



1290000430



TCC/UNICAMP St96m

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

CEDOC/IE/UNICAMP

**OS MODELOS DE GESTÃO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

Paulo Roberto Sturion - RA 972923

Monografia apresentada
ao Instituto de Economia
da UNICAMP, sob
orientação do Prof. Dr.
José Newton Cabral
Carpintéro. ✓

Campinas - 2001 ✓

**TCC/UNICAMP
St96m
IE/430**

CEDOC/IE

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - A teoria administrativa e sua organização...	1
1.1. Enfoques.....	1
1.2. Escolas.....	4
1.3. Modelos.....	4
1.3.1. Modelos de organização.....	5
1.3.2. Modelos de gestão.....	7
 CAPÍTULO 2 - A Situação Concorrencial Intra-firma gerada pela Aplicação (ou não) dos Novos Modelos de Gestão.....	 16
 CAPÍTULO 3 - A realidade paradoxal e fracassada originária da aplicação de um sistema imediatista teórico.	 26
 Bibliografia.....	 36

RESUMO

O texto propõe-se a observar se existe uma relação intrínseca entre o modelo de gestão adotado por uma determinada empresa e a sua posição no mercado competitivo. A relutância na aplicação das novas técnicas de gestão e o uso intensivo das técnicas tradicionais poderiam ser definidas como sinônimos da decadência competitiva? Se por um lado a teoria não chega a um consenso entre os benefícios e malefícios resultantes da aplicação dos modismos gerenciais, por outro, a prática demonstra que aderir à estes modismos não é o melhor caminho. Desta forma, os novos modelos de gestão passam a ser mais um objeto de estudo teórico do que uma ferramenta a ser utilizada pelas empresas.

CAPÍTULO 1

A teoria administrativa e sua organização

Para iniciarmos o estudo sobre a competitividade das firmas frente aos diferentes modelos de gestão, é importante que façamos algumas considerações a respeito dos conhecimentos existentes sobre as organizações.

Dentre os conhecimentos existentes sobre as firmas, alguns se propõem a explicar/interpretar as organizações e o processo administrativo, e outros, se propõem a indicar soluções ou oferecer alternativas de técnicas para a resolução de problemas na administração destas organizações. À este conjunto de conhecimentos sobre as organizações e sobre o processo de administrá-las, chamaremos de teoria administrativa.

O desmembramento de tal teoria, permite-nos observar três diferentes componentes da teoria geral da administração: os enfoques, os modelos e as escolas.

1.1. Enfoques

Se tomarmos uma linha do tempo, podemos observar que em diferentes épocas, as organizações tomam aspectos particulares em relação a sua organização ou em relação ao seu processo administrativo. Sendo assim, a cada espaço de tempo podemos verificar um certo tipo de enfoque. Dentro deste raciocínio, podemos observar basicamente quatro tipos principais: o enfoque clássico, o enfoque comportamental, o enfoque sistêmico e o enfoque sobre a qualidade.

Ao buscar superar o enfoque anteriormente determinado pela Revolução Industrial inglesa, surgiu no final do século XIX, um conjunto de técnicas e princípios que buscavam aumentar a eficiência e a produtividade das indústrias. Através do estudo de tempos e movimentos, da padronização de movimentos e ferramentas, da racionalização do trabalho, etc, podemos observar o *enfoque clássico* na busca de soluções para os problemas dos métodos de trabalho e da eficiência operacional.

Porém, a medida em que os antigos problemas com a racionalização do trabalho começaram a ser resolvidos, aumentou-se a preocupação sobre a influência que o comportamento das pessoas tinha em relação ao desempenho produtivo. Dentro de tal análise, o desempenho produtivo das

pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho utilizados, mas também pelos sentimentos e emoções que carregavam no momento. Era a influência do sistema social sobre o desempenho, definido pelo *enfoque comportamental*.

O terceiro componente do moderno conhecimento administrativo é o *enfoque sistêmico*. Tal enfoque "mostra a organização como um conjunto formado pelos sistemas técnico e social [comportamental], que busca continuamente manter um estado de equilíbrio dinâmico com seu ambiente. A idéia de elementos que interagem e se influenciam para realizar objetivos é a essência do enfoque sistêmico". (Maximiano, 1995, cap. 6).

Atualmente, ao contrário dos enfoques tradicionais onde os processos recaíam sobre as máquinas, métodos e sobre o comportamento das pessoas, podemos observar uma preocupação maior com o cliente e com suas necessidades. Este *enfoque sobre a qualidade* surge porém com o objetivo de recuperar a qualidade que supõe-se haver sido perdida durante a passagem da produção artesanal para a produção em massa.

1.2. Escolas

A noção de escolas de administração acaba por se confundir com a noção de enfoque que analisamos logo atrás. Utilizar o termo ESCOLA, significa indicar um conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque, e que adotaram uma mesma linha de raciocínio teórico. Desta forma, podemos afirmar que uma escola abriga todos aqueles autores que aceitam determinada doutrina. Identificamos três tipos de escolas: a científica (clássica), a escola de relações humanas (comportamental) e a escola sistêmica (contingencial). Através deste mecanismo de análise, poderíamos concluir por exemplo, que tanto Taylor quanto Ford poderiam ser enquadrados dentro da escola clássica, já que, ao negligenciar o peso do fator humano e sobrevalorizar os problemas dos métodos de trabalho e da eficiência operacional, adotaram um mesmo raciocínio teórico. Desta mesma forma poderíamos realizar com o estudo de outras escolas da administração.

1.3. Modelos

Essencialmente, temos dois tipos específicos de modelos: o primeiro deles é denominado *modelo de organização* (ou organizacional), e o segundo é denominado por *modelos de gestão* (ou modelo de administração).

1.3.1. Modelos de organização

No caso dos modelos de organização, a formalização das organizações está relacionada com o grau de regulamentação que se introduz no comportamento das pessoas que trabalham em tal organização, e com o grau de burocratização assumido pela empresa. Sendo assim, as organizações podem ser agrupadas em dois tipos básicos: o modelo burocrático (ou mecanicista) e o modelo adhocrático (ou orgânico).

Uma organização se aproximará tanto mais do modelo burocrático, quanto mais acentuadas forem as características de impessoalidade, estrutura e hierarquia, normas e regulamentos. Organizações deste tipo poderiam ser identificadas através de algumas características padrões, assim como: um elevado nível de especialização, uma enorme centralização de autoridade (com um grande número de pessoas

subordinadas a um chefe), uma observância estrita da hierarquia e a existência de regulamentos escritos e bem definidos (procurando prever todas as possibilidades).

Já as organizações que seguem o modelo adocrático, são aquelas que procuram reduzir ao mínimo a formalidade, a impessoalidade e a especialização. Em empresas deste tipo podemos observar um menor nível de especialização, uma hierarquia imprecisa e a compartilha (entre os chefes e os subordinados) na tomada de decisões.

Muitas vezes, os textos que se propõem a analisar as mudanças empresariais, acabam por deter-se excessivamente sobre estes aspectos organizacionais das firmas. Coutinho (1992), por exemplo, buscou discutir quais seriam as novas tendências que estariam emergindo nas grandes empresas brasileiras na década de 90, em busca de maior competitividade, porém, deteve-se ao tratamento de aspectos como a valorização dos recursos humanos, o elevado nível de qualificação exigido dos trabalhadores, e o perfil tecnológico que seria exigido das empresas. Enfim, acabou detendo-se excessivamente sobre os aspectos organizacionais da empresa e encerrou sua discussão apenas sugerindo as mudanças de forma incompleta, já que deixou de acrescentar à

sua análise organizacional aquelas mudanças que estavam por acontecer nos modelos de gestão.

1.3.2. Modelos de gestão

Aqui, chegamos ao ponto teórico principal deste trabalho. Durante nosso estudo vamos buscar observar se existe uma relação intrínseca entre o modelo de gestão adotado pela empresa e a sua posição competitiva no mercado. Em outras palavras, buscaremos discutir se uma empresa que não segue o modelo mais recente de gestão empresarial, continuará apta à concorrência com outras empresas que estejam atualizadas neste mesmo aspecto. No entanto, para nos iniciarmos nesta questão, deveremos primordialmente esclarecer qual é a definição dada à modelo de gestão.

Por modelo de gestão podemos definir um conjunto de doutrinas, técnicas e conceitos administrativos que são utilizados na "organização e administração" da firma num determinado período de tempo.

Sendo assim, será possível que num período singular, nos deparemos com diferentes organizações que

adotam uma mesma filosofia ou um mesmo valor. Porém, também é possível observarmos uma mesma organização que adote simultaneamente diferentes filosofias e diferentes valores durante o seu período de existência.

Uma observação mais detalhada desses diferentes conjuntos de técnicas e conceitos de administração, permite-nos identificar dois grupos principais de modelos de gestão: teremos aqueles movidos pelas "*técnicas tradicionais*" e aqueles motivados pelas "*novas técnicas*".

Para esclarecer estes dois grupos principais de modelos de gestão poderíamos fazer a distinção através das diferentes escolas e/ou através de seus diferentes autores. Se tal opção fosse feita, deveríamos considerar que os hoje chamados modelos tradicionais de gestão surgiram juntamente com os pioneiros da administração, e então identificaríamos as figuras de Taylor (taylorismo), Ford (fordismo) e Fayol, que enfatizavam o papel dos chefes e a padronização dos funcionários. Consequentemente, no caso dos novos modelos de gestão poderíamos enfatizar a experiência da Toyota (toyotismo) e da Volvo (volvismo). Porém, julgamos ser mais didático a apresentação distinta dos modelos de gestão,

estabelecendo as inter-relações e os conflitos existentes entre elas. Sendo assim, teremos:

TÉCNICAS TRADICIONAIS

Podemos identificar o grande berço das técnicas tradicionais de gestão no período final da Guerra Civil Americana, quando as indústrias daquele país estavam em plena expansão. Neste período, ao buscar aumentar a eficiência e produtividade de tais empresas, foram criadas um conjunto de princípios e técnicas que objetivassem aumentar sua capacidade produtiva e sua rentabilidade, e reduzisse os desperdícios. Inicialmente, através do estudo sistemático de tempos e movimentos, através da racionalização do trabalho e da identificação de falta de normas eficazes de trabalho, notamos o surgimento do modelo taylorista de produção. Logo a seguir, o modelo fordista surge acrescentando novas técnicas. Porém, pelo fato de ambos adotarem uma mesma característica e tratarem o assunto de uma maneira muito semelhante, nos permitimos inseri-los agregadamente sobre o termo de "técnicas tradicionais de gestão".

Neste modelo tradicional/convencional de organização, podemos observar um conjunto variado de técnicas

e valores. No paradigma tradicional, não é "natural" a participação dos funcionários na tomada de decisões da empresa. Os trabalhadores estão alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização, e podem ser caracterizados por pessoas especializadas em determinadas áreas do conhecimento e na realização de determinadas tarefas.

As empresas que neste modelo se encontram, utilizam-se predominantemente da autoridade formal e autoritária para obter a obediência, e para isso, enfatizam o papel dos gerentes, chefes e a padronização dos funcionários. Tudo isto, faz com que a organização torne-se centralizada, já que as informações e o poder de decisão encontra-se concentradas em poucas pessoas. Porém, contrariamente ao que se supõe, podemos encontrar lealdade entre empregadores e empregados.

A hierarquia de tais empresas é caracterizada por ser muito complexa. A suposição das firmas, é que quanto maior a quantidade de níveis hierárquicos dentro da empresa, mais eficaz e segura ela se torna. A preocupação com a segurança da empresa é tanta, que extrapola os níveis hierárquicos, e faz com que a empresa busque, através da

integração vertical¹, centralizar todo o controle sobre as matérias-primas utilizadas na produção. E é justamente para evitar abalar a segurança, que os estoques das empresas são mantidos em grande quantidade (de forma suficiente para evitar a escassez e manter a empresa funcionando). A grande quantidade de matérias-primas estocadas podem ser caracterizadas pelo *just-in-case*.

TÉCNICAS NOVAS

A inadequação das técnicas tradicionais para a consecução dos objetivos empresariais levou ao surgimento de novos paradigmas da administração, que podem hoje ser identificados através de um novo pacote de ferramentas que passaram a ser utilizados pelas empresas. Neste novo pacote, encontra-se o *modelo participativo*, os *processos da reengenharia*, do *benchmarking* e da *administração virtual*.

¹ "A integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos. [...] Acreditam que seja mais barato, menos arriscado ou mais fácil fazer a coordenação quanto estas funções são desempenhadas internamente." (Porter, 1985, cap. 14)

Vejamos então, resumidamente, os objetos de estudo de cada um deles.

Contrariamente ao modelo tradicional de gestão, neste caso, podemos observar que a empresa busca valorizar as contribuições dadas pelos trabalhadores, clientes, usuários e fornecedores. As informações de tais agentes tornam-se importantes para a organização, a medida que as empresas utilizam tais opiniões para buscar aumentar a qualidade dos serviços e aprimorar sua competitividade. Desta forma, podemos afirmar então, que a *administração participativa*² é um dos campos mais complexos e centrais da moderna teoria geral da administração. Ao invés de utilizar-se da autoridade formal para a obtenção de obediência, o modelo participativo procura através da interação entre os integrantes do grupo e outros grupos, resolver os problemas e tomar decisões. Desta forma, através de uma liderança descentralizada, da disciplina e da autonomia, os trabalhadores deste tipo de firma tornam-se multifuncionais (ao invés de especializados),

²A administração participativa é "a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas - autoritário, impositivo, indiferente, paternalista - por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, em vez de mandar, são as palavras-chave da administração participativa no que diz respeito ao comportamento dos administradores". (Maximiano, 1997, cap. 13)

e não mais explorados sistematicamente como se realiza no paradigma tradicional da firma. Este modelo participativo que surgiu na passagem dos anos 80 para os 90, tornou-se tão evidente em relação ao modelo anterior, que permitiu até mesmo, que os trabalhadores tivessem participação nos lucros.

A gestão participativa acaba por facilitar a comunicação interna da empresa e permite a horizontalidade do organograma empresarial. Sendo assim, a segurança de uma empresa que adota as novas técnicas de gestão deixou de ser caracterizada pelo controle sobre as matérias-primas ou pela manutenção de grande quantidade de estoques, e passou ser valorizada pela rapidez e pelo aumento de participação na tomada de decisões. O ganho de velocidade gerado pelas novas técnicas é tão grande, que permitiu que o *just-in-case* até então adotado fosse substituído pela reposição rápida das matérias-primas requeridas e pela extinção dos estoques (*just-in-time*). Além do mais, os novos modelos de gestão eliminaram a necessidade de criação de suas próprias matérias-primas, evitando a integração vertical, decidindo pela terceirização de alguns de seus processos e pela integração dos processos produtivos ou de uma rede de empresas interrelacionadas.

Através da *reengenharia de processos*, as empresas buscam rever e reformular completamente os seus principais processos de trabalho, de forma a aumentar a produtividade do trabalho, a qualidade dos serviços, etc. Vale ressaltar, que não se trata de automatizar os processos de trabalho da forma como estão projetados. Mais do que um reprojeto de processos, temos uma reformulação dos processos até então utilizados. Assim, as empresas buscam de uma forma ou outra adotar as melhores técnicas existentes, mesmo que contraditórias aos seus princípios originais. Uma forma bastante conhecida e adotada pelas empresas atuais, refere-se ao *benchmarking*. Através desta técnica, as organizações buscam comparar e até mesmo imitar as organizações concorrentes (ou não), que participam do mesmo ramo (ou não) de negócios e que particularmente fazem tal atividade de maneira bem feita. O grande sentido do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração.

A *realidade virtual* aplicada a administração, é um fenômeno muito atual, e diz respeito a aplicação intensiva da tecnologia de informação dentro das empresas. Isto permite que o comprador não necessite deslocar-se até um determinado local e/ou enfrente filas para adquirir seu produto. Além do mais, o espaço físico destinado à empresa, não mais

necessariamente tem que existir, já que as compras podem ser efetuadas por telefone, Internet, etc. O trabalhador por sua vez, pode trabalhar sem estar fisicamente no local em que as tarefas são realizadas. Percebemos no momento, estarmos em plena fase de expansão de uso desta ferramenta virtual da administração das empresas.

Agora que esclarecemos a distinção entre os dois principais modelos de gestão, retornamos ao objeto principal de estudo ao qual nos propusemos. Uma firma que relute em utilizar-se da nova caixa de ferramentas criada pelas novas técnicas de gestão, e utilize-se unicamente das técnicas tradicionais de gestão empresarial, ficará impossibilitada de concorrer neste mercado ? Até que ponto essa firma conseguirá sobreviver às inovações administrativas praticadas pelos seus concorrentes ?

CAPÍTULO 2

A situação concorrencial intra-firma gerada pela aplicação
(ou não) dos novos modelos de gestão

Pelo fato das empresas privadas operarem dentro de um contexto extremamente competitivo em que precisam aprimorar continuamente suas doutrinas e técnicas do processo administrativo, vimos se formar ao longo do tempo uma linha histórica de diferentes modelos de gestão.

Diante destas constantes transformações nos modelos de gestão, nos questionamos ao final do capítulo anterior sobre a utilidade e a validade (ou não) da aplicação desses novos modelos de gestão sobre a competitividade das empresas. Para isso, vimo-nos obrigados a recorrer à alguns livros textos que dessem algum tratamento especial e refinado ao tema. Alguns deles buscam traçar um panorama da forma como as empresas realmente se comportam; outros, diante do panorama conservador observado na prática empresarial, reproduzem um manual prático de qual seria a forma de comportamento mais eficiente que as empresas deveriam adotar; enquanto outros (mais diretos e quase mágicos) listam um conjunto de decisões que transformariam uma empresa atrasada em competitiva da

noite para o dia. Dentre todos estes autores, porém, é quase unânime a idéia de que as empresas que relutam em utilizar-se da nova caixa de ferramentas criada pelas novas técnicas de gestão ficariam impossibilitadas de concorrer no mercado.

CHIAVENATO (1996) mostrou que apesar dos surgimento de inovações, invenções e descobertas que acontecerem dentro das organizações, elas apresentam uma tendência de evitar as mudanças, retardando a incorporação das transformações do ambiente e conservando o *status quo* existente em seus aspectos internos. Para ele, as empresas tendem a manter indefinidamente seus paradigmas organizacionais e culturais, ao visar a preservação de sua história, de suas experiências e suas tradições; porém, assim como outros teóricos, Chiavenato acredita que "esta resistência pode levar à total incapacidade de enfrentar um novo ambiente e proporciona o caminho direto para o fracasso, a estagnação e o declínio."(p. 42). Tanto o caráter burocrático, quanto a excessiva fragmentação do trabalho e a concentração de todas as decisões sobre os gerentes, geram uma rigidez organizacional que não condiz com o ambiente mutável, dinâmico e imprevisível do cenário econômico internacional. Para ele, a grande maioria das empresas ainda está constituída de paradigmas culturais (autocracia,

desconfiança, conformismo e individualismo) que impedem a criatividade, a inovação e a habilidade necessária para se manter estável no mercado.

Identificado o cenário empresarial conservador, criou-se a necessidade de discutir quais seriam as melhores práticas a serem adotadas pelas organizações. Neste mesmo livro, CHIAVENATO (1996) listou algumas das mudanças que seriam necessárias para que uma empresa conservadora se transformasse numa excelência dos dias atuais. Nas palavras do autor: "Para mudar, a empresa precisa transformar-se em um verdadeiro ambiente de mudanças, onde as pessoas se sintam encorajadas para a inovação e criatividade. As empresas precisam ter antecipadamente uma visão focalizada para alguns objetivos e uma profunda reflexão sobre seu futuro e seu destino. Tudo isto precisa ser transmitido e comunicado às pessoas para que elas funcionem como agentes ativos da mudança que se pretende impulsionar. Ter um grande número de pessoas voltadas para a inovação, para a qualidade e produtividade e com vontade de melhorá-las.". Segundo o autor, o sucesso empresarial surgiria da implementação de um conjunto de nove características³.

³ "O primeiro passo para a implementação de um programa de melhorias como este é ganhar o total comprometimento da cúpula da empresa para que as mudanças necessárias sejam feitas. O passo seguinte é a aproximação da

Nesta mesma linha de raciocínio, e em defesa das mudanças adaptativas, outros autores buscaram definir quais seriam as características que deveriam compor a empresa competitiva da atualidade. Para COLLINS & JERRY (1995), antes mesmo de pensar nas políticas, práticas e metas necessárias para a obtenção de lucros e ganhos financeiros, a empresa deveria internamente definir qual seria a sua ideologia central e as suas crenças. Ao surgirem novos problemas, deveriam mudar sua metas, políticas administrativas, e tudo mais, porém deveria preservar a sua ideologia central. Segundo os autores, não se deveria continuar fazendo o que

base da pirâmide, para que esse comprometimento possa se tornar realidade na prática cotidiana. O terceiro passo é providenciar novas habilidades e conhecimentos para que as pessoas mudem suas atitudes quanto a seu trabalho e possam provocar a inovação e melhorar continuamente a qualidade e a produtividade. O quarto passo será a remoção do entulho burocrático para oferecer reais oportunidades de mudanças e inovação na empresa, na busca da melhoria da qualidade e produtividade através de todas as pessoas da organização. O quinto passo será uma radical transformação da cultura organizacional. As pessoas passarão a questionar continuamente suas tarefas e respectivos métodos de trabalho no afã de modificá-los e melhorá-los incessantemente. O sexto passo reside na liderança e na orientação quanto ao caminho da excelência. Como inovar, como melhorar a qualidade e a produtividade, em que aspectos, em que atividades, em que processos de trabalho. O sétimo passo será a institucionalização das recompensas organizacionais pelo trabalho bem feito. E o trabalho bem-feito será aquele que privilegie a inovação, a mudança, a melhoria da qualidade e da produtividade. As recomendações devem ser analisadas, as boas sugestões devem ser implementadas, o reconhecimento deve ser público e imediato e as recompensas devem ser dadas às pessoas. A empresa e o funcionário deverão participar dos resultados econômicos das melhorias introduzidas, em proporções que cada empresa deverá decidir. O oitavo passo: trabalhar para o cliente e para aquilo que ele requer passa a ser a missão de cada pessoa dentro da organização. Por fim, o nono passo. A continuidade do programa deverá ser assegurada pela alta administração. A melhoria contínua da qualidade e da produtividade é uma proposta de fazer dinheiro e, à medida que as economias tornam-se evidentes, a alta administração passa a ter maior motivação para continuar o processo."

uma vez deu certo, porque todas as outras coisas a sua volta estariam mudando, e isto deixaria a empresa atrasada em relação a seus concorrentes. Justamente para evitar esta perda de competitividade intra-firmas, os autores acreditam ser de extrema necessidade a adoção dos novos modelos de gestão, caso contrário a firma encontraria dificuldade de concorrer neste mercado. Segundo as palavras dos autores: "Uma empresa pode ter a ideologia central mais acalentada e significativa do mundo, mas, se ela simplesmente não fizer nada ou se recusar a mudar, o mundo a deixará para trás." (p. 124).

Consolida-se um lag teórico neste ponto do texto. Para uma parte dos teóricos - representados anteriormente neste texto por Chiavenatto e Collins & Jerry - parece ser um consenso o fato de que a não utilização dos novos modelos de gestão faz com que as empresas deixem de ser competitivas perante o mercado. Porém, para outra parte dos teóricos, o uso indiscriminado e intensivo destas novas técnicas de gestão também parecem gerar um prejuízo em relação a sua competitividade.

Apesar de acreditar que a inércia na aplicação dos novos modelos de gestão não seja a melhor forma

concorrencial, Clayton Christensen - professor da Harvard Business School e autor de *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail* (O dilema do inovador: quando novas tecnologias levam grandes empresas ao fracasso) - encaixa-se na segunda gama de teóricos descrita logo acima. Para ele, muitos dos princípios da boa administração amplamente aceitos como forma de manter-se líder de mercado são, na verdade, adequados apenas aos casos aonde observa-se um aprimoramento da tecnologia que até então já estava sendo usada. Para os casos aonde a inovação se caracteriza pela ruptura e geração de um novo produto com novos atributos, a pesquisa das novas tendências de mercado, o investimento de capital em novas tecnologias e os estudos de mercado tornam-se prejudiciais, já que serão levadas a desenvolver tecnologias que não guardam relação com tais rupturas⁴.

⁴ Curiosamente, Christensen destaca um padrão para as indústrias ameaçadas por tecnologias de ruptura: "1) Quando surgem, tecnologias de ruptura não são levadas a sério por quem detém a tecnologia estabelecida, pois no princípio são tecnicamente inferiores; 2) Embora inferior, a tecnologia de ruptura traz alguma novidade: pode ser mais cômoda, mais fácil de transportar ou simplesmente mais barata; 3) Como regra geral, o mercado inicial e as margens de lucro da tecnologia de ruptura são menos atraentes que os da tecnologia estabelecida; 4) Para quem domina o mercado, não tem sentido investir em algo incipiente, com margens reduzidas, ainda por cima para vender um produto tecnicamente inferior; 5) É a competência administrativa que leva as melhores empresas a desprezar a ruptura inicialmente, pois, ouvindo os consumidores, elas tendem a priorizar apenas as inovações sustentadas, que levarão a produtos melhores e mais lucrativos; 6) O mercado para a ruptura é inicialmente insondável, seja para os pioneiros, seja para os próprios consumidores; 7) As tecnologias de ruptura tendem a começar em um mercado ainda virgem e daí se expandir, evoluindo gradativamente, por meio de outras inovações sustentadas, até atingir um patamar técnico da tecnologia estabelecida; 8) A partir daí a tecnologia de ruptura conquista o mercado das empresas estabelecidas a uma velocidade

Christensen observou então que, os princípios que orientam e são responsáveis pelo sucesso das inovações sustentadas são opostos aos necessários diante das rupturas⁵. Seriam casos aonde a excelência gerencial sufoca a atividade da empresa. Nas palavras do teórico: "Há vezes em que o certo é não ouvir os clientes, é investir no desenvolvimento de produtos de baixo desempenho que prometam margens de lucro menores, é perseguir agressivamente mercados pequenos, não polpudos".

Christensen não luta sozinho a favor desta teoria. Micklethwait & Wooldridge, em "Os Bruxos da Administração", também discutem os prejuízos causados pela utilização dos modismos gerenciais. Para eles, o medo e a ambição humana criam tamanha demanda por novas teorias gerenciais, que os teóricos da administração (gurus) geram novas teorias a cada momento para suprir esta necessidade. O sucesso financeiro

assustadora. Nesse momento, já não há mais tempo nem como reagir." (EXAME, p. 91)

⁵ Exemplo clássico de ruptura pode ser observado no surgimento do computador pessoal (PC). Observa-se que nenhum grande fabricante de máquinas de escrever se tornou um grande fabricante de computadores pessoais ou um grande desenvolvedor de editores de texto. Vale ressaltar que isto não ocorreu por serem incompetentes, ou pelo fato de não seguirem os mais recentes modelos de gestão, mas pelo fato de terem feito tudo certo. Para a Olivetti (grande fornecedora de máquinas de escrever), não havia sentido algum em se preocupar com PCs, uma vez que era muito mais racional continuar investindo nas tais inovações sustentadas, como a máquina elétrica ou a eletrônica, do que investir pesado em um produto caro para um mercado restrito para computadores pessoais. Enfim, a empresa fez tudo certo, mas falhou ao não imaginar que o computador pudesse ameaçar seu negócio.

originário da "indústria da teoria" seria tão magnífico, que os homens de negócios acabam por se sentirem obsoletos perante o surgimento quase momentâneo de novas teorias. Neste momento identifica-se um dos maiores problemas de se buscar a excelência na implementação dos novos modelos de gestão: as teorias gerenciais são tantas e de tão curta duração, que acabam por se contradizer num curto período de tempo ["Ora os gurus pregam a gestão da qualidade total - e a importância da verificação da qualidade e da redução de defeitos; ora insistem que o que importa é a velocidade (o que significa ser menos exigente com a verificação da qualidade)" - p. XXX]. Isto nos leva a pensar que as empresas que se demonstram muito preocupadas com os novos modelos de gestão, acabam por perder seus planos de longo prazo, sua ideologia central originária e o próprio sentido de sua existência. É exatamente esta perda de ideologia central causada pela procura excessiva de retornos de curto prazo que faz com que tais empresas se percam na competitividade intra-firmas⁶.

⁶ "Devido à popularidade do *downsizing* e da eliminação de níveis, nenhum trabalhador tem certeza de seu futuro a longo prazo. A fluidez de alianças significa que amigos transformam-se rapidamente em inimigos. Com a ênfase na velocidade, as pessoas têm menos tempo para desenvolver relacionamentos de confiança a longo prazo. A pressão de tempo e dinheiro está forçando as empresas a comprimir cursos de treinamento nos quais as pessoas conhecem umas às outras. A chegada de empresas multiculturais significa que as pessoas não podem mais se basear em formações em comum e na compreensão tácita como base de sua união." (Micklethwait & Wooldridge, p. 91/92)

Se por um lado os livros e as teorias não são unânimes e capazes de nos afirmar a importância (ou não) da adoção dos novos modelos de gestão sobre a competitividade, a prática demonstra que o uso indiscriminado destes métodos são capazes de gerar grandes paradoxos dentro das empresas e muitas vezes não representam a melhor tática a ser utilizada. Basta observar o resultado da implantação dos programas de reengenharia, do corte de custos, etc, que além de não serem capazes de contornar as novas situações impostas pelo neoliberalismo e pela globalização, não conseguiram tornar tais empresas competitivas no além-mar. Mais do que sucessos, pudemos observar dificuldades no processo administrativo, falhas nos programas implantados, e poucos resultados positivos significativos.

Utilizaremos o capítulo a seguir para demonstrar que a importância dada aos resultados de curto prazo geraram paradoxos jamais vistos, e que várias destas técnicas de mudanças rápidas adotadas fracassaram e fracassam (ex: reengenharia). A análise destas mudanças irá tornar clara a deterioração das relações de trabalho oriundas de tais transformações rápidas . Poderemos assim, observar quais foram os primeiros sinais de mudança. Uma mudança de impacto

em termos brasileiros. Uma mudança drástica em termos mundiais.

CAPÍTULO 3

A realidade paradoxal e fracassada originária da
aplicação de um sistema imediatista teórico

Se no capítulo anterior os livros não responderam a nossa questão central e se os teóricos não chegaram à um consenso sobre a boa ou má influência dos novos modelos de gestão sobre o modelo concorrencial, sentimo-nos, neste momento, obrigados e entusiasmados a procurar formas alternativas de estudo do tema. É desta forma que nos propomos, neste capítulo, a observar os CASOS PRÁTICOS, para daí então tirarmos uma conclusão final sobre o tema.

Fato é que as mudanças administrativas tornaram-se comuns no cenário empresarial mundial da década de 80. Contrariando a boa administração que privilegiava os resultados de longo prazo e o sistema produtivo, as mudanças rápidas e a adoção dos novos modelos de gestão tornaram-se premissas teóricas da administração dos novos tempos. A eficiência administrativa passou a ser medida pelos máximos retornos de curto prazo permitidos aos acionistas, e os longos prazos foram cedendo lugar aos produtos e investimentos de maior liquidez. A estabilidade nas relações

de produção, os setores de pesquisa e o bem-estar dos funcionários parecem ter perdido as funções estratégicas dentro da empresa, e as mudanças - ao mesmo tempo em que revolucionaram as maneiras de agir da nova empresa e buscaram adaptá-las à competição - geraram os mais diversos paradoxos, e não surtiram o efeito esperado e desejado pelos teóricos.

Ainda camuflada pela novidade, a adoção dos novos modelos de gestão ainda aparecem como formas benéficas e atitudes competentes das empresas. Observa-se porém, que muitos destes novos paradigmas e princípios aplicados não consideram os aspectos do contexto interno e/ou externo que rodeiam as empresas. Acabam muitas vezes contrariando a ideologia central e, conseqüentemente, retirando as bases competitivas da empresa. As confusões tornam-se comuns, os paradoxos tornam-se naturais, as relações de trabalho se deterioram cada dia mais e constantemente podemos observar os fracassos, em grandes proporções, da implantação das técnicas de mudanças rápidas (ex: reengenharia). De uma forma geral, parecem desconhecer que a adoção de tais novidades não oferecem garantias contra a perda de competitividade.

PARADOXO ACIONÁRIO E EMPREGATÍCIO

A alavancagem acionária influenciou negativamente sobre a postura competitiva das empresas. Ao buscar resultados de curto prazo para maximizar o valor repassado aos acionistas, as empresas desligaram-se dos seus objetivos de longo prazo e se perderam em relação a sua ideologia central⁷. Ao tornarem-se reféns da taxa de crescimento que o mercado financeiro ou os acionistas exigem, as empresas ficaram cada vez menos capazes de entrar em mercados pequenos, já que estes mercados não oferecem a magnitude de receitas de que tais grandes empresas precisam para continuar crescendo a taxas constantes. Ocorre porém, que tais empresas tornaram-se cada vez mais ameaçadas pela ocorrência de uma "tecnologia de ruptura" (assim como aquela sugerida por Christensen) que retire e/ou destrua suas bases competitivas.

Porém, um dos maiores paradoxos gerados pela aplicação dos modismos gerenciais pode ser observado nas relações trabalhistas, dado que as relações internas de trabalho tem seguido cada vez mais rápido rumo às relações de mercado.

⁷ Para Peter Drucker "...não se pode obter resultados de longo prazo por meio do acúmulo de resultados de curto prazo sobre resultados de curto prazo."

A empresa que até então tratava seus empregados como membros de uma grande família e proporcionava a estabilidade do emprego, tornou-se retrato do passado. Eficiência tornou-se sinônimo de melhora de produtividade, de produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos, de produzir o máximo possível com o menor custo de mão-de-obra. O pós-80 tornou-se paradoxal a medida em que a eliminação dos postos de trabalho promoveu uma redução do mercado de consumidores, uma queda da produção e uma perda da eficiência até então auferida no período imediatamente anterior. Os paradoxos porém não se encerram.

Sabe-se que mudar é imperativo e que a mudança deve ser veloz. Entretanto, sabe-se também que os benefícios desta mudança técnica somente poderão ser apropriados na sua intensidade maior, a medida em que o decorrer do tempo permitir a assimilação completa desta mudança da cultura ao nível organizacional. Sabendo que a implementação desta cultura organizacional não convém ser introduzida às pressas aos participantes, mas que pelo contrário, deve estar sendo absorvida aos poucos, como conciliar a rapidez da implementação das técnicas com a lentidão na absorção ?

Se as respostas são difíceis de serem encontradas, não podemos falar o mesmo para encontrarmos novos paradoxos. Observe que, ao mesmo tempo em que elimina custos e aumenta a eficiência, os programas gerenciais e as reestruturações provocam a redução da segurança do emprego e o aumento da angústia dos trabalhadores. Ocorre porém, que o medo conseqüente destas ações enfraquece a condição de membros da equipe, e faz com que todas as mudanças até então implementadas para aumentar a eficiência da empresa acabem sendo comprometidas e corroídas pelos paradoxos.

CONVIVÊNCIA DE DIFERENTES MODELOS NAS ORGANIZAÇÕES

Podemos observar que a adoção destes modelos imediatistas de competição não tem apenas os paradoxos como conseqüências. Ao adotar esses novos modelos, as empresas, muitas vezes, passam a contrariar suas próprias ideologias, e passam a conviver amistosamente com diferentes modelos de organização.

Passado os anos 80, as empresas aparentemente começaram a contrariar o modelo tradicional de gestão do qual se utilizavam. A impessoalidade, a hierarquia, as normas, os regulamentos e todos os sistemas burocráticos pareciam ceder

lugar à um modelo menos centralizado, menos formal e menos impessoal. Partindo das reestruturações organizacionais e da aplicação das novas técnicas de gestão, o modelo adhocrático parecia prevalecer sobre o modelo burocrático. De um lado, tínhamos uma aparente liberdade e a redução dos níveis de controle, mas por outro lado, podíamos observar que tais controles não haviam sido extintos, mas sim, modificados na sua forma. O controle, ao invés de ser extinto, foi readaptado as novas condições: da obediência passou-se a cultivar a confiança, etc., e assim, o controle foi mantido.

Observa-se portanto, que as técnicas de mudanças rápidas não são nada mais nada menos do que velhas teorias revisitadas, e que muitas vezes, essa rapidez com que são aplicadas fazem com que tais mudanças resultem em grandes fracassos (assim como podemos observar com a reengenharia), já que as empresas não têm um histórico muito bom no que diz respeito à sustentação de mudanças significativas (apesar dos recursos alocados ao esforço de mudança).

Identifica-se assim, que muitos dos novos modelos de gestão aplicados às empresas acabam fracassando logo após o seu lançamento, seja pelo baixo benefício gerado, seja pela inibição de seu desenvolvimento. Com base nessas

informações, acreditamos e defendemos que uma empresa que não se adapte à estes novos modelos não estará sofrendo grandes prejuízos, já que seus concorrentes não estarão obtendo benefícios significativos com a aplicação destas novas teorias. Muito pelo contrário, poderão até mesmo estarem sendo prejudicadas pelo excesso de zelo, pois, ao abandonarem seu status quo, podem se perder no ambiente competitivo e/ou serem bombardeadas pelos paradoxos anteriormente descritos.

Talvez pudéssemos passar a acreditar nos benefícios da adoção dos novos modelos de gestão sobre a competitividade empresarial, se atenção especial fosse dedicada à capacidade de aprendizagem, e não somente às mudanças por si próprias. As iniciativas de mudanças pecam ao se preocupar excessivamente com os processos de mudança e não com os processos que limitam o desenvolvimento das idéias. Segundo Peter Senge: "A sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar. Precisamos compreender a natureza dos processos de crescimento (forças que apóiam nossos esforços) e saber como catalisá-los. Mas também temos que compreender as forças e os desafios que impedem o progresso, e temos que desenvolver estratégias viáveis para lidar com estes desafios. Precisamos

analisar 'a dança das mudanças', a inevitável interação entre processos de crescimento e processos limitantes."(p. 21).

Conclui-se assim que nem todas as teorias gerenciais criadas podem ser rotuladas como prejudiciais e simplesmente serem descartadas dos planos das empresas. As técnicas devem sim serem revistas pelo lado de seus aspectos limitantes. Devem ser analisados os fatos que geram os paradoxos, os fatos que deterioram as relações de trabalho, e, através disso buscar contornar a situação e estimular um maior desempenho.

A reengenharia⁸ é um exemplo claro de um novo modismo gerencial fadado ao fracasso. Se 70% dos processos de reengenharia não obtiveram êxito, não é porque 70% de suas idéias são falhas, ou simplesmente descartáveis. É porque 70% dos adeptos não aplicaram a teoria da forma como deveria ser aplicada e não atentaram para os aspectos limitantes de se recriar o processo e criar novas equipes. O prejuízo criado pela sua implantação decorre do fato do processo não ter sido implantado em sua forma original. Os reengenheiros, ao

⁸ O processo consiste em dividir a organização em seus componentes e, em seguida, reunir novamente alguns deles (preferencialmente pessoas de diferentes funções) para criar um novo processo.

ignorar o processo geral e apressarem os resultados, confundiram reordenar os processos com o corte de funcionários. Em muitos casos, a reengenharia fracassou porque as empresas estavam mais interessadas em saciar a sede de soluções rápidas do mercado de ações, normalmente demitindo funcionários para depois introduzir as mudanças estruturais. De uma hora para outra, a principal razão para o desejo de colocar em prática a reengenharia acabou sendo o corte de custos. Em muitos casos, este processo somente prejudicou as empresas, que apesar de gerarem grandes economias de custo nos primeiros anos, passaram os anos seguintes vendo seus funcionários discutirem perdas potenciais de emprego e pensando menos em seu trabalho, observam a destruição de suas redes informais internas e passaram a gastar boa parte do dinheiro economizado para contratar especialistas que cumprissem as funções que antes os gerentes de nível médio dominavam.

Porém, nem de caos vive os novos modelos de gestão e os novos modismos gerenciais. Apesar da reengenharia confundir o processo complexo de reestruturação com o simples corte de custos através da extinção de funcionários, ela também permitiu que as empresas reestruturassem seus negócios e se concentrassem em suas competências essenciais (delegando

todo o resto à especialistas independentes). Desta forma, as empresas puderam dedicar-se mais especificamente sobre suas habilidades, puderam agilizar suas tomadas de decisões e aumentar sua competitividade.

Formas de gestão renovadas significam movimentos simultâneos de rompimentos (com modelos neutros e concepções tradicionais) e aberturas (na busca de novas formas organizacionais e de relações interpessoais e inter-organizacionais) que preservam os principais valores e ampliam a capacidade de aprendizagem e inovação das organizações.

BIBLIOGRAFIA:

- ANTUNES, Elaine Di Diego & PINHEIRO, Ivan Antônio (1998) Um Novo Referencial para Potencializar o Capital Intelectual: dos paradoxos à mudança de paradigma. Trabalho apresentado no ENANPAD 98 - 22º Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)
- CHIAVENATO, Idalberto (1996) *Os Novos Paradigmas - Como as Mudanças estão Mexendo com as Empresas*. São Paulo: Editora Atlas
- COUTINHO, Luciano (1992) A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica. In: *Economia e Sociedade*. Campinas, UNICAMP, IE, v.1
- GRÜN, Roberto (1999) Da qualidade total à reengenharia: ações e reações na esfera sócio-cognitiva. Trabalho apresentado no ENANPAD 99 - 23º Encontro da Associação Nacional do Programa de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru (1995) *Introdução a Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 4º edição, p. 253-271

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru (1997) *Teoria Geral da Administração - Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada*. São Paulo: Editora Atlas, 3º edição, p. 15-31, 321-366

MICKLETWAITH, Jonh & WOOLDRIDGE, Adrian (1998) *Os Bruxos da Administração: como entender a babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, p.3-21, 71-155, Introdução

PORTER, Michael E. (1985) *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 278-297

REVISTA EXAME (1999) Quando a Excelência Mata: por que o radar das melhores empresas falha diante da ameaça invisível das novas tecnologias. In: REVISTA EXAME, 02/jul/1999, p. 83-96

SENGE, Peter (1999) *A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 17-21