

Novos paradigmas em Administração: uma avaliação de conceitos e de seus impactos nas organizações

Marilson Alves Gonçalves*

SINOPSE Aprendizado organizacional, espírito cooperativo, desenvolvimento do indivíduo, visão do cliente, parcerias e desenvolvimento sustentável são importantes características apresentadas pelas organizações dos novos paradigmas. Cada uma delas está intimamente ligada às outras, de tal sorte que é muito difícil desenvolver uma sem as demais. A estabilidade do sucesso da introdução de novas tecnologias em Administração está condicionada à existência *conjunta*, mesmo em condições mínimas, destas características na estrutura, nos sistemas, nos comportamentos e nos valores da organização em mudança. Organizações inseridas em espaços institucionais complexos — como o dos recursos hídricos, saneamento e meio ambiente — precisam também considerar a influência destes novos paradigmas no desenho de seus sistemas de gestão.

ABSTRACT Learning organization, cooperative behavior, personal development, customer view, partnerships and sustained development are important characteristics present in organizations of the new paradigms. Each one is so closely connected to the others that it is very difficult to develop one without the support of the rest. The success of the innovation management diffusion depends on the simultaneous existence of these characteristics in the structure, in the systems, in the behavior and in the culture of the changing organization.

Todos nós somos prisioneiros, em graus diversos, de nossa experiência.
Gary Hamel e C. K. Prahalad
(1994)

INTRODUÇÃO

Num certo sentido, a nossa geração é privilegiada. Nos quase cinquenta mil anos de vida gregária do ser humano, nenhuma outra geração teve a oportunidade de vivenciar mudanças culturais, econômicas e tecnológicas tão radicais — e tão importantes — quanto as dos últimos cinquenta anos. Mas não tivemos ainda o privilégio de vivenciar mudanças radicais no modo como organizamos o trabalho.

Há pouco mais de um século ainda convivíamos “naturalmente” com o poder pela força, e com o modo de produção escravista no qual o escravo era *fator de produção*, no milenar e cruel aprendizado da separação entre os que *pensam* e os que *executam*. Como

* Doutor em Engenharia pela EPUSP, Professor na EAESP-FGV, de Administração Geral e RH; e na FEA-USP, de Administração de Operações. (e-mail: marilson@usp.br)

resultado, a hierarquia e a divisão funcional do trabalho ainda continuam sendo os arquétipos ou sombras que projetamos sobre as organizações, apesar do grande número de supostos novos formatos organizacionais atualmente propostos. Estes acabam não passando de formas disfarçadas de dominação pela hierarquia e pelo parcelamento das tarefas, sabotando muitos dos chamados esforços de reengenharia e de mudança organizacional.

A velocidade do desenvolvimento tecnológico criou um falso paralelismo entre a velocidade do progresso tecnológico e a velocidade do progresso emocional, moral e social. O processo de habilitação das pessoas para lidar com os impactos sociais e psicológicos do avanço tecnológico é bem mais lento que a habilitação para lidar com a racionalidade do progresso tecnológico. Quebrar velhos paradigmas tecnológicos, desde os tempos de Alexandria, tem sido mais fácil que quebrar velhos paradigmas administracionais presentes nos condicionamentos sociais e psicológicos das pessoas, nas organizações. Quebrá-los significa ir contra a ordem estabelecida de dominação psicossocial e econômica. Ampliando o alcance das conclusões de Gerstein e Shaw (1994) sobre barreiras à mudança de arquiteturas organizacionais, o progresso organizacional deve ser medido em gerações, e não em anos, pois a evolução organizacional é inseparável da capacidade de mudança das pessoas.

Todavia, há consenso pelo menos parcial no pensamento paradigmático vigente em Administração, pelo qual estamos vivenciando uma mudança na maneira como desenhamos organizações e sistemas de gestão. Começamos a aceitar novos paradigmas, que parecem substituir velhos arquétipos baseados na hierarquia e na divisão funcional do trabalho por novos padrões que valorizam o aprendizado, o espírito cooperativo, o desenvolvimento individual, a visão do cliente, as parcerias e o desenvolvimento sustentável. Muitos dos atuais “modismos” em Administração são, na realidade, tentativas — às vezes desesperadas — de introduzir esses novos padrões no repertório de ações e decisões das

organizações, infelizmente em velocidade inferior à requerida pelos paradigmas de um novo ambiente tecnológico e competitivo.

A competição globalizada é a principal responsável por essa mudança. Facilitada pela veloz convergência de tecnologias facilitadoras, a nova ordenação competitiva mudou radicalmente a concepção mecanicista da organização, que era vista como um sistema de pessoas responsáveis apenas pela acumulação de recursos financeiros e materiais. As organizações começaram a perceber que esta acumulação só é sustentável na medida que melhore a qualidade de vida do sistema de pessoas dentro e fora da organização. A queda do valor das ações de companhias — explicável pela degradação ambiental que provocam seus produtos e processos de trabalho —, ou a baixa atratividade que se constata em determinadas organizações ao recrutarem novos talentos para sua gestão e operações são sintomas evidentes de mudanças nos paradigmas.

Esta realidade dos anos 90, caracterizada pelo aumento da consciência política da sociedade, pela disponibilidade de informações e pela competição globalizada, tem exigido o trabalho em rede das organizações no compartilhamento de recursos humanos, materiais, tecnológicos e informacionais e na associação em investimentos de interesse comum, e oferecem vantagens competitivas complementares, em busca de economias de escala e de sinergias.

O trabalho isolado intra-organizacional e interorganizacional está cedendo espaço para um novo tipo de processo de trabalho mais interativo, exigindo não apenas habilidades não-convencionais de gestão e operação, mas também novos valores e condicionamentos com o apoio de novas tecnologias de comunicação e de processamento de informação, e de novos formatos organizacionais. A organização deixa de ser meramente um local onde se acumulam recursos materiais e financeiros pela transformação de insumos, para converter-se em um espaço onde pessoas agregam-se, alinham-se e compartilham uma visão

comum (Senge *et al.*, 1995). A preocupação que se observa atualmente nas organizações, de compatibilizar propósitos organizacionais, satisfação de clientes, fornecedores e colaboradores e desenvolvimento comunitário sustentável, é também sinal evidente de mudança de paradigma.

Um paradigma nasce no momento em que se reforçam algumas crenças quanto às relações de causa-efeito, em uma dada situação; e a partir disto o paradigma passa a condicionar a visão e o comportamento humano diante de situações similares e afins. Os paradigmas são como *comandos* de um programa computacional e, sem que tenhamos consciência disto, projetam no presente ou no futuro a nossa “certeza”, derivada da “verdade provada” pelos sucessos e fracassos de nossas experiências do passado; e que colaboram para que se construam crenças dogmáticas que *ajustam*, “confortavelmente”, a realidade percebida, aos nossos interesses e desejos. Em particular, esta última característica dos paradigmas apresenta-se como o grande desafio — e a grande armadilha — reservada tanto aos cientistas quanto ao cidadão comum: separar, de um lado, “verdades” pessoais e, de outro, a evidência universal dos fatos.

Como um conjunto de equações de restrição, os *comandos* paradigmáticos agregam-se para formar uma verdadeira “cerca” ou “espaço-solução” que serve de limite às questões organizacionais de gestão e aos projeto de sistemas. As ações e decisões organizacionais — e muitas vezes até a conversão de dados em informação — acabam ficando confinadas num “cercado” formado pelos paradigmas, que é o espaço de mobilidade organizacional percebido como “viável” pelas pessoas. Em outras palavras, os paradigmas acabam restringindo o emprego de opções metodológicas e tecnológicas situacionalmente corretas, e a visão das relações de causa-efeito que transcendem os domínios do espaço-solução paradigmático, um processo que Barker (1994) denominou de paralisia de paradigma, ou seja, a incapacidade de transmutar seus paradigmas de projeto e gestão, adotando metodologias

e tecnologias alinhadas com os espaços-solução exigidos pelo novo ambiente tecnológico e competitivo.

As metodologias e tecnologias que empregamos podem ser muito facilmente confundidas com os paradigmas que as apóiam. A divisão do trabalho, por exemplo, é apenas uma metodologia apoiada pelo paradigma de que os seres humanos são recursos ou fatores de produção. Por sua vez, a especialização e o controle obtidos com o emprego da divisão do trabalho são apenas resultados apoiados por condições para as quais tem validade o paradigma que admite que seres humanos sejam usados como recursos. Se não mais conseguimos especialização e controle com a divisão do trabalho é sinal evidente de que temos uma mudança de paradigma a ser considerada; e é o caso de nos perguntarmos quais as alterações no comportamento, nos valores humanos ou na tecnologia do trabalho que não mais permitem que, paradigmaticamente, se considerem seres humanos como recursos ou fatores de produção.

Analogamente, quando empregamos um gerente para programar e controlar a execução do trabalho operacional, estamos sendo comandados pelo paradigma da separação entre quem pensa e quem executa — e para isto usamos um gerente como *buffer* — e pelo paradigma da unidade de comando vista como instrumento de controle de resultados. Se não mais conseguimos eficácia na programação e confiabilidade nos controles é sinal evidente de que temos uma mudança de paradigmas, ou seja, houve alterações nas condições de validade dos antigos paradigmas.

É muito fácil estabelecermos uma relação de causa-efeito entre os resultados de nossas ações e decisões, e as premissas dos paradigmas — aquilo que conhecemos e dominamos — e os resultados que observamos ou queremos. Assim, toda a vez em que estivermos ante exigências de programação e controle lembraremos de gerentes, em vez de pensar em sistemas de trabalho inteligentes e de alto desempenho e con-

fundir a função de programação e controle com a função do gerente.

Todas as vezes que não estivermos sob condições que favoreçam esta visão de seres humanos enquanto recursos ou fatores de produção, o “desenho” gerencial dos velhos paradigmas estará embutido nas soluções desenvolvidas.

Os paradigmas são perpetuados e transmitidos por um processo semelhante à socialização (Goleman, 1974) ou à transmissão de herança genética; contribuem para formar um conjunto de construções compartilhadas pelas pessoas sobre a realidade percebida e essas construções terminam por substituir a própria realidade. Em Administração esta substituição explica o porquê de determinadas organizações, após algum tempo de vida, serem incapazes de exercer os novos papéis exigidos por seus clientes e pelo ambiente institucional que as legitimam.

Esse paralelismo que se pode estabelecer entre o processo de transmissão genética, dos paradigmas e dos organismos biológicos permite estabelecer e testar outros paralelismos importantes. Dado que a Biologia demonstra a importância da diversidade genética para o desenvolvimento sadio de uma população de organismos, Hamel e Prahalad (1995) têm sugerido que a diversidade genética tem a mesma importância para a saúde das organizações, uma vez que as ajuda a fugir da visão paradigmática comum dos fatos que paralisa o processo de renovação e de inovação organizacional e as torna mais abertas para eventuais mudanças nas regras do jogo competitivo setorial. Como Hamel e Prahalad (1995) enfatizam, o código genético de uma organização é fator que limita a capacidade de perceber ameaças e oportunidades ambientais.

NOVOS PADRÕES PARADIGMÁTICOS: UMA AVALIAÇÃO DE CONCEITOS

Por vários caminhos, as organizações estão sendo obrigadas a transmutar seus velhos paradigmas de gestão. Competição

globalizada, novos valores “embutidos” nas tecnologias de informação e comunicação, a consciência do valor humano como cliente ou como recurso organizacional estão criando processos de decisão, de trabalho e de relacionamentos interorganizacionais radicalmente diversos daqueles sustentados pelos velhos paradigmas.

Escolhemos seis características encontradas em organizações que têm experimentado mudanças em direção a novos paradigmas em Administração: aprendizagem organizacional, espírito cooperativo, desenvolvimento do indivíduo, visão do cliente, parcerias e desenvolvimento sustentável. Cada uma dessas características está intimamente ligada às demais de tal sorte que é muito difícil desenvolver uma sem as outras. Uma organização de novos paradigmas apresenta, em maior ou menor grau, todas essas características. Talvez o engano que cometem os responsáveis pela introdução de mudanças organizacionais seja o de centrar-se em ações que desenvolvem apenas um limitado conjunto dessas características. É fácil perceber que a estabilidade do sucesso da introdução de novas tecnologias em Administração está condicionada à existência conjunta, ainda que em termos mínimos, dessas características na estrutura, nos sistemas, nos comportamentos e nos valores da organização em mudança.

Aprendizado organizacional

Uma das maiores dificuldades que as organizações enfrentam ao tentarem transmutar seus velhos paradigmas em novos paradigmas é a separação que estabelecem entre os que planejam e os que executam. Os novos paradigmas da Administração sinalizam a importância do aprendizado intra-organizacional e interorganizacional como condição para uma competitividade sustentável, o que colide frontalmente com essa separação. Para mudar os arquétipos construídos sobre esse velho paradigma há necessidade de uma verdadeira revolução cultural, capaz de reduzir a subutilização das

capacidades individuais que as organizações piramidais construíram ao longo de séculos.

A busca de boas condições de competitividade está delineando um novo tipo de pessoa, “disposta a combinar seu próprio aprendizado pessoal com uma ação coletiva mais ampla, em uma organização” (Senge *et al*, 1995); disposta a assumir maior responsabilidade nos processos organizacionais de decisão e de trabalho (Blanc, 1996).

Um estudo conduzido em cooperação com a Society for Human Resource Management (SHRM) dos Estados Unidos, sobre fatores percebidos como importantes por gerentes de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção de estudantes de escolas de *business* americanas, constatou que as habilidades de comunicação oral e escrita estão no topo da lista, o que é o claro reconhecimento do valor do ser humano como multiplicador do processo de aprendizado organizacional comandado pelos novos paradigmas (Ray, Stallard e Hunt, 1994).

Alguns dos sintomas mais evidentes de que uma organização está perdendo a capacidade de aprender aparecem quando são erguidas barreiras e muros entre seus departamentos; quando é ignorado o real valor adicionado pela cadeia de transformação de seus insumos e de distribuição de seus *produtos*; e quando ela se torna incapaz de transformar sinais do mercado em ações corretivas ou proativas. Os sintomas aparecem sob a forma de estruturas organizacionais ambíguas e sem matricialidade; de sistemas e bases de dados de gestão e de operações inflexíveis, processados em lotes, voltados para si mesmos e incompatíveis entre si; de comportamentos não-cooperativos, independentes e incongruentes com a imagem perseguida pela organização; de falta de identidade institucional; e de valores culturais não-compartilhados.

Todos esses sintomas demonstram que o aprendizado organizacional é a capacidade de renovação permanente da estrutura organizacional; de seus sistemas de

operação e gestão, do comportamento e dos valores culturais, não como um fim em si mesmos, mas em termos de produtos e serviços orientados aos clientes. O aprendizado organizacional, assim, resgata o valor do planejamento como um processo permanente de realinhamento estratégico, tático e operacional e de inserção e posicionamento nas cadeias econômicas de agregação de valor.

Não é por acaso que esse resgate ocorre justamente no momento em que as tecnologias de informação e de comunicação disponibilizam sistemas abertos e redes EDIS (*Electronic Data Interchange*), assim como sistemas de *workgroup* e *workflow* para os níveis de operação, facilitando o trabalho em grupo intra-organizacional e interorganizacional, base para a construção de processos de decisão rápidos e *feedbacks* estimulantes de aprendizado e de socialização da experiência organizacional.

Espírito cooperativo

Um dos atributos das organizações administradas por novos paradigmas é a capacidade de estruturar o trabalho de modo cooperativo, com *equipes autônomas*. Equipes autônomas são aquelas responsáveis por todo um segmento de um processo de trabalho, sob supervisão da própria equipe, com treinamento diversificado, alternância de papéis entre seus membros e o poder de assumir a responsabilidade por suas ações e resultados.

O trabalho em equipe é um importante *bloco construtivo* organizacional, capaz de suportar “cargas estruturais” de tração e compressão da estrutura organizacional (Tomasko, 1994). O trabalho em equipe é diferente do trabalho “em grupo”. Trabalhar em grupo exige resultados e métodos de trabalho bem-definidos, mas não exige, necessariamente, que haja espírito cooperativo — o método ou a tecnologia adotada sempre traz pressões cooperativas embutidas que, quando retiradas, raramente permanecem no “espírito do grupo”. Os novos paradigmas

em Administração sinalizam na direção de um *trabalho cooperativo* — conceito muito mais amplo que o conceito de um simples processo desenhado para trabalho “em grupo” — um verdadeiro *trabalho em equipe*, no qual a *sinergia* é conseguida pelo respeito, confiança e capacitação contínua.

O verdadeiro trabalho em equipe organizacional *requer gerentes* que desempenhem *papéis diferentes* do papel desempenhado pelo *capataz* dos velhos paradigmas, e que atuem como *facilitadores de trabalho*. Em equipes maduras “*facilitar o trabalho*” significa *ajudar a equipe para que se obtenham ganhos de capacidade*; para que todos *perseguam objetivos e propósitos compatíveis entre si*; e que “*não durem apenas uma temporada, mas sejam sustentados e auto-reforçadores*” (Senge *et al*, 1995).

Além disso, uma vez que o formato estrutural exigido pelas funções organizacionais é limitado por seus “materiais construtivos” (Tomasko, 1995), o papel dos novos gerentes é também criar “blocos construtivos” organizacionais à semelhança de blocos de concreto — que pode ser reforçado pela combinação com outros materiais — o que, em uma equipe, significa usar intensamente o *cross-training*, o autogerenciamento e o maior aproveitamento da capacitação técnica dos seus membros, aprofundando o treinamento e permitindo a efetiva aplicação de suas habilidades para o desenho e o reprojeto de sistemas de trabalho (Tomasko, 1995).

O grande inimigo da efetividade do trabalho em equipe é a inexistência de sistemas de avaliação e desempenho congruentes com os valores cooperativos. Os sistemas de avaliação e desempenho — e a legislação trabalhista — que acompanham os velhos paradigmas desconhecem a produtividade do trabalho cooperativo, para o qual a medida individual mais importante é o quanto cada um pode tornar mais fácil e melhor o trabalho de todos; e a diferença entre membros da equipe e gerentes é difícil de ser visualmente percebida (Tomasko, 1994).

As organizações dos novos paradigmas sabem reconhecer as fronteiras entre as van-

tagens do trabalho em equipe e os perigos do pensamento grupal. Crenças profundamente arraigadas normalmente encontram ambiente propício na uniformidade de pensamento alimentado por grupos organizacionais na busca de controle e poder, normalmente inimigos de mudanças e do aprendizado. Esses grupos são responsáveis pela síndrome do “não-inventado-aqui” para resistir a inovações, ou pela síndrome da “separação nós-eles” para punir fracassos, premiar sucessos ou transferir responsabilidades. O temor do “não pertencer a” ou do “não pensar como” são reforçadores do pensamento grupal e a maior barreira ao *empowerment*.

O *empowerment* nada mais é que o processo para capacitar a iniciativa das pessoas, alinhando-as à estratégia competitiva da organização. É o antídoto para o pensamento grupal, e não uma simples forma de reduzir custos de pessoal pela eliminação de níveis organizacionais, como fazem as organizações dos velhos paradigmas. Começa pelo respeito ao trabalho cooperativo enquanto diferencial competitivo, e reforça o indivíduo como um dos pilares dos novos paradigmas em Administração. Ao contrário do senso comum, o *empowerment* deve ser construído contrapondo-se à crença de que é necessário estar no comando para ser eficaz, à crença normalmente embutida nos sistemas de gestão e de avaliação de desempenho dos velhos paradigmas, o que impede o trabalho cooperativo e a diversidade genética no interior das organizações.

Desenvolvimento individual

Quaisquer que sejam as alternativas para promover a diversidade genética numa organização, todas passam pelo fator humano, no qual os paradigmas estão gravados, e que é, dependendo como é utilizado, o grande limitador ou facilitador do aprendizado e da transmutação de valores organizacionais. *Muitas vezes, aprender a enfrentar novos desafios ou a derrubar ve-*

lhas ortodoxias implica *desaprender* velhos condicionamentos negativos (Hamel e Prahalad, 1994), e este “desaprendizado” é trabalho individual; daí a importância do fator humano para todas as abordagens contemporâneas de mudança organizacional.

O que os novos paradigmas, todavia, enfatizam não é, em si, a importância do fator humano para o aumento da capacidade organizacional de renovar-se e alcançar maior competitividade. A importância do fator humano já é considerada em Administração, de certo modo, desde os controvertidos experimentos de Hawthorne. O que é realmente novo é o respeito à identidade e, conseqüentemente, à diversidade humana, e o exercício do direito de seres humanos encontrarem sentido e superarem-se no que fazem, alcançando o que Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo da Universidade de Chicago, chama de “fluxo” (Goleman, 1995).

O “fluxo”, segundo Goleman (1995), “representa, talvez, a última palavra na canalização das emoções a serviço do desempenho e aprendizado”, um estado em que as pessoas atingem tal grau de concentração, “que as mais desafiantes tarefas são executadas com um dispêndio mínimo de energia mental”, pelo simples prazer de fazer, provavelmente com o cérebro inundado de dopamina, substância com a qual a herança genética premia muitas pessoas com a propensão a serem felizes. Este “fluxo” deriva de um desenvolvimento individual orientado não apenas pelo lado técnico, mas também pelo lado psíquico, buscando o equilíbrio das emoções, a expansão da capacidade de percepção das conseqüências coletivas de ações, o aumento da autoconfiança e o fortalecimento da auto-estima, elementos fundamentais para o *empowerment*.

As organizações dos novos paradigmas parecem transmitir uma propensão ao “fluxo”, o que permite que elas adotem teletrabalho sem as ameaças de perda de lealdade dos funcionários ou de identidade organizacional. Estas organizações trocaram a gestão dos recursos humanos enquanto força de trabalho bruto por gestão de recursos

humanos enquanto geradora de diferencial competitivo pelo conhecimento, a nova fonte de poder (Toffler, 1990). É nesse contexto que o *empowerment* passa a ser importante, valorizando a delegação e não “o dar ordens” enquanto agregador de valor do cliente.

Handy (1992) aponta como fundamental para as organizações que queiram sobreviver no futuro que elas sejam capazes de operar com metade das pessoas atualmente empregadas, oferecendo-lhes o dobro de remuneração pelos serviços e produzindo três vezes mais do que hoje. A sua equação de eficácia organizacional está baseada num cenário de alteração do perfil de muitas profissões, com um excesso de horas trabalhadas por cada indivíduo e com falta de trabalho para muitos. Verdade ou não, este cenário tem o denominador comum dos novos paradigmas: pessoas bem-qualificadas como fonte de renovação organizacional (Waterman Jr., 1989) e *empregabilidade*, isto é, força de trabalho flexível — terceirizada e/ou de tempo parcial — como recurso operacional.

Tanto a vinculação organizacional flexível — *empregabilidade* — quanto a vinculação permanente exigirão a valorização e o desenvolvimento maior do indivíduo, se comparados ao que as organizações dos velhos paradigmas vem exigindo — e oferecendo — aos seus atuais funcionários. De um lado, enquanto força de trabalho flexível, o desenvolvimento do indivíduo é fundamental para uma competitividade maior no mercado de trabalho. Por outro lado, enquanto fator de renovação organizacional, esse desenvolvimento é pré-requisito dos processos de trabalho mais flexíveis, “enxutos” e orientados para o cliente.

As organizações dos novos paradigmas utilizam-se dos resultados do desenvolvimento do indivíduo para “desmembrar-se” (Tomasko, 1995) em unidades satélites, num processo conhecido como *spin-off*, envolvendo cinco ou seis processos básicos em uma unidade *spin-off* de empreendimento num processo de redução dos níveis da pirâmide

estrutural muito mais efetivo do que o *downsizing*.

Visão do cliente

Uma das características mais representativas da influência dos novos paradigmas em Administração é que se vêem as demandas como processos que começam nos clientes, em vez de vê-las como estruturas de poder que começam no topo das organizações. Evidentemente, uma organização tem vários “clientes” ou *stakeholders* (acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, governo etc.). Compatibilizar interesses, por vezes conflitantes, é um desafio, dentre outras razões, porque o “cliente”, ao contrário do que propõe o senso comum, nem sempre tem razão (Lovelock, 1995).

Mas construir uma *organização em torno do cliente* requer muito mais que simplesmente usar as tecnologias da informação para antecipar demandas e encantar clientes. O cliente tem uma visão *just-in-time* da organização. Durante quase dois séculos as organizações ficaram presas ao paradigma do atendimento da demanda por lotes padronizados de produtos e serviços, dada a premissa de que grandes lotes reduzem custos unitários graças ao maior denominador ao ratearem-se os custos operacionais fixos. Este raciocínio de *massa* ou de volume de operação para justificar minimização do custeio, se por um lado conduz a uma efetiva “especialização” pelo *foco* na tarefa parcelada, por outro fragmenta e padroniza o valor que se adiciona ao cliente, perdendo-se a visão de qual é a “escala” ideal de valor a ser entregue e a “identidade” de cada cliente. Em outras palavras, este raciocínio acaba construindo organizações de baixa capacidade de *feedback* de suas ações, pouco flexíveis e incapazes de inovar de dentro para fora. Em outras palavras, são organizações em torno de tecnologias de trabalho e não em torno de demandas de clientes.

Os novos paradigmas em Administração exigem uma prospecção mais refinada da curva de demanda dos produtos e serviços da orga-

nização, uma atitude organizacional mais proativa e menos reativa, não apenas *antecipando* variações da demanda, mas *na* própria demanda corrente. Ao tratarem a demanda de clientes de forma *agregada* as organizações geridas pelos velhos paradigmas perdem informação de como se processa a formação desta demanda, projetando números em vez de compreenderem o processo de agregação destes números, o que é muito mais importante. Daí as organizações dos novos paradigmas abandonarem a visão de que seus produtos e serviços são meros “insumos” para os clientes, passando a prospectar *como* eles são efetivamente usados pelos mesmos, uma visão de “uso final” e não de “suprimento”.

A visão do cliente abre uma avenida de duas mãos. Em primeiro lugar, os clientes precisam ser ajudados a descobrir o que as organizações podem ser capazes de fazer por eles. Afinal, não são tecnólogos, e o mais natural é desconhecem o estado-de-arte da tecnologia. Em segundo lugar, as organizações normalmente estão distantes do uso final de seus produtos e serviços, o que acaba exigindo uma *presença* mais *proativa* do cliente em seu processo de inovação.

As organizações dos velhos paradigmas vêem “a oferta criando a sua própria demanda”. Mesmo quando não ostentam uma posição monopolista, as organizações dos velhos paradigmas procuram dar soluções gerais para todo mercado, não identificando clientes individuais. Em sua visão do lado da oferta, compete ao cliente ajustar-se a seus produtos e serviços. Por sua vez, as organizações dos novos paradigmas têm começado a incluir clientes como parte integrante de seus grupos de desenvolvimento e lançamento de produtos. Além disso, antecipam demandas, procurando entender como se dá, efetivamente, o processo de sua formação, seja através de uma verdadeira “observação participante” das questões de seus clientes, reduzindo *lead time* e defasagem entre o comportamento real e o comportamento percebido, seja através de um processo permanente de cooperação consultiva junto ao cliente, identificando oportu-

tunidades de incremento de valor de seus produtos e serviços nos produtos e serviços dos clientes.

Parcerias

Uma das mudanças fundamentais nos paradigmas de Administração foi a inclusão do tema *parceria* na estratégia de *operações* das organizações, e não apenas como uma estratégia de “negócios”, o que implica a necessidade de gestão permanente. As organizações estão descobrindo que as parcerias conduzem a vantagens competitivas, não porque permitem economias de escala, acesso a tecnologias ou domínio de mercado (afinal isto já era conhecido desde os primórdios da Revolução Industrial!), mas porque, simplesmente, não é mais possível, para uma organização, ser efetiva em todas as dimensões competitivas e entender toda a complexidade ambiental.

Se é verdade que insumos e demanda cada vez mais são *pacotes* de bens e serviços inseparáveis e “transportáveis” (Quinn, 1996), aumentando assim a interdependência espacial e organizacional, também é verdade que o avanço e a crescente disponibilidade de tecnologia da informação e de comunicações tem permitido o monitoramento e a gestão em *real time* das operações de todas as modalidades de parcerias.

A cultura das parcerias em seu estágio mais avançado acaba evoluindo no sentido de introduzir as *alianças em rede* e as *organizações virtuais* como opções estratégicas organizacionais. Aqui, mais uma vez, deve ficar claro que estas opções nada mais são que alternativas de exploração da força dos novos paradigmas em Administração — e não os próprios novos paradigmas —, que colocam a flexibilidade operacional e a inovação tecnológica como dimensões competitivas superiores aos velhos paradigmas que induziam à posse e à unidade de comando dos recursos organizacionais.

A chave para a adoção de parcerias está na correta identificação das competências

organizacionais necessárias à obtenção e à manutenção de vantagens competitivas. Os novos paradigmas de Administração vêm as parcerias — e, obviamente, o compartilhamento de recursos — como fontes de agregação de valor competitivo e de sinergias, além de facilitarem o processo de *aprendizado interorganizacional* (Blanc, 1996).

Há um senso comum que se vem estabelecendo com os novos paradigmas, pelo qual as organizações devem concentrar-se num número limitado de competências relativas às chamadas vantagens competitivas *críticas* (aquelas capacidades que levam ao diferencial competitivo constatável), terceirizando-se as competências relativas às chamadas vantagens competitivas *centrais* (aquelas capacidades comuns à maioria dos competidores do mesmo nicho de negócios) e *complementares* (aquelas capacidades de suporte ou apoio ofertadas como *commodities*) (Tomasko, 1994). As alianças, *joint ventures*, *franchisings*, *organizações virtuais* e quaisquer outros tipos e formas de cooperação interorganizacional devem concentrar-se na obtenção de competências responsáveis por vantagens competitivas *de vanguarda* (aquelas que, no futuro, serão as exigências da competição).

Mas o aprendizado do trabalho organizacional em parceria também deve ser visto como uma avenida de duas mãos. Se a cultura do compartilhamento de recursos não encontrar ressonância na organização-parceira, certamente haverá mais prejuízos que benefícios. Muitas vezes, a organização que tomou a iniciativa de buscar a parceria tem de fazer uma verdadeira intervenção, para *facilitar* o deslocamento da outra organização, se esta for ou estiver excessivamente centrada em si mesma. E, sem dúvida, se esta intervenção chega a ocorrer, é sinal de que a organização interveniente encontrou uma abertura pela qual se introduziu a cultura da cooperação e do compartilhamento de recursos.

O “desenvolvimento de fornecedores” promovido ou estimulado pelo comprador

— proposta pioneira, de há muitos anos, de promoção da qualidade total para o comprador na área de administração de materiais — é um exemplo do quão extensa pode ser a intervenção pelo comprador, que pode chegar a financiar melhorias para seu fornecedor e, até mesmo, atuar como consultor, para que o fornecedor possa absorver tecnologia. As organizações japonesas, inteligentemente, têm sabido muito bem difundir essa cultura de desenvolvimento de fornecedores com vistas a alcançar maior competitividade, seja quanto aos custos, seja quanto à qualidade total e, principalmente, quanto ao avanço tecnológico.

Essa estratégia de “desenvolvimento de fornecedores” também tem sido expandida por organizações inteligentes que viram o seu potencial para a alavancagem de vantagens competitivas, não apenas quanto à cadeia de valor, do lado dos fornecedores, mas ao longo de toda a cadeia de valor, do lado da demanda.

Quinn (1996), por exemplo, mostra como a *Otis Elevator Company* soube combinar as vantagens do aprendizado organizacional com as vantagens da parceria, ao tornar o seu próprio software de projeto disponível para grandes escritórios de arquitetura americanos, e ao oferecer serviços de consultoria de projeto com vistas a reduzir os custos desses escritórios e a aumentar a margem para estes intermediários de negócios. Ao aumentar a probabilidade de especificação de seus elevadores e sistemas — para os clientes ou em concorrências e licitações — a empresa obteve uma vantagem competitiva que compensa plenamente as vantagens oferecidas aos parceiros, e demonstra que os novos paradigmas em Administração favorecem um entendimento mais amplo do que deve ser uma *parceria*.

Desenvolvimento sustentável

Desde o momento que as organizações perceberam-se da nova ordem de interdependência de tudo e de todos, ficou

também claro que as pressões ambientalistas, pela qualificação do desenvolvimento econômico em *sustentável* ou não, não eram apenas uma ideologia a mais no combate ao crescimento econômico ilimitado. Um novo ambiente começava a desenhar contornos de novos paradigmas que iam além de meras restrições ou sanções econômico-financeiras a processos produtivos. E estes contornos tinham vindo para ficar. Faziam parte de uma onda maior, questionadora da *qualidade* da acumulação de recursos financeiros e materiais, em termos dos impactos socioeconômicos e ambientais causados, e da *sustentabilidade* desta acumulação, em termos das consequências sobre a vida futura.

Os novos paradigmas em Administração estão orientados para organizações não mais como um sistema de pessoas responsáveis apenas pela acumulação de recursos financeiros e materiais, mas enquanto um sistema de pessoas preocupadas com a melhoria da qualidade de vida *dentro e fora* da organização.

A globalização da competição tem promovido compulsoriamente essa preocupação, substituindo barreiras protecionistas tarifárias por barreiras protecionistas ambientais. Não basta produzir mediante processos ambientalmente defensáveis. É preciso produzir com base em recursos ambientalmente sustentáveis ao longo de toda a cadeia de insumos. Isto significa uma mudança sensível nos processos de negociação de suprimentos e mesmo de fornecimento, procurando atender às exigências competitivas da ISO 14000 e aquelas derivadas de organismos financiadores internacionais, principalmente de organizações interessadas em obter passaporte livre para o comércio internacional.

As organizações dos novos paradigmas estão preocupadas com a imagem ambiental que projetam em seus mercados e junto ao público em geral e seus *stakeholders*. O envolvimento destes atores passa a ser uma constante na avaliação dos impactos de seus planos de investimentos e lançamentos de novos produtos e serviços. Mercado,

stakeholders e público em geral são importantes fontes de informação sobre a efetiva sustentabilidade das operações organizacionais e, geralmente, a custo mais baixo do que eventuais correções de percurso derivadas de ações por perdas e danos de impactos socioeconômicos e ambientais mal-avaliados.

A sustentabilidade tem também duas vertentes, a externa e também a interna à organização. Os novos paradigmas exigem que programas de educação, informação, comunicação e *feedback* sejam conduzidos junto ao público organizacional externo e interno. Não é razoável atender a exigências externas de sustentabilidade operacional sem uma forte conscientização interna, capaz de incorporar naturalmente soluções “sustentáveis”, nos produtos e serviços organizacionais.

IMPACTOS PARA A GESTÃO DO MEIO AMBIENTE, RECURSOS HÍDRICOS E SANEAMENTO

A Gestão do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Saneamento caracteriza-se pela interdependência de organizações com objetos muitas vezes conflitantes entre si e com papéis e competências nem sempre muito bem definidas. A integração de culturas e tecnologias tão diversas em nível operacional, tático e estratégico exige um processo permanente de coordenação *em rede*, no qual uma gestão com base nos velhos paradigmas de Administração tem baixa probabilidade de ser efetiva. Além disso, o corporativismo ou a “lealdade” setorial e estrutural estabelecem fortes restrições à eficiência operacional destas organizações, dificultando que as ações sejam transparentes e que os clientes possam vê-las.

O aprendizado organizacional *em rede*, por exemplo, deve estar orientado não apenas para aspectos técnicos, mas também para aspectos comportamentais e culturais. O exercício da integração interorganizacional exige o aprendizado de valores democráticos para priorizar demandas e compartilhar

recursos de forma consensual; e só pode ser desenvolvido com sucesso num ambiente em que a visão do cliente esteja presente.

Geralmente as demandas em “espaços institucionais” como o do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Saneamento geram processos de trabalho que cortam vários setores e fronteiras organizacionais, tornando difícil que uma dada organização atue em rede com desenvoltura e eficácia se não tiver um projeto adequado deste espaço, o que deve significar o reprojeto de todas as organizações componentes para inserir parcerias e espírito cooperativo.

A *arquitetura* de cada organização, embora não determinante, é um componente importante para a eficácia de um espaço institucional. É ela que deve ser capaz de acomodar as tensões ambientais ou decorrentes da sua própria atividade operacional. Em espaços institucionais como o do Meio Ambiente, de Recursos Hídricos e de Saneamento raramente essas tensões são suportadas por uma única organização, mas são distribuídas em rede, de acordo com o papel definido para cada organização componente do espaço institucional. Além disso, os limites que definem as organizações em espaços institucionais tendem a ser imprecisos, especialmente do ponto de vista dos clientes, os quais estão interessados apenas nos *processos* de trabalho envolvidos com seus interesses e demandas e não nesta ou naquela função ou setor específico.

Nem sempre é possível reformular a curto prazo e a médio prazo instrumentos legais e competências *institucionais* instaladas para garantir o livre fluxo destes processos de trabalho e a transparência de sua operação aos clientes de organizações como as envolvidas com estas questões. A tendência das organizações, para proteger sua posição, é confiar nas barreiras naturais de entrada neste “espaço” de grandes investimentos e longos prazos de maturação, em vez de investirem em inovação de produtos e processos com base na demanda de clientes.

Neste particular, a adoção de práticas que permitam desenvolver intraorganizacionalmente e interorganizacionalmente a visão do cliente

oferece uma enorme oportunidade de negócios e de crescimento da oferta de produtos e serviços, sem exigir necessariamente a contrapartida de grandes investimentos de capital. Tradicionalmente, as organizações orientadas para o Meio Ambiente, os Recursos Hídricos e o Saneamento expandem sua capacidade operacional com base em investimentos dimensionados pelo pico de demanda, sem identificar ou entender o comportamento específico de agentes consumidores responsáveis por essa necessidade de expansão. A capacitação para esse atendimento indiscriminado acaba gerando uma ociosidade "regional" normalmente difícil de ser "consumida" pela rede formada por todos os outros consumidores. A identificação das necessidades específicas de cada

cliente acaba impedindo que todos sejam onerados pelo rateio de custos de poucos e, normalmente, transforma-se em oportunidade consultiva de grande valor na redução de investimentos, por um lado, e de custos, por outro.

Exemplos como esse são importantes demonstrações do potencial dos novos paradigmas em Administração para organizações de Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Saneamento. Sem necessidade de apelar para o discurso sobre a necessidade de mudança cultural para a implantação de programas de mudança organizacional orientados pelos novos paradigmas, fica óbvio que as barreiras de mudança para qualquer organização começam antes, na miopia e na falta de determinação.

Referências Bibliográficas

- BARKER, Joel A.
1994 *Discovering the future — the business of paradigms*. [s.l.] : Chart House-Learning; Siamar.
- BLANC, Georges
1996 Redes: a palavra de ordem. *CTE-Informa*, Belo Horizonte, v. 8, n. 25, p. 3.
- GOLEMAN, Daniel
1974 Perspectives on psychology, reality, and the study of consciousness. *Journal of Transpersonal Psychology*, [s.l.], n. 6, p. 73-85.
1995 *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B.
1994 Arquiteturas organizacionais para o século XXI. In: NADLER, David A. — *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.
1995 *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- LOVELOCK, Christopher
1995 *Product plus*. São Paulo: Atlas.
- QUINN, James Brian
1996 *Empresas muito mais inteligentes*. São Paulo: Makron Books.
- RAY, Charles M.; STALLARD, John J.; HUNT, Steven C.
1994 Criteria for business graduates' employment: human resource managers' perceptions. *Journal of Education for Business*, [s.l.], p. 140-4, jan./feb.