Sidney TOZZINI*

Novo Século, Novas Empresas: Preparando as Organizações e as Pessoas para a Mudança.

Resumo

Este artigo tem por objetivo identificar as características predominantes das novas organizações e os desafios que se apresentam aos seus atuais e futuros administradores. O ponto de partida é a análise das principais tendências apresentadas na bibliografia e em artigos que buscam identificar os rumos das mudanças a que são submetidas as novas organizações. Embora possamos constatar que na metodologia das atuais ferramentas de gestão predomina a tecnologia da informação, fica claro que a produtividade e eficácia empresarial dependerão cada vez mais de melhores habilidades pessoais. Dotar os futuros administradores com as características essenciais para conviverem e aceitarem um mundo em constante mutação é o grande desafio das Escolas e, em particular, das Escolas de Administração de Empresas.

Abstract

This text has the main objective to identify the major characteristics of the modern organizations as well as the challenges posed to their present and future managers. The starting point is the analysis of main trends presented in current textbooks and articles available in the bibliography where authors aim at identifying the major changes the existing organizations are undergoing. Although it is possible to conclude that the current tools of management empha-

size the use of information technology it is also possible to conclude that productivity and the effectiveness of the new organizations will increasingly depend upon the personal characteristics and abilities of managers. The main challenge of the higher education institutions - specially the Business Schools - will be to endow the future manager with the essential professional and personal tools to live in a world in constant changes.

Introdução

Ao analisar os rumos e mudanças na Administração, Montana e Charnov¹ identificam oito tendências que têm o potencial de impactos dramáticos nos negócios e na prática da administração. São elas:

1. a ascensão da Economia da Informação - pela qual o mundo dos negócios está se deslocando de sua base industrial para uma economia de serviços baseada na informação;
2. mudança para empregos mais qualificados - ocorre o deslocamento de empregos de baixa qualificação para empregos de alta qualificação;
3. aumento no número de trabalhadores - um grande número de pessoas estará ingressando no mercado de trabalho na próxima década;
4. aumento do número de mulheres na força de trabalho;
5. aumento da idade média da força de tra-

* Mestre em Administração de Empresas pela EAESP/FGV. Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica da USP. Economia Internacional pela Harvard Business School da Harvard University - Cambridge Mass. USA. Professor das Faculdades Integradas "Campos Salles".

¹ MONTANA, Patrick J., CHAMOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998 - p. 440-452.

balho na medida em que se reduz o número de filhos nas famílias e aumenta a expectativa de vida da população adulta;

6. maior qualificação do trabalhador - os empregos estão se tornando mais técnicos e exigirão maior qualificação dos trabalhadores;

7. mudança no ambiente de trabalho, crescimento da informática, pela qual um dos maiores desafios para os gerentes será dominar a tecnologia de informática e suas aplicações;

8. mudança no ambiente gerencial: necessidade de melhores níveis de habilidades administrativas e interpessoais por parte dos gerentes.

Desse modo, vemos que o grande desafio das empresas na atualidade, principalmente nas grandes e complexas organizações, é a gerência. Assiste-se hoje a uma mudança radical na estrutura gerencial. A reestruturação das organizações em torno da informação resultou em um corte drástico no número de níveis gerenciais e no número de empregos de gerentes. A presença da informação é universal e seus efeitos gritantes. As empresas que se organizam em torno da informação reduzem rapidamente o número de níveis gerenciais. Descobriram que muitos níveis gerenciais não gerenciavam absolutamente nada. Não tomavam decisões. Apenas passavam dados de baixo para cima pela organização. Quando a empresa se organiza em torno das suas necessidades de informação, esses níveis de gerência tornam-se desnecessários. Como nos informa Peter Drucker: " Existem boas razões pelas quais as grandes organizações terão que se tornar baseadas em informações. Os trabalhadores que utilizam conhecimentos, que compõem em escala crescente a força de trabalho, não se submetem aos métodos de comando e controle do passado. Outra razão é a necessidade de sistematizar a inovação e o caráter empreendedor, trabalhos com conhecimento no mais alto grau. E a terceira, é a necessidade de se acertar com a tecnologia da informação. Os computadores pro-

duzem dados, mas dados não são informações. Informações são dados dotados de relevância e propósito. Uma empresa precisa decidir de que informações necessita para operar seus negócios, caso contrário se afogará em dados".²

Constata-se, portanto, que esta tendência exige uma nova organização, um novo modelo. A construção desse novo modelo é o grande desafio da administração que deverá ser substancialmente aperfeiçoada incorporando políticas que encorajem a permanência no cargo e menos os critérios de promoção, que privilegiem o trabalho em equipe e que remunerem as pessoas pelo desempenho e não pelo cargo, da mesma maneira como pagamos mais a um grande jogador de futebol do que ao seu treinador. Assiste-se, portanto, a uma verdadeira revolução na relação empregado - empregador, colocando a administração no cerne dessa transformação para a qual deverá desenvolver as ferramentas de gestão necessárias para garantir a entrada das empresas nessa nova realidade e, em última análise, a própria sobrevivência do empreendimento.

Paradigmas

De forma bem objetiva, o Dicionário Aurélio define paradigma como modelo, padrão. Chiavenato diz que um paradigma é um conjunto de regras que funciona como um modelo, como um padrão que define o comportamento das pessoas.³

Da mesma forma que as pessoas, as empresas desenvolvem e mantêm seus paradigmas. Na verdade, as empresas desenvolvem seus paradigmas por meio das pessoas que mantêm o poder dentro delas e tomam as principais decisões.

As empresas operam por meio de seus paradigmas que definem sua cultura organizacional. Em geral, a mudança na cultura organizacional é quase sempre uma mudança de paradigmas. A

² DRUCKER, Peter. *Administrando para o Futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992, p.218

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998 p. 21-22

mudança de uma organização passa necessariamente pela revisão de seus principais paradigmas.

Os paradigmas organizacionais funcionam como grandes obstáculos à mudança organizacional e ao ajustamento das empresas às contínuas e mutáveis exigências do ambiente externo.

Chiavenato informa que: "o caráter conservador das empresas é mantido graças à adoção de paradigmas organizacionais e culturais que fossilizam e petrificam a organização... e, conseqüentemente, impedem a mudança e a inovação ao colocar obstáculos e barreiras para evitar qualquer alteração do "status quo".⁴

Paradigmas organizacionais

Entre os velhos paradigmas organizacionais, ele identifica três principais:⁵

1. Caráter burocrático da organização. O modelo burocrático procura impor a ordem, disciplina e padronização para lidar com as pessoas que trazem imprevistos e desvios por causa de suas diferenças individuais. Essas características baseiam-se na racionalidade do modelo burocrático na busca da máxima eficiência possível. Contudo, essa racionalidade conduz à rigidez e ao mecanicismo do comportamento da organização e dos seus membros individuais privilegiando o "status quo".

2. Estrutura organizacional do tipo funcional. A estrutura funcional é a organização feita com base em atividades que requerem tarefas similares e que são agrupadas, juntas e identificadas de acordo com alguma classificação como produção, vendas ou finanças. O agrupamento por função reflete a ênfase nas habilidades e no trabalho de pessoas especializadas. Portanto, o caráter burocrático é apresentado dentro de uma estrutura funcional reforçando suas limitações e preservando o "status quo".

3. Forte divisão e fragmentação do trabalho. Trata-se da própria organização do trabalho, ca-

racterística de um sistema de produção e consumo em grande escala de bens e serviços padronizados que revolucionou a indústria do século XX. Tais práticas desumanizaram o trabalho, alienaram as pessoas. Limitou e restringiu os esforços das pessoas como ilustrado em "Tempos Modernos" de Chaplin. Por trás desses princípios, estavam a preservação do "status quo", a permanência e o caráter definitivo das tarefas e atividades.

Paradigmas Culturais

De maneira bastante ampla, podemos entender Cultura Organizacional como o conjunto de valores que vigoram internamente em uma organização, definindo padrões de comportamento e estilo gerencial.

A cultura organizacional corresponde aos aspectos e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização, definindo a maneira pela qual ela se vê e visualiza seu ambiente. As empresas adotam paradigmas culturais que se distanciaram significativamente da realidade atual. Grande parte das mudanças dentro das empresas implica em mudanças nesses paradigmas. Entre os velhos paradigmas culturais, Chiavenato identifica três principais:⁶

1. Autocracia e desconfiança. Corresponde à abordagem da Teoria X descrita por McGregor que afirma que os indivíduos não gostam de trabalhar e evitarão o trabalho sempre que possível. Já que os indivíduos não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, ameaçados, manipulados, dirigidos e controlados. Para reforçar essa desconfiança, as pessoas devem simplesmente executar tarefas e não pensar. Poucas são as pessoas realmente criativas. Conseqüentemente, o gerente pensa e planeja. As demais pessoas simplesmente cumprem ordens.

2. Conformismo. Aceitação passiva do "status quo". Predisposição que faz com que as pes-

⁴ idem p. 43

⁵ ibidem p. 43-60

⁶ ibidem p. 63, 64

soas não contrariem as normas e regulamentos que impõem uma conduta previamente estabelecida pela empresa.

3. Individualismo. Cada pessoa leva sua própria vida, sem interferir no trabalho das demais. Cada pessoa decide e age por conta própria, desprezando as outras pessoas, grupo e a própria organização.

Chiavenato conclui que os paradigmas organizacionais e culturais tornam a mudança e a inovação impossíveis. Como decorrência, cita os continuismos, o comportamento burocrata e a gerência de manutenção ou gerência tipo "Lei de Gérson".⁷

O processo de mudança organizacional

Podemos indicar dois conceitos básicos sobre mudança:

A primeira é que nenhuma mudança é a última, ou seja, cada mudança cria um conjunto de outras mudanças. Como informam Hersey & Blanchard: "Uma organização é um sistema social aberto, isto é, todos os aspectos de uma organização estão inter-relacionados. Uma mudança em qualquer parte da organização pode ter impacto em outras partes ou na organização propriamente dita. Por isso, uma mudança proposta em uma parte da organização deve ser cuidadosamente avaliada em função de seu provável impacto no resto da organização"⁸

A segunda é que a mudança é difícil na medida em que a maioria das pessoas e a maioria das organizações tendem a se conformar com a maneira usual de como os negócios são conduzidos. Desse modo, administrar mudanças significa mudar os hábitos, os modelos de comportamento

e as atitudes das pessoas com relação ao modo de executar suas tarefas. Entretanto, sabemos que, em muitas circunstâncias, a única alternativa para a eficiência é a mudança.⁹

O reconhecimento e a aceitação das forças para a mudança é um elemento chave para a previsão das mudanças. Essas forças para a mudança podem ser externas, ditadas pelo mercado, pela legislação ou pela tecnologia, ou internas, resultantes da estrutura de poder dentro da empresa e a força dos indivíduos.

Em geral, as organizações buscam planejar as mudanças de maneira sistêmica e organizada. Podemos afirmar que a implementação de uma mudança planejada se constitui no elemento fundamental de qualquer função gerencial envolvendo a tradução das decisões organizacionais em atividades que gerem os resultados desejados.

Importantes programas de mudança devem se orientar pela visão de futuro da empresa e devem ser aplicados de cima para baixo. "Pelo menos, inicialmente, grandes programas de mudança devem ser ativamente conduzidos pela alta gerência."¹⁰ "...o superior deve ser o agente de mudança...A chave, portanto, é conseguir adequadamente a mudança, e é aqui que a prática de modificação de comportamento pode ser útil."¹¹

"Para mudar uma organização, comece pelos comportamentos, sobretudo com a alta gerência servindo de modelo para os comportamentos desejados. Compreenda também que mudar as atitudes existentes sob os comportamentos leva muito tempo. O futuro pertence à "organização-camaleão" - um organismo tão sintonizado com seu ambiente que consegue se adaptar rapidamente. E o fato de adaptar-se com facilidade é o mais surpreendente."¹²

⁷ ibidem p. 65-73

⁸ HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. São Paulo: E.P.U., 1977. p. 211

⁹ idem p. 185

¹⁰ CHAMPY, James A. Preparando-se para a Mudança Organizacional in. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p.27

¹¹ HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. São Paulo: E.P.U., 1977. p. 188

¹² MILLER, Doug. A Organização do Futuro in. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p. 142

Níveis de mudança

Hersey & Blanchard falam de quatro níveis de mudança, apresentadas em ordem crescente de dificuldade de implementação:

1. mudanças de conhecimento;
2. mudanças de atitude;
3. mudanças de comportamento individual;
4. mudanças de realização de grupo ou de organizações.

Embora seja difícil mudar o comportamento individual, é ainda mais difícil mudar a realização de grupo ou organização, pois neste caso procuramos mudar costumes, tradições e padrões. O grupo tende a ter uma unidade auto-reforçadora, e, por isso, é mais difícil modificar o comportamento de uma pessoa como membro de um grupo, sem modificar antes as normas do grupo.

Implementando as Mudanças. Os ciclos de Mudança

Ao implementar a mudança, é importante observar os estilos de liderança existentes. Podemos descrever esses estilos em classificações que vão do autoritário ao participativo. No estilo autoritário (mudança imposta), ela começa com a imposição de mudança à organização total, como um decreto da alta gerência. Trata-se de uma forma de comunicação instruindo os trabalhadores a mudarem seu padrão de comportamento, que pressupõe que os gerentes de nível mais baixo e demais funcionários mudarão seu comportamento para atingir o resultado desejado. A abordagem autoritária deixa de levar em consideração, entre outros, os seguintes fatos: a resistência natural às mudanças, a necessidade de descongelar os padrões de comportamento atual e a tendência à inércia. O ciclo de mudança imposta pode ser mais produtivo com pessoas imaturas, pois tais pessoas são freqüentemente

dependentes e não estão dispostas a assumir novas responsabilidades, a não ser que sejam obrigadas a fazê-lo. Na realidade, por natureza, tais pessoas poderiam preferir orientação e estrutura a serem forçadas a tomar decisões que poderiam amedrontá-las.¹³

No outro extremo, temos a abordagem participativa pela qual ocorre o envolvimento dos subordinados no desenvolvimento e implementação da mudança. A responsabilidade e a autoridade pela mudança é compartilhada com os subordinados desde o início do processo. O ciclo de mudança participante tende a ser mais adequado para o trabalho com grupos maduros, pois estes têm motivação de realização e certo grau de experiência e conhecimento que podem ser úteis para o desenvolvimento de novas estratégias para a realização de objetivos. Uma vez iniciada a mudança, as pessoas maduras são muito mais capazes de assumir responsabilidades pela implementação das mudanças.¹⁴

O ciclo de mudança participante tende a ser eficiente, quando induzido por líderes com poder pessoal, enquanto que o ciclo imposto exige significativo poder de posição (cargo ocupado): prêmios, castigos e sanções. A principal vantagem do ciclo participativo é que, uma vez aceito, tende a ser duradouro, pois as pessoas estão muito comprometidas com a mudança. Sua desvantagem é que tende a ser lenta e evolutiva. De outro lado, a vantagem do ciclo imposto é a rapidez. Usando seu poder de posição, o líder muitas vezes pode impor imediatamente a mudança. A sua desvantagem é que tende a ser efêmero. Só pode ser mantido, enquanto o líder tenha poder de posição para o impor. Mesmo assim, muitas vezes provoca animosidade, hostilidade e, alguns casos, comportamento manifesto ou oculto para sabotá-lo ou destruí-lo.¹⁵ Hersey & Blanchard concluem dizendo que "tais ciclos foram descritos como se fossem uma questão de

¹³ HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*.- São Paulo: E.P.U., 1977 p. 200

¹⁴ idem p. 199

¹⁵ ibidem p. 200

tudo ou nada". Na realidade, trata-se mais de uma questão de mistura adequada dos dois, de acordo com a situação.¹⁶

Preparar a empresa e as pessoas para o futuro

Preparando as empresas

É Drucker quem nos informa que a organização é, mais do que uma máquina, como na estrutura clássica de Henri Fayol. Ela é mais do que econômica, definida pelos resultados alcançados no mercado. Diz ele que a organização é, acima de tudo, social. São pessoas. "Seu propósito deve ser o de tornar eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes suas fraquezas. Na verdade, essa é a única coisa que a organização pode fazer - a única razão pela qual existe e precisamos dela"¹⁷

Chiavenato diz que as empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e a engenhosidade humana construíram. As empresas de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores. Não existem duas empresas semelhantes, já que a maior característica das empresas é a sua enorme diversidade.

"Uma das razões que explicam a enorme variedade de organizações no mundo atual é o fato de que a organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Pelas suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca, por meio da cooperação com seus semelhantes, a conjugação de esforços para atingir objetivos que sozinho não teria condições de atingir..."¹⁸

Sabe-se que o significado das organizações sempre foi mutável e dinâmico, mas hoje a

velocidade com que esse conceito se altera é extremamente mais rápido do que o era há algumas décadas. Um mundo de transformações aceleradas tem levado vários autores a prever o fim das organizações. Entretanto, é Drucker quem afirma: "Isto ...é a única coisa que podemos prever com certeza que não acontecerá... Organizações serão necessárias até mais do que antes."¹⁹

Entretanto, uma abordagem totalmente diferente está surgindo. O fato mais recente é que estamos caminhando depressa para as 'novas organizações'.

No final dos anos 80, era o próprio Drucker²⁰ quem vaticinava que a década de 1990 traria, em cinco áreas importantes, mudanças de amplas conseqüências sociais, econômicas e nas estratégias, na estrutura e na gerência das empresas. Essas cinco áreas eram:

1. maior integração econômica internacional;
2. as empresas se integrariam na economia mundial através de alianças;
3. as empresas passariam por reestruturações radicais orientadas por duas regras: a primeira seria levar o trabalho até onde as pessoas estão, ao invés de levá-las até onde o trabalho está. A segunda seria transferir para terceiros as atividades que não ofereceriam oportunidades de promoção a posições relativamente altas;
4. uma mudança fundamental no controle da propriedade das empresas, que colocaria maior pressão sobre toda a estrutura gerencial dando ênfase aos retornos de curto prazo;
5. mudanças rápidas na política internacional e maior influência das questões transnacionais sobre as economias domésticas.

Na época, Drucker - do alto da sua vivência - afirmava que as tendências descritas acima não eram previsões. Dizia serem conclusões. Tudo

¹⁶ ibidem p. 200

¹⁷ DRUCKER, Peter F. Rumo a Nova Organização in. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p. 18, 19

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994 p. 54

¹⁹ DRUCKER, Peter F. Rumo a Nova Organização in. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p. 18

²⁰ DRUCKER, Peter F. Os futuros que já nos cercam in. *Administrando para o Futuro*. São Paulo: Pioneira. 1992. p. 1-7

aquilo que ali havia sido descrito, segundo ele, já havia acontecido.

E agora, qual seria essa "nova organização" de que nos fala no início dos anos 90?

Talvez possamos encontrar a resposta com Miller.²¹ A organização do futuro será um organismo extremamente adaptável. Seu formato e aparência vão se modificar, conforme o ambiente e as exigências na mudança organizacional. Ele a chama de "organização-camaleão" que apresenta cinco características fundamentais:

1. grande flexibilidade: A "organização-camaleão" parte da premissa da flexibilidade. Avança, adapta-se e muda de acordo com as exigências das mudanças em seu ambiente. Não se sente ameaçada pela mudança. Ela busca a mudança;

2. compromisso com o indivíduo e sua constante valorização. A "organização-camaleão" deverá trilhar o caminho da convergência, criando condições, para que o indivíduo e a empresa estipulem as cláusulas de um novo contrato social: a empresa valorizando os resultados e não no trabalho e o indivíduo buscando um ambiente propício ao crescimento, à aquisição de novas habilidades e à valorização de seu trabalho em lugar da estabilidade. Assim a "organização-camaleão" investirá forte no treinamento e desenvolvimento de seu pessoal;

3. uso constante e intenso de equipes. "As equipes, quando bem lideradas, são certamente o meio mais poderoso e produtivo de efetuar o trabalho. Evidentemente, algumas tarefas são realizadas com maior eficiência de modo individual. Entretanto, para o trabalho complexo e sofisticado, o conhecimento, o apoio e a responsabilidade compartilhados representam fatores impulsores significativos para funcionários com desempenho acima da média. Igualmente importante, talvez seja o fato de que a maioria dos talentos deseja trabalhar com outros talentos. Eles

sabem que o trabalho conjunto proporciona um aprendizado mais rápido, além de ser mais prazeroso. Oferecer aos funcionários a oportunidade de trabalhar em equipe aumenta em muito o poder de recrutamento de uma organização quanto à oferta de um trabalho agradável e um desenvolvimento acelerados"²². É a equipe que irá prosperar na "organização-camaleão". A equipe autogerenciada é que proporcionará a energia para a estrutura flexível da "organização-camaleão". As equipes se formarão em torno de um problema que, uma vez resolvido, se modificará, conforme a necessidade. Desse modo, as pessoas serão membros participantes de várias equipes - sucessiva ou simultaneamente - exercendo diferentes papéis em cada uma delas;

4. sólidas competências principais. Entende-se por competência principal de uma organização a soma do conhecimento + habilidade. Ou seja, o conhecimento daquilo que ela sabe fazer de melhor. A competência principal não significa necessariamente o negócio principal da empresa. O negócio principal da empresa se baseia em suas atividades. A "organização-camaleão" se organizará em torno de sua atividade principal e suas competências principais, permanecendo atenta a novas oportunidades. As demais funções, consideradas não essenciais, serão terceirizadas. A organização deverá compreender que não há tempo tampouco recursos para investir em funções usuais entendidas como aquelas distantes de suas competências principais;

5. satisfação com a diversidade. Como consequência direta da valorização do indivíduo, a organização do futuro buscará a diversidade. Uma diversidade que deverá ir além da convivência, tolerância e convívio com diferentes etnias, sexos ou religiões. Ela buscará a diversidade pelo aporte que ela proporciona de diferentes competências e perspectivas para a solução de problemas.

²¹ MILLER, Doug - A Organização do Futuro in.. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. .A Organização do Futuro. São Paulo: Futura, 1997. p. 136, 142

²² SMITH, Anthony F. KELLY, Tom. O capital Humano na Tecnologia Digital in. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. .A Organização do Futuro. São Paulo: Futura, 1997. p. 225-226

Sabemos que a tecnologia, a estratégia, alianças globais e inovação são dimensões fundamentais que influenciarão a vantagem competitiva das organizações no futuro. Contudo, cada uma dessas áreas depende e é impulsionada pelo talento humano. Portanto, não basta que as organizações se preparem para o futuro, atentando para aquelas dimensões," a vantagem econômica e estratégica futura será das organizações capazes de atrair, desenvolver e reter de forma mais eficaz um grupo diversificado dos melhores e mais inteligentes talentos humanos do mercado".²³

No artigo em referência, os autores oferecem alguns pontos de reflexão que nos ajudam a preparar não só a organização para o futuro, mas auxiliam a encaminhar a visão daquilo que se espera das pessoas em geral e em especial da gerência dessa organização futura. Dizem eles:

-Ao atrair os melhores, lembre-se de que os talentos chegam de todas as formas, tamanhos, cores e idades. A diversidade deve ser compreendida e acolhida, se as organizações esperam atrair os melhores. A chamada inteligência emocional e social (QE) será tão importante, se não mais relevante que o QI, quando se trata dos melhores talentos.

Ao desenvolver os melhores profissionais, a organização do futuro precisa dispor de uma função estratégica de recursos humanos. Os departamentos de RH terão duas funções distintas: a administração de recursos humanos propriamente dita e a estratégia de recursos humanos envolvendo o desenvolvimento de abordagens para recrutar, desenvolver e reter capital humano.

Por fim, ao reter os melhores profissionais, as organizações precisam demonstrar que são instituições confiáveis. A credibilidade é baseada em seis dimensões: convicção, caráter, cuidado, co-

ragem, postura e competência - os chamados 6 C's. Sabemos que talentos sempre terão opções e não se inclinarão para trabalhar para instituições desprovidas de credibilidade.

Segundo Sethi²⁴, uma empresa precisa implementar no mínimo sete diretrizes, para alcançar uma cultura de alto desempenho e de elevada auto-estima que denominou de 7 R's:

1. respeito - Para que os membros de uma organização revelem seus melhores aspectos e empenhem-se, precisam receber um tratamento respeitoso;

2. responsabilidade e recursos- Para desenvolver a auto-estima e a criatividade, devemos proporcionar às pessoas áreas de responsabilidade distintas e bem definidas, bem como os recursos adequados;

3. assumir riscos - A organização do futuro, ao estimular o desejo de correr riscos e ao aceitar o erro como uma ocorrência normal, estará cultivando a auto-estima e inspirando a inovação. A organização do futuro demandará erros e fracassos, como prova de que seus funcionários se comprometem a assumir riscos e inovar;

4. recompensa e reconhecimento - Uma das maneiras mais eficazes de inspirar pessoas é o reconhecimento de um trabalho bem feito. O trabalhador voltado para o conhecimento espera não apenas uma recompensa monetária, mas também uma recompensa moral, da qual o agradecimento e o reconhecimento são elementos básicos. A organização do futuro será edificada sobre os alicerces da estima mútua, como um requisito primordial para liberar o que há de melhor no interior de cada um;

5. relacionamento - Relacionamentos nutrem o alto desempenho, se forem pessoais, respeitosos e benevolentes. Quando as pessoas de todos os níveis hierárquicos passam a se conhecer de maneira respeitosa e benevolente, estabelece-se um contexto favorável ao desenvolvimento da confiança. Existe total harmonia entre o fortale-

²³ idem p. 220

²⁴ SETHI, Deepak - Os sete Rs da AUto-estima in. HESSELBEIN, F, GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p. 252-253

cimento de minha auto-estima e da sua, ao mesmo tempo em que são respeitadas as necessidades de nosso empregador;

6. exemplo - Role Playing. O exemplo é o comportamento mais poderoso para transmitir um conjunto de valores ou comportamentos desejados. A principal causa da descrença em uma organização é a discrepância entre o discurso e a ação. Gerentes deverão ser exemplos de inspiração. É essa a responsabilidade condizente com sua posição de poder e com suas atribuições;

7. renovação - As organizações do futuro estarão necessariamente concentradas no aprendizado, para poderem adaptar-se à nova realidade e aos desafios econômicos. O aprendizado contínuo será o estilo de vida. Esse é o significado de inovar. A organização do futuro necessitará de uma cultura onde o aprendizado seja constante; aonde a instrução e feedback sejam contínuos incentivando o crescimento, desempenho e a auto-estima.

Desse modo, de nada adianta pretender fazer mudanças organizacionais ou culturais, sem antes preparar as pessoas, para fazerem com que essas mudanças aconteçam. As mudanças reais dentro das empresas somente ocorrem a partir das pessoas. Chiavenato informa: " para fazer alguma mudança dentro da organização, o primeiro passo é mudar a cabeça das pessoas e prepará-las antecipadamente para a mudança. Mais do que isso, é necessário preparar o ambiente psicológico adequado para a mudança e fazer com que as pessoas aprendam a aprender e a inovar. Sem isto, a mudança será apenas ilusória."²⁵

Portanto, as pessoas deverão ser preparadas para desenvolver características de tolerância com a diversidade.

Adicionalmente, as pessoas deverão incorporar nas suas funções as habilidades de relacionamento interpessoal, não apenas para tolerar a

diversidade, mas para poderem desempenhar suas tarefas de maneira eficaz como parte de equipes interdisciplinares nas quais desempenharão diferentes papéis.

Finalmente, deveremos procurar desenvolver nas pessoas as características de credibilidade, da mesma maneira que entendemos que instituições confiáveis serão capazes de reter os grandes talentos. O desenvolvimento dessa característica - tanto no nível corporativo como no individual, passa pela implementação das sete diretrizes - 7 R's - para alcançar uma cultura de alto desempenho. Esses sete R's estão diretamente relacionados aos seis pilares da auto-estima propostos por Branden.²⁶

Liderança e Iniciativa.

Entendemos, portanto, que o grande desafio dos administradores é desenvolver e aplicar as novas ferramentas de gestão, de modo a garantir a adequação das organizações a um ambiente em constante e rápida mutação, onde o saber está assumindo o papel preponderante. Adequar as organizações para a sociedade do conhecimento onde prevalece o trabalho intelectual e especializado em detrimento do trabalho físico. Preparar as organizações para uma realidade onde a inovação é a palavra de ordem, e a inovação sistemática requer uma disposição para encarar a mudança não como uma ameaça, mas como oportunidades de crescimento e desenvolvimento. O administrador da atualidade deverá, em face de uma economia globalizada e inconstante, estruturar as organizações em torno da informação, da inovação sistemática e do constante desenvolvimento do espírito empreendedor das pessoas que a compõem.

Como afirma Ross A. Webber, professor da Wharton School da Universidade da Pensilvânia: "O ambiente atual exige pessoas e processos que efetivamente combinem as funções de especialista com as de administração geral...A efetiva administração geral inclui a habilidade de comu-

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998 p. 245

²⁶ BRANDEN, Nathaniel. A auto-estima na era da informação in. HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p. 242-251

nicar, de estar disponível à aproximação, e encorajar e responder ao fluxo de idéias de baixo para cima e da adoção de grande flexibilidade de comportamento"²⁷

Desse modo, analisando as tendências atuais onde predomina a tecnologia do saber, fica clara a necessidade cada vez maior de melhores habilidades gerenciais. Entretanto, a produtividade e eficácia empresarial dependerão cada vez mais de boas habilidades gerenciais e não de tecnologia. Compete ao administrador dotar as organizações com as ferramentas que possibilitem o desenvolvimento de gerentes com habilidades em comunicação, conhecimento de técnicas motivacionais e capazes de estabelecer metas e avaliar desempenhos, para garantir a adequação e, em última análise, a sobrevivência das empresas em um mundo em que a única constante é a própria mudança." Acima de tudo, compreenda que a mudança é o marco deste final de século. O gerente bem-sucedido será o que antecipa a mudança e que a planeja ativamente. Numa mudança, há oportunidade, e aqueles que forem capazes de antecipá-la farão as histórias de sucesso do amanhã"²⁸.

O desafio das Escolas de Administração

No final da década de 70, portanto, há quase 30 anos, dizia-se que os desafios impostos pela época exigiam que a administração de empresas fosse praticada de maneira profissional e científica. Os dirigentes empresariais eram instados a recorrerem ao conhecimento administrativo pela interação empresa-ESCOLA, a fim de que o método tomasse o lugar do amadorismo

na condução dos negócios públicos e privados, uma vez que a habilidade administrativa poderia ser aperfeiçoada pela educação.²⁹

Evidentemente, as condições mudaram e, para atestar isto, nada melhor do que observar as novas exigências do mercado de trabalho, informa-nos o Reitor do Instituto Tecnológico da Aeronáutica - ITA - prof. Euclides de Carvalho Fernandez." Passa a ganhar intensidade a interação do mercado de trabalho ou do segmento empresarial, com o segmento universitário. Mesmo no Brasil já se identifica, com alguma insistência, a demanda pela educação continuada, com empresas arcando até com os custos de atualização ou especialização de seus profissionais. Portanto, há a consciência não só da necessidade de profissionais qualificados para suportar os empreendimentos de curto prazo, como também da necessidade de garantir competência ou continuidade dos empreendimentos a longo prazo. Tudo indica que se consolida, cada vez mais, o conceito da Empresa do Conhecimento, superando o antigo conceito da Empresa Produto."³⁰

Sem dúvida, a prioridade máxima do mundo no século XXI será a educação.³¹

"Hoje, educação está na moda...Hoje, qualquer empresa de comunicação depende visceralmente, cada vez mais, da qualidade de seus recursos humanos. De nada adiantam prédios modernos, computadores ou rotativas de avançada tecnologia, se não houver profissionais competentes para captar, processar, armazenar e distribuir informação. Em certa medida, isso é verdade em qualquer empresa hoje..."³²

Qual o perfil do homem que está sendo exigido para enfrentar um mundo globalizado e sem

²⁷ WEBBER, Ross A. Imperativos Modernos in. O Domínio da Administração No. 1. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 28ago, 1997.p.7-14

²⁸ MONTANA, Patrick J., Charnov, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 199. p. 452

²⁹ MAXIMIANO, Antonio César Amaru, MARCOVITCH, Jacques - Teoria: Administrativa: Evolução e Perspectivas. O Estado de São Paulo, São Paulo, 21 ago., 1977. Suplemento Cultural, nº45, p. 12.

³⁰ FERNANDEZ, Euclides de Carvalho. O sistema educacional deve garantir todo o suporte às expressões nacionais, *Coleção CIEE*, São Paulo, v. 19, p. 43-52, 15 ago., 1998.

³¹ ZAMPIERI, Wilson João. No Século XXI, a Educação será prioridade máxima mundial. *Coleção CIEE*, São Paulo, v. 19, p. 35-42, 15 ago., 1998.

³² MARANHÃO, Aluizio. A Educação Brasileira no Limiar do Novo Século. *Coleção CIEE*, São Paulo, v. 19, p. 7-8, 15 ago., 1998.

fronteiras nas questões humanas, técnicas, culturais, econômicas, espaciais e científicas? É o reitor da Universidade Cruzeiro do Sul quem nos oferece a resposta: "...por entender a complexidade intrínseca ao processo formativo, os participantes da conferência da Unesco para a América Latina e Cuba anunciaram cinco pilares para educação:

- aprender a ser;
- aprender a saber;
- aprender a falar;
- aprender a conviver;
- aprender a empreender.³³

O perfil do egresso das escolas de Administração deverá - necessariamente - incorporar as novas tendências e deverá ser continuamente aperfeiçoado para mantê-las como centro de renovação nas técnicas de gestão, ampliando suas fronteiras com o meio empresarial e se transformando em verdadeiros centros de treinamento e reciclagem gerencial, ampliando seus cursos de extensão e pós-graduação.

A ampliação dos pontos de contato com o mundo empresarial deverá proporcionar às escolas maior flexibilidade e sensibilidade às necessidades do meio-ambiente, constituindo-se em centros de referência pela maior integração de seus quadros profissionais ao mundo corporativo.

Vale lembrar que, embora o Exame Nacional de Cursos não possa ser encarado como avaliação única e definitiva das Escolas de Administração, em um total de 391 cursos de administração avaliados pelo MEC em junho do ano passado, a classificação apresenta-se como segue:

Conceito	Nota média dos alunos	Número de Instituições
A	acima de 88	47
B	entre 70 e 88	66
C	entre 50 e 70	151
D	entre 30 e 50	68
E	abaixo de 30	47

ENC - 98 Fonte : MEC em Exame Você S.A.³⁴

As escolas de Administração têm, portanto, um duplo desafio. Como organizações - que também são - devem adaptar suas estruturas na busca de maior flexibilidade. Como escolas, deverão mobilizar seus quadros diretivo e docente para, continuamente, anteciparem a mudança e permanecerem à frente das principais tendências da sociedade, formando profissionais sintonizados com o presente e dotados dos instrumentos de gerência que os capacitem a conviver permanentemente com a mudança. Haja desafio!

³³ ZAMPIERI, Wilson João. No Século XXI, a Educação será prioridade máxima mundial. Coleção CIEE, São Paulo, v. 19, p. 35-42, 15 ago., 1998.

³⁴ GOMES, Maria Tereza. Com quantas notas se faz um curso de Administração. Exame Você S.A. São Paulo, nº8, p.17, fev.1999.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDEN, Nathaniel. A auto-estima na era da informação. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo : Futura, 1997. p.242-251
- CARVALHO, Antonio Vieira de, SERAFIM, Oziléa C.G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo : Pioneira, 1995. v.2
- CHAMPY, James A. Preparando-se para a mudança Organizacional In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo : Futura, 1997. p.27
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração : teoria, processo e prática*. 2.ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- _____. *Os Novos Paradigmas*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- DRUCKER, Peter. *Administando para o Futuro*. São Paulo : Pioneira, 1992.
- _____. Rumo a Nova Organização. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo : Futura, 1997. p.18-19.
- _____. *Administando para o Futuro*. São Paulo : Pioneira : São Paulo, 1992. p.1-7 : Os futuros que já nos cercam.
- FERNANDEZ, Euclides de Carvalho. O sistema Educacional deve garantir todo o suporte às expressões nacionais. Coleção CIEE, São Paulo. v.19, p.43-52, ago.1998.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. São Paulo : E.P.U., 1977.
- MARANHAO, Alufio. A Educação Brasileira no Limiar do Novo Século. Coleção CIEE, São Paulo, v.19, p.7-8, ago.1998.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru, MARCOVITCH, Jacques. Teoria Administrativa : Evolução e Perspectivas. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 21 ago.1977. Suplemento Cultural, n.45, p.12.
- MILLER, Doug. A organização do futuro. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo: Futura, 1997. p.142
- MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo : Saraiva, 1998.
- SETHI, Deepak. Os sete R's da Auto-Estima. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo : Futura, 1997. p.252-253
- SMITH, Anthony F, KELLY, Tom. O capital humano na economia digital In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKARD, R. *A Organização do Futuro*. São Paulo : Futura, 1997. p.225-226.
- WEBBER, Ross A. Imperativos Modernos : O Domínio da Administração No.1. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28 ago.1997, p.7-14.
- ZAMPIERI, Wilson João. No século XXI, a Educação será prioridade máxima mundial. Coleção CIEE São Paulo, v.19, p.35-42, ago.1998.