

INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras estão enfrentando um ambiente caracterizado pela incerteza, pela inovação tecnológica, pelos novos paradigmas de gestão e por uma impressionante velocidade de mudanças nos campos da educação, da informação e do conhecimento. Para ajudar os dirigentes das empresas brasileiras a atenderem melhor neste quadro de imprevisibilidade, começaremos a análise pelo estudo da origem da gestão empresarial e o estudo das variáveis que formaram o passado e presente das nossas organizações. E, com base nessas informações vamos tentar traçar um futuro para ser moldado na empresa.

Gestão Empresarial

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a eficácia de todos os recursos disponibilizados pela organização afim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Por outras palavras, cabe a gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informações relevantes e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral de um grupo em particular.

O processo de gestão em uma empresa deve ser seguido pelas seguintes regras relacionadas ao princípio do poder e da responsabilidade :

- O processo deverá ser decisório e centralizado, assegurando a agilidade necessária para a tomada de decisões

- As funções e as responsabilidades devem ser decorrentes da missão da empresa, sendo que a definição deverá ser clara das funções e responsabilidades de cada gestor conforme a missão de cada área de negócio da empresa.
- A autoridade tem que ser compatível com suas funções e responsabilidade, ou seja, os gestores devem ser responsáveis pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial dos recursos a eles confiados ou gestores superiores.

O gestor de uma empresa deverá ser alguém competente que pertença a organização e que fique responsável pela execução das tarefas confiadas à gestão, a interpretação dos objetivos propostos pela organização e deverá atuar através de planejamento, organização, liderança e controle. Logo, a gestor é aquele que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebendo as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos, implementando e coordenando a execução dos planos através de um determinado comando e controle.

Passado e Presente das Organizações Brasileiras

Dentro de um contexto organizacional, podemos observar que as empresas brasileiras vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencerem os desafios de uma economia competitiva e globalizada, moldado em uma filosofia administrativa que requer muito mais um espírito inovador e agressivo daqueles responsáveis pelo gerenciamento das organizações.

Devido às mudanças estruturais e conjunturais que ocorrem no mundo, é possível dizer que o Brasil, o qual teve sua abertura ao mercado exterior recente, encontra-se em um período de turbulências ambientais repercutindo nas empresas brasileiras. A empresa brasileira baseava sua gestão numa estrutura burocrática centralizadora e sempre buscava a maximização dos lucros. Observamos que esse tipo de gestão baseia-se em um sistema fechado, o qual é um sistema que não é capaz de interagir com o ambiente, e é de acordo com a idéia da absoluta primazia

da racionalidade econômica acima de quaisquer outras considerações. A sobrevivência das empresas antigamente dependia também do vigor interno das lideranças empresariais e de sua relação com o mercado.

Porém esse modelo teve êxito somente até a década de 80, pois as empresas deixaram de usar uma política reducionista, mecanicista e centralizada, sendo que os administradores brasileiros passaram a incorporar novos valores estratégicos, vindo de novas tecnologias e de novos instrumentos de gestão, para que pudessem conduzir as mudanças que as empresas adotaram. Era freqüente a falta de conhecimento dos gestores nessa época do novo mercado competitivo e do novo perfil dos consumidores o que ocorreu através das mudanças no início da década de 90 pela abertura da economia.

Com o declínio do regime militar e uma complexa crise se desenvolvendo no mundo, na década de 80, devido ao aumento do preço do petróleo e das taxas de juros internacionais, ocorreu o desequilíbrio do balanço de pagamentos brasileiro, estimulando substancialmente o aumento nas taxas inflacionárias. Em decorrência desses fatores, o desenvolvimento das organizações nacionais foi afetado e a gestão empresarial e implementada pautada na ausência de planejamento a longo prazo.

Porém, com a abertura da economia brasileira, conduzida pelo governo do Presidente Fernando Collor de Melo, no principio da década de 90, as organizações brasileiras passaram a enfrentar um ambiente competitivo decorrente de produtos importados oriundos de outros países, principalmente da Ásia, isso fez com que a novas formas de gestão fossem implantadas e adaptadas às organizações brasileiras, na cultura administrativa de gerenciamento dos negócios. Com essa mudança, a economia brasileira passou a vivenciar graves problemas nas suas empresas, até que foi introduzido o Plano Real, que veio trazendo a tão esperada e necessária estabilidade econômica. Após a implantação do plano, da abertura do mercado, dos processos de privatizações, das fusões e incorporações de empresas, passamos a observar no campo macro- econômico a globalização da economia através de investimentos, produtos, serviços e tecnologia; no campo micro- econômico os mercados e investimentos ficaram muito voláteis e a competição no

mercado ficou cada vez mais acirrada entre as empresas de regiões e de países diferentes, ao que chamamos de internacionalização de negócios, a maioria das economias mundiais e suas respectivas organizações farão parte de um mercado interno único, devido ao modelo de economia global considerar indispensável a multinacionalização das empresas e de suas respectivas gestões, para que as mesmas tenham melhor adaptação no ambiente de mudanças; e no campo organizacional, as empresas de instituições econômicas devem se transformar em organizações flexíveis e holísticas da nova era do conhecimento através da busca constante de conhecimento, criatividade, inovação e flexibilidade nos campos tecnológicos, econômico e social; da qualidade na organização de gestão, produtos e serviços; aderir ao desenvolvimento sustentável: ecologia e natureza preservada; e maior visibilidade em relação à opinião pública, governo e ambiente.

As empresas vêm se esforçando para poder se adaptar às mudanças ocorridas devido a seleção de forma bem clara os pontos fortes e fracos da organização. Assim, a sua identificação permite minimizar os problemas, valorizando as suas qualidades, perante o público externo e interno. No entanto, esses problemas acabam inibindo novos empreendimentos e dificultando a gestão das empresas no seu processo de desenvolvimento.

Os principais problemas que vêm afetando a nossa sociedade, as organizações e os cidadãos são: a instabilidade econômica, devido ao déficit público, altas taxas de juros, câmbio volátil, ausência de políticas públicas claras, consistentes e de longo prazo; baixo investimento em ciência e tecnologia; profundos desequilíbrios nos campos social, econômico e regional; a falta de uma adequada matriz logística (falta de infra-estrutura rodoviária, portuária, ferroviária e aérea, o que impede a transferência de pessoas, serviços e produtos com maior velocidade e a baixos custos; e a matriz energética está incompleta, devido não haver interdependência entre as fontes tradicionais de energia, como o petróleo, o carvão mineral, gás natural e a energia nuclear, e de não haver desenvolvimento em relação às fontes alternativas como a energia eólica, solar, biomassa e geotérmica.

Através destes problemas, podemos observar que o processo de interdependência ambiental vem se instalando nas organizações brasileiras, e

aquelas que não aderirem podem correr o risco de uma infeliz ação decisória provocando sérios danos às organizações.

O Futuro das Organizações Brasileiras

As empresas nos últimos anos vêm adotando as novas tendências as quais exigem uma postura coerente em relação à adoção dessas novas tecnologias, à gestão do conhecimento e à análise de cenários para a tomada de decisão. Esses elementos aumentam a vulnerabilidade empresarial decorrentes dos processos de globalização, da competição entre as empresas, dos novos paradigmas de gestão, da instabilidade no ambiente dos negócios e dos tradicionais problemas do Brasil. A adoção dessas novas tendências é uma maneira alternativa de criar diferenciais competitivos para a empresa. É neste contexto que a análise de cenários é apontada como uma ferramenta de alto nível para ajudar a produzir soluções para poder prosseguir com sucesso em qualquer ramo de atividade, o que exige uma antecipação em relação aos produtos, serviços e inovação gerencial da concorrência.

O real desafio das organizações não é identificar a mudança à qual se adaptar, e sim entender e avaliar corretamente o espaço dessas mudanças para que possam também planejá-las, afinal de contas, as organizações além de serem produtos do meio em que existem também são agentes de mudanças. Dentro desse contexto de instabilidade e transformação uma nova organização se faz presente, na qual a busca pelo lucro não é mais o objetivo final. As empresas buscam superar as expectativas de seus clientes, desenvolver e fazer crescer os seus colaboradores.

Como tantos outros países latino-americanos, só recentemente o Brasil acordou para o mundo exterior, após décadas de isolamento e de políticas protecionistas. Problemas de base no campo econômico e social, em geral advindas de sua formação histórica e cultural, testemunham a persistência do subdesenvolvimento. As empresas brasileiras por estarem acostumadas a condições de concorrência controlada e operando em um mercado protegido, sendo assim estão despreparadas para a concorrência internacional. O ambiente das organizações do conhecimento tem de servir como propiciador tanto do desenvolvimento do líder como da aceitação e do compartilhamento dos

colaboradores inovadores. As dificuldades que um líder empreendedor tem de enfrentar para se desenvolver em um ambiente de desconfiança e medo podem impossibilitar o processo de criação inovadora, manutenção e compartilhamento do conhecimento.

Inovação tecnológica na organização

A competitividade de um país ou de um segmento econômico irá se basear na capacidade da empresa prover o novo conhecimento. A inovação é produto do ambiente sendo algo multidisciplinar baseado no trabalho coletivo dos indivíduos nas organizações e nos centros de pesquisa, logo a inovação é resultado de trabalho coletivo das instituições.

A gestão do conhecimento se dá através por meio das comunidades virtuais, sempre relacionados à tecnologia que irá induzir a inovação permanente nas empresas. A inovação destina-se a dar mais competitividade a uma tecnologia, ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a sua parcela de mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade. Uma questão crucial e oportuna para um país emergente, que busca caminhos para alcançar um nível de produção e renda compatíveis com as necessidades da sociedade, são os processos, e os seus desafios, para gerar valor econômico a partir do conhecimento. É importante notar que, em sua grande maioria, essas inovações não exigem que seja gerado um novo conhecimento, mas são simplesmente o uso criativo, para o caso específico, de conhecimentos já existentes. A inovação, é uma atividade econômica, executada no ambiente da produção, e que se destina a dar mais competitividade a uma tecnologia, ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a sua parcela de mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade. A gestão da tecnologia e da inovação quando são implantados e operados na organização poderá aprimorar as competências da empresa, definindo o seu universo para poder executar melhor as suas atividades.

Ética na Organização

Aplicar a ética nas profissões e organizações, é considerado um fator importantíssimo para a sobrevivência das mesmas, inclusive de pequenas e grandes

empresas. Estas vêm percebendo a necessidade de utilizar a ética, para que o “público” tenha uma melhor visualização do seu “slogan”, que permitirá, ou não, um crescimento da relação entre funcionários e clientes.

Desse modo, é relevante ter consciência de que toda a sociedade vai se beneficiar através da ética aplicada dentro da empresa, bem como os clientes, os fornecedores, os sócios, os funcionários, o governo... Se a empresa agir dentro dos padrões éticos, ela só tende a crescer, desde a sua estrutura em si, como aqueles que a compõem.

A ética do lucro

O lucro é a parte sensível de uma organização, por isso exige cuidado no momento do planejamento para a obtenção do mesmo. Isto significa que ser antiético, enganando seus clientes, não é uma boa idéia para a empresa que almeja desenvolver-se e crescer perante à concorrência.

Assim, pode-se deduzir que a obtenção do lucro é um dos fatores advindos as satisfação dos clientes, pois o lucro é objetivo dos negócios, que as empresas desenvolvem para cumprir sua meta, tendo como retorno o resultado dos serviços prestados.

Valores éticos

São um conjunto de ações éticas que auxiliam gerentes e funcionários a tomar decisões de acordo com os princípios da organização. Quando bem implementado, os valores éticos tendem a especificar a maneira como a empresa administrará os negócios e consolidar relações com fornecedores, clientes e outras pessoas envolvidas.

Código de ética

É um instrumento criado para orientar o desempenho de empresas em suas ações e na interação com seu diversificado público. Para a concretização deste relacionamento, é necessário que a empresa desenvolva o conteúdo do seu código de ética com clareza e objetividade, facilitando a compreensão dos seus funcionários.

Se cada empresa elaborasse seu próprio código, especificando sua estrutura organizacional, a atuação dos seus profissionais e colaboradores poderia orientar-se através do mesmo. O sucesso da empresa depende das pessoas que a compõe, pois são elas que transformam os objetivos, metas, projetos e até mesmo a ética em realidade. Por isso é importante o comprometimento do indivíduo com o código de ética.

A organização que queira competir no mercado globalizado em que vivemos, terá que manter uma reputação sólida de comportamento ético. É importante que seja inserido em sua estratégia de negócios, atitudes que apóiem objetivos de ordem social, como por exemplo, a preservação do meio ambiente, aliada à práticas gerenciais, que permitam desenvolver a dinâmica interna da organização num ambiente adequado de qualidade de vida pessoal e profissional. Os resultados positivos na esfera profissional e empresarial dependem de decisões morais e éticas. Logo, ter padrões éticos é o melhor caminho para a obtenção de bons negócios a curto e longo prazo.

O papel social na Organização

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comprometimento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

Essa concepção assume a responsabilidade social como expressão de uma postura ética comprometida com o resgate da cidadania, assumindo uma posição de co-responsabilidade, na busca do bem-estar público, em articulação com as políticas sociais (instituto, fundações, organizações, universidades, comunidade etc.)

A valorização da responsabilidade social vem sido considerada pelos gestores como uma tendência cada vez mais importante nas organizações, sendo que as empresas terão que pensar mais neste papel social, deixando de ter como único objetivo a geração de lucro.

A nova visão de mercado e a organização

O final do século XX assiste a profundas modificações nas vidas e nas atividades das organizações. Metáforas como globalização, cyberspace e trabalho virtual são temas atuais em qualquer atividade gerencial. As ações coordenadas entre empresas configuram-se agora, como o centro das preocupações contemporâneas. A mais recente representante desta corrente evolucionária é a virtualidade. O conceito de virtualidade é hoje fortemente associado ao uso das telecomunicações e da tecnologia a informação (Favier, 1998). Esta virtualidade nos conduz a pensar em organizações virtuais e a vê-las como descendentes diretas das organizações baseadas na informação (Drucker, 1988).

A revolução prenunciada por este tipo de conceituação é comparável àquela detonada pelo Taylorismo e institui processos nunca antes imaginados, como: a associação de concorrentes, geografia de competências, ruptura do paradigma temporal (Favier, 1998). No núcleo deste conceito de virtualidade coexistem duas grandes realidades: os grupos de indivíduos vinculados à um processo de trabalho, e a partilha de um espaço informacional viabilizado por sofisticadas combinações de sistemas de informação e de comunicação, que, potencialmente, eliminam restrições de espaço e tempo. Nasce então as ações virtuais. Estas aparentam ser as grandes inovações neste final de década em termos de organizações. Todavia, ao nível de realidade, ainda é possível observar e com grande representatividade a permanência e vitalidade das organizações ditas tradicionais. De fato é marcante a presença de organizações calcadas em organogramas, com suas relações hierárquicas definidas e implementadas, com suas definições legais e com suas rotinas e processos clássicos de gerência.

A mudança do modelo mental estratégico tradicional permitirá a localização de oportunidades de crescimento, redefinindo a natureza do negócio e que novas necessidades poderão atender. As empresas bem sucedidas serão aquelas que conseguirão desfrutar de novos posicionamentos estratégicos, em relação a criatividade e a inovação, muitas vezes inéditos, que possibilitarão as mesmas atuarem com competência no seu ramo e serem referência para a concorrência.

O Comércio Eletrônico e a Organização

A colocação, e uso de novas tecnologias é determinada pela lógica da concorrência, onde o importante é garantir e aumentar sua fatia de mercado. Portanto, as empresas buscam, por meio de novas tecnologias, aumentar a competitividade de seus produtos no mercado através da redução de custos, do aumento de produtividade e da redução do tempo de produção.

Desta forma, uma empresa que não aceda às inovações tecnológicas não tem como competir em um mercado tecnologicamente avançado, onde os preços são inferiores e a qualidade dos produtos são superiores aos dela praticados. As empresas brasileiras passaram por grandes mudanças nos últimos anos, como consequência da revolução tecnológica ocorridas em nível global. As necessidades de sobrevivência e de crescimento fizeram com que essas mudanças ocorressem nos vários setores da economia, nos mais diversos ramos de atividade.

A tecnologia é um componente básico da competitividade das organizações. Ela se faz presente nas organizações de várias maneiras: nos computadores, nas telecomunicações, nos robôs, nos estudos ergonômicos, dentre outros. O desafio de se manterem competitivas propõe às organizações uma nova forma de estruturação de uso de tecnologias de produtos e serviços novos, de negociação com as pessoas e com outras organizações existentes na sociedade. Valorizar a mudança tecnológica, tornando-a um componente da sua estratégia, é fundamental para uma empresa manter-se viva e competitiva.

A globalização exige sintonia com países mais avançados tecnologicamente, e os administradores que pretendem estar globalmente sintonizados devem identificar e considerar a necessidade de prever mudanças tecnológicas e seus impactos sobre suas atividades. Esses impactos são causados por inovações Os primórdios da revolução tecnológica no Brasil ocorreram com a instalação de filiais de multinacionais no país. E para que fosse possível experimentar processos de industrialização e modernização dos sistemas produtivos nas empresas nacionais, foi necessário importar tecnologia de países mais desenvolvidos

As organizações, a fim de facilitar a adoção de novas tecnologias e, conseqüentemente obterem sucesso nesse processo, devem considerar cinco etapas: caracterizar os recursos internos e externos; identificar os problemas de mercado com relação a clientes em potencial e/ou tecnologias promissoras; procurar sistematicamente uma base de recursos, a fim de identificar que abordagens são relevantes para os problemas analisados; avaliar as alternativas e selecionar a mais adequada às características do produto, custos, mercado, lucro;

A tendência do comércio eletrônico é amadurecer e integrar-se, cada vez mais, com a rotina on-line das organizações e a utilização em maior escala das novas tecnologias originárias do seu crescimento. A administração pública também começa a ver o contribuinte como cliente, pois graças a internet, o governo ficou ao alcance de mais serviços, melhor atendimento, mais oportunidades para as organizações negociarem com o mesmo. O comércio eletrônico está sendo formatado diariamente, para definir melhor seus predicados, em busca do enlace virtual, ou seja, a venda, com o real, a entrega. É a logística tendo um papel importante nesta fase de crescimento virtual, mas com inovações surgindo e alterando a todo o momento na sua formatação futura.

CONCLUSÃO

Como podemos observar em decorrer do artigo, a economia brasileira vem sofrendo uma brusca mudança no mercado, fazendo com que as empresas fossem praticamente obrigadas a se adaptarem às mudanças, inovações tecnológicas, a inserção na responsabilidade social. O número de gestores atuais que estão seguindo as regras das grandes empresas de sucesso está cada vez maior, sendo que essas regras estão de acordo com as necessidades do mercado. Enquanto uns buscam apenas a sobrevivência de sua empresa, outros gestores estão querendo inovar e revolucionar a organização pertencente, uma vez que, se não houver mudanças na empresa novos concorrentes de sucesso aparecerão no mercado. As empresas revolucionárias terão enormes oportunidades de sucesso, enquanto que

uma empresa conservadora que siga as regras tradicionais de mercado, verá rapidamente sua estratégia ultrapassada e conseqüentemente verá seu insucesso.

Referências Bibliográficas

DRUKER, Peter. *Administrando o Futuro*. São Paulo : Pioneira, 1996

www.informal.com.br

CHIAVENATO, Ildebrando. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGrawhill do Brasil, 1979.