

AS ORGANIZAÇÕES EM CONSTANTE MUDANÇA

José Luís Bizelli

Diretor da Faculdade de Ciências e Letras –
Unesp/Araraquara, Professor Assistente credenciado
nos Programa de Pós-Graduação em Televisão
Digital – Unesp/Bauru e Programa de Pós-Graduação
em Educação Escolar – Unesp/Araraquara

Na segunda metade do século XIX, uma série de pensadores tentou vislumbrar o que estava reservado para o futuro das nações. Dois projetos de sociedade foram transformados em visões de futuro. [Alfred Marshal](#) para expressar uma delas imaginou que – ao alastrar-se o capitalismo e ao aperfeiçoar-se a indústria – todos seriam, no século XX, proprietários e teriam tempo para dedicar-se a atividades diferentes das relacionadas ao trabalho: todos seriam mais ricos e teriam tempo para as artes, a filosofia, a música, etc.

[Karl Marx](#), na outra visão, previu que o século XX traria consigo a construção do socialismo real, via para uma sociedade mais justa e igual, na qual não haveria a propriedade privada: toda propriedade estaria

nas mãos do Estado. Chegar-se-ia, no futuro, a um sistema baseado no princípio de que todos colocariam a disposição da sociedade os seus talentos e retirariam dela aquilo que necessitassem para viver.

Em realidade, o início do século XX foi marcado por guerras e revoluções. Quando termina a Segunda Guerra Mundial, tanto no bloco socialista quanto nos países capitalista, parecia ser o Estado à instituição que impulsionaria a sociedade rumo ao futuro – o estado soviético, o estado promotor do bem estar social nas democracias modernas e o estado desenvolvimentista nos países pobres. Na Europa Ocidental, o capitalismo experimentou um período de 30 anos de crescimento econômico, baseado nos princípios do *keynesianismo* e da democracia partidária competitiva.

Com a crise do petróleo e do padrão-ouro, em meados dos anos 80, os governantes de países como Estados Unidos e Inglaterra, vão atacar o estado como o causador dos males das economias capitalistas, pregando a diminuição de seu tamanho e a volta à economia de livre mercado, sonho embalado por autores neoliberais. A reforma do aparelho estatal é a solução proposta para que o setor público adquira a eficiência do setor privado.

Sob um processo de desregulamentação de mercado inicia-se uma nova fase da globalização. Desde as expansões coloniais o mundo atravessa diferentes fases do processo de globalização, mas a globa-

lização moderna se faz sob o domínio do capital financeiro: dinheiro movimentado por bolsas de valores de todo o mundo, influenciando diretamente no valor das moedas nacionais, criando fenômenos especulativos e gerando crise de efeito global.

Assim aconteceu no México, na Ásia, na Rússia e na Argentina. Entre as crises mais recentes podemos identificar a do mercado imobiliário americano e aquelas que vêm ameaçando o Euro e os países da União Europeia, provocando instabilidades e perdas em todos os países que participam do mercado internacional.

Isso se rebate diretamente em nossa vida, já que se mantêm taxas de juros internos altos e cada vez que compramos alguma coisa ou utilizamos o sistema do cheque-especial pagamos mais caro. Apesar de sofrermos os efeitos da globalização econômica, não encontramos um nível de interferência no processo globalizado de gestão da economia mundial. Mesmo tomando medidas econômicas duras que empobrecem a população, não estamos vacinados contra as crises globais.

Dois paradoxos se produzem. Um de forte conotação econômica, ligado à lógica de funcionamento dos mercados produtivos: cada vez precisamos de menos trabalhadores, mas cada vez precisamos de mais consumidores. Portanto, crises econômicas estão sempre no horizonte de nossa sociedade. Outro paradoxo é de cunho político: o discurso que serve para eleger um candidato nos países democráti-

cos, não serve para governar, ou seja, é difícil de ser transformado em políticas públicas. De qualquer forma, uma conduta se firma: cada vez mais os problemas globais buscam respostas criativas no nível local, pressionando-o e gerando violências estruturais.

O desemprego é o fenômeno que mais incomoda as economias capitalistas. É fácil perceber, hoje, nos países da União Europeia, que a perda diária de postos de trabalho em determinados países justificam os discursos que pregam a diminuição de políticas de proteção social que compunham o sistema de bem estar social das teorias de Keynes.

A resposta das empresas à competitividade é o aumento da produtividade – através do incremento tecnológico e inovador – poupando a utilização intensiva de mão de obra. Esse processo é particularmente perverso em países menos desenvolvidos porque se passa a exigir um trabalhador com maior qualificação diante de um universo de excluídos dos processos educativos formais. Países como o Brasil, com massas trabalhadoras pouco escolarizadas e pouco educadas para enfrentar o universo do trabalho qualificado aumentam a exclusão da mão de obra no mercado formal de trabalho.

De qualquer forma, no mundo globalizado e tecnológico no qual vivemos fica claro que o novo diferencial das organizações – públicas, privadas ou do terceiro setor – é o **capital humano** que elas possuem. Depois de várias revoluções industriais, nas quais os diferenciais eram

máquinas ou tecnologias de produção, hoje, as inovações estão disponíveis em um terminal de computador. As pessoas são capazes ou não de se apropriarem da tecnologia e transformá-la em novas rotinas de trabalho: estamos diante de uma revolução conduzida pela administração, na qual o cliente interno – o servidor – é aquele que faz diferença no resultado alcançado pela instituição.

Como procuramos mostrar até agora, os novos padrões de produção vêm se estabelecendo através de uma mudança na forma de se administrar o ambiente de trabalho dos servidores de uma organização – inovações de processo, *just in time*, *total quality management*, *theory of constraints*, procedimentos de *reengenharia* preponderaram nas empresas.

O novo clima organizacional nos locais de trabalho está afeto à três aspectos que se constituem enquanto condições necessárias para um ambiente sustentável de convivência laboral: 1) saúde financeira da organização resguardada; 2) ambiente seguro e satisfatório para os funcionários; 3) reconhecimento pelo usuário da importância e da qualidade dos serviços. Se um desses aspectos transformar-se em meta de uma organização, os outros dois devem ser as condições necessárias para o atendimento dessa meta.

Portanto, uma organização – seja ela pública ou privada ou do terceiro setor – não pode gastar mais do que está previsto no seu orça-

mento, sob pena de tornar-se insolvente e não conseguir mais cumprir seu papel. Ao mesmo tempo, se o capital maior da organização é o seu pessoal, todos os esforços deverão ser canalizados para fixar essas pessoas na organização: elas devem estar satisfeitas com o seu ambiente de trabalho, elas devem estar incentivadas para o trabalho, elas devem ter oportunidade de crescer no trabalho. Finalmente, a organização não precisa apenas ter qualidade, essa qualidade tem que ser percebida pelos seus clientes ou usuários, ou seja, é necessário atender à revolução do cliente-cidadão. As pessoas devem ter percepção de ganho ao se dirigirem ao atendimento da organização, devem sentir-se satisfeitas com o serviço prestado ou com o produto ali adquirido.

Assim, as organizações devem implantar um processo de aprimoramento contínuo para os seus quadros funcionais. Devem tornar-se organizações de aprendizado (*learning organizations*). Cada organização deve transformar-se em uma escola para seus funcionários, já que o capital mais importante de uma organização, como já dissemos, é o capital humano. O método com o qual essa escola trabalha tem que responder a um ambiente em constante mudança.

A pessoa que assume a responsabilidade de gerenciar a organização, portanto, por um lado, terá como desafio formar seus colaboradores, já que a liderança se afirma no conhecimento e não na força do cargo. Por outro lado, terá que construir norteadores para enfrentar o fenômeno permanente da mudança: só uma coisa é certa,

o ambiente organizacional nos impele a mudar constantemente. As mudanças estão presentes em todos os nossos procedimentos e são cada vez mais rápidas.

É natural que diante da mudança, as pessoas desenvolvem resistências, não porque não querem mudar, mas porque acreditam em seus paradigmas e não veem nas lideranças novas os caminhos que abram as portas de um fazer administrativo diferente para chegar ao futuro. Cabe à liderança mostrar um caminho seguro para o futuro. Será que a forma mais tranquila de respondermos aos desafios do futuro é “fazermos como sempre fizemos”? Ou será que as mudanças exigem que tenhamos novas posturas em relação aos nossos ambientes de trabalho?

O futuro não é uma reprodução do passado e as organizações devem estar atentas para novas regras e regulamentos que nos permitam romper as fronteiras do nosso conhecimento administrativo. Aquilo que não combina com a minha visão padronizada do trabalho, talvez possa ser a solução para os problemas que eu enfrento, mostrando-se como o procedimento operacional padrão a ser usado no futuro próximo.

Tente responder à seguinte questão “o que hoje é impossível fazer na nossa organização, mas que se pudesse ser feito mudaria radicalmente o que nós fazemos?” Para aqueles que querem olhar o futuro

como oportunidade e não como ameaça é preciso ajudar a construir os novos procedimentos para atender às demandas daquilo que será o nosso ambiente de trabalho futuro. Nisso deve se concentrar a nossa criatividade, o nosso esforço e o nosso bom humor.

É interessante ver como a história da administração vai superando suas fases históricas. Faz algum tempo, o paradigma que norteava toda a administração pública era o burocrático. O importante eram as rotinas, os tempos e as repetições marcavam a qualidade do trabalho. Hoje, a administração gerencial mede por resultados. Fixam-se metas e medidores para que os envolvidos saibam aonde a organização quer ir e como ela medirá os esforços empreendidos na trajetória. Não se enganem: dar a medida é tarefa fundamental da liderança. Lembrem-se: “Diga como você vai me medir e eu te direi como vou me comportar!”.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 1991.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

MARINI, C. **Liderança em tempos de governança**. 2009. Disponível em: http://www.riobranco.ac.gov.br/escoladegoverno/index.php?option=com_content&view=article&id=25:lideranca-em-tempos-de-governanca&catid=3:artigos&Itemid=14. Acesso em: 10 abr. 2011.