

# Problemas da Organização Moderna

MAJ Inf QEMA  
OMAR LIMA DIAS

## 1. Identificação dos problemas organizacionais

Inúmeros problemas ocorrem desde o momento em que pessoas são postas em relacionamento mútuo e em busca de determinados fins. Tais problemas avultam quando ao grupo são atribuídos recursos financeiros e materiais, objetivos, mercados, competição, etc. Este conglomerado de entes, motivações e influências caracterizam, de certa forma, a organização, que a cada dia que passa, vai se tornando mais complexa mercê do avanço científico, do crescimento das necessidades dos indivíduos e das mudanças gerais que ocorrem no mundo (Fig. 1). Daí decorre a necessidade de estudos especializados para a determinação e solução de seus problemas.

A identificação dos problemas da organização, seu equationamento, levantamento de alternativas e soluções, são atribuições de especialistas que, por preparo, devem estar habituados ao trato do assunto, em que pese as características inerentes a cada tipo de organização.

A conceituada empresa de assessoramento gerencial Lang, Brimberg, Close, Associados, de São Paulo (SP), apresentou no II Congresso Interamericano de Treinamento, Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal, realizado recentemente no México, um levantamento obtido em entrevistas com mais de 2.000 executivos. Nesse levantamento foram determinados

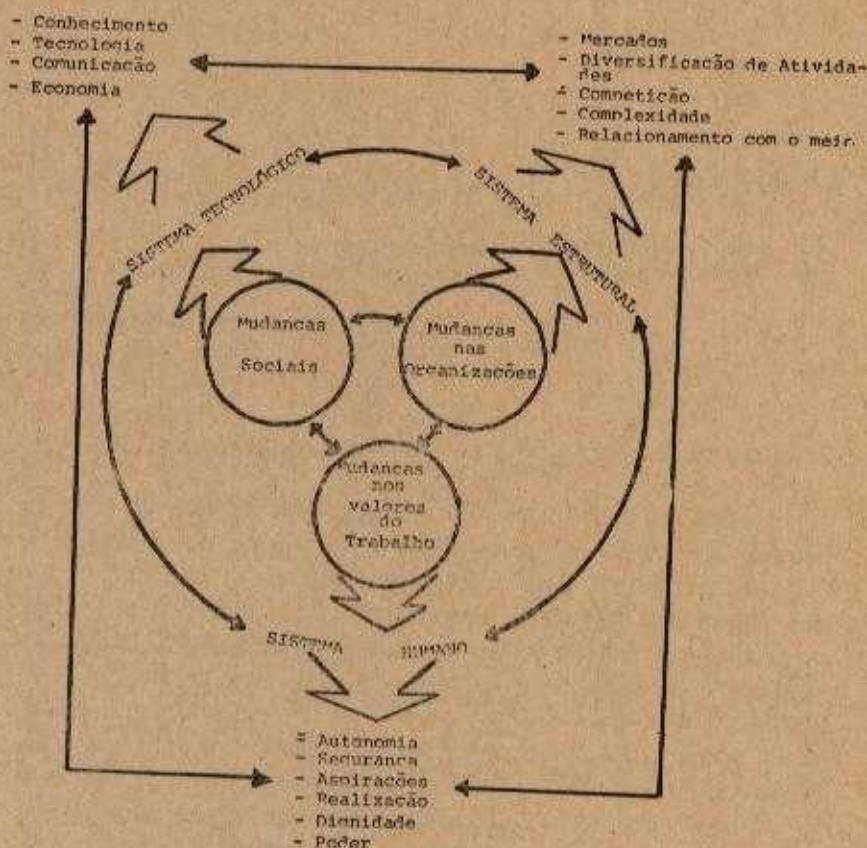


Fig. 1 — Efeitos das Mudanças sobre os Sistemas

os problemas da área gerencial que mais afligiam aqueles administradores, conforme a seguir se ilustra:

— Comunicação .....	16,5%
— Relações Humanas .....	14,9%
— Delegação .....	12,0%
— Liderança .....	10,8%
— Planejamento .....	7,9%
— Organização .....	7,8%
— Controle .....	6,2%
— Motivação .....	6,2%
— Outros .....	17,7%

Verifica-se pela apreciação simples dos percentuais apresentados que os problemas característicos da função administrativa (Planejamento, Organização, Controle) representam cerca de 22% das preocupações dos dirigentes empresariais. Se considerarmos a Delegação, a Comunicação e a Motivação como instrumento de gerência, como realmente são, esse percentual (56,7%) se mostrará bem mais drástico que os expressivos 22%.

Ora, se a eficiência operacional de uma organização depende de uma efetiva resolução dos problemas administrativos, esta tarefa não pode ser atribuída a elementos sem especialização no assunto ou, no dizer do eminente técnico Dr. Paulo C. Moura, a "acheólogos" (Eu acho que deve ser assim! — Eu quero que seja assim!), sob pena de se conduzir a empresa ao caos funcional e administrativo.

## 2. Áreas de dificuldades

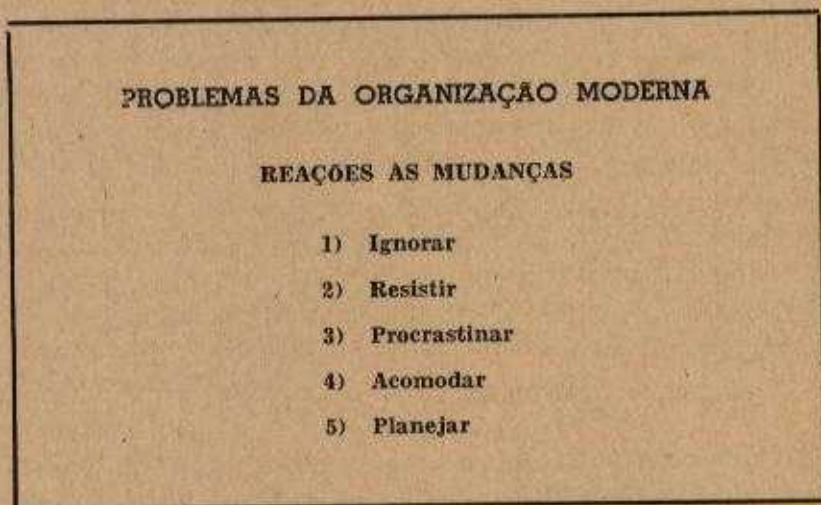


Fig. 2 — Tipos de Reações às Mudanças

O executivo, por falta de preparo ou de descortino, não tem apresentado, de um modo geral, a capacidade de realizar planejamentos globais, mediante elaboração de estudos e

planos, fixação de objetivos e adoção das modernas técnicas de orçamentação. Desta forma não tem apresentado a capacidade de inovar, seja no tocante às estruturas organizacionais e técnicas e processos de trabalho, seja no tocante à consideração do problema humano. Há reações generalizadas às mudanças, em diversas formas (Fig. 2), mas sempre com a finalidade de manutenção do "estado de coisas" atual.

Essas áreas de dificuldades são agravadas quando a organização, por seu porte e características tradicionais de desenvolvimento de seus recursos humanos, não possui condições ideais para o fornecimento rápido de informações, no mais amplo sentido. Indefinição de atribuições, centralização excessiva na tomada de decisões, falta de oportunidades de participação, conflitos entre "Staff" e produção, caracterizam as organizações com problemas administrativos.

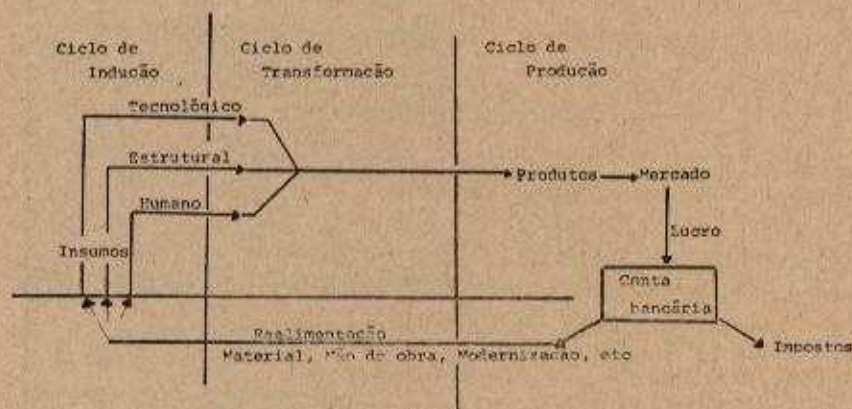


Fig. 3 — A Organização Empresarial como Sistema

Entretanto, o maior problema que ocorre na organização atual é a incapacidade generalizada de se visualizar a empresa como um todo constituído por partes interrelacionadas

e interatuantes, capazes de se influenciar. Essa incapacidade de sentir a organização sob o ponto de vista (enfoque) de sistemas (Fig. 3) é que gera o agravamento e a falta de solução para a maioria dos problemas. Além disso, há o medo sempre possível de sentir-se apenas "peça" da grande engrenagem ou sistema. Esse medo infundado reside no receio de que os gestores dos sistemas, se assim podemos dizer, possam ir ao âmago dos fatos administrativos e, sob a égide da eficiência, fazer cair mitos e "donos" de determinadas áreas ("Este assunto só quem entende é o Dr. Fulano. Nada pode ser feito sem o parecer dele!").

### 3. O enfoque sistêmico

A visualização da organização, como um sistema composto de subsistemas menores, se opõe às idéias tradicionais de que a estrutura organizacional era composta de partes estanques. Através desta concepção antiga, era lícito pensar-se na reestruturação ou modernização de setores, sem atentar-se nas conseqüências disto para os outros. Era querer que uma das colunas de água, nos vasos comunicantes, ficasse no mesmo nível, quando na outra fossem adicionadas novas porções. Não havia relacionamento entre causa e efeito.

Esta nova concepção, advinda da Teoria dos Sistemas, levada à organização empresarial, tem proporcionado uma nova maneira de considerá-la, possibilitando-lhe tornar-se mais dinâmica e receptiva às novas técnicas operacionais organizacionais e relativas à moderna concepção do indivíduo, como ser participativo.

### 4. O moderno executivo — o administrador eficiente

Em qualquer organização os níveis funcionais inferiores se caracterizam pela atuação nas áreas operativo-tecnológicas, ao passo que os superiores vão, pouco a pouco, no sentido ascendente, voltando-se para os aspectos administrativos. A ascensão profissional do técnico para os níveis mais

elevados faz com que assuma, conseqüentemente, mais encargos administrativos, muitas vezes com deficiências de preparo e visão para essa importante área. Assim, esse tipo de administrador, guia-se pela experiência setorizada que obteve e, em muitos casos, pelo bom senso, nem sempre o processo mais indicado na tomada da decisão (Fig. 4).

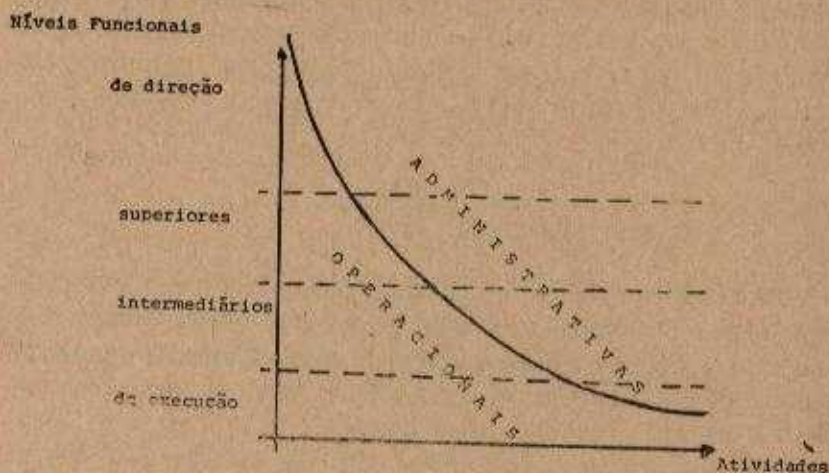


Fig. 4 — Encargos administrativos e operacionais, por níveis funcionais

Verificamos, pelo gráfico apresentado, que o acesso aos mais altos postos é diretamente proporcional ao acréscimo de atividades administrativas. Assim, o engenheiro, que no início de sua carreira via-se envolvido especificamente com atividades técnicas, como por exemplo, a produção física de um determinado equipamento, à medida que ascende na profissão, vai assumindo outros encargos além dos puramente operacionais. Coordenação e controle de atividades, planejamento e aplicação de recursos financeiros, administração de material e outras tarefas, vão absorvendo o profissional que, pouco a pouco, vai se engajando em áreas administrativas.

Dai decorre a crescente importância atribuída ao desenvolvimento dos recursos humanos, na organização, com o objetivo de capacitá-los à compreensão e à integração dos diversos aspectos que envolvem a empresa — o tecnológico, o estrutural e o humano. Somente com essa compreensão e ca-

pacidade de integração, o administrador moderno poderá atingir os níveis de eficiência desejáveis para o desempenho da moderna empresa (Fig. 5).

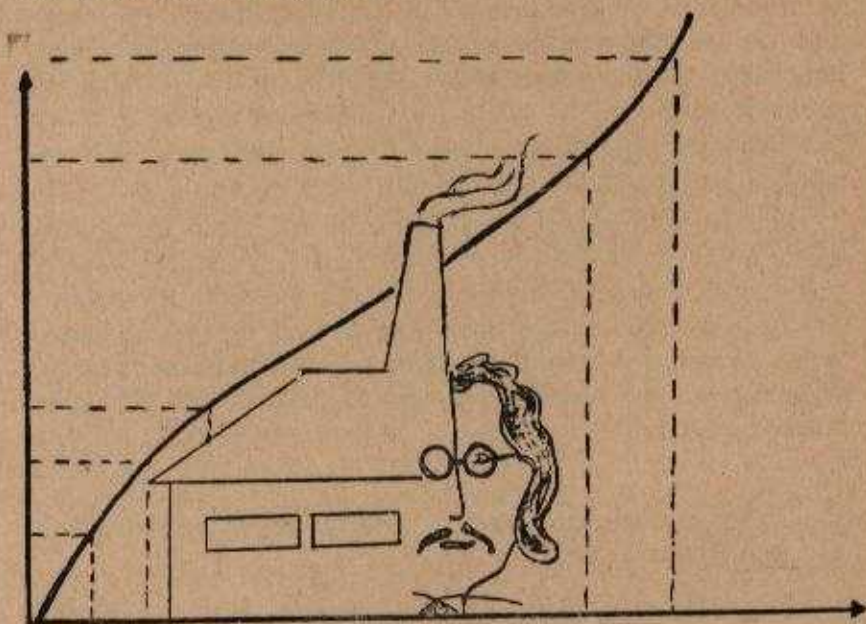


Fig. 5 — A integração dos aspectos tecnológico, estrutural e humano é fundamental

## 5. O choque das mudanças

É dos dias atuais a consciência de que tudo que nos cerca está mudando em ritmo acelerado. Foi-se o tempo em que podia o homem tranquilizar-se com a idéia de que o amanhã deveria ser semelhante ao hoje. As explosões de conhecimento, a expansão da tecnologia, particularmente o desenvolvimento dos meios de comunicação, o crescimento vertiginoso da economia, aliados aos conceitos adquiridos pelo homem atual quanto à autonomia, aspirações, realização e criatividade, bem como a expansão dos mercados, as crises de competição e concorrência, ensejaram interatuantes mudanças na sociedade, nos valores do trabalho e na própria concepção das organizações informais.

Alvin Toffler, em o "Choque do Futuro", analisa o problema da mudança e seu impacto sobre o homem atual, prescrevendo estratégias de sobrevivência. Visualiza o advento de organizações extremamente flexíveis, chamadas "ad-hocracia". Já João Bosco Lodi, em "A crise da Organização" conclui que "as empresas ocupar-se-ão cada vez mais com sua capacidade adaptativa — inovativa." Essas estratégias, e características anti-entrópicas, voltam-se à capacidade de a organização autodesenvolver-se, ou da "incorporação, por parte de suas estruturas, da capacidade de inovação contínua", conforme expressa Paul C. Buchanan, em "Desenvolvimento Organizacional como estratégia dos Processos para mudança".

Podemos, pois, numa conclusão parcial, alinhar as estratégias de sobrevivência ao desenvolvimento dos recursos da organização, nos seus campos tecnológicos, estrutural e humano.

## 6. Uma metodologia para a solução integrada dos problemas

Verificamos que os inúmeros problemas que a organização apresenta ocorrem nos seus três grandes sistemas:

- *Sistema Tecnológico*, em geral, sua área de atividades-fim, abrangendo setores diversificados, tais como produção, pesquisa e desenvolvimento, etc.
- *Sistema Estrutural*, com ingerência nos subsistemas de Administração de Material, Financeira, Patrimonial, Organização & Métodos, Marketing, Auditoria, etc.
- *Sistema Humano*, essencialmente integrado por subsistemas de Pessoal, com seus aspectos informais, particularmente de Relações Humanas, Desenvolvimento de Recursos Humanos, etc.

Os problemas que ocorrem nessas áreas são agravados pela incapacidade da visualização da organização como sistema e de sua inflexibilidade com relação às mudanças. Con-



seqüentemente, uma metodologia que integre as ações a desenvolver nos 3 (três) sistemas, com base no enfoque sistêmico e adequação da empresa às mudanças, vem de encontro à solução dos problemas citados. Vemos essa metodologia como técnica integrativa de conhecimentos tecnológicos (operacionais), estruturais (administrativos) e humanos (Psicologia, Relações Humanas, etc.)

O Desenvolvimento Organizacional, moderna técnica recentemente introduzida no Brasil, é um processo de mudança planejada, orientada sob a visão da integração sistêmica, e tem por finalidade desenvolver uma organização, em todos os seus aspectos, tornando-a altamente receptiva às mudanças e propiciando a adesão dos propósitos do pessoal nela envolvido mediante seu desenvolvimento, aos propósitos da própria organização. Visa, assim, a reformular e aperfeiçoar a cultura de uma organização, no sentido de que esta passe a promover a atualização das modernas técnicas de planejamento, de formulação de decisão, da comunicação, da valorização dos recursos humanos, bem como adoção do conceito de que deve estar em interação com o meio e que com este deve evoluir.

Uma assessoria de Desenvolvimento Organizacional poderá comportar, tecnicamente, elementos habilitados no trato das áreas já citadas. Em princípio, assessores externos poderão atuar nos sistemas estrutural (organizaçã, *layout*, métodos e processos de trabalho, etc.) e humano (relações informais, desenvolvimento de recursos humanos, formação, etc.), ao passo que elementos da própria organização atuarão no sistema tecnológico.

Não existem métodos e processos para se realizar o Desenvolvimento Organizacional. Cada caso deverá ser equacionado para o levantamento da metodologia e soluções possíveis. Entretanto, de maneira bastante geral, a aplicação do Desenvolvimento Organizacional poderá ser realizada em 6 (seis) fases, nas quais o especialista, com assessoramento de administradores, psicólogos, sociólogos, engenheiros, economistas e outros profissionais, é de fundamental importância.

A 1ª Fase, a de *entrada*, é caracterizada pelo ingresso do técnico na organização, e particularmente, entre outras atividades, pela determinação dos pontos ou áreas de menor resistência. A 2ª Fase, a de *diagnose*, constitui-se na determinação dos problemas (sistemas tecnológico, estrutural e humano), pela equipe de analistas, já familiarizados no âmago da organização. A 3ª Fase, a de *intervenção*, consiste na aplicação de soluções para os problemas determinados, de maneira integrada. A 4ª Fase, a de *avaliação*, visa aquilatar o grau de qualidade das modificações introduzidas. A 5ª Fase, a de *reajustamento*, destinada ao reajuste das soluções introduzidas e, a 6ª Fase, a de *institucionalização* das soluções reajustadas e de uma tecnologia de autodesenvolvimento, em termos de "feedback", de modo a não mais haver dependência, em princípio, de assessoramento externo.

## 7. Conclusões

Conforme expressa Richard Beckard em "Desenvolvimento Organizacional: estratégia e modelos", não há necessidade de "ter-se uma bola de cristal para que se possa ver as tendências para os próximos anos em matéria de esforços de melhora organizacional". Verificamos, nós mesmos, que vivemos em um país de desenvolvimento acelerado, que muito há o que se fazer, não somente visando ao futuro que se avizinha, mas também ao presente, no sentido de se trazer a organização empresarial nacional aos dias atuais para que participe do desenvolvimento que ora se processa.

Para tanto, adequados programas de Desenvolvimento Organizacional poderão dar condições, ao executivo atual, em qualquer tipo de empresa, pública ou privada, de equacionar os problemas de sua organização. Essa capacidade induzida trará, como conseqüência, a melhoria do desempenho da organização em proveito próprio e da coletividade, e em constante interação com o meio ambiente, onde as mudanças se processam.