

Correia, P. (1999). Mudança organizacional no próximo milénio. *Millenium*, 13

---

---

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO PRÓXIMO MILÉNIO

PAULO JORGE NAZARÉ CORREIA \*

\* Gestor da empresa Decisão e Risco Lda.

### Introdução

É já um lugar comum, o facto de se considerar que vivemos numa época de turbulência e de mudança, cujo ritmo intenso ameaça a sobrevivência de praticamente todas as empresas que não forem capazes de transformar o seu estilo de gestão e métodos de trabalho.

Fala-se de mudança, a propósito da concorrência acrescida pelas empresas, da desorganização dos grandes espaços económicos mundiais, da aceleração tecnológica, tudo factores que obrigam a repensar a definição da missão, actividades e mercados das empresas, a sua organização e processos de gestão, os sistemas de informação etc.

O que é posto em causa não são simplesmente as mudanças no funcionamento, mas sim as mudanças estruturais e processuais. Porém, a propósito de mudança, logo se fala de resistência à mudança, de problemas que têm a ver com as atitudes das pessoas, tanto dos dirigentes das empresas como dos dirigidos.

Impõe-se que estes modifiquem a sua linha de acção, num esforço de renovação e ajuste rápido. Devem estar conscientes de que apenas podem apoiar-se numa única certeza: a mudança será a constante a considerar. As empresas devem elaborar projectos com soluções concretas, definir critérios de prioridades, promover acções e iniciativas de desenvolvimento sócio-económico mediante uma formação interdisciplinar e multifacetada, em vista a uma intervenção prática/funcional e positiva na sociedade.

Vivemos numa época em que ganha cada vez maior relevo a necessidade de reinventar a empresa, conjugam-se neste sentido os novos valores emergentes e a necessidade económica. Estamos a entrar

num período dinâmico em que o imperativo económico de uma força de trabalho mais competitiva e mais produtiva nos faz voltar aos valores humanistas, tais como a confiança, a liberdade e o respeito pelo indivíduo.

Neste contexto, a Gestão de Recursos Humanos assume-se como uma preocupação estratégica prioritária. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si só, não produzirão efeitos se a qualidade da administração efectuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efectiva desses recursos.

No entanto, é importante reter que uma organização acolhe e desenvolve no seu seio múltiplas variáveis (tarefas, estruturas, pessoas, tecnologia e ambiente) cujo comportamento é sistemático e complexo, de tal forma que a sua adequação resulta para o gestor numa tarefa difícil, exigindo dele um desempenho com crescente autonomia, capacidade de confiar em si mesmo, no referencial interno; capacidade de trocar e interagir com a assertividade para lidar, simultaneamente, com questões diversas como os problemas humanos, tecnológicos e políticos.

Numa época de complexidade, mudanças e incertezas, a gestão tornou-se uma das mais importantes áreas de actividade humana.

Não sem algum exagero, eventualmente, Peter Druker afirma que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas sim países que sabem administrar a tecnologia existente e os seus recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem.

A profunda alteração anunciada, e que já se faz sentir, ainda que frequentemente não lhe concedem a atenção devida, abre para a gestão um mundo de novos e sempre mais complexos desafios. O futuro já está à nossa volta ainda que poucos se tenham já questionado sobre o que isto significa para o seu próprio trabalho e para a sua própria empresa. Merecem admiração os que ontem e hoje começaram a sentir já o reinventar a empresa, criando uma nova estrutura que ainda não somos capazes de definir: a empresa de amanhã sobre a qual importa reflectir é eixo sobre o qual se vai desenvolver este trabalho, numa tentativa, modesta, de contribuir para a sua compreensão.

O futuro que se antevê para a gestão justifica-o plenamente.

## 1 - PASSADO/PRESENTE

Em nenhuma outra época da história as empresas estiveram sujeitas a tantas e tão profundas mudanças como aquelas que, presentemente, são obrigados a enfrentar. De dois em dois séculos, mais ou menos, surge na história do Ocidente uma transformação nítida. Em *The New Realities*, 1989, Peter Druker<sup>1</sup> designou estes períodos de viragem por "separadores". São períodos de ruptura. Em escassas décadas, tudo se modifica.

Uma dessas transformações radicais, observa Druker, ocorreu no século XV, no período de seis décadas que mediou entre os primeiros trabalhos de impressão de Gutenberg, em 1457, e a reforma protestante, em 1517. Foi o período áureo da Renascença e também o apogeu dos descobrimentos. O período em que a classe comercial, para além de produtos, importava novas ideias, abrindo todos os níveis da sociedade a enormes transformações.

Outra viragem, assinala ainda Druker, viria a iniciar-se em 1776, o ano da Revolução Americana, do aperfeiçoamento da máquina a vapor e da *Wealth of Nations* (Riqueza das Nações)<sup>2</sup>, de Adam Smith, terminando quarenta anos mais tarde em Waterloo<sup>3</sup>. Quatro décadas durante as quais se deu a Revolução Francesa e em que nasceram os "ismos" modernos: o Capitalismo, o Comunismo e a Revolução Industrial.

Duzentos anos mais tarde, eis-nos novamente perante um período de viragem. As coisas começaram a precipitar-se com a Segunda Guerra Mundial. De então para cá, o nível, o número e a importância crescente das transformações a que assistimos marcam, mais uma vez, uma verdadeira ruptura.

É o período em que a sociedade Industrial vai gradualmente cedendo o lugar à sociedade da Informação. Um período em que as siderurgias fumacentas ou as máquinas ruidosas, magistralmente ironizadas por Charlin em *Tempos Modernos*, vão passando à história. Um período em que a fábrica ensurdecadora e poluidora vai cedendo lugar à fábrica silenciosa dos robôs e dos computadores, e em que o fato-macaco está a ser substituído pela bata branca.

Caminha-se, dizem os entendidos, para a "Sociedade do Saber", uma sociedade onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital.

A diferença decisiva que distingue o actual dos anteriores períodos de mudança, para além da natureza e da escala das transformações, é a extraordinária velocidade com que as mesmas se produzem.

Foram libertadas forças sociais totalmente novas e a corrente de mudança, observa Toffler em o Choque do Futuro é "tão acelerada que influencia o nosso sentido do tempo, revoluciona o ritmo de vida quotidiana e afecta até o nosso modo como "sentimos" o mundo à nossa volta. Já não "sentimos" a vida como os nossos antepassados, e essa é a diferença fundamental.."<sup>4</sup>.

Tantas e tão rápidas as mudanças que, hoje, já mal podemos imaginar a vida do nosso país, e muito menos ainda, os "nossos filhos" podem avaliar a vida dos seus avós. É esse o problema fundamental do actual período de vida, e é isso que, por assim dizer, constitui, para todos nós, um desafio à nossa capacidade humana de adaptação.

Mais do que as pessoas, as empresas dificilmente poderão dar-se ao luxo de não acertar o passo com toda esta incessante exigência de mudança. Amanhã serão excelentes apenas as empresas que acreditarem na transitoriedade das crises e das situações, e souberem praticar a "gestão do caos". Os vencidos, esses serão os que, olhando para o "caos", o consideram um problema a resolver... pelos outros.

## 2 - TENDÊNCIAS

O mundo empresarial está a ser afectado por tendências poderosas que obrigam as empresas a reinventarem-se a si próprias. Estamos a assistir a uma incontestável alteração do recurso estratégico: as pessoas assumem na sociedade de informação um papel vital e crucial.

A informação, o conhecimento, a criatividade, o sentido de oportunidade, são recursos estratégicos nesta era que assumem uma redobrada importância.

A empresa só pode aceder com sucesso a esses bens através das pessoas. Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas são o seu bem mais escasso e precioso, que constituem a pedra angular da competitividade de qualquer organização. É hoje também preocupação das empresas a sua saúde e a forma física dos seus colaboradores. Estas descobriram que ao ser simultaneamente pró-pessoas e pró-lucros estão a encaminhar-se para a via certa em direcção à excelência.

Paralelamente, assistimos hoje a uma incontestável perda de importância dos níveis intermédios de gestão; os gestores e dirigentes intermédios estão a perder a corrida da produtividade a favor da tecnologia inteligente. As estruturas hierárquicas assentes nestes gestores estão a despedaçar-se,

dando origem a um vasto dispositivo de redes, de equipas pluridisciplinares, e de pequenos grupos, estruturas que em grande parte se gerem a si próprias.

Mesmo no Japão, a dimensão da gestão intermédia foi profundamente reduzida. A diminuição de efectivos nestes níveis tem sido conseguida através de reformas antecipadas, congelamento de admissões, ou mesmo reconversões, por exemplo.

O mercado de trabalho também não escapa aos ventos de mudança que se fazem sentir e que ameaçam redobrar de intensidade. Estamos a encaminhar-nos para um mercado de trabalho em que assistimos a uma competição feroz pela conquista dos melhores colaboradores..

Os mais talentosos e competentes serão atraídos pelas empresas que conseguirem realizar o processo da sua reinvenção e transformação em companhias que constituam um bom local para trabalhar, por terem construído um ambiente em que os colaboradores se desenvolvem pessoalmente, ao mesmo tempo que contribuem para os objectivos organizacionais.

No domínio dos processos económicos quase nada é como foi: hoje são diferentes as formas de produção e as matérias primas que as alimentam, como são diferentes os modos de comercialização e de prestação de serviços.

A gestão clássica está tão gasta e desacreditada que hoje precisamos de uma outra às avessas daquela. E não faltam exemplos: o estado catastrófico da IBM, as aflições da GM. Encontramos problemas sérios na Sony, prejuízos na Mitsubishi. Na Europa, o colapso da industria automóvel, lado a lado com indústrias de ferro e aço moribundas ou em extinção e industrias produtoras de energia ou químicos cada vez mais encurraladas pelos movimentos verdes.

Este quadro determina para a gestão o esgotamento dos paradigmas em que até então se apoiou. As próprias palavras e conceitos mudam: as pessoas que hoje e no futuro trabalham nas empresas não são mais recursos humanos, são pessoas, princípio meio e fim de todas as organizações produtivas.

Acreditamos que o principal ingrediente da reinvenção da empresa é uma poderosa capacidade de visão, toda uma nova sensibilidade em relação ao caminho a percorrer pela empresa e sobre o modo de lá chegar. É necessário descobrir a forma, o caminho específico de cada empresa, no sentido de se adaptar ao seu meio ambiente.

Habitualmente a fonte dessa visão é um líder dotado de um poder mental de criar uma visão e a capacidade prática de a transformar numa realidade. Fundamentalmente, revela-se a criação do processo de envolver todos os colaboradores na elaboração dessa visão que, em uma última análise, deverá contemplar a melhoria da qualidade de vida, uma preocupação constante na mente de todos. É necessário sair para ver.

## 2.1 - AS FORÇAS DE PRESSÃO PARA A MUDANÇA

As organizações mudam através de processos conscientes ou inconscientes dirigidos e assumidos. Se tal é uma verdade indiscutível, não é menos verdade que, para haver mudança, tem de haver uma impulsora que enfrente e supere a inércia organizacional.

Identificar e compreender as forças de pressão para a mudança estratégica e organizacional constitui, portanto, o primeiro passo importante para ficar apto a gerir o processo.

As forças de pressão para a mudança constituem um sistema de cinco vectores que se interligam e inter influenciam sendo que, no entanto, é possível, em dado período e em dado estágio organizacional, identificar o vector que se torna dominante na pressão para o processo de mudança e que força a reposição de todos os outros e da organização como um todo.

Estes cinco vectores podem ser agrupados em dois grandes blocos: bloco externo de pressão e bloco interno de pressões.

### 2.1.1 - BLOCO EXTERNO DE PRESSÃO

2.

3. 2.1.1.1 - Inovação Tecnológica

É, talvez, a mais importante das forças de pressão externa, sobretudo em alguns sectores específicos. A inovação tecnológica altera processos e a imagem de produtos e serviços, colocando fora de mercado quem a não acompanha, quer por não competitividade nos custos, quer por obsolescência da oferta. A inovação tecnológica tem poder para alterar o nível de influência de todos os outros vectores:

- O binómio dinâmico concorrentes/clientes rapidamente cria novas regras de negócio com base na inovação tecnológica;

- As oportunidades de novos processos e novos produtos levam a que governos e outras autoridades reguladoras pressionem ao seu aproveitamento;
- Empresários e dirigentes ganham novas percepções sobre vias de desenvolvimento;
- Internamente, os talentos, energias e capacidades dos Recursos Humanos dirigem-se para a adopção das novas realidades tecnológicas que permitem maior comodidade, fiabilidade e eficiência.

#### 2.1.1.2 - Concorrentes/Clientes

O desenvolvimento dos mercados baseia-se na contínua busca de uma cumplicidade dinâmica entre empresas e clientes.

Aquelas têm a capacidade e a competência de gerar produtos e serviços que respondem às necessidades e desejos destes. A autonomia social e psicológica das clientelas actuais, face a habituais fornecedores, cria o ambiente de "infidelidade" propício à contínua mudança das regras do jogo negociais. Continuamente, as organizações são surpreendidas por novas dinâmicas geradas por novas soluções entre concorrentes e clientes. A influência nos quatro restantes vectores faz-se sentir, também, de forma quase imediata.

#### 2.1.1.3 - Oportunidades envolventes

As décadas mais recentes têm evidenciado um novo tipo de acção por parte de governos e organizações supranacionais que se caracteriza pelo desenvolvimento de estímulos à competitividade, compreendida num âmbito global, por contraposição a uma postura proteccionista, que era a marca das décadas precedentes. Utilizando vários instrumentos de persuasão, ora sociais, ora económico-financeiros, estas instituições passaram a ser uma fonte geradora de oportunidades para organizações que se prontificam a processos de mudança rápidos.

A informação e a explicitação integrada nestas acções gera novas visões estratégicas, movimentações internas dos RH no sentido da mudança, além de orientarem tecnologicamente e reforçarem a dinâmica concorrencial de clientes e concorrentes.

### 2.1.2 - BLOCO INTERNO DE PRESSÃO

#### 2.1.2.1 - Movimentos Internos

As pressões e os processos de mudança não se fazem sentir apenas nas organizações.

As pessoas, quer social, quer profissionalmente, também enfrentam tais desafios, entendendo-os e respondendo-lhes activamente. Novas competências e novas motivações individuais e de grupo, no interior das organizações, aumentam o nível de exigência sobre o desenvolvimento estratégico e organizacional, funcionando assim como importante factor de pressão. Este fenómeno de empreendimento nasce internamente mas traz consigo a ameaça de externalização caso a organização não responda adequadamente. É, por isso, um vector que exerce igualmente uma forte influência sobre todos os outros.

## 2. - Visão Estratégica

Em consequência de várias condições, envolventes ou individuais, certas organizações antecipam a mudança e o desenvolvimento através de uma liderança possuidora de uma visão estratégica que vai para além do contexto em que actuam. Esta visão estratégica pode tornar-se na base de revoluções tecnológicas, de segmentação de clientelas e concorrentes, de despoletamento de novos níveis de competência e motivação internas e, ainda, como fonte influenciadora das orientações de governos e organizações supranacionais.

### 2.1.3 - Um sistema integrado

Os cinco vectores citados constituem um sistema integrado que se deve movimentar na mesma direcção. Quando tal acontece desenvolve-se um processo virtuoso de mudança que conduz a uma competitividade sustentada. Se quanto aos vectores externos a dinâmica virtuosa é garantida pelo mercado e as novas filosofias de governação, já quanto aos vectores internos torna-se necessária a criação de mobilizações subjectivas e voluntaristas que nem sempre poderão vir a suceder. Nestes casos, a desarticulação do sistema é inevitável, conduzindo, frequentes vezes, à desintegração da organização ou ao seu desaparecimento puro e simples. A dinâmica de mudança imposta pelo sistema integrado de forças de pressão para a mudança não permite a barragem interna, nem suporta dinâmicas viciosas.

## 2.2 - Resistência à Mudança

Acabámos de ver as cinco forças de pressão para a mudança. No entanto, este assunto não se esgota só por si, e exemplo disso é Herbet Kaufman (1971), um dos melhores analistas das mudanças



organizacionais, que afirma: "em síntese, não estou dizendo que a mudança organizacional seja invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Ela pode tomar qualquer das direcções em qualquer situação dada".

Mas ela é sempre confrontada com forças intensas que a colocam em xeque e que restringem agudamente a capacidade de as organizações reagirem a novas condições - algumas vezes com graves resultados" Kaufman prossegue, então, descrevendo os factores dentro das organizações que resistem à mudança. Tais factores incluem "os estabilizantes" - ou familiaridade com padrões existentes -, a "oposição à mudança" por parte de grupos dentro da organização, que podemos ter motivações altruístas ou egoístas, e uma simples "incapacidade para a mudança" (pp.8-23). Este último ponto diz respeito ao facto de que as organizações desenvolvem "antolhas mentais" que impedem a capacidade de mudar.

Elas ocorrem à medida que o pessoal é seleccionado e treinado para fazer o que foi feito no passado, do modo como era feito.

Algumas pessoas atribuem as dificuldades dos fabricantes norte-americanos de automóveis apenas a esse ponto. As pessoas foram admitidas e treinadas para cargos executivos a partir de um molde único, e as mudanças não foram efectuadas em época própria.

Katz e Kahn (1978) abordaram a resistência à mudança a partir da perspectiva de que as organizações são "sobre determinadas". Isso significa que há múltiplos mecanismos para assegurar a estabilidade. A selecção de pessoal, o treinamento e o sistema de recompensas destinam-se a conduzir à estabilidade.

A mudança organizacional pode ameaçar grupos dentro das organizações, pode ameaçar aqueles que beneficiam da atribuição actual de recompensas e recursos. Isto tanto pode ocorrer horizontalmente, entre as unidades organizacionais, quanto no eixo vertical (pag.414-15).

O aspecto básico é que as organizações são conservadas por sua própria natureza. Até mesmo as organizações que tentam causar um impacto radical na sociedade demonstram esse conservantismo.

Existem factores adicionais que contribuem para a resistência à mudança. Kaufman (1971, pag.23-39) denomina-os "obstáculos sistémicos" à mudança.

Trata-se de obstáculos dentro do sistema global em que as organizações operam. Incluem factores como os "capitais emputados", ou investimentos no status quo; a acumulação de restrições oficiais ao comportamento, como as leis e regulamentos; restrições ao comportamento não-oficiais e não-planejadas, sob a forma de costumes informais; acordos interorganizacionais, tais como os contratos entre operários e administração.

Outros obstáculos sistémicos à mudança dizem respeito aos recursos.

As organizações podem não ter capacidade financeira ou de pessoal para se empenharem em esforços no sentido da mudança, mesmo que seja identificada a necessidade de mudar. Apesar de todos esses obstáculos, é claro, as organizações efectivamente mudam.

### 2.3- Planeamento Estratégico

O management tem a difícil e complexa tarefa de interpretar os objectivos organizacionais e transformá-los em acções através do planeamento, organização e controle a fim de os alcançar da maneira mais adequada à situação.

Os grupos económicos que agora despontam irão crescer num quadro de concorrência global, sendo este meio de cultura ideal para que, aproveitando a modernização da economia, consolidem, cresçam e diversifiquem desenvolvendo assim as suas próprias vantagens comparativas em bases internacionais.

Neste contexto, o planeamento afigura-se como um instrumento indispensável. A pressão concorrencial tende a intensificar-se e a exprimir-se de modo mais agudo e diferenciado, enquanto se acelera o ritmo das inovações tecnológicas. As escolhas estratégicas tornam-se cada vez mais difíceis: desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos, penetração em novos mercados, escolha dos modos de crescimento, internacionalização, constituem outros tantos problemas vitais que se colocam à empresas com bastante frequência.

O planeamento a longo prazo, concepção que domina até meados dos anos 60, cede gradualmente lugar a um sistema novo, correspondente às mudanças em curso, que articula um processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou consolidar a sua posição face à concorrência, e um tipo de planeamento que traduz essas orientações estratégicas em programas aplicáveis por todas as unidades da empresa no quadro das suas actividades correntes.

Em causa está orientar a organização em relação ao futuro, para que esta possa dirigir-se conscientemente e sistematicamente para os seus objectivos, baseando-se em análises realistas e metódicas das suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental onde ela opera. O futuro da organização não pode ser previsto: ele deve ser criado.

A empresa que possui um planeamento estratégico e crescimento antecipa-se aos conhecimentos, e só assim lhe é permitido uma acção sistematizada que a coloca em vantagem em relação à gestão tradicional.

Pensando no futuro, está-se a construir esse mesmo futuro do modo que desejamos, reduzindo as incertezas. O planeamento surge como um meio de estruturar o processo de decisão, mas não pode reivindicar a primazia nos processos decisórios.

Deve ser conduzido à medida de uma dada empresa, acompanhado da consciência de que se trata apenas de um modo (ainda que muito importante), entre outros, de tomar decisões estratégicas, analisando sistematicamente o ambiente, a própria organização e a adequação entre ambos os componentes básicos que a estratégia organizacional não deverá descurar.

#### 4. - Rumo de uma nova era

A pedra angular da competitividade de uma empresa são as pessoas: uma força de trabalho com um bom nível de instrução e competente, capaz de desenvolver as suas potencialidades ao mesmo tempo que contribui para o crescimento da organização.

Não há dúvida de que, se queremos reinventar a empresa, temos também de prestar atenção à reinvenção do ensino. O sistema de ensino actual não foi concebido para servir as necessidades da sociedade de informação em que vivemos. Particularmente, na área da gestão, assistimos em Portugal a uma expansão quantitativa que não tem sido acompanhada por igual aumento qualitativo.

Os estabelecimentos de ensino e os professores mais criativos estão a ensaiar novos modelos, procuram novos caminhos e novos sistemas que façam sentido nos dias de hoje. Isto, porém, não quer dizer que as velhas disciplinas de base devam deixar de ensinar-se. A questão é que não podemos limitar-nos a elas.

É altura de fornecer alguma coisa no campo dos métodos de raciocínio, dos métodos de aprendizagem e do espírito criativo, qualidades sobre as quais a nova sociedade de informação e a nova empresa têm de ser construídas.

Num mundo de rápida mudança tecnológica, o que vai ser básico no ano 2000 é muito diferente daquilo que hoje é considerado básico. O domínio e o desenvolvimento de tecnologias próprias são essenciais para manter a competitividade numa época em que a tecnologia evolui e se difunde cada vez mais rapidamente.

No entanto, uma acção que se centre apenas na mudança tecnológica é insuficiente. Verdadeiramente decisivo é o desafio complementar das competências, isto é, a capacidade de conseguir criar talentos tecnologicamente inovadores a tal ponto que façam a diferença competitiva.

O novo papel activo das empresas na educação ilustra a relação cada vez mais profunda entre a educação e a empresa. Nos EUA os homens de negócios entram actualmente nas salas de aulas em número sem precedentes para ensinar, oferecer equipamento e servir de modelo para os jovens de hoje.

As companhias de tecnologia avançada são a arma secreta dos EUA no campo de ensino contra a preocupante escassez de professores de matemática e de ciências.

Outras empresas estão a encetar experiências no campo do ensino como: a oferta de um computador para cada sala de aulas ou a garantia de emprego para os que acabem o curso liceal. Desta forma procura-se atenuar o desfasamento entre o que as empresas necessitam e aquilo que as escolas fornecem, podendo-se descortinar nesta colaboração um novo olhar, inclusivamente, sobre a responsabilidade social da empresa. Responsabilidade que se estende a uma preocupação acrescida com a saúde dos colaboradores, promovendo o bem-estar e a boa forma física das pessoas que nela trabalham.

Para as empresas vai ser muito importante demonstrarem, desta forma, ao seu pessoal que fazem esforços sérios e que se interessam realmente pelo bem-estar dos seus colaboradores através de programas de saúde ambiciosos. Por outro lado, desta forma

estão também a reduzir-se os custos. Os programas de saúde são uma atitude preventiva que mais reduz as despesas com a assistência médica.

Finalmente, no futuro as pessoas vão sentir-se atraídas, de preferência, por empresas com instalações para a prática de exercício físico e locais de trabalho livres do fumo do tabaco. Os gestores terão que assumir, entre outras, uma política correcta na área da saúde como qualquer outra componente importante para a produção. Impõe-se, definitivamente, encetar um caminho de aproximação mais estreita às necessidades e objectivos das pessoas num esforço de compatibilização com os objectivos organizacionais.

#### 5. - Responsabilidade social acrescida e reforçada

As empresas começaram a preocupar-se com o meio ambiente dados os problemas de abastecimento com que se deparam e devido às crescentes exigências dos consumidores. A atenção cada vez maior que tem vindo a ser prestada pelos cidadãos, e pelos agentes económicos em geral, às consequências nefastas que podem resultar das actividades empresariais vem relevar para a importância de uma postura pró-activa face à responsabilidade social, traduzida numa imagem que pode tornar-se numa vantagem comparativa da própria empresa.

A imagem de empresas "limpas", promotoras de acontecimentos culturais, preocupadas com a saúde pública ou com a segurança dos consumidores, tornou-se um elemento crucial amplamente potenciado ao nível dos esforços promocionais.

Hoje, e no futuro, no marketing introduz-se a variável "o verde". Daqui para a frente não interessa só vender o produto, mas também o processo de fabrico, com todos os seus impactos e consequências. A publicidade ecológica só funciona se tiver total garantia na informação produzida e credibilidade à qual o consumidor tem que ter acesso. Nos nossos dias, e no futuro, os produtos, além de terem a máxima durabilidade/biodegradabilidade, devem satisfazer o consumidor, que exige cada vez mais a qualidade.

A responsabilidade social da empresa deve ser cada vez mais considerada como elemento estratégico do seu posicionamento face ao meio envolvente. Melhorar o

ambiente não colide com os interesses económicos de uma empresa. Colide, sim, com a lentidão da mudança organizacional. Daí ser necessário todo um trabalho de informação que deve ser intensificado.

Dentro das empresas, os que defendem um mundo melhor têm que encontrar uma linguagem que os gestores entendam, e destes espera-se a abertura suficiente para ouvir. Actualmente, a empresa que queira sobreviver precisa de ter uma atitude de questionamento permanente. Só desta forma pode experimentar continuamente as melhores técnicas e soluções que lhe permitam assumir inteiramente a sua quota parte de responsabilidade social, que se estende à exigência da organização ser um ambiente de realização dos indivíduos, de tal forma que cada indivíduo, por pertencer a uma organização, não seja forçado a alienar parte da sua capacidade criativa, enquadrando, ainda, a determinação de gerar uma evolução mais acelerada dos cidadãos que nela se empenham do que aquela que seria normal que estes verificassem individualmente.

## 6. - O papel do gestor

A sociedade actual, fervilhante de organizações com uma dimensão e complexidade crescentes, atraiu para o primeiro plano as preocupações ao nível da gestão, assumidas agora como vital e indispensável, tanto para a melhoria da qualidade de vida como para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade.

Múltiplas variáveis, mudanças e transformações ambientais carregadas de imprevisibilidade e incerteza, dificultam, contudo, o seu exercício, que requer um suporte sólido, intimamente aliado à capacidade de adequá-lo às exigências da situação e do momento apreendendo as sinergias daí resultantes.

Aqui reside o maior desafio, a um tempo estimulante e atemorizador, a que o gestor não poderá furtar-se, consciente da sua responsabilidade para com os clientes, pessoal, investidores e, em última análise, para com a sociedade. Representa a empresa em todas as suas relações com o exterior. Ele é, simultaneamente, o verdadeiro elo de ligação do sistema social que é qualquer organização.

Responsabilidades acrescidas, se pensarmos no seu papel enquanto agente de mudança e de transformação das empresas; enquanto agente educador, no sentido de que com a sua direcção e orientação modificam comportamentos e atitudes, bem como a própria cultura organizacional.

A organização bem sucedida exige do gestor a capacidade de identificar, no momento certo, oportunidades para responder pronta e adequadamente; exige também uma apurada capacidade de diagnóstico no sentido de detectar, paralelamente, as ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las.

Exige, sobretudo, que se distinga, claramente, as prioridades, pois não existe coisa mais inútil do que fazer com grande dose de eficiência as coisas que não precisam de ser feitas. Tarefa árdua, sem dúvida, se pensarmos na dificuldade de que se reveste encontrar uma maneira de identificar as coisas certas e uma metodologia que permita concentrar as atenções sobre elas.

Não havendo soluções definitivas sobre esquemas ótimos de organização empresarial para a ligação entre a estratégia e a operacionalidade, tudo passa pela capacidade de liderança e coordenação por parte dos gestores, pela sua capacidade em envolver as pessoas em management temas empenhados nos objectivos da sua organização.

Inalienável é a sua função de compatibilização entre os objectivos organizacionais e individuais. Disseminar internamente os objectivos da empresa e criar o modelo de motivação e liderança que torne possível a sua optimização, conjuntamente com os objectivos individuais, é uma tarefa fundamental do gestor e altamente estimulante.

---

1 Peter F. Druker, australiano, radicado nos EUA, é um dos mais destacados da Gestão.

2 Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, livro da autoria do filósofo-economista inglês Adam Smith.

3 Waterloo, batalha em que Napoleão foi esmagado pelos exércitos reunidos dos ingleses e dos prussianos, em 1815. Esta batalha marca o fim da era napoleónica, durante a qual os territórios da Europa Central passaram por uma profunda revolução.

4 Alvin Toffler, in Choque do Futuro, Edição livros do Brasil, Lisboa, pag.15.