológicas, ocorreram as parcerias público-privada, a Administração por resultados, a *Accountability* e neste processo o surgimento do chamado governo eletrônico, estabelecendo novos canais regulares de comunicação entre os contribuintes e o Estado.

No Século XX verificamos a quebra das barreiras econômicas visando à internacionalização dos mercados que acentua, sobremaneira, a competição entre as organizações industriais, como também entre as organizações prestadoras de serviços. Com um ambiente tão indomável, as organizações precisam de pessoas que acompanhem o ritmo violento de mudanças. As organizações assumem atitudes mais ativas diante do novo cenário, que, segundo Vergara e Branco² são a adaptabilidade às mudanças, a flexibilidade, a responsabilidade social e o comprometimento com a aprendizagem.

Portanto operar mudança em uma organização significa necessariamente mudar, no tempo certo e de forma certa em uma ou mais dessas condições especiais acima citadas, que constituem os paradigmas organizacionais e, portanto também os paradigmas das pessoas que delas fazem parte, ou seja, mudar na organização significa mudar o comportamento, mudar a atitude das pessoas, ou seja, adequá-las aos novos paradigmas, as novas condições necessárias à sobrevivência da organização e também das pessoas que delas fazem parte.

Este desejo de mudança é motivado por uma:

- **Lacuna de desempenho:** Diferença entre o desempenho real da organização e o desempenho desejado, e se aplica a toda organização, departamentos, grupos e indivíduos.
- **Mudança reativa e proativa:** Do tipo reativa ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa. A mudança proativa é iniciada antes que o problema ocorra, surgindo da identificação e da criação de oportunidades, é caracteristicamente radical, inventivas e empreendidas antes que os concorrentes o façam.

² VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 19, 1995, Rio de Janeiro. Anais do 19. ENANPAD. v. 1, p. 49-75.

Uma organização que não muda com os novos tempos é séria candidata a ser adquirida por outra. Isto é verdadeiro e se não acontecer à aquisição, então a própria organização inflexível se autodestruirá, pois, permitirá que outra organização conquiste seu mercado. Podem ser Mudanças Físicas como: novas Instalações e arranjo físico, novas máquinas e equipamentos, novos processos e métodos de trabalho, novos produtos ou novos serviços; Podem ser Mudanças Lógicas como: novos objetivos organizacionais, novas estratégias organizacionais, novas missões e soluções; ou ainda Mudanças Estruturais como: novos órgãos e novos cargos, diferentes estruturas organizacionais, redução de níveis hierárquicos, novas redes de comunicações.

Com alterações nos valores sociais, mudaram também os valores dos indivíduos dentro das organizações, ganhando vigor as exigências de independência, autovalorização e desempenho de tarefas estimulantes para a realização profissional do indivíduo. Assim surgiu, no século XX, uma nova abordagem à gestão dos negócios, denominada Desenvolvimento Organizacional – DO.³ A palavra chave no DO é mudança. Se os ambientes interno e externo de uma organização fossem estáveis, não haveria pressões para mudança. Se os objetivos organizacionais e pessoais fossem integrados, as necessidades de mudança também seriam minimizadas. Cada funcionário começou a ser considerado um ser dotado de ambições complexas e mutáveis, com competências e capacidades específicas.

Mudar o comportamento das pessoas não é tarefa fácil ou rápida, principalmente porque elas desencadeiam um processo de resistência à implantação das mudanças. As causas da resistência à mudança são subdivididas em causas gerais e causas específicas. As causas gerais temos: a) Inércia, as pessoas não querem alterar o *status quo* de uma determinada situação; b) o *Timing*, as pessoas resistem à mudança quando o momento em que ela ocorre não é o mais adequado; c) Surpresa, se a mudança é repentina, inesperada ou extrema, a resistência pode ser areação quase reflexiva inicial; d) Pressão dos colegas, a Pressão dos colegas fará com que mesmo os indivíduos mais favoráveis resistam às mudanças sensatas. Nas causas específicas temos: a) Interesse próprio, a preocupação com os próprios interesses estão em nível de intensidade maior do que os interesses da organização.

Na prática o administrador não pode desistir diante de tão farto manancial de recusas, ou seja, de barreiras que podem colocar em risco toda uma organização, faz-

³ BECKHARD apud Ferreira et al. **Gestão empresarial**: de Taylor a nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 66.

se necessário entender os aspectos lógicos, psicológicos e sociológicos da resistência à mudança, para em seguida definir estratégias para contornar a situação de resistência à mudança e promover a mudança tão necessária à oxigenação e revitalização da organização, o século XX nos provou e torna o momento histórico atual particularmente singular.

Por fim, como bem enfatizou Joseph M. Juran “Taylor resiste”⁴ e continua bastante presente entre nós, mas o principal substituto do sistema Taylor, no século XXI, serão as equipes autogeridas.

CONCLUSÃO

Após as leituras desta Unidade IV, e do texto de apoio, o estudo nos permite concluir que apesar de inerente à realidade organizacional, o processo de gestão da mudança, ou seja, o processo de fazer com que a mudança ocorra dentro da organização, é um processo que ainda tem tirado o sono e o emprego de muitos gestores organizacionais, é um processo que apesar da realidade em que vivemos exige que a mudança faça parte da rotina do dia a dia, e seja encarada de forma natural e ainda seja implementada no tempo certo, da forma certa, percebemos que ainda é comum encontrar muita resistência em sua implementação.

O estudo desta unidade permitiu confirmar que as teorias e as práticas gerenciais de hoje começaram a surgir apenas a partir da Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX, ocorrida na Inglaterra e depois em toda a Europa. No final do século XIX e início do século XX, a Era Industrial chega aos Estados Unidos da América do Norte. Conhecemos, então, os conceitos de Taylor, Fayol, Henry Ford, com sua produção em escala industrial. A Revolução Industrial caracterizou a passagem da era agrícola para a era da industrialização.

Atualmente, vivemos na era do Conhecimento ou do Capital Intelectual, em que as pessoas são o maior patrimônio que as organizações possuem e devem tratá-las com eficiência e eficácia, estamos no Século XXI.

⁴ Joseph M. Duram, Artigo: Qualidade no Século XXI, página 102, publicado na Revista HSM Management 3, julho-agosto 1997

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresa.** São Paulo - Atlas, 1996.

BECKHARD apud Ferreira et al. **Gestão empresarial: de Taylor a nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1997. p. 66.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. NETO, Luís Moretto. – **Teorias da Administração II.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. Pág. 147 – 163.

JURAN, Joseph M. Artigo: **Qualidade no Século XXI**, página 102, publicado na Revista HSM Management 3, julho-agosto 1997. Disponível em < http://ced2.ufam.edu.br/admpublica/file.php/20/Leitura_compl_IV.pdf>

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança.** In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 19, 1995, Rio de Janeiro. Anais do 19. ENANPAD. v. 1, p. 49-75.