



## A ERA DAS MUDANÇAS: A PASSAGEM DE MODELOS BUROCRÁTICOS PARA A AUSÊNCIA DE MODELOS ADMINISTRATIVOS

**Odacir M. Tagliapietra** – odamt@unipar.br  
UNIPAR – Universidade Paranaense  
Avenida Parigot de Souza nº 3636, Jardim Prada  
85903 - 170 Toledo – Paraná, PR  
**Márcio N. Miura** – miura@uol.com.br  
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
**Lígia M. Heinzmann** – ligiamaria@unipar.br

***Resumo:** O mundo globalizado alterou profundamente o modo de vida de todas as sociedades. As facilidades com que as comunicações são realizadas diminuíram distâncias. Nesse ambiente, as organizações tiveram que abandonar alguns paradigmas, rever conceitos e adotar uma nova postura, priorizando uma permanente educação e desenvolvimento das pessoas, pois através delas é que se obtém a dinâmica e flexibilidade necessária no ambiente de mudanças constantes. Portanto, é necessário mudanças de atitudes, ou seja, é fundamental o abandono de velhos paradigmas que priorizavam a atitude defensiva e disciplinada para uma postura empreendedora e ativa diante dos desafios do mundo globalizado. Para tornar as empresas competitivas cada vez mais as organizações estão alterando suas estruturas organizacionais, com a diminuição de níveis hierárquicos com objetivo de facilitar as comunicações e tornar-se flexíveis para as mudanças. Em relação ao comportamento organizacional, cada vez mais as pessoas estão sendo valorizadas, pois são elas que dinamizam e criam novas oportunidades para a empresa através de produtos e serviços com qualidade. Os profissionais das empresas modernas, representam os talentos mais valiosos que as empresas possuem e não mais recursos ou mão-de-obra, por isso eles devem ser preservados e valorizados.*

***Palavras-chave:** mudanças, comportamento organizacional, atitudes.*

### 1. INTRODUÇÃO

O mundo atual é resultado de grandes transformações socioeconômicas. O intenso desenvolvimento tecnológico transformou radicalmente a maneira de se efetuar as transações comerciais. As organizações atuais estão inseridas em um mercado altamente competitivo e de intensas mudanças. O fator impulsionador da nova organização mundial tem sido as rápidas transformações tecnológicas, principalmente as voltadas às sistemas de comunicações. Nas organizações tradicionais as influências externas poderiam ser mapeadas, para depois definir qual a melhor estratégia de negócio. No mundo globalizado isso não é mais possível, pois na maioria das vezes a organização não tem a possibilidade de localizar quem são seus principais concorrentes e quais as influências externas que afetarão o seu negócio a longo prazo. Diante disso, não há outra saída, a não ser, a de buscar novas maneiras de se administrar, direcionadas a formação de equipes empenhadas em torno de metas, para com



isso, agilizar e inovar constantemente produtos e serviços para que estejam de acordo com as necessidades dos clientes.

Diante da nova realidade as estruturas organizacionais estão sendo repensadas e muitas vezes abolidas, tendo em vista que organizações excessivamente burocráticas dificultam a comunicação, centralizam as decisões e bloqueiam a criatividade das pessoas.

Este trabalho procura analisar como as empresas estão adaptando suas estruturas para atender as exigências do mercado cada vez mais instável e competitivo, que exige rapidez nas decisões, e pessoas criativas e inteligentes.

## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A mudança não é um acontecimento recente, pelo contrário, ela existe desde que o mundo existe. O que ocorre é que as mudanças crescem lentamente à medida que cada variável nova é acrescentada ao novo mundo. BOWER citado por CHIAVENATO (1996), “a aceleração no ritmo das mudanças impulsionam uma maior necessidade de reorganização das empresas. Esta é geralmente temida, porque significa perturbação do *status quo*, uma ameaça aos direitos adquiridos, e um transtorno às maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas. Por estas razões, a reorganização necessária é freqüentemente adiada, com uma perda resultante de eficácia e um conseqüente aumento de custo”.

Ao longo do tempo as organizações passaram por quatro períodos de mudanças. Inicialmente, o desenvolvimento da agricultura, o mais longo de todos os tempos, que surgiu com o início da humanidade prolongando-se até a Revolução Industrial; a fase do Artesanato; Período Industrial e finalmente a fase atual denominada de era da Informação, caracterizada pelas constantes mudanças impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico, principalmente com o aprimoramento da tecnologia da informação. Conforme CHIAVENATO (1996), “nesse período a hierarquia administrativa passa a ser gradativamente substituída pelas redes internas, interligando os grupos de pessoas. Os departamentos cedem lugar às equipes de trabalho; o foco nos controles torna-se cada vez mais flexível e a burocracia cede lugar a inovação e à criação do conhecimento. Com isso, o modelo organizacional passa a ser orgânico, flexível, maleável, com ênfase em unidades de negócios autônomos, redes internas e atividades grupais”.

A globalização da economia rompeu fronteiras, mercados interagem com facilidade, diminuindo as fronteiras. Por isso cada vez mais as organizações necessitam abolir estruturas rígidas que dificultam as mudanças necessárias para a adequação dos processos e sistemas, as exigências do mercado interligado mundialmente pelos sistemas de comunicação. Neste sentido, as estruturas rígidas baseadas em uma intensa burocracia estão cada vez mais sendo substituídas por equipes de trabalho responsáveis pela execução de tarefas específicas, ou seja, priorizam-se as metas em oposição ao cumprimento de normas e rotinas. No sistema mundial de organização dos intercâmbios comerciais, os atores econômicos que disputam o mesmo mercado, estão dispersos pelo mundo inteiro e não mais nas vizinhanças. Eles nem sequer são conhecidos ou se sabe onde estão.

De acordo com MATOS (1993),

as organizações contemporâneas realizam sua modernidade incorporando novos valores, idéias, tecnologia para cumprirem as imposições de um mercado cada vez mais exigente. Com isso, os padrões que até então predominavam não resistem ao avanço do conhecimento científico e tecnológico. Novas descobertas geraram substanciais transformações na maneira de ser das pessoas. A maior conscientização quanto ao valor de liberdade, do livre pensar, do querer, mudou a atitude de pessoas e nações, que se tornaram mais zelosas em relação aos direitos individuais.



Os antigos paradigmas *Tayloristas* e militares ocasionaram profundas distorções comportamentais. A relação de trabalho foi desumanizada com a repressão do poder e bloqueio das pessoas a manifestarem suas idéias e sugestões.

Segundo KANAANE (1999), “os estudos desenvolvidos por Taylor no âmbito da organização e racionalização do trabalho, trouxeram à tona um aspecto que ainda hoje perdura nos sistemas contemporâneos de produção: a noção de divisão do trabalho. Este conceito faz prevalecer o controle de trabalho por parte daqueles que administram e também a especificação da execução do trabalho por aqueles que os protagonizam”. Com isso, segundo o autor, fica configurada dessa forma a apropriação dos meios de produção por uma classe pensante, que subordina a classe executora, operacional aos parâmetros determinados e estabelecidos pelos primeiros.

A divisão do trabalho estabelecida por *Taylor* não atende aos desafios atuais. As organizações modernas vivem em um ambiente caracterizado por intensas mudanças e com grande competitividade. Neste sentido, em todos os setores de trabalho exige-se das pessoas compreensão técnica e humana, resolução criativa dos problemas.

Conforme PINCHOT e PINCHOT (1994), “as estruturas rígidas, caracterizadas por uma intensa burocracia, não atendem aos desafios atuais, pois não permitem que as pessoas utilizem sua inteligência e sociabilidade inata para gerir a sua área de trabalho dentro das organizações”.

O modelo mecanicista e hierarquizado tende a desaparecer. Ele já cumpriu o seu papel: levar as organizações empresariais ao enorme tamanho e à gigantesca concentração de recursos que hoje apresentam. Mas o modelo mecanicista funciona bem apenas em ambientes estáveis nos quais os objetivos empresariais podem ser fixados em longo prazo. O ambiente estável típico da economia mundial nas primeiras décadas deste século foi substituído por um ambiente mutável, instável e altamente dinâmico. Nesta terceira onda que atravessamos, para sobreviver à mutabilidade e à instabilidade ambiental, as empresas precisam ser flexíveis, adaptativas e, sobretudo, inteligentes, inovadoras e proativas. Para tanto, dependerão de pessoas igualmente flexíveis, adaptativas, inteligentes, inovadoras e proativas. (CHIAVENATO, 1994)

### **3. ORGANIZAÇÃO FLEXIVEL**

As mudanças ocorridas nas últimas décadas, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, transformaram profundamente a maneira das organizações e pessoas se relacionarem. Nesse sentido, de acordo com ANGELONI (2002), “os modelos de alta centralização restringem os canais de comunicação e reduzem as informações disponíveis. O envolvimento dos colaboradores no processo gerencial requer uma estrutura organizacional descentralizada, permitindo maior participação e conseqüente maior geração de idéias e criação do conhecimento”.

Para ARANTES (1998), “hoje as pessoas não procuram as instituições empresariais apenas para trocar sua energia por determinada quantidade de dinheiro a ser utilizado para a realização das necessidades individuais. Cada vez mais as empresas estão sendo procuradas por talentos e não por ‘mão-de-obra’, ou por ‘recursos’ humanos”. E os talentos querem participar de instituições que lhes ofereçam reais oportunidades de satisfazer a toda extensa gama das necessidades humanas. Os talentos não trabalham para atender apenas suas necessidades fisiológicas e de segurança. Além destas necessidades as pessoas querem também satisfazer a suas necessidades sociais, de auto-estima e principalmente de realização.



As pessoas como talentos das organizações, tem a possibilidade de utilizar o máximo de suas inteligências desenvolvendo com isso todas as potencialidades, independente da ocupação funcional. São essas pessoas, que no contexto atual de grandes mudanças e um mercado competitivo, poderão manter a empresa atualizada e garantir sua sobrevivência.

Segundo PINCHOT e PINCHOT (1994), as mudanças radicais na natureza do trabalho estão revolucionando o papel do ser humano na sociedade moderna. As instituições estão mudando, à medida que os valores entre empregado e empregador, mulher e homem, filho e pai, aluno e professor se alteram profundamente, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua capacidade criativa e sua responsabilidade com a sociedade. Após décadas de enfoque limitado, as pessoas estão sendo solicitadas para que sejam inovadores, que se preocupem com os clientes, que trabalhem em equipe, e que determinem seus próprios serviços e os coordenem com os demais, em vez de simplesmente obedecer às ordens.

O trabalho faz parte da maior parte do tempo das pessoas durante suas vidas. Por isso, o trabalho desempenha um papel importante para o desenvolvimento das pessoas.

Nesta concepção, “o trabalho corresponde ao engajamento e às predisposições pessoais, diferentes das encontradas nas realizações de atividades coagidas, que são exercidas com o objetivo de atingir um fim prático” (FRIEDMAN apud KANAANE, 1999).

De acordo com os autores, quando as pessoas começam a sentirem-se participantes de um processo de trabalho tendem a responsabilizar-se pelo mesmo. Tal participação proporciona-lhes consciência mais ampla de si mesmas e dos meios de produção e possibilita-lhes desenvolver sua liberdade de opção diante do contexto de trabalho e, por extensão, da sociedade de maneira geral. O trabalho além de proporcionar sobrevivência e subsistência possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando à plena realização, e tem grande importância no destino individual das pessoas, evidenciando, inclusive, sua importância como fator de equilíbrio psicológico.

“As energias individuais e grupais se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais e /ou profissionais, possibilitam ao ser humano condição de dar vazão a suas potencialidades, resultando em relação pessoal” (KANAANE, 1999).

As conclusões a respeito da importância do trabalho para a formação integral das pessoas e conseqüente melhoria nos resultados organizacionais criam novos desafios para os administradores.

#### **4. NOVOS RUMOS PARA O ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI**

Segundo ARANTES (1998), “o desafio do administrador é criar o ambiente e as oportunidades capazes de fazer com que as pessoas executem as atividades em direção aos resultados empresariais e, ao mesmo tempo, estejam satisfazendo suas necessidades, ou seja, conseguir a compatibilização entre os objetivos empresariais e os individuais”.

As organizações modernas necessitam de uma estrutura flexível, devem estar constantemente inovando, e acima de tudo, proporcionar condições técnicas e motivacionais para que as pessoas tenham liberdade para desenvolver o trabalho de maneira criativa e que todas as potencialidades sejam utilizadas para a consecução dos objetivos organizacionais. O pleno atendimento dos objetivos organizacionais está condicionado ao desenvolvimento das pessoas, pois em um ambiente com grandes inovações tecnológicas, com mudanças constantes na maneira de administrar e de grande competitividade, o diferencial de uma organização está nas pessoas.



#### 4.1 Característica da nova organização

KANAANE (1999), “destaca que o mundo contemporâneo está diante de uma nova organização, com os seguintes propósitos e configurações: unidade de negócios; horizontalizada; voltada para projetos e operações descentralizadas”.

Neste sentido, “a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional KANAANE (1999)”.

Para PINCHOT e PINCHOT (1994), “o estabelecimento de uma estrutura hierárquica rígida foi eficiente em outras épocas como forma de organizar grandes grupos em uma empresa comum. Os conflitos eram resolvidos na medida em que se atribuía uma responsabilidade, uma autoridade e uma prestação de contas a cada decisão”.

Os autores supra citados afirmam que com o aumento da complexidade das organizações, e um contexto empresarial totalmente diferente da época em que essas teorias administrativas foram desenvolvidas, empresas passam a introduzir uma estrutura hierárquica, que, por sua natureza, delega o poder e aumentam o poder de reflexão da organização ao investir de “empowerment” mais cérebros para ação. Neste sentido, os empreendimentos pós-burocráticos estão crescendo muito bem com equipes descentralizadas e com a interligação horizontal tomando lugar na estrutura hierárquica. A realidade das organizações se tornou tão complexa e multidimensional, que não há como dividir a empresa em estruturas hierárquicas que atendam todos os aspectos e desafios. Com isso, a integração é obtida através da comunicação inter-organizacional entre colegas, e não através da hierarquia. À medida que as organizações superam a burocracia, estão mudando da ordem imposta de cima para uma ordem gerada em todas as partes do sistema - para sistemas auto-organizadores. Um sistema auto - organizador é aquele constituído de unidades autônomas que, em virtude de seus relacionamentos mútuos, criam, uma ordem por todo o sistema. Para isso, não há necessidade de uma autoridade ordenadora externa ao sistema ou de um ponto do qual a ordem emana dentro do sistema.

Portanto, as concepções baseadas no autoritarismo, trabalho individual, e centralização do poder através de estruturas hierárquicas rígidas, estão sendo ocupadas por uma nova postura administrativa que requer mudanças nos postulados básicos da administração, ou seja, a nova postura destaca o fator humano como aspecto primordial para o sucesso das organizações.

Para KANAANE (1999), “o efetivo desenvolvimento organizacional depende, além do aprimoramento estritamente técnico, das competências pessoais e interpessoal. Ao adotar este tipo de postura, a organização estará visando um melhor relacionamento entre os membros que a compõem, melhorando com isso a qualidade de vida no trabalho com conseqüentes reflexos na vida social do indivíduo”. Contudo, num grande número de organizações, as lideranças não consideram os valores individuais dos componentes de sua equipe de trabalho, havendo restrições ao grupo como fonte para o sucesso de tomada de decisões. Geralmente as decisões são tomadas a partir da lógica da análise objetiva, evitando tomada de decisões baseadas em sentimentos e valores individuais. Tais posturas têm gerado resultados incompatíveis com as expectativas organizacionais, havendo baixa produtividade, baixo padrão de qualidade, e desajustamentos e inaptações dos indivíduos e grupos com seus respectivos trabalhos. Isso, tem acarretado para a empresa redução de lucratividade e perda de imagem frente ao mercado.

Para que este quadro se modifique novos padrões administrativos deverão ser adotados. Conforme KANAANE (1999),



Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Conseqüentemente o desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir da autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais.

## **4.2 Conhecimento organizacional**

Em oposição aos sistemas tradicionais de organização baseados em uma intensa burocracia, as organizações modernas buscam cada vez mais desenvolver a inteligências das pessoas.

A definição de organização inteligente refere-se basicamente aos novos modelos de administração que priorizam os aspectos criativos das pessoas através de programas de incentivo a participação. “As arquiteturas das organizações inteligentes serão flexíveis, mudando para enfrentar novos desafios e para responder as situações locais. A sua agilidade de resposta não advirá do talento dos projetistas organizacionais no topo da hierarquia, mas das decisões dos ocupantes dos escalões médios e inferior que escolherão livremente as ligações necessárias para fazer a sua área funcionar em coordenação com o resto da empresa” (PINCHOT e PINCHOT).

Segundo os mesmos autores, nas organizações inteligentes os empregados pensam conjuntamente para explorar as oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver os problemas. Eles transcendem as suas capacidades individuais e se ajudam mutuamente a fortalecer as habilidades e aumentam a sabedoria.

Conforme KANAANE (1999),

Uma organização que adote esta abordagem tem como pressuposto a valorização da livre expressão e do despertar da criatividade, não podendo ser considerada mera modificação da organização tradicional, uma vez que passa a ser concebida como um organismo coletivo, distinto das organizações atuais. Uma abordagem que valorize o potencial humano tende a aproximar-se de uma visão mais abrangente, contendo uma proposta integradora, composta de objetivos individuais, grupais e organizacionais. Esta abrangência refere-se à interdependência das partes que a compõe em que o todo não se refere, tão-somente, ao somatório destas distintas partes.

Conforme o autor, um enfoque que valorize o despertar do potencial humano associado ao incremento à produtividade e à qualidade, refere-se à perspectiva da administração centrada no indivíduo, pois este tende a assumir um papel mais abrangente quanto ao cultivo da potencialidade e capacidade humana, canalizando e fazendo frutificar valores e tendências facilitadoras ao alcance dos objetivos organizacionais e dos desejos e metas individuais ou grupais. O enfoque que preconiza o indivíduo é uma evolução que vem tomando consistência, resultando em uma revisão de diretrizes e direcionamentos da condição humana. Isso resulta em uma livre comunicação em todos os níveis e direções acompanhados de maior autonomia das pessoas e dos grupos, maior delegação (não designação) e maior responsabilidade, estímulo à criatividade, autonomia, crescimento e maturidade.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os primeiros estudos da administração visavam a divisão do trabalho valorizando a estrutura burocrática em detrimento da organização informal. No contexto atual, este modelo não atende mais aos desafios das empresas modernas. Hoje as empresas atuam em um ambiente caracterizado por intensas mudanças e de grande competitividade. Para se adaptar a essa nova realidade as empresas necessitam de uma estrutura flexível, e ágil para poder acompanhar as mudanças constantes no mundo dos negócios.

Em face dessas mudanças, as estratégias organizacionais têm que ser constantemente redirecionadas para que as pessoas tenham competência para realizar as novas incumbências. Por isso, as pessoas hoje não representam apenas um recurso que pode ser substituído a qualquer momento. Elas são talentos que devem ser preservados e valorizados, para que desenvolvam suas atividades da melhor maneira possível. Portanto, a nova realidade organizacional requer novas atitudes dos administradores, que estejam direcionadas a valorização do potencial humana, e a adequação das estruturas organizacionais às mudanças na natureza do trabalho.

Portanto, existe um desafio para os administradores, ou seja, criar o ambiente e as oportunidades para a preservação de seus talentos. Neste sentido, a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, para a valorização do potencial humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIAS

- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. O passo decisivo para a administração participativa 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- KANAANE, R **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas 1999.
- MATOS, F.G. de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- OLIVEIRA, M. de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.



## **THE EPOCH OF CHANGES: THE PASSAGE OF BUREAUCRACY MODELS TO ABSENCE OF ADMINISTRATIVE MODELS**

**Abstract:** The globalize world modifies profoundly the manner of life of all society. The facilities of communications are realized reduce distance. In this environment the organizations renounce some paradigm, review concept and to accept concepts and a new posture, prioritizing a permanent education and development of persons because are they obtain the dynamic and flexibility necessary in the environment of changes constant. Therefore is a necessary change of attitudes been fundamental the abandon of olds paradigms that priories defensive attitude and disciplined to enterpriser posture and active in challenge of globalize world. To become the enterprise competitive more and more organizations are modify yours organizational structures reduce of hierarchic levels with the objective facility the communications and be flexible to changes. In relation organizational behavior more and more persons are been valorize because they give dynamism and create news opportunity to enterprise with their products and services of qualities. The professionals of modern enterprise are talent more precious that enterprise have and no more resource or worker for this reason must been preserve and valorize.

**Key-words:** Changes, organizational behavior, attitude.