



1290000907



TCC/UNICAMP P658m

UNICAMP - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA

**"MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA:
O NOVO PERFIL DO ADMINISTRADOR"**
- UM ESTUDO DE CASO -

MARIA SÍLVIA PEREIRA PINTO RA 910914

Orientador: **JOSÉ NEWTON CABRAL CARPINTÉRO**

TCC/UNICAMP
P658m
IE/907

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao prof. José Newton a orientação dada aos meus estudos. Toda a atenção, dicas, pate-papos que tivemos, e também aqueles que deixamos para mais tarde devido à correria do dia-a-dia na universidade, foram de grande importância neste trabalho e na minha formação profissional.

À profa. Maria Carolina, obrigada. Mesmo em meio às atribuições diárias, conseguimos trocar idéias entre uma aula e outra nos corredores do Instituto de Economia.

Da empresa onde fui estagiária, agradeço ao Sr. Rubens de Souza, presidente, ao Sr. Ovaryr Renesto, gerente do departamento, e aos colegas Luis, Eleuza e Edivaldo, que participaram deste trabalho oferecendo-me a oportunidade da experiência.

Campinas, dezembro de 1994

Maria Sílvia Pereira Pinto



ÍNDICE

- INTRODUÇÃO	04
- CAPÍTULO I: O Novo Cenário das Empresas	07
- CAPÍTULO II: Revisão das Teorias de Administração	16
- CAPÍTULO III: Uma Experiência - A Teoria na Prática	19
- CONCLUINDO	28
- BIBLIOGRAFIA	30

INTRODUÇÃO

O capitalismo que vivemos prima pela renovação incessante. O processo produtivo é constantemente reorganizado em busca de menores custos, e para isso as novas técnicas são criadas, a ciência investiga sobre novos materiais, novos meios, novos processos.

Embora produzir bens seja a atividade central, é preciso uma estrutura organizacional para administrar essa produção e a distribuição, e também os serviços inerentes ao sistema.

Na área administrativa também houve momentos de grandes avanços na organização estrutural com criação de técnicas e modelos, divisão de trabalho, métodos gerenciais. Para cada função uma série de habilidades e conhecimentos específicos são requeridos do administrador.

Todas as inovações são guiadas pela dinâmica capitalista.

Hoje passamos por um momento de redirecionamento da economia. A lógica da empresa aponta para um novo relacionamento entre organizações que ultrapassa a comercialização de bens. Não somente o processo produtivo e a administração são influenciados pelo desenvolvimento tecnológico, mas a organização vista de modo total.

As empresas adotam novas posturas tanto frente às outras empresas quanto em relação às outras organizações, e essa nova postura redefine a estrutura interna inclusive. Desta forma, novas atribuições e atividades diferentes são exigidas e, conseqüentemente, as pessoas que desenvolvem estas novas tarefas devem ter habilidades e conhecimentos diferentes daqueles que até então eram requeridos dos administradores.

A partir das mudanças organizacionais nas empresas, os administradores devem ter características pessoais que ultrapassam a formação específica do conhecimento formal para a função. Os requisitos exigidos de um administrador, dentro da nova organização, delineiam um novo perfil deste profissional?

A reestruturação produtiva em curso na sociedade como um todo mostra grandes mudanças nas organizações empresariais; estas mudanças, que parecem generalizadas mundialmente, diferenciam-se de acordo com o estágio (de cada economia) da própria reestruturação em cada país.

A estas mudanças organizacionais soma-se, em nosso caso, um período recessivo, com todas as implicações econômicas, políticas e sociais, que no entanto não são suficientes como justificativa para as mudanças no mercado de trabalho.

Entretanto, dentro deste quadro, nota-se que uma parcela de empregados qualificados, os tradicionais gerentes, quando perdem seus empregos não têm perspectivas de encontrar uma nova colocação. Este fato, além de ser consequência da situação em que se encontra a nossa sociedade, invade a lógica da empresa que, também sofrendo os mesmos efeitos, passa por uma reestruturação interna e já não necessita destes profissionais.

Para onde vão esses profissionais? Como sobrevivem a essa mudança estrutural? Como a sociedade os reabsorve?

Todas essas perguntas são, sem dúvida, fundamentais ao estudo de possíveis soluções para superação de nossos problemas. Vou, porém, aqui, tratar do outro lado deste quadro.

Até mesmo por uma questão pessoal, a busca por uma colocação no mercado, a esperança de uma resposta positiva para a ansiedade de realização profissional, a conclusão bem sucedida de anos de estudo, é que o tema me parece relevante.

Como deve ser o profissional administrador que se encaixa nas novas organizações. O que é exigido dele? A formação específica ou a sua especialização é suficiente? Alguns traços psicológicos determinados são necessários? Que tipo de experiência e conhecimento extras deve ter?

Não se trata de uma análise do mercado de trabalho, quero me ater ao novo perfil ou a qualificação exigidos de um administrador e, se possível, saber se esse profissional já existia na empresa ou se está sendo preparado para as novas tarefas.

Segundo a tendência da reestruturação organizacional, o novo administrador deve ter conhecimento formal generalista. Ele precisa ser líder, ter iniciativa, criatividade e capacidade de resolução de problemas. O administrador deve ser mais "flexível" atualmente. O relacionamento com outros funcionários de mesmo nível ou níveis superiores ou inferiores, assim como a adaptabilidade ao ambiente também são importantes.

Conforma-se, então, o perfil do novo administrador como uma pessoa maleável e com conhecimento geral sobre o processo e a estrutura em que está inserido.

Para desenvolver este trabalho seguirei tres etapas.

A primeira, capítulo I, será um estudo teórico sobre as mudanças organizacionais. O contexto em que se inserem na economia, o relacionamento entre empresas e a nova estrutura interna, ressaltando as qualificações exigidas dos administradores.

A segunda, capítulo II, a evolução das escolas de Teoria da Administração.

Na terceira etapa, capítulo III, um estudo de caso, tentando relacionar a teoria com a observação da prática através da descrição da experiência que tive numa empresa como estagiária e alguns comentários.

CAPÍTULO I

O Novo Cenário das Empresas

PARTE I : Da internacionalização à "globalização"

A internacionalização das empresas iniciou-se nos anos sessenta, quando as grandes empresas, para conquistar novos mercados, instalavam unidades (plantas) em países estrangeiros. Desta forma, a empresa "multinacional" vencida os entraves de proteção dos mercados nacionais, podendo ampliar o mercado dos bens que produzia. Havia vantagem para a nação que recebia o investimento direto da empresa estrangeira na arrecadação de impostos, no aumento de empregos e da renda, conseqüentemente. Para a empresa multinacional a vantagem se dava claramente pela ampliação do mercado e também pelo prolongamento da vida do produto e de toda a tecnologia e equipamentos utilizados na sua produção. Era a óptica da Teoria do Ciclo do Produto.

Com a crise dos anos setenta, o aumento do custo do capital, as taxas de câmbio flutuantes e o movimento de capitais intensificado, a partir do primeiro choque do preço do petróleo, modificaram a lógica microeconômica.

As novas condições de financiamento do Estado e as políticas adotadas frente às mudanças em processo provocaram alterações na rentabilidade das empresas; rentabilidade esta que, baseada na estrutura de custos (menor custo para maior produtividade e taxas de juros fixas) e no envio de lucros à matriz (taxas de câmbio fixas), perdia as suas bases de cálculo.

Competitividade foi a palavra-chave para a reestruturação das grandes empresas na busca dos mercados internacionais. O baixo custo teve que se aliar à qualidade, à diferenciação e à tecnologia. A concorrência tornou-se mais acirrada. Segundo Tavares (1992), a reestruturação empresarial também teve como componente as políticas adotadas pelo Estado, uma vez que o processo começou ainda no início

dos anos setenta, quando os financiamentos externos passavam por suas mãos.

A resposta para competitividade foi a busca por vantagens comparativas. Algo que, embora soe ultrapassado, voltou a ter importância no cenário econômico, mas com outro enfoque. Não são mais as nações que confrontam suas vantagens num mercado internacional, mas são "empresas transnacionais" que procuram vantagens produtivas em diferentes nações de um mercado internacionalizado. Assim, as empresas transnacionais são aquelas que produzem seus produtos ou parte deles em diferentes partes do mundo, de acordo com a localização de mão-de-obra adequada, tecnologia necessária, vantagens fiscais e outros fatores que combinados custem menos e componham um produto melhor, mais barato e, portanto, mais competitivo, que seja aceito mais facilmente no mercado internacional.

Por outro lado, o mercado financeiro criou novos produtos e organizou-se de maneira que foi possível oferecer crédito direto às empresas. A busca de riscos menores, por parte dos bancos, moveu o processo de desintermediação financeira, onde o banco não compromete seu patrimônio. O principal movimento neste sentido foi o de securitização das dívidas, já nos anos oitenta, tendo o banco o papel de "representar" seu cliente no mercado aberto ao comercializar seus títulos, recebendo uma espécie de comissão pelo trabalho. Com a securitização, ficou mais fácil financiar um grande capital, necessidade fundamental para o investimento em tecnologia, rapidamente e com risco pulverizado.

A "globalização" da economia ganhou seu impulso definitivo nos anos oitenta. O desenvolvimento das telecomunicações e da informática tornaram as informações muito mais rápidas. Inicialmente, o mercado de capitais tornou-se mais ágil e globalizado, o que significa maior movimento de capitais com grande rapidez por todo o mundo. A integração dos mercados de capitais traz a vantagem de maior rentabilidade para os investidores com menor risco. Posteriormente, os mercados de consumo também se integraram, com o barateamento da tecnologia de informação, o que fez com que consumidores tornassem-se mais exigentes pelo conhecimento e pelo acesso a uma variedade maior de produtos.

PARTE II: Consequências da "globalização" para a empresa

Nas principais economias capitalistas, segundo Coutinho (1992), destacam-se sete novas tendências nos anos oitenta, que devem continuar nos anos noventa.

Todas essas tendências partem do desenvolvimento da eletrônica, que atualmente serve de base tecnológica comum a diversas indústrias e setores de bens e de serviços, substituindo a anterior eletromecânica.

1) O peso crescente do complexo eletrônico

O peso crescente do complexo eletrônico quantitativo aumenta a sua participação no valor agregado, no emprego e na renda.

2) Um novo paradigma de produção industrial: a automação integrada flexível

Processos industriais passam a ser operados e controlados por sistemas eletrônicos integrados às unidades de produção. São computadores que controlam e regulam máquinas, como tornos por exemplo, robôs que executam várias tarefas, e mesmo "linhas de montagem" inteiras informatizadas.

O desenvolvimento da microeletrônica, *hardware* e *software*, torna mais flexível a produção industrial pelo fato de que o equipamento utilizado pode ser facilmente adaptado à produção de diferentes produtos através de comandos eletrônicos, centralizados ou não, mas que economizam tempo.

3) Revolução nos processos de trabalho

A tendência à flexibilidade dos processos industriais (lembrando que o investimento em tecnologia é causado pela busca de maior competitividade, em qualidade e diferenciação) demanda mão-de-obra mais "preparada" e mais "flexível".

Mão-de-obra "preparada" porque, para operar os novos sistemas produtivos, seja na fábrica, diretamente nas máquinas, ou num centro

operacional, o trabalhador precisa conhecer a máquina, as opções de operação, operá-la através de comandos eletrônicos ou de computador.

Mão-de-obra "flexível" porque já não basta conhecer parte do processo produtivo (como no Taylorismo-Fordismo), é preciso conhecer todo o processo para que a atuação do trabalhador na reprogramação das máquinas, e/ou de toda a linha, seja conveniente. Neste sentido o "learning by doing" ganha espaço, não como adaptação do trabalhador ao equipamento, mas como uma maneira de unir a experiência prática daquele que diariamente opera este equipamento às necessidades de incremento da eficiência de forma mais ágil. Suas decisões agora têm importância relevante. Também porque, com um processo informatizado demandando menos força-de-trabalho, o trabalhador é solicitado em várias tarefas.

Com melhor preparo e poder de decisão, não há lugar para chefes de seção ou similar, que tinham a função de fiscalização. Esses novos fatores trazem ao trabalhador, intrinsecamente, mais dois novos fatores: a motivação para o trabalho e o comprometimento com o trabalho. A motivação porque ao conhecer todo o processo do qual realiza uma parte, o que o leva à consciência da importância do seu papel, ter suas idéias valorizadas e, por vezes, absorvidas na rotina e realizar tarefas variadas, o trabalhador vê o trabalho como algo desafiador e um lugar onde pode aplicar seus conhecimentos e continuar a desenvolver suas capacidades e habilidades. O comprometimento porque uma vez autor de inovações torna-se também responsável por elas; o trabalhador é agora um ser engajado no seu meio de trabalho, isto significa que sua interação com o ambiente é igualmente tão importante quanto é seu desempenho com o equipamento. Tendo suas idéias transformadas em inovações, a implantação delas requer, além do conhecimento da matéria, certa dose de política, pois é preciso explicar os benefícios das alterações e fazer com que os demais trabalhadores envolvidos, incluindo-se superiores e subalternos, aceitem passar por um período de adaptação, quando estarão vulneráveis também a insucessos. Assim, cada trabalhador é, em princípio, supervisor das suas próprias atividades, afinal sua credibilidade e sua reputação estão em jogo.

Por outro lado, também os gerentes devem ser mais flexíveis, uma vez que não detêm o total poder de decisão sobre todos os detalhes do

processo produtivo e precisam conversar, discutir e negociar suas idéias com os trabalhadores diretamente ligados à produção, com suas opiniões e experiência. Para os gerentes vale a mesma análise feita às novas tarefas e os fatores de motivação e comprometimento que envolvem os trabalhadores. Apesar de suas decisões terem peso diferente daquelas tomadas no plano produtivo por um trabalhador, necessitam, do mesmo modo como aquelas, de política e negociação. Neste ponto, as mudanças ocorridas nas organizações colocam os funcionários mais próximos, compartilhando das mesmas habilidades.

A flexibilidade funciona como uma 'via de duas mãos', as idéias, e tudo o que representam e exigem em termos de habilidades para sua divulgação, fluem, verticalmente, em dois sentidos.

Além das relações verticais, também ficam alteradas as relações horizontais. Internamente à produção, ainda falando da transformação de idéias em inovações, para que as idéias transformem-se em projetos e em inovações, posteriormente, conhecimentos mais gerais são necessários. É preciso estudar os impactos da inovação para frente e para trás, ou seja, o que ela exigirá das atividades anteriores no total da produção e o que causará nas etapas posteriores, além das transformações que deverão ocorrer nas atividades não produtivas, administração, distribuição e treinamento de pessoal, por exemplo. Externamente, já que a produção procura atender cada vez mais as necessidades dos clientes, colocando-se, assim, num mesmo nível as diversas áreas de uma empresa, como marketing, distribuição, finanças, engenharia, pesquisa, etc. O que anteriormente eram atividades marginais, que viviam em função da produção, hoje têm vida própria e, em muitos casos, subordinam a produção. A cultura difundida de 'satisfação do cliente' dá especial valor às áreas de pesquisa, marketing, serviços pós venda e outros. A busca da competitividade e a disputa acelerada por mercados dão impulso à procura de novos segmentos e nichos, o que depende, fundamentalmente, das áreas de consulta aos clientes, envolvendo, como já foi dito, pesquisa, marketing, etc.

4) Transformação das estruturas e estratégias empresariais

O desenvolvimento da informática possibilita às empresas maior agilidade de informação interna. Através de redes internas, as empresas

têm informações centralizadas e áreas conectadas, conseqüentemente, o anterior sistema multidivisional dá lugar ao sistema global.

Em busca de informações precisas e imediatas e de comunicação integrada na empresa, a gestão empresarial sofreu grande redução em número de cargos (como discutido no ítem anterior), o que fez baixar o custo com maior eficiência.

Não apenas as relações internas da empresa estão mais ágeis, mas também é possível mais rapidez e interação no relacionamento da empresa com clientes, fornecedores, prestadores de serviço, instituições de pesquisa e outros. Maior interação com clientes favorece respostas mais rápidas às exigências de mercado; estreitamento das relações com fornecedores e prestadores de serviços, acompanhado do estabelecimento de parcerias, isto é, de maneira genérica, pois não é tema deste trabalho, uma relação que beneficie interesses de ambas as partes, favorecem o aumento do poder de negociação da empresa; a proximidade com instituições de pesquisa facilita o desenvolvimento de tecnologia e novos produtos. Há casos em que empresas diversificam o campo de atuação visando mais que a segurança dos investimentos, procurando vantagens frente à concorrência; como exemplo podemos citar a incorporação ou criação de instituições financeiras ou patrocínio de pesquisas. Encontram-se casos em que organizações concorrentes patrocinam juntas uma mesma pesquisa, mesmo procurando aumentar suas participações no mercado com inovações elas se unem para compartilhar o risco que este tipo de investimento pode significar.

Os *keiretsu* japoneses alcançaram maior cooperação, integração e qualidade nos níveis interno e externo. Internamente, investindo no treinamento dos recursos humanos, com estabilidade de emprego, rotação de funções, alcançaram a polivalência da força-de-trabalho e maior interação entre trabalhador e gerência. Externamente a cada empresa, os grupos incorporam, em geral, organizações bancárias, empresas do setor de desenvolvimento da eletrônica, empresas que utilizam a eletrônica em seus processos produtivos. A rentabilidade é calculada para o grupo, o que torna possível a sustentação de investimentos de longo prazo em alguns setores e favorecem as "quase-rendas" provenientes das inovações.

As grandes empresas americanas e européias imitam o exemplo japonês. O que é claro é que a associação a organizações bancárias é extremamente importante, pela alta capacidade destas de acumulação que sustenta outros setores.

5) As novas bases da competitividade

A competitividade está baseada em dois fatos principais.

O primeiro refere-se à dependência das empresas em relação às instituições públicas de ciência e pesquisa. A ciência básica (como a Física e a Química), que verdadeiramente inova, rompendo paradigmas, é desenvolvida em instituições públicas, mesmo que em conjunto com o setor privado. Ela necessita de infra-estrutura adequada e específica, o que não é viável financeiramente ao setor privado e depende de políticas governamentais para o seu desenvolvimento.

As relações entre as áreas de pesquisa de diferentes empresas é também relevante, mas nem sempre conveniente, o que reforça a vantagem dos *keiretsu*.

Segundo, a dotação de "fatores" e de recursos naturais fica suplantada pela capacidade de inovação. As vantagens são construídas a partir de estratégias, relacionamento com instituições de pesquisa, relacionamento com outras empresas, capacitação da mão-de-obra para operação de sistemas produtivos flexíveis, além das inovações em gestão.

6) A "globalização" como aprofundamento da internacionalização

É preciso estar atento ao conceito de "globalização" e suas características como aprofundamento da internacionalização: conexão *on-line* dos mercados financeiros, possibilitando a mobilidade de capitais, formação de oligopólios mundiais e estruturação de redes globais de informação.

Mercados financeiros *on-line* apresentam financiamento de curto prazo extremamente ágil. Para o prestador o risco é menor porque está pulverizado, na verdade o capital provém de várias origens, e existe a possibilidade de resgate a qualquer momento. Para o tomador é possível conseguir um grande volume de capital rapidamente e sem exigências que retardam o financiamento, o que pode ser fatal para a

organização. O refinanciamento é fácil da mesma forma. Os investidores em mercados deste tipo têm sempre a possibilidade de estar onde a rentabilidade é mais alta, com um computador pessoal *on-line* ou diretamente pelo telefone grande massa de capitais gira ao redor do mundo diariamente.

Pelo acirramento da competição e facilitado pelo novo paradigma eletrônico, as grandes organizações buscam vantagens além das fronteiras nacionais. Por um lado, alcançando novos mercados elas prolongam a vida dos produtos, diminuindo o custo relativo do investimento nestes. Por outro lado, avançam sobre as fronteiras nacionais em busca da melhor combinação de fatores, que diminua o custo e garanta melhor qualidade. Elas utilizam eletrônica na produção, quando conveniente, e na coordenação dos processos que podem agora estar espalhados pelo mundo.

Os oligopólios, em nível mundial, são quem tem maiores poderes de acumulação e de influência no mercado, o que os favorece em estar na dianteira das mudanças organizacionais, com maior volume de recursos para possível aplicação neste sentido e conduzindo à frente seus concorrentes.

As informações passaram a ser a chave dos negócios. Quem as tem, tem vantagem. Assim, serviços de informações foram criados. São 'networks', 'pools', bancos de dados e diversos derivados que se constituem em um novo mercado, o mercado de informações, de vital importância às organizações. Pode-se comprar redes ou mini-redes de operação interna à empresa, ou serviços de redes globais ou ainda associar-se, como num clube, a estas redes. Esta última modalidade dá oportunidade às empresas menores de acesso às informações a um custo menor.

7) As "alianças tecnológicas" como nova forma de competição

Como foi falado no item 4, os custos e riscos crescentes em pesquisa levam à formação de "alianças tecnológicas" em projetos conjuntos, acordos de cooperação, joint-ventures e outros, e estes ajudam a impor padrões de mercado, tudo como consequência da intensificação da concorrência.

CAPÍTULO II

Revisão das Teorias de Administração

A partir da expansão da importância das grandes organizações na economia mundial, no final dos anos cinquenta, início dos sessenta, passou-se a ter preocupação com os estudos sobre as estruturas destas organizações e a dedicar-lhes formulações teóricas.

Tendo como seus principais representantes Taylor e Fayol, a Escola Clássica dedicou-se ao estudo da coerência interna (organização = sistema fechado) da organização, abordando a distribuição racional do trabalho.

Dentro desta abordagem, foram valorizados especialmente dois pontos: a especialização do trabalho e a estrutura controle/coordenação.

A especialização do trabalho e do trabalhador era fruto da distribuição racional do trabalho, sempre buscando maior produtividade, eliminando o tempo-morto gasto na troca de atividades e de ferramentas e/ou na elaboração mental sobre os atos.

Para manter a produtividade em níveis ótimos era necessário, entretanto, mais que a criação de condições para tal. Acreditava-se que o trabalhador (o "homo economicus") reagia positivamente, isto é, empenhando-se na sua tarefa, a perspectivas de ganhos salariais exclusivamente. Fatores subjetivos como a motivação, as relações com trabalhadores de outras empresas, o posicionamento social e político eram expurgadas do caráter do trabalhador. Além disto, era necessária uma estrutura de supervisão e de fiscalização do trabalho e do produto, estabelecendo um sistema formal baseado na autoridade pela hierarquia.

A Escola das Relações Humanas, posterior à Escola Clássica, não contradisse seus princípios, mas abordou a questão humana com maior intensidade, mesmo ainda tratando a organização como um sistema fechado.

A produtividade alta (a maximização) continuava a ser o principal objetivo das organizações, mas olhava-se a mecanização das tarefas do

trabalhador como um fator de insatisfação a longo prazo e, portanto, desmotivador e causador da queda da produtividade.

Para atingir a maximização da produção, passou-se a concentrar a atenção no estudo da empresa a partir do homem, o trabalhador, centro do processo produtivo, e de suas relações.

Uma organização real depende da organização formal e da organização informal, considerando o homem como uma unidade, ou seja, dentro da empresa o homem trabalha e se relaciona, ele integra um grupo social, ele gera e resolve conflitos, torna-se ou reconhece o líder do seu grupo. Desta forma, o fator motivador deixa de ser exclusivamente o salário (fator formal) e reconhece-se qualquer fator do universo do trabalhador na empresa como uma possível motivação ao trabalho.

Entretanto, esta Escola limita-se ao universo do trabalhador na empresa, ele não considera as relações sociais e políticas fora da unidade empresarial, como papel na sociedade, associações sindicais, etc.

De qualquer forma, é necessário reconhecer a contribuição da Escola das Relações Humanas quanto ao enfoque dado ao trabalhador na organização e seu posicionamento no estudo de liderança, comunicações e motivação.

Outras teorias posteriores vieram contribuir com estudos que valorizam o papel do homem, consequência, também, da evolução da concepção de "homem", desde que considerado apenas como "força-de-trabalho", passando por seu engajamento social e político e a valorização do pensamento e das emoções, mesmo que sempre em função do sistema econômico.

O processo de tomada de decisões passou a ter maior importância na análise das organizações, que então não se limitam a empresas somente, tratando o "homem administrativo" como portador de uma racionalidade limitada e, conseqüentemente, aceitando resultados "satisfatórios" em lugar da maximização.

Até aqui, apesar da evolução ocorrida no pensamento relativo à Teoria da Administração, o ponto de partida continua sendo a coerência e a lógica de um raciocínio fechado. Incorre-se no mesmo erro de abordagem desde a Escola Clássica.

Foi somente no início dos anos setenta que houve uma mudança do centro da discussão sobre a organização. Neste momento, a partir de análises empíricas, o sistema organizacional passou a ser visto como um sistema composto de subsistemas. O ambiente interno e externo a cada subsistema e ao sistema, total, influenciam na determinação das estruturas e caracterizam a organização como um sistema aberto.

Desta maneira, assim como dois ambientes não podem ser exatamente iguais, como deve-se levar em conta as interrelações internas e externas à organização, não é possível determinar-se 'o melhor' sistema, mas o sistema 'mais adequado' a cada situação. E, como também os ambientes são variáveis no tempo, as estruturas também podem ser mutáveis.

Nos anos oitenta os japoneses mostraram ao mundo a eficiência de suas organizações. Deles partiu o "toyotismo", numa alusão ao "fordismo" americano. Também como a estrutura produtiva criada para a produção automobilística por Ford, a estrutura proposta pelos japoneses nasceu na indústria de automóveis.

Ela consiste, basicamente, em considerar todos os fatores já discutidos anteriormente por teóricos como fatores importantes. São valorizadas as relações interpessoais, o ambiente interno e externo e o papel do homem na formulação da estrutura adequada, sem deixar de lado a coerência interna, a especialização e o controle/coordenação.

O enfoque destes últimos fatores é, entretanto, substancialmente diferente. Todos eles são vistos da óptica da melhoria da produção e da qualidade, seja de bens ou de serviços, em qualquer tipo de organização. A organização, por sua vez, é totalmente voltada para fora, ou seja, tem sua estrutura voltada para a estratégia de mercado, daquele em que se insere efetiva ou potencialmente, e é, portanto, altamente dinâmica.

CAPÍTULO III

Uma Experiência - A Teoria na Prática (estudo de caso)

Para ilustrar este estudo teórico gostaria de apresentar uma experiência que vivi, como estagiária.

Trata-se da reestruturação do departamento técnico de uma empresa de capital misto, predominantemente público, da área de abastecimento alimentar, prestadora de serviços. Embora as mudanças organizacionais a seguir descritas limitem-se a um único departamento e envolva um pequeno número de pessoas, acredito que comentá-la do ponto de vista teórico seja um bom exercício analítico.

O processo ocorrido foi, ou melhor, está sendo, uma vez que, além de continuar evoluindo, seus efeitos ainda estão acontecendo, o motor para mudanças estruturais mais abrangentes na empresa, primeiramente influenciando os departamentos diretamente ligados a este e, posteriormente, outros ligados indiretamente, numa dinâmica de enraizamento da nova filosofia e de capilarização dos novos meios utilizados.

As empresas públicas nacionais são conhecidas pela morosidade, burocracia e desperdício generalizado, de mão-de-obra, de tempo e até mesmo de material. Esta não foge à 'regra'.

Minha intenção é, nesta explanação, focar como algumas atividades dentro de um determinado departamento foram agilizadas e como as mudanças de rotina alteraram a estrutura do departamento, otimizando a utilização de mão-de-obra, melhorando a qualidade dos serviços prestados a clientes internos e externos e, principalmente, quais os conhecimentos que os funcionários necessitam para as novas tarefas e quais as novas relações funcionário-funcionário e funcionário-trabalho, matéria deste trabalho.

Apresentarei como era a rotina inicialmente, isto é, quando entrei em contato com a empresa. Depois como estava a rotina quando deixei o estágio, um ano e tres meses mais tarde. Por último ligarei esta experiência ao estudo teórico dos capítulos I e II.

INICIALMENTE

- *Serviços prestados:*

.*diariamente*: informações sobre volume e preços (mínimo / mais comum / máximo) das mercadorias ofertadas pelos permissionários do mercado;

.*semanalmente*: boletins com variação semanal de volume e preços das mercadorias, suas origens, sazonalidade, oportunidades;

.*mensalmente*: relatórios estatísticos de volume e preços das mercadorias, suas origens, índices de rentabilidade dos permissionários e boletins informativos;

.*anualmente*: relatórios estatísticos de volume e preços das mercadorias, suas origens e índices de rentabilidade dos permissionários.

- *Clientes:*

.*internos*: presidência, assessoria de imprensa, gerência de mercado de alimentos e gerência de mercado de plantas e flores;

.*externos*: permissionários, agricultores, pesquisadores, prefeituras, secretarias estaduais e Ministério da Agricultura.

- *Fornecedor:*

.*interno*: gerência de mercado (portaria).

- *Funcionários* (ver organograma anexo 1):

.um gerente,

.uma secretária,

.dois chefes de seção,

.quatro orientadores de mercado,

.uma auxiliar de escritório,

.um 'office boy',

.dois estagiários estudantes de Economia.

- *Equipamento:*

.um microcomputador modelo PC-386 com impressora.

- *Rotinas:*

.*diária*: todos os dias cerca de setecentos documentos recolhidos pela portaria entram no departamento contendo informações sobre o volume

ofertado, origem das mercadorias e permissionária destinatário, os quais devem ter suas informações digitadas no computador (entrada no sistema operacional); este procedimento era realizado posteriormente à codificação manual dos produtos (em média 5 em cada documento), da cidade de origem, do permissionário destinatário e soma das quantidades dos produtos; as informações sobre os preços eram colhidas diariamente diretamente no mercado durante o período de comercialização e posteriormente digitadas; em lugar de documentos de circulação interna apropriado, alguns permissionários entregam as notas fiscais, que devem ser devolvidas ao destinatário após a digitação dos dados, diferentemente dos outro tipo de documento, que pode ser destruído após certo tempo; os recibos de devolução das notas fiscais eram preenchidos manualmente com a razão social do permissionário e número das notas fiscais.

.semanal: os boletins eram preparados com a digitação dos dados constantes em relatórios do sistema operacional em planilhas eletrônicas, impressas, recortadas e coladas manualmente para 'lay-out da edição final; os comentários feitos manualmente e depois digitados, para impressão, etc;

.mensal: relatórios emitidos pelo sistema operacional e boletins manualmente preparados, como os semanais;

.anual: relatórios impressos pelo sistema operacioanal.

- Pontos de estrangulamento:

.havia apenas um terminal de computador;

.todo o trabalho de digitação (entrada de dados no sistema e preparação de tabelas e textos) era feita por uma única pessoa;

.os relatórios e a digitação eram executados no mesmo computador, o que gerava um grande 'congestionamento' nos fechamentos de semana, mes e ano;

.todos os funcionários e estagiários passavam 70% da jornada diária de trabalho codificando os itens dos documentos,

.a devolução das notas fiscais era feita após alguns dias, após o acúmulo de uma certa quantidade que justificasse o tempo gasto na visita aos permissionários, atrasando os trabalhos de contabilidade destes.

- Conseqüências:

.atraso na produção de informações: as informações diárias eram fornecidas no dia seguinte àquele ao qual se relacionavam, as semanais eram fechadas na quinta-feira para serem entregues na sexta-feira ao meio-dia, as mensais cerca de uma semana após o fechamento do mês e as anuais um mês atrasadas;

.qualquer trabalho fora da rotina diária estava em segundo plano;

.em caso da única funcionária que operava o sistema faltar, o departamento parava;

.não utilização dos conhecimentos exigidos na contratação dos funcionários;

.fatores subjetivos: falta de interesse pelo trabalho, desconhecimento da utilidade do trabalho realizado, desagregação dos funcionários envolvidos.

APÓS UM ANO

- *Serviços prestados:*

diariamente: informações sobre volume e preços (mínimo / mais comum / máximo) das mercadorias ofertadas pelos permissionários do mercado;

semanalmente: foi cancelado esse tipo de informação pela inconsistência que apresentavam;

mensalmente: relatórios estatísticos de volume e preços das mercadorias, suas origens, índices de rentabilidade dos permissionários e boletins informativos;

anualmente: relatórios estatísticos de volume e preços das mercadorias, suas origens e índices de rentabilidade dos permissionários.

- *Clientes:*

.internos: os mesmos;

.externos: os mesmos.

- *Fornecedor:*

.interno: gerência de mercado (portaria e orientação de mercado);

.externo: assessoria em informática.

- *Funcionários:*

.um gerente,

- .um encarregado do setor estatístico,
- .uma auxiliar do setor estatístico,
- .um 'office boy',
- .uma estagiária estudante de Economia,
- .um estagiário estudante de Estatística.

obs.: um chefe de seção foi demitido, uma auxiliar de escritório demitiu-se, um chefe de seção e dois orientadores de mercado foram transferidos para a gerência de mercado, um orientador foi transferido para a gerência de plantas e flores, um orientador foi promovido a encarregado do setor estatístico, uma secretária mudou sua função para auxiliar do setor estatístico, um estagiário terminou seu estágio, um novo estagiário foi contratado.

- *Equipamentos:*

- .um microcomputador modelo PC-386 com impressora,
- .dois microcomputadores XT com uma impressora.

- *Rotinas:*

.diária: em função da contratação de um novo fornecedor externo de serviços em informática e da mudança do sistema operacional, os dados constantes nos documentos que entram diariamente no departamento diretamente digitados nos tres microcomputadores sem a necessidade de codificação manual prévia e posteriormente tranferidos dos aparelhos XT para 386 que abriga o banco de dados geral; as informações sobre os preços são colhidas diariamente diretamente no mercado pelos orientadores de mercado durante o período de comercialização e posteriormente digitadas na gerência de mercado, no final de cada mes são enviadas em disquete para entrada no sistema; alguns permissionários ainda entregam notas fiscais; os recibos de devolução das notas fiscais são automaticamente preenchidos pelo computador diariamente, devido ao acréscimo de um campo na tela para digitação do número da nota, quando for o caso de uma.

.semanal: cancelada;

.mensal: relatórios emitidos pelo sistema operacional e boletins ente preparados automaticamente pelo sistema operacional;

.anual: relatórios impressos pelo sistema operacioanal.

- *Conseqüências:*

.com o novo sistema operacional foi criado um banco de dados eletrônico referente aos oito anos passados e que se completa a cada mes, eliminando a consulta a antigos livros feitos a partir de relatórios impressos quando da necessidade de levantamentos estatísticos;

obs.: os dados do banco de dados, quando completo o sistema, poderão ser vendidos a clientes externos, gerando recursos para a empresa;

.tres terminais tornam a digitação de dados mais veloz, possibilitando a produção de informações diárias no mesmo dia a que se referem ainda durante o início do período de funcionamento do mercado, além de promover a precaução contra algum problema no equipamento e possibilitar a manutenção deste, antes impossível na prática;

.a excessão do gerente, todos os funcionários, incluindo o 'office boy' e os estagiários, estão treinados para operar o sistema e produzir qualquer informação a partir dos dados do banco de dados do sistema;

.a aquisição de mais dois terminais (vindos de outro departamento) também facilitou a emissão de relatórios, que pode ser executada paralelamente à digitação de dados;

.não é necessária a codificação, liberando a mão-de-obra para outras tarefas, como aperfeiçoamento das rotinas ou desenvolvimento de projetos, além de dispensar parte do efetivo;

.as notas fiscais e os recibos de devolução são entregues diariamente à gerência de mercado, que tem seus funcionários todos os dias em contato com os permissionários;

.fatores de motivação: subjetivos - maior integração entre os funcionários e interesse pelo trabalho por terem sempre desafios às suas frentes e visualizarem concretamente os resultados dos seus esforços, aprendizado de novas tarefas, domínio do equipamento; objetivos - mudança de cargo e alteração de salários para alguns.

COMENTÁRIOS

Com as mudanças descritas resumidamente no item anterior, a rotina diária de digitação, que anteriormente ocupava dez funcionários de seia a sete horas todos os dias e dois estagiários em alguns momentos, ocupa hoje cerca de quatro horas (com uma variação de acordo com o número de documentos que entram no dia) de apenas dois funcionários. A emissão de recibos de entrega de notas fiscais é feita

automaticamente ao final da digitação em alguns minutos. A separação das notas, entretanto, leva umas duas horas diárias.

Os funcionários envolvidos nestas tarefas são a auxiliar do setor estatístico e o 'office boy'. A auxiliar anteriormente era secretária mas executava, como todos os demais, a codificação dos documentos e serviços de arquivo, datilografia, telefonemas, etc, serviços estes que estavam sempre atrasados. O 'office boy', além da codificação, tinha a atribuição de separar notas fiscais por permissionário e preencher os recibos de entrega e entregá-las semanalmente, serviço que tomava todo o seu tempo dentro da empresa e obrigava a chefe de seção a estar constantemente supervisionando-o, visto que o rapaz não gostava do que fazia e sempre deixava o trabalho atrasado.

A partir das novas atribuições, o rendimento individual cresceu claramente ao observador. A, agora, auxiliar do setor estatístico aprendeu a operar o computador, não apenas o sistema operacional, digitando, alterando dados, emitindo relatórios, mas inclusive um editor de textos e uma planilha (nível básico). Seu trabalho tornou-se mais dinâmico, sua atuação também. Coincidência ou não, neste último ano ela voltou a estudar e está prestando vestibular. Como reconhecimento à sua dedicação, já que recompensas financeiras dificilmente ocorrem numa empresa pública, foi permitido que esta funcionária estudasse dentro do escritório por certo tempo após o término de suas tarefas, diariamente. O 'office boy', que sempre olhava o computador com um ar curioso, aprendeu a utilizar o sistema operacional e o editor de texto. Tem orgulho do seu trabalho, pois tem o 'privilegio' de operar um equipamento ao qual seus colegas, outros 'office boys', não têm acesso. O gerente e o encarregado do setor têm supervisionado seus estudos (1o. grau) e, uma vez cumpridas suas tarefas e terminado o expediente, deixam-no utilizar o equipamento para digitar trabalhos escolares.

O encarregado do setor, que exercia a função de orientador de mercado, tem curso secundário técnico em processamento de dados e faz um curso de tecnologia na UNICAMP (3o. grau). Seus conhecimentos não eram necessários na execução das suas rotinas de trabalho. Hoje, este funcionário, juntamente com um assessor em informática, é responsável pelo novo sistema operacional e pelos serviços prestados pelo setor. Ele faz o elo entre a empresa e a assessoria em informática. Está trabalhando em projetos ligados à qualidade das informações, à consistência dos dados, às novas informações que podem ser prestadas com o novo banco de dados eletrônico e até na aquisição de

equipamentos e geração de recursos como resultado do novo sistema como um todo. Já participou de eventos ligados à área de informações no ramo de abastecimento alimentar. Os resultados do seu trabalho estão influenciando outras áreas da empresa, como os fornecedores internos ao exigir agilidade e qualidade no fornecimento de dados, outros departamentos que dependem da assessoria em informática e que vendem as informações produzidas ou a presidência que tem informações mais ágeis e acaba por valorizar mais o departamento e exigir mais eficiência também de outros. Teve dois cursos sobre informática pagos pela empresa. Está prestando vestibular para um curso de Análise de Sistemas.

Diariamente, na execução de suas novas tarefas, é necessário que negocie, converse, com clientes internos e externos, com fornecedores internos e externos. São tipos de pessoas diferentes, desde os porteiros da empresa até o presidente, de vendedores de peças e equipamentos e técnicos de manutenção a empresários ou pesquisadores que buscam informações.

Os estagiários, que estavam na empresa para complementar sua formação, tinham praticamente seu tempo todo tomado na colaboração com os funcionários nas rotinas nos momentos de congestionamento das tarefas. Atualmente podem desenvolver projetos nas suas áreas de interesse, o que os leva a participar ativamente também da reestruturação do departamento e coloca-os diretamente ligados às necessidades da empresa. No dia-a-dia, podem realizar suas tarefas com horários mais flexíveis, o que mantém os estudos como prioridade, e o desenvolvimento de projetos possibilita a eles o contato com todos os níveis dentro da empresa e fora dela com outras instituições e empresas do ramo, com órgãos do governo e, eventualmente, participam de eventos em nome da empresa.

O gerente não participava ou participa de rotinas, não é o seu papel. Entretanto ficava atado com a estrutura morosa e ineficiente com que contava. A necessidade de execução de outros serviços, numa visão de melhoria de atendimento ao cliente, levou-o a ser o promotor de tais mudanças, remanejando funcionários e abrindo espaço para a atuação de seus funcionários de forma efetiva dentro do departamento. Apesar de não ter alguns conhecimentos específicos, reconhece e abre caminho para seus funcionários e estagiários atuarem, dando-lhes também apoio e retaguarda.

A presidência teve atuação decisiva, não nas mudanças diretamente, mas permitindo alterações no quadro de funcionários, deferindo pedidos de nova assessoria externa e de equipamentos, autorizando pagamento de cursos e reforçando positivamente a atuação de todos os envolvidos com seu contato direto e demandando novos serviços que, agora, sabe serem de possível realização devido ao novo sistema implantado.

Finalizando, vale ressaltar o trabalho de equipe. Nos três primeiros meses de mudanças, após alteração do quadro de funcionários, um grande esforço de todos foi necessário para que se aprendesse a utilizar o sistema (antigo), visto que até então somente uma pessoa o operava e neste momento ela não estava na empresa. Uma espécie de 'mutirão' foi realizado. Criou-se, então, um vínculo entre os colegas, pela necessidade de execução das rotinas. O trabalho em equipe ao mesmo tempo gerou novas idéias e foi alimentado por elas. A partir da união da equipe, que tinha nas tarefas seu ponto de identidade, foi-se definindo o caminho que as mudanças tomariam, num processo dinâmico e interativo. Embora a intensidade seja menor atualmente, afinal a necessidade é outra, a cooperação continua sendo um traço deste grupo.

CONCLUINDO

A mudança no cenário dos negócios exige, hoje, uma nova empresa. O desenvolvimento da tecnologia, notadamente a microeletrônica incrementando a informática e as telecomunicações, e o processo de 'globalização' da economia, requerem das organizações um redirecionamento de suas ações. A eficiência, que antes era um indicador que expunha a estrutura interna da empresa, atualmente indica a inserção desta empresa no contexto dos mercados globalizados. As organizações estão se voltando 'para fora'.

Para dirigir as organizações, que neste momento expandem seus horizontes e também, como conseqüência, sofrem influências de muitos outros fatores, os administradores precisam ter diferentes características daqueles que atuavam no antigo cenário. As visões individuais dos dirigentes são partes de um conjunto. Para que a empresa se engaje no movimento da economia mundial também os indivíduos que fazem parte dela devem ter os seus objetivos pessoais alinhados.

Conforma-se, então o novo perfil do administrador. Como discutido no estudo teórico inicial e demonstrado com o exemplo prático, o administrador é, antes de tudo, um líder. A iniciativa, o arrojo, a coragem de assumir riscos, de inovar, de agir na fronteira. Ele tem um horizonte amplo, maior que o da empresa, que permita ver além dos limites em que atua, que permita enxergar o contexto em que se insere seus limites, as novas oportunidades e as ameaças. Ao mesmo tempo, conhecimentos específicos ainda são importantes, mas de outra forma. Aquele especialista em contas e cálculos, por exemplo, não tem mais lugar; em seu lugar está aquele outro que opera bem um computador, que pode fazer os cálculos automaticamente, e é especialista em análise dos resultados obtidos. O poder de negociação está em todos os atos do administrador. Uma vez que os níveis hierárquicos diminuíram, as decisões requerem visões multidisciplinares e as idéias de todos são ouvidas, cada opinião, sugestão, requisição de serviço, entre outros, devem ser discutidas e as demais partes envolvidas convencidas de que o que se diz é realmente uma boa idéia.

Objetivamente, a formação do administrador precisa contar com excelente conhecimento formal e obrigatoriamente conhecimento de língua estrangeira (inglês, fundamentalmente), e informática. Paralelamente, o conhecimento de outras culturas, desenvoltura em situações adversas (imprevistos, stress), conhecimentos gerais e atualização em termos gerais e específicos da sua área de atuação. Adaptabilidade, disponibilidade, determinação. Facilidade em relacionamentos interpessoais.

Assim, volto ao ponto fundamental deste trabalho, descrevendo o novo perfil de administrador, que delineou-se em função de necessidades mais amplas que apenas de uma teoria, em função de mudanças estruturais e estratégicas da economia mundial que a certa altura se confundem, tamanha é a interação que atingiram.

BIBLIOGRAFIA

- BERGAMINI, C. W.: "Recursos Humanos: A Administração do Sentido". In: *Revista de Administração* vol. 26 abril / junho 1991. FEA - USP, São Paulo - SP, 1991.
- BOYER, R.: *Novas Direções em Prática e Organização do Trabalho* - Trabalho preparado para a Conferência da OECD sobre "Mudança Técnica Como Um Processo Social: Sociedade, Empreendimento e o Indivíduo". Helsinki, dezembro 11-13, 1989.
- CHIAVENATO, I.: *Teoria Geral da Administração* - McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- COUTINHO, L.: "A Terceira Revolução Industrial". In: *Economia e Sociedade* nº1. Campinas - SP, UNICAMP, 1992.
- MOTTA, F. C. P. & PEREIRA, L. B.: *Introdução à Organização Burocrática* - 5a. edição, Editora Brasiliense, São Paulo SP, 1986.
- SOUZA, M. C. A. F.: *Influência da Estrutura Organizacional e Perfil Gerencial Sobre o Desempenho da Empresa - Uma Análise em Empresas do Setor Cerâmica Branca no Município de Pedreira SP* - Dissertação de Mestrado - FEA - USP, São Paulo - SP, 1982.
- SPINK, P.: "O Resgate da Parte". In: *Revista de Administração* vol. 26 abril / junho 1991. FEA - USP, São Paulo - SP, 1991.
- TAVARES, M. C.: "Ajuste e Reestruturação Nos Países Centrais: A Modernização Conservadora". In: *Economia e Sociedade* nº1. Campinas - SP, UNICAMP, 1992.