

## **Uma Nova Organização**

Conforme citado anteriormente, autores como Peter F. Drucker, Jay Galbraith, Michael E. Porter, Don Tapscott, dentre outros, descrevem um novo tipo de organização empresarial para os anos vindouros. Com diferentes abordagens, mas com suas características básicas constituídas em pontos comuns, a nova organização exigirá um debate consistente por parte dos gestores e das Escolas de Administração.

A organização tradicional, hierárquica, encontra-se em fase de profundas mutações. Do mesmo modo que as barreiras estão sendo desmanteladas na realidade política e econômica, a organização do futuro estará se tornando cada vez mais aberta.

Não existem regras e receitas prontas para os gestores adotarem no novo contexto organizacional. Da mesma forma a existência de múltiplas dimensões de mudança, exigirão um reposicionamento dos profissionais de Administração ao novo paradigma da era pós-industrial.

A transição do paradigma industrial para o paradigma pós-industrial, estará sendo marcada pela flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Será caracterizada pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

O paradigma pós-industrial envolverá rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando um vasto movimento no emprego do chamado setor de serviços, bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas. Envolverá, ainda, um movimento de compressão do espaço-tempo onde os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitarão, enquanto as telecomunicações e a queda dos custos de transporte possibilitarão cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variado. A maior flexibilidade e mobilidade permitida pelo paradigma pós-industrial induzirá à adoção por parte das organizações, de empregos flexíveis constituídos de empregados em tempo parcial, empregados casuais, pessoal com contrato por tempo determinado, temporários, subcontratação e treinandos com subsídios governamental, tendo ainda menos segurança de emprego do que no regime adotado pelas atuais organizações.

Complementarmente, as mudanças seguirão na direção da subcontratação ou do trabalho temporário, com um padrão de subcontratação de pequenas empresas agindo como protetor das grandes corporações do custo das flutuações do mercado.

A atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é desligada sem custos quando a conjuntura fica adversa.

A subcontratação organizada abrirá oportunidades para a formação de pequenos negócios e, permitirá que esquemas mais antigos de trabalho doméstico, artesanal e familiar revivam e floresçam como peças centrais e não apenas como apêndices do sistema produtivo maior.

Novas técnicas e novas formas organizacionais de produção puseram em risco os negócios da organização tradicional, espalhando uma onda de falências que ameaçou até as empresas mais poderosas. A forma organizacional e a técnica gerencial apropriadas à produção em massa padronizada em grandes volumes nem sempre eram convertidas com facilidade para o sistema de produção flexível, com sua ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e, com frequência, altamente especializadas, e na adaptabilidade de habilidades para propósitos especiais.

As economias de escala buscadas na produção fordista de massa serão substituídas por uma crescente capacidade de manufatura de uma variedade de bens e preços baixos em pequenos lotes. As economias de escopo estão substituindo as economias de escala.

Embora as organizações tayloristas pudessem adotar as novas tecnologias e processos de trabalho, as pressões competitivas e a luta por melhor controle do trabalho levarão ao surgimento de inovadores meios de produção, ou à integração do paradigma industrial a toda uma rede de subcontratação e de deslocamento para dar maior flexibilidade diante do aumento da competição e dos riscos.

A produção em pequenos lotes e a subcontratação terão por certo a virtude de superar a rigidez do paradigma industrial e ao mesmo tempo de atender uma ampla gama de necessidades do mercado, incluindo as rapidamente mutáveis.

Esses métodos de produção flexível permitirão uma aceleração do ritmo de inovação do produto, ao lado da exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequena escala. Em condições recessivas e de aumento da competição, o impulso de explorar essas possibilidades se tornarão fundamental para a sobrevivência.

O tempo de giro será reduzido, mais ainda, de modo dramático pelo uso de novas tecnologias produtivas (automação e robôs) e de novas formas organizacionais (gestão de estoques just-in-time, por exemplo). Entretanto, a aceleração do tempo de giro na produção teriásido inútil se não ocorrer a redução do tempo de giro no consumo, onde a meia vida de um produto fordista (de 5 a 7 anos), não cair para mais da metade em certos setores, no regime de produção dos novos tempos.

Isso tudo demandará um aumento proporcional do emprego no setor de serviços, complementado pelo crescimento da subcontratação, que permitirá que atividades antes internalizadas nas empresas (secretaria, manutenção, serviços gerais, ...) sejam entregues a firmas externas.

A organização mais coesa e a centralização serão alcançadas pelas organizações, principalmente em função do acesso à informação, bem como o seu controle, aliados a uma forte capacidade de análise instantânea de dados, que possibilitarão a coordenação centralizada de interesses corporativos descentralizados.

Complementarmente, o acesso ao conhecimento científico e técnico se tornará crucial num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis, onde o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, e da mais recente descoberta científica, induz a possibilidade de alcançar importante vantagem competitiva.

Para analisar as transformações no campo da tecnologia e do processo de trabalho compara-se o paradigma industrial e paradigma pós-industrial, que sintetiza a evolução do antigo (baseado em economia de escala) para o novo processo de gestão (baseado em economia de escopo). De tal comparação pode-se aferir as mudanças nas organizações, que se tornarão fatores relevantes a serem observados pelos gestores em seus futuros modelos de gestão, quais sejam:

- a) – da produção em massa bens homogêneos para a produção em pequenos lotes;
- b) – da uniformidade e padronização para a produção flexível de uma variedade de tipos de produto;
- c) – de grandes estoques e inventários para um estágio sem estoques;

- d) – de testes de qualidade a posteriori para uma fase de controle qualidade integrado ao processo;
- e) – de um estágio de produtos defeituosos nos estoques para uma fase de rejeição imediata de peças com defeito;
- f) – de perda de tempo de produção por causa de longos períodos de preparo das máquinas, pontos de estrangulamento nos estoques, etc., para uma fase de redução do tempo perdido, reduzindo-se a porosidade do dia de trabalho;
- g) – da organização voltada para os recursos para uma organização voltada para a demanda;
- h) – de integração vertical e ( em alguns casos ) horizontal para integração horizontal, com subcontratação junto a terceiros;
- i) – de um estágio de redução de custos através do controle dos salários para uma fase de aprendizagem na prática integrada ao planejamento a longo prazo.

Dados bibliográficos:

TACHIZAWA, Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada à estratégia de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

Sumário do livro:

- 1- Reflexões sobre a gestão de pessoas
  - 2 - Princípios considerados no modelo de gestão de pessoas
  - 3 - Um modelo de gestão de pessoas
  - 4 - Gestão de pessoas nos níveis estratégico e operacional
  - 5 - Recrutamento, seleção e contratação de pessoal
  - 6 - Estratégia de cargos e salários
  - 7 - Planejamento de carreira
  - 8 - Avaliação de desempenho
  - 9 - Treinamento e desenvolvimento
  - 10 - Higiene e segurança no trabalho
  - 11 - Clima organizacional e motivação
- Sites úteis  
Bibliografia  
Posfácio  
Anexo - Resenha de filmes ilustrativos