

## O fim das Ilusões: a Crise Econômica e seus impactos sobre os modelos de gestão

*The end of Illusions: the Economic Crisis and its impacts on the management patterns*

Agamêmnom Rocha Souza <sup>1</sup>  
Victor Cláudio Paradelo Ferreira <sup>2</sup>

Artigo  
Original

Original  
Paper

### Palavras-chaves:

Teorias da  
Administração  
  
Modelos de Gestão  
  
Gestão  
Organizacional.

### Resumo

A crise que se abateu recentemente sobre a economia trouxe mais do que os notórios problemas sociais e econômicos. A falência ou grave enfraquecimento de empresas, até então consideradas referências de competitividade, deixou atônitos muitos analistas organizacionais. Os problemas que se abateram sobre tais corporações revelaram a fragilidade dos modelos de gestão por elas adotadas. O presente artigo tem como foco a análise crítica das teorias administrativas. Inicialmente, são apresentados os princípios básicos das primeiras contribuições teóricas, destacando-se suas limitações. São, também, analisados os modelos, surgidos no fim do século passado, pretensamente mais modernos, mas igualmente parciais e falhos. Em seguida, são destacadas algumas contribuições teóricas que, longe de proporem novas receitas de sucesso, têm como foco a complexidade que marca a sociedade atual e a consequente necessidade de revisão dos postulados teóricos da administração.

### Abstract

*The crisis that lately pulled down on the economy brought more than the well-known social and economic problems. The bankruptcy or serious weakness of companies until then considered references of competitiveness left many of organizational analysts astonished. The problems that had pulled down on such corporations disclosed the vulnerability of the management patterns for them accepted. The current article has as focus the critical analysis of the administrative theories. Firstly, the basic principles of the first theoretical contributions are offered, being pointed out its boundaries. The patterns, arisen in the end of the passed century, are also analyzed, supposedly more modern, but equally biased and defective. After that, some theoretical contributions are detached that, far from considering new prescriptions of success, have as focus the complexity that determines the current society and the consequent necessity of adjustment from the theoretical postulates of the administration.*

### Key words:

Theories of  
Administration  
  
Management  
Patterns  
  
Organizational  
Management

## 1. Introdução:

A crise econômica vivenciada desde o final de 2008 tem trazido graves consequências para grande número de empresas. Organizações que até pouco tempo eram consideradas exemplos de solidez foram vi-

timadas pela turbulência que se abateu sobre a economia. Empregos perdidos, aplicações financeiras arruinadas, queda na arrecadação de impostos e na capacidade do setor público de investir são alguns dos nefastos efeitos que foram observados, desde o início do abalo econômico, ora vivenciado. Muitos analistas

<sup>1</sup> Mestre em Estudo de Problemas Brasileiros – UERJ

<sup>2</sup> Doutor em Administração – FGV/EBAPE

revelam-se perplexos diante desses fatos e os métodos tradicionais de análise da solidez das empresas manifestam-se pouco adequados, incapazes que foram de prever e, muito menos, evitar os problemas observados.

Como ocorre em situações de crise, podem ser extraídas preciosas lições. Dentre elas, destaca-se a importância de que sejam repensados antigos modelos de gestão e práticas administrativas. Sendo a Administração a ciência das organizações, faz-se necessária uma profunda revisão em alguns dos paradigmas ainda prevalentes no campo da gestão. Se os modelos clássicos, construídos no apogeu da chamada era industrial, já se revelavam inadequados, desde o advento da sociedade pós-industrial, o abalo econômico contribuiu para agravar a defasagem entre tais arranjos e as necessidades das empresas contemporâneas.

Uma das características das abordagens tradicionais da administração é o apego excessivo à estabilidade. As organizações eram percebidas, pelos autores que lançaram as bases dessas abordagens, como construções racionais e passíveis de serem totalmente controladas pelos gestores. Instabilidades, conflitos e incertezas eram percebidos como disfuncionais, devendo ser evitados por meio de um sistema eficaz de gestão.

O presente artigo tem como objetivo identificar as principais fraquezas dos modelos de gestão tradicionais, bem como de alguns, tidos como mais modernos, diante da complexidade que marca a sociedade e as organizações hodiernas. Nas últimas décadas, com o advento da chamada sociedade pós-industrial, as limitações das abordagens clássicas começaram a ser reveladas, sendo buscados modelos alternativos. O que se observou, todavia, é que muitos gestores e estudiosos entenderam que as novas teorias seriam capazes de manter a estabilidade das organizações que as adotassem. Com isso, ocorreu, muitas vezes, tão somente a substituição de um conjunto de valores e premissas gerenciais por outro pretensamente mais moderno, sem que houvesse uma revisão do determinismo que caracteriza a modelagem organizacional clássica.

O artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução. Na sequência, são destacados algumas premissas e os principais valores que nortearam a construção das primeiras

teorias administrativas e de modelos que as sucederam, seguindo na mesma linha de análise das contribuições pioneiras. Depois, na terceira seção, são apresentadas algumas das inovações que foram incorporadas nas teorias gerenciais, a partir de meados da década de 1980. A seção seguinte enfoca contribuições que revelam uma maior capacidade de crítica a algumas das principais fraquezas dos modelos de gestão tradicionais. Na conclusão, são desenvolvidas reflexões sobre os desafios que precisam ser enfrentados visando à construção de modelos de gestão menos simplistas e ingênuos.

## 2. “The one Best way” – certezas e previsibilidade

Frederick Taylor, um dos pioneiros do estudo científico da administração, contribuiu de forma significativa para o aprimoramento dos processos produtivos. Em uma época marcada pelo amadorismo dos gestores e por uma notável ineficiência da gestão baseada apenas no empirismo, seus estudos trouxeram grandes avanços para as empresas que os adotaram. Conforme destaca Nóbrega (1997), o taylorismo revelou-se pródigo na obtenção de expressivas elevações na produtividade, motivo pelo qual segue sendo adotado no processo produtivo da maioria das organizações.

A despeito dos significativos incrementos na produtividade, proporcionados pelo taylorismo, várias críticas podem ser formuladas a essa abordagem. Uma das principais diz respeito à visão mecanicista, que faz com que a máquina seja considerada o modelo ideal a ser seguido pelas organizações, devendo os trabalhadores reproduzir as características do trabalho mecânico (regularidade, precisão, continuidade, rapidez e passividade). O trabalhador ideal é considerado, nessa abordagem, como aquele que “não é pago para pensar e sim para fazer”. Esse trabalhador deve obedecer fielmente aos métodos de trabalho impostos por seus superiores e se concentrar apenas na execução de tarefas, as mais simples e repetitivas possíveis. A desumanização do trabalho rendeu a Taylor a acusação de ser o “inimigo público número um dos trabalhadores norte-americanos”, tendo que responder a um inquérito que foi instaurado no congresso dos Estados Unidos para investigar

os efeitos de seus métodos sobre os operários (SOUZA e FERREIRA, 2006).

Além da visão limitada do ser humano, as propostas de Taylor, bem como dos principais teóricos da Administração na primeira metade do século XX, careceram também de uma percepção mais apurada sobre o relacionamento da empresa com a sociedade. A lógica mecânica é de um sistema fechado, construído com base na racionalidade científica e em uma pretensa neutralidade técnica. Um dos pressupostos dessa forma de operação fechada em si mesma é que bastava à organização produzir algo de forma eficiente para ter sucesso no mercado. De fato, nas primeiras décadas do século passado, com o crescimento do poder de consumo da população dos países desenvolvidos e o barateamento dos produtos, que se tornou possível com a racionalização dos processos produtivos e, ainda, com reduzida concorrência; era fácil vender o que se fabricava, desde que fosse barato e bem feito. Foi assim que Henry Ford, outro grande articulador do modelo clássico de gestão, conseguiu montar seu império, produzindo (e vendendo) um carro por minuto no auge do sucesso do seu famoso Modelo T (MAXIMIANO, 2005; SOUZA e FERREIRA, 2006).

Tais críticas revelam-se mais evidentes hoje do que na época de Taylor, uma vez que seus estudos tiveram como base a ambiência social e corporativa da época, que se caracterizava por um grau de previsibilidade impenável nos dias atuais. Dentre as características básicas da sociedade que Alvin Toffler (1995) chamou de “industrial”, destacam-se:

- Estabilidade - Após alcançar um nível adequado de sucesso, uma organização deveria simplesmente lutar para mantê-lo, podendo limitar-se a reproduzir as fórmulas que se mostraram bem sucedidas.
- Padronização - As empresas podiam manter no mercado produtos e serviços padronizados, sem preocupar-se em diferenciá-los conforme o gosto e as necessidades de cada cliente.
- Especialização - As empresas, em geral, adotam o princípio desenvolvido por Adam Smith e incorporado por Taylor nos primórdios da Administração Científica

de que o trabalho deve ser decomposto em suas tarefas mais simples, ficando cada trabalhador responsável por uma pequena parcela do processo produtivo.

- Burocracia - O sistema burocrático, largamente adotado, fundamenta-se na padronização e na rotina, capacitando a empresa a realizar um número limitado de funções repetitivas em ambientes relativamente previsíveis.
- Evolução incremental - caracteriza-se por mudanças que derivam da evolução dos modelos vigentes, sem romper com suas características básicas. Dito de uma forma simples é “melhorar o que já existe”.
- Decisões simples - Em função das características anteriormente mencionadas, a tomada de decisão pode ser efetuada com base em experiências anteriores, muitas vezes já suficientemente sistematizadas.
- Verticalização - As organizações desejavam dominar todas as etapas do processo produtivo no qual estavam envolvidos, reduzindo ao máximo o número de fornecedores.
- Rigidez hierárquica - Na antiga concepção de gestão, cada pessoa deveria limitar-se estritamente à amplitude decisória atribuída a seu cargo, estando as decisões fortemente concentradas na cúpula e cabendo aos escalões mais baixos simplesmente cumprir as ordens emanadas da cúpula.

Foi com base nessas características que Taylor, Ford, Fayol e outros expoentes da chamada abordagem clássica da Administração desenvolveram suas propostas. Os modelos de gestão passaram, desde então, a sofrer forte influência dessa concepção mecânica, racionalista e fechada às influências externas à organização (FERREIRA *et al*, 2006; MORGAN, 2002).

Uma das ideias fortes de tais modelos é a expressão “*the one best way*”, que consta do título da presente seção. Na visão de Taylor e seus seguidores, há apenas duas formas de se fazer qualquer tarefa: a errada, com desperdícios e falta de controle e a certa, definida com base em estudos de tempos e movimentos e da racionalização do trabalho (MAXIMIANO, 2005).

Tal concepção estendeu-se para bem além dos processos produtivos em si. A sociedade industrial foi construída com base em certezas e controles. Um exemplo dessa percepção de um mundo previsível pode ser visto na letra de uma antiga canção: Porta-estandarte, gravada por Geraldo Vandré, que diz, em um trecho: “Eu vou levando a minha vida enfim, cantando e canto sim. E não cantava se não fosse assim, levando pra quem me ouvir, certezas e esperanças prá trocar, por dores e tristezas que eu bem sei, um dia ainda vão findar”. O compositor refletiu nessa letra a visão determinística e maniqueísta tão característica da sociedade e dos modelos de gestão de sua época.

A partir de meados da década de 1980, o mundo sofreu consideráveis abalos e profundas mudanças nos campos político, econômico, cultural e tecnológico. Foi o advento da chamada sociedade pós-industrial. A partir de então, as ilusões de certeza e previsibilidade que guiavam a gestão organizacional começaram a revelar-se inconsistentes. Recorrendo novamente à letra de uma canção, agora de Cazusa, expoente da geração que chegou à juventude naquela época, fica clara a diferença de percepção dos artistas, que refletem, muitas vezes, com sensibilidade os problemas de seu tempo. Diz a letra de uma das mais famosas músicas de sua composição: “meus heróis morreram de overdose, meus inimigos estão no poder, ideologia, eu quero uma prá viver!”. O clamor pela descoberta de uma nova ideologia que desse significado às turbulências e decepções que marcaram aquela geração revela a angústia por ter-se que lidar com o incerto, o inconstante, o imprevisível. As ideologias caracterizam-se por oferecer convicções firmes e respostas prontas para os problemas a enfrentar. Nenhuma delas, porém, é capaz de proporcionar essa tranquilidade no momento em que a sociedade entrou em um ritmo veloz de mudanças profundas.

Em decorrência, encontrar na gestão das organizações “the one best way”, típica da abordagem taylorista, deixou de ser um objetivo viável e passou a ser nada mais do que uma ilusão, podendo mesmo tornar-se alienante para os que se lançam em sua busca. A despeito da impossibilidade de se obter as certezas tão almejadas, pareceu, para muitos estudiosos da Administração que seria necessário tão

somente substituir algumas das antigas práticas por outras mais modernas.

A partir da década de 1990, foram difundidas muitas teorias que se propunham a redirecionar a ação dos gestores. Gestão da qualidade total, reengenharia, downsizing, organizações de aprendizado, flexibilidade organizacional e tantas outras (algumas mais consistentes, e outras puros modismos) foram apresentadas como a nova base do pensamento administrativo contemporâneo. O pressuposto básico, porém, continuou o mesmo: temos que encontrar a melhor maneira de administrar, e ela nos dará tranquilidade em relação ao sucesso da organização. A próxima seção destaca alguns dos principais valores que passaram a prevalecer nos modelos de gestão a partir de então.

### 3. Redefinindo as bases da Administração: valores da sociedade pós-industrial

A década de 1980 trouxe uma série de mudanças que impactaram de forma profunda a sociedade e, em consequência, a gestão organizacional.

No campo da política, observou-se a ascensão de regimes de orientação liberal em importantes países, incluindo a Inglaterra que, comandada pela Primeira-Ministra Margaret Thatcher, rompeu com as bases do trabalhismo que há tempos vigorava naquele país. Foi também uma época em que muitos países, o Brasil inclusive, voltaram a viver em regimes democráticos após anos de ditaduras. No final da década aconteceu uma mudança ainda maior, com o esfacelamento do antigo bloco comunista, tendo como maiores ícones a divisão da União Soviética e a queda do muro de Berlim. Foi, portanto, uma década marcada por mudanças drásticas e profundas, algumas delas em uma velocidade que ninguém ousava supor ser possível.

A economia ficou marcada, no período, por sérias dificuldades em diversos países. Um dos mais afetados foi o Brasil, cuja dívida pública extrapolou a capacidade de pagamento, comprometendo o poder de investimento do setor público e levando a nação a viver o que ficou conhecido como “a década perdida”. Os Estados Unidos também sofreram importantes

abalos, perdendo a primazia em diversos campos e vendo o Japão e outros países de economia emergente suplantarem em termos de competitividade empresas norte-americanas até então consideradas ícones da supremacia tecnológica daquele país. As montadoras de automóveis americanas, por exemplo, viram concorrentes asiáticos lançarem produtos mais avançados e atrativos do que os modelos que produziam.

Nessa mesma época, manifestou-se um fenômeno de considerável impacto na sociedade, em especial nos países subdesenvolvidos (ou “em vias de desenvolvimento” como, de forma eufemística o Brasil era qualificado por seus dirigentes): o fortalecimento de instituições do que passou a ser chamado de “terceiro setor”. Diferente do primeiro setor, o público, e do segundo, o privado, as Organizações Não Governamentais (ONGs) e os movimentos sociais representavam manifestações de uma sociedade que escolheu defender seus interesses e buscar soluções para seus problemas por vias alternativas aos sistemas tradicionais de representação política ligados ao governo (PEREIRA, 2003; VILLALOBOS e ZALDIVAR, 2001). Não é intenção de o presente artigo analisar os aspectos positivos e negativos desse fenômeno, bastante controversos que são, mas o fato a destacar é que sua ocorrência impactou fortemente os arranjos sociais, políticos e econômicos vigentes.

Todas essas mudanças podem ser entendidas como inseridas em um contexto maior que Alvin Toffler mapeou, no início daquela década, no livro “A terceira onda” (TOFLER, 2005). Com base nos valores percebidos por Toffler como típicos da sociedade pós-industrial, acrescidos da contribuição de outros estudiosos (BAUER, 1999; MINTZBERG, 1995; MOTTA, 2001; SENGE, 1998; TACHIZAWA SCAICO, 1997) podem ser relacionadas as seguintes características que passaram a ser considerados desejáveis de ser incorporados nos modelos de gestão contemporâneos:

- Adaptação - A ocorrência de mudanças, em ritmo cada vez mais intenso, torna rapidamente obsoletos não apenas produtos e tecnologias como estratégias e modelos de gestão. Em decorrência, a capacidade de adaptação representa um fator fundamental para a sobrevivência das empresas.
- Decisões complexas - Num ambiente em que predominava a estabilidade, os processos decisórios gerenciais eram relativamente simples. Bastava ao executivo aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo de sua carreira, lançar mão de sua experiência, para resolver a maior parte dos problemas. Hoje, com as constantes mudanças observadas dentro e fora das organizações e as indefinições delas decorrentes, o processo decisório ficou bastante mais complexo. Não basta mais reproduzir antigas fórmulas. Além disso, é preciso que sejam consideradas diversas dimensões, incluindo aspectos econômicos, políticos, sociais, psicológicos, tecnológicos e legais.
- Educação continuada - A constante aquisição de conhecimentos e habilidades e incorporação destes aos processos produtivos é um imperativo para qualquer organização alcançar e manter sucesso. Para tanto, é imprescindível que sejam feitos investimentos na capacitação dos funcionários. A preparação profissional não pode, porém, limitar-se ao treinamento em si. É necessário que sejam promovidos processos educativos, no sentido mais amplo da palavra, incluindo o ensino formal e o não formal, presencial e a distância; o desenvolvimento técnico, cultural e interpessoal, além de oportunidades de autodesenvolvimento. É preciso, também, que sejam criadas condições favoráveis à aplicação dos conhecimentos adquiridos nas organizações. Arranjos organizacionais rígidos, baseados em decisões excessivamente centralizadas, por exemplo, inviabilizam a real absorção pelas organizações das competências adquiridas por seus funcionários. O conceito de organizações de aprendizado, difundido principalmente pela obra de Senge (1998) deixa clara a importância da revisão das estruturas e processos produtivos como base para a incorporação do aprendizado no dia-a-dia das empresas.
- Terceirização - No lugar da verticalização, buscada anteriormente pelas empresas, tem-se consciência hoje de que é necessário que cada organização se concentre nas atividades que representam o centro de

seu negócio nas quais são, supostamente, preparadas e competitivas. Todas as atividades acessórias, complementares, tendem a ser terceirizadas. Vale destacar, porém, que tem sido relativamente comum a ocorrência de problemas e distorções, que acabam por ocasionar perdas para os funcionários e, em alguns casos, redução da eficiência para a organização.

- Visão holística - Ao invés da abordagem fragmentada dos fenômenos organizacionais, que durante décadas dominou a teoria administrativa e outros ramos da ciência, a visão holística privilegia um enfoque global das pessoas e dos fenômenos sociais. Redescobrimos valores como ética, prazer, alegria, comunhão e sua aplicação no dia-a-dia pessoal e profissional, o movimento holístico busca o resgate do equilíbrio interno do ser humano e sua harmonia com os semelhantes e a natureza. Diversos estudiosos da gestão contemporânea têm calçado suas contribuições em uma percepção mais holística do mundo e das pessoas.
- Gestão participativa - A participação tem sido considerada como sendo uma das mais eficazes estratégias para comprometer os empregados com as metas organizacionais e reduzir as resistências aos processos de mudança que constantemente precisam ser implementados. Outro fator que impulsionou a propagação de modelos participativos de gestão é que ninguém melhor para conhecer os detalhes de cada operação produtiva e os aspectos que precisam ser considerados nos processos de tomada de decisão do que aqueles que estão diretamente envolvidos na execução.
- Inovações substitutivas - Ao invés de simplesmente buscar melhorar o que já existe, as organizações se veem agora diante da necessidade de descobrir novas soluções e apresentar serviços e produtos realmente inovadores. O tipo de inovação que se faz necessário agora é o que envolve o repensar radical das antigas práticas e modelos e não apenas alterações superficiais.

- Valorização da iniciativa e do espírito empreendedor - A dissociação entre o pensar e o executar que caracteriza a abordagem clássica da Administração está totalmente inadequada aos requisitos das organizações contemporâneas. No modelo pós-industrial é essencial que todos os membros da empresa pensem, criem, descubram novas soluções para os problemas e empreendam esforços contínuos pela elevação da eficiência, eficácia e efetividade. As qualidades do empreendedor, antes relacionadas apenas aos que se tornam empresários, são vistas agora como desejáveis também para os empregados, no que se tornou conhecido como intrapreneur ou empreendedor interno.

Longe de pretender esgotar as tendências da gestão que se firmaram nas duas últimas décadas, a relação aqui apresentada destaca algumas características de destaque nas contribuições de diversos autores contemporâneos. A adoção de modelos baseados nos princípios e valores aqui elencados tem sido buscada por diversas organizações, preocupadas em adequar-se aos desafios da chamada sociedade pós-industrial. Apesar de representarem, sem dúvida, um passo adiante na evolução dos modelos de gestão, nota-se, porém, que novas mudanças se fazem necessárias nas concepções adotadas pelos gestores para fazer face ao atual nível de complexidade e instabilidade observadas na sociedade.

A próxima seção tem como foco algumas importantes contribuições teóricas, que representam críticas à visão limitada que pode ser percebida tanto nos modelos clássicos de gestão quanto nos mais recentes, destacados na presente seção.

#### **4. Incerteza e complexidade: novas dimensões dos estudos organizacionais**

A prosperidade econômica, observada na última década na maior parte das nações, gerou, em muitos analistas, uma percepção distorcida, como se vê agora, de que as empresas que fossem administradas com base nas mais modernas técnicas de gestão esta-

riam fundadas em bases sólidas e seriam capazes de manterem-se vigorosas e prósperas. A crise que se abateu sobre a economia mundial revelou, no entanto, que até mesmo empresas consideradas exemplos de boa administração eram muito mais frágeis do que se supunha.

É verdade que houve nos últimos anos uma significativa evolução em relação à forma como antes eram avaliadas as organizações. Como exemplo de contribuição significativa nessa direção pode ser citada a proposta Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida por dois professores norte-americanos – Robert Kaplan e David Norton (KAPLAN e NORTON, 1997). O BSC parte do pressuposto que a medição de desempenho feita somente por meio dos indicadores financeiros prejudica a capacidade da organização de ser flexível e de criar valor econômico para o futuro. Essa metodologia, que pode ser traduzido como placar de desempenho equilibrado, é uma ferramenta que tem sido adotada por um crescente número de organizações porque fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais e contempla outras dimensões além da financeira: clientes, processos internos e aprendizagem organizacional.

Mesmo nessa metodologia, porém, predomina a percepção de que as organizações são marcadamente racionais e são passíveis de serem controladas e disciplinadas, tornando previsíveis os resultados proporcionados pelas ações gerenciais nelas desenvolvidas. Ao tempo em que o BSC e outras técnicas similares ampliaram o foco de atenção, antes exclusiva em aspectos financeiros e contábeis, reforçaram a ilusão de controle e previsibilidade.

Em outras áreas do conhecimento podem ser encontradas importantes contribuições para os estudos da administração. A Teoria do Caos, por exemplo, representa um notável alerta a respeito da fragilidade das certezas e previsibilidades pretensamente oferecidas pelos modelos administrativos. Surgida no campo da física, essa teoria contradiz diversos postulados da chamada física newtoniana, baseada em uma lógica de ordenamento e previsibilidade, a qual influenciou fortemente o pensamento de estudiosos nas mais diversas áreas, incluindo a administração. Os estudos tayloristas de tempos e movimentos tiveram a física tradicional como instrumento funda-

mental. Mas não apenas os aspectos físicos da produção foram influenciados, com a percepção da ordem, regularidade, previsibilidade e controle alcançando a gestão organizacional como um todo, na percepção desses modelos (FERREIRA *et al*, 2006, POSKITT, 2003).

A característica fundamental de um sistema caótico é a impossibilidade de que os acontecimentos nele verificados sejam previstos por meio das leis matemáticas. A complexidade que caracteriza esse tipo de sistema, marcado pela aleatoriedade, o constante desequilíbrio e a imprevisibilidade, supera a capacidade de análise e de controle das relações de causa e efeito proporcionadas pelos modelos tradicionais (BAUER, 1999).

Os postulados básicos da Teoria do Caos contradizem a viabilidade de promoverem-se arranjos organizacionais que, a despeito de estarem sujeitos a perturbações e instabilidades, tendam ao equilíbrio por meio de mecanismos de adaptação e autorregulação (FERREIRA *et al*, 2006). Com base na crença em tal capacidade de reequilíbrio dos sistemas organizacionais, muitos gestores confiam em demasia no potencial das chamadas mudanças incrementais, que podem ser definidas como aquelas que promovem adaptações e ajustes sem que sejam modificadas as bases fundamentais do sistema (TENÓRIO, 2004).

Outra importante contribuição ao entendimento da ambiência organizacional contemporânea é oferecida pela Teoria da Complexidade, que tem como principal expoente o sociólogo Francês Edgard Morin. Em contraposição à busca de construção de certezas, típica das concepções tradicionais, conforme já destacado, tal teoria propõe a adoção de uma percepção sistêmica pós-cartesiana (uma vez que a teoria sistêmica tradicional revela-se também impregnada pela pretensão de controle e previsibilidade). De acordo com essa teoria, os principais problemas que marcam a sociedade atual caracterizam-se por serem transversais, polidisciplinares, globais e multidimensionais (MORIN, 1999).

O método de pensamento mais adequado para o entendimento de situações complexas seria aquele que privilegia uma perspectiva multidimensional, sem fronteiras rígidas entre as diversas disciplinas e com um constante intercâmbio entre elas. O conhecimento

não deve ser percebido como um processo de acumulação linear, lógica e cronológica. O mundo pode ser visto como uma complexa teia, na qual todas as partes (nações, instituições sociais, organizações de trabalho, grupos sociais e pessoas) interpenetram-se e influenciam-se mutuamente (PETRAGLIA, 1999; VERGARA, 2007).

A visão da grande teia global revela a notável fragilidade das diversas técnicas de gerenciamento que tratam as organizações por meio de perspectivas limitadas à dimensão interna e a entes específicos do ambiente externo. Diversos modelos de planejamento estratégico, por exemplo, têm como base o diagnóstico das forças e fraquezas possuídas pelas organizações, derivadas dos recursos possuídos e de sua capacidade de gerenciamento. A tal diagnóstico se soma a análise das principais ameaças e oportunidades percebidas no meio ambiente externo, com ênfase nos clientes, concorrentes, órgãos reguladores, fornecedores, parceiros de negócios, mudanças tecnológicas, econômicas, legais e políticas (LAWRENCE e LORSCH, 1967). O problema fundamental é que cada um desses elementos costuma ser percebido de forma estanque, isolada, não sendo consideradas as influências mútuas, a articulação típica da teia já referida.

Outra fragilidade dos modelos tradicionais que precisa ser questionada é a busca obsessiva do equilíbrio dos sistemas organizacionais. É certo que condições estáveis e equilibradas proporcionam uma sensação de conforto e segurança nos gestores, ocorre, porém, que o equilíbrio pressupõe a ausência de conflitos e contestações à ordem vigente. Qualquer organização social, por ser constituída por indivíduos com inteligência, vontade própria e diferenças de percepções terá o conflito como algo intrínseco à sua própria existência e pretender eliminá-lo é antes de tudo construir um simulacro da realidade, um arranjo gerencial marcadamente autoritário, opressor e antiprodutivo.

Follett, chamada de “profeta do gerenciamento”, pela visão inovadora que apresentou no início do século XX, já alertava que “A natureza deseja ardentemente os opostos e, a partir deles, completa a harmonia, e não a partir dos semelhantes (...) pois o medo da diferença é o medo da própria vida”. (FOLLETT, apud GRAHAM, 1997, p. 21) e ainda que “O

organismo integrado é infeliz, pois o organismo é a atividade contínua de auto-organização e automanutenção” (Ibid, p. 40).

Quando os gestores acreditam poder eliminar os conflitos nas organizações ou mesmo nas equipes que dirigem, criam uma situação artificial, na qual os liderados fingem concordar com tudo, mesmo quando estão insatisfeitos e descrentes. Aqueles que se revelam menos conformados e têm coragem de expor suas opiniões de forma clara, que explicitam discordâncias, são classificados como problemáticos e acabam por ser eliminados do grupo. Em consequência, ocorre o enfraquecimento da capacidade de crítica, da percepção mais efetiva desse complexo e multifacetado mundo atual. É certo que esse tipo de comportamento se deve, em grande parte, às características de personalidade e aos traços predominantes da liderança exercida. Grande influência sobre esse problema também é exercida, todavia, pela adoção dos modelos tradicionais que percebem o equilíbrio e a uniformidade como atributos desejáveis dos sistemas organizacionais.

É verdade que a solidez de qualquer grupo social depende, dentre outros fatores, de haver um certo grau de unidade no pensamento dos seus membros. Tal característica não pode ser confundida, entretanto, com a eliminação das diferenças, que tanto contribuem para o fortalecimento do grupo. Guerreiro Ramos (1989) propôs a metáfora do homem parentético. Quando em uma oração há uma frase entre parênteses, a mesma faz parte da oração, mas guarda um sentido próprio, uma diferenciação e conotação autônoma. O mesmo seria, então, desejável em relação à inserção dos indivíduos nos grupos, dos trabalhadores nas organizações produtivas: integrados, sem anular suas individualidades.

A superação das limitações dos modelos de gestão tradicionais não pode envolver apenas mudanças em aspectos sócio-culturais. É preciso que sejam também buscadas novas formas de estruturação organizacional. O modelo burocrático, ainda que tenha representado um passo à frente quando comparado à falta de critérios anteriormente vigente, serviu, e de forma precária, às necessidades das organizações do século passado. As disfunções que lhes são intrínsecas tornam-se ainda mais graves no contexto atual, marcado pela incerteza e pela complexidade, conforme já destacado.



A adhocracia revela-se uma importante alternativa de modelagem organizacional. Derivada da expressão ad-hoc que, em latim, significa “para este fim”, representa uma importante alternativa à burocracia. No lugar de estruturas rígidas e estáveis, equipes multifuncionais, cuja forma, dinâmica e a própria existência variam ao longo do tempo em razão dos objetivos a atingir e das condições e necessidades de cada momento. Nesse tipo de organização, manuais, normas escritas, descrições de cargo, organogramas e outros papéis tão valorizados no sistema burocrático perdem totalmente o sentido (MINTZBERG, 1995).

Outra característica fundamental do modelo adhocrático reside no fato de que a colaboração é a principal característica na realização das tarefas da organização. O foco do controle repousa no ajustamento mútuo e não no exercício da autoridade linear hierarquizada, típica da burocracia. A implantação desse modelo de gestão exige, portanto, muito mais do que uma simples revisão da arquitetura organizacional. Envolve, necessariamente, mudanças significativas na cultura, com as implicações daí decorrentes sobre os relacionamentos internos e externos, o estilo de liderança, o sistema de recompensas e os mecanismos de articulação institucional, dentre outros aspectos.

Além da forte quebra de paradigmas que representa, a implantação do regime adhocrático é dificultada pela legislação trabalhista brasileira que não prima pela flexibilidade. Deve, ainda, ser destacado, que a adoção da adhocracia como referência básica da modelagem organizacional é mais viável em empresas que atuam na área de serviços e que se caracterizam por fortes variações nas demandas e ações que desempenham. Na área pública, bem como em organizações onde predominam tarefas rotineiras e repetitivas, não é possível a implantação plena desse sistema. Isso não quer dizer, todavia, que as ideias de flexibilidade, de substituição das normas e rotinas por princípios gerenciais e de fluidez de processos sem a predominância da articulação hierárquica, dentre outras características, não sejam viáveis (e desejáveis) nas mais diversas organizações.

Outra proposta que se revela coerente com as necessidades das organizações atuais é o modelo holográfico de gestão. O holograma possui características que deveriam

ser imitadas pelos modelos organizacionais. A figura holográfica tem como principal peculiaridade o fato de que qualquer de suas partes pode ser usada para a reconstituição do todo. Ou seja, se tomarmos um fragmento de um holograma, poderemos reconstruí-lo a partir do mesmo (MORGAN, 2002).

No holograma, o todo está presente em cada parte. Portanto, ao pretender adotá-lo como um modelo, a organização estará buscando uma característica oposta da tradicional fragmentação que marca o modelo burocrático. Nas organizações tradicionais, os diversos setores se comportam, muitas vezes, de maneira isolada, sem a necessária articulação e sem a consciência de que todos têm objetivos em comum e que os resultados a alcançar só fazem sentido quando vinculados à missão organizacional. A organização holográfica procura, portanto, criar processos nos quais o todo esteja contido nas partes, de tal forma que cada parte represente o todo (FERREIRA *et al*, 2006).

A adoção do modelo holográfico representa, também, a mudança da inspiração fundamental da modelagem organizacional, que passa a ser o cérebro, valorizando a inteligência e capacidade de adaptação. O cérebro humano, conforme revelam pesquisas sobre o assunto, possui uma estrutura e uma lógica de funcionamento muito mais próximas do holograma do que das máquinas, que representam o modelo inspirador das estruturas organizacionais tradicionais (MORGAN, 2002).

Por exemplo, o poder do cérebro depende mais de sua condutividade do que de sua estrutura. Em decorrência, mais importante do que o porte de uma organização é sua capacidade de integração. As dificuldades enfrentadas nas últimas décadas por inúmeras mega corporações confirmam a pertinência atual desse princípio. Outro aspecto: o cérebro trabalha de maneira probabilística e não determinística. Conforme já destacado no início da presente seção, bem como na anterior, instabilidade, complexidade e incerteza são marcas fundamentais da atual ambiência social e corporativa. Como realça Motta (1997), ficar refém da busca de certezas para agir é uma das disfunções que mais prejudicam os gestores.

A despeito da importante contribuição que trouxeram para a ciência da administração, as teorias e modelos apresentados nesta seção

não podem ser confundidos com novas “receitas de sucesso”, algo inexistente na gestão organizacional. Não se trata, portanto, de se propor a substituição de antigas “verdades organizacionais” por novas crenças. Na verdade, os pensamentos aqui expostos servem mais para denunciar fraquezas e levantar questionamentos do que para propor soluções prontas e acabadas.

## 5. CONCLUSÃO

A administração, como toda ciência social, precisa ser entendida como uma constante busca de respostas para perguntas que estão sempre mudando. Desde que passou a ser considerada uma ciência, com os estudos de Taylor, Fayol e outros pioneiros, a gestão organizacional passou a atrair a atenção de muitos estudiosos, das mais diversas formações e linhas de pensamento. Foram construídos, ao longo do século passado, teorias, métodos e técnicas voltados para a garantia da eficiência e da eficácia gerencial.

Entretanto, grande distância sempre se interpôs entre os modelos teóricos e a realidade das organizações. A despeito da notável contribuição para a produtividade que a ciência administrativa proporcionou, a começar pelas aplicações práticas do taylorismo, não há receitas de sucesso organizacional. Livros de “autoajuda gerencial”; palestrantes-gurus, com suas técnicas de encantamento de plateias e empresas de consultoria com suas fórmulas “mágicas”, pretensamente infalíveis, representam um lamentável engodo, ainda que, por vezes, bem intencionado.

A ambiência social e corporativa do século passado facilitou a ilusão de ser viável a determinação de teorias e a proposição de modelagem capazes de tornar as organizações que os adotassem fortes e vencedoras. Diante do empirismo até então predominante, as técnicas gerenciais que foram surgindo representaram, de fato, um passo à frente em termos de produtividade. O ritmo e a profundidade das mudanças, o nível de competição dos mercados em geral e o grau de complexidade das relações sociais eram, no entanto, muito menores dos que os atuais.

As teorias administrativas foram se sucedendo, contradizendo-se em parte, confirman-

do, por outro lado, postulados das que as antecederiam. Os estudos da chamada Administração Clássica, parciais e limitados que eram, foram questionados pelos comportamentalistas e pelos articuladores das abordagens sistêmicas. Era preciso incluir os aspectos psicológicos e sociais nas interpretações teóricas e nos modelos de intervenção organizacional, revelaram os construtores das novas perspectivas surgidas em meados do século passado.

As duas últimas décadas trouxeram, a reboque das profundas mudanças políticas, econômicas e tecnológicas vivenciadas, uma série de teorias, técnicas e modismos gerenciais que seriam capazes, em tese, de reinventar a administração. Os autores do famoso livro que lançou o conceito de reengenharia organizacional chegaram a afirmar, com todas as letras, no início de sua obra, que os leitores deveriam esquecer tudo o que sabiam sobre administração porque estava tudo errado e desatualizado. Além de arrogante, essa ideia revelou-se um verdadeiro engodo, apresentada que foi em uma proposta funcionalista, cartesiana, muito próxima das piores limitações encontradas no taylorismo.

Mas não foi apenas a reengenharia que procurou seduzir os estudiosos da administração e os gestores organizacionais com propostas de mudanças radicais e novos conceitos para tornar as empresas imbatíveis. À constatação de que muitos dos valores tradicionais da teoria das organizações estavam equivocados e ultrapassados seguiu-se à busca frenética por novos caminhos, sempre partindo da premissa de ser possível a obtenção de receitas de sucesso.

Não que tudo o que se produziu desde então seja apenas um conjunto de teorias e técnicas de baixa qualidade, sem sustentação teórica e sem aplicabilidade. Ao contrário, tal como tinha ocorrido quando surgiram as primeiras abordagens sistemáticas e, depois, com os movimentos que as sucederam, como a visão humana e a perspectiva sistêmica das organizações, houve, sim, avanços e aprimoramentos no entendimento dos desafios gerenciais. Como negar a importância dos investimentos em aprendizado organizacional? Como não considerar os avanços em produtividade proporcionados pelas novas abordagens da gestão da qualidade?

O erro capital daqueles que se entusiasmaram com o “admirável novo mundo organizacional” foi a ilusão de que um bom gestor,

que siga os cânones da moderna administração, pode ter um controle absoluto sobre os rumos da organização que dirige. Muito contribuiu para uma visão tão deturpada da realidade, o impressionante crescimento da economia mundial observado nos últimos anos. Mesmo sabendo que muitos dos ícones empresariais do passado desapareceram com o tempo, sucumbiram a dificuldades em outras épocas, persistia a percepção, fantasiosa por definição, de ser possível blindar as organizações contra as crises.

Quando a crise econômica mundial surgiu, em meados de 2008, foi como se as suntuosas construções de certezas e convicções, aparentemente sólidas e indestrutíveis, desmoronassem com a fragilidade de castelos de areia, varridos pela primeira grande onda que aparece no mar. A crise revelou-se impiedosa, incapaz de poupar até mesmo algumas das grandes estrelas empresariais, que figuravam até outro dia na lista das “mais-mais”, que tinham elevadíssimo grau de avaliação por diversos sistemas de medição de risco. Executivos e investidores atônitos passaram a buscar a salvação do que for possível, precisando contar com generosos aportes de recursos por parte dos governos dos países mais atingidos.

A crise obrigou muitos governantes a rever dogmas que vinham cultuando a respeito do suposto poder de autorregulação dos mercados e da inconveniência da intervenção estatal na economia. Até nos países que adotam os postulados mais liberais na condução de suas políticas econômicas, o estado foi chamado a desempenhar um papel de protagonista na salvação de megas corporações.

O mesmo tipo de abalo em convicções arraigadas precisa ser sentido pelos estudiosos da administração e os executivos que seguem seus receituários de sucesso. Já é tempo de substituir-se a arrogância dos “alquimistas organizacionais”, dos vendedores de ilusões, pela humildade dos que reconhecem a forte complexidade da sociedade atual.

Perspectivas oferecidas por estudos nascidos em outras áreas do conhecimento, como a Teoria da Complexidade e a Teoria do Caos, podem oferecer uma contribuição fundamental à constatação das fraquezas e limitações intrínsecas a qualquer modelo de gestão. Na conhecida história da roupa do imperador que somente podia ser vista por pessoas intelligen-

tes, foi preciso que um menino gritasse “o rei está nu” para desmascarar o engodo que tinha sido ardido pelos vigaristas que venderam à sua majestade um tecido inexistente. No caso das teorias administrativas, nem se faz necessário que alguém grite. Os últimos acontecimentos no mundo das organizações já se incumbiram de desnudar a grande vulnerabilidade dos modelos que pareciam perfeitos, que poderiam, pretensamente, tornar as empresas que os adotassem invencíveis.

As reflexões aqui apresentadas não devem, no entanto, ser interpretadas como uma espécie de manifesto anarquista, voltado para desvalorizar o gerenciamento e a ciência da administração. Muito pelo contrário, o que se pretende é favorecer a busca pelos estudiosos da área, de uma maior maturidade das teorias e técnicas administrativas. Claro que a ciência das organizações tem muito a contribuir para o crescimento e a sustentabilidade de qualquer empreendimento produtivo. Tal contribuição somente terá real eficácia, porém, se embasada em princípios mais realistas e menos fantasiosos, se centrada na busca contínua de revisão de seus postulados e não na arrogância dos que pensam ser donos da verdade.

Grandes são, portanto, os desafios a serem enfrentados por todos aqueles que se sentem vocacionados a estudar, ensinar e praticar a ciência da administração. Que o fim das ilusões proporcionado pela atual crise econômica sirva não como um fim de linha e sim como a continuidade da jornada, agora em bases mais realistas.

## 6. Referências bibliográficas:

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, CARDOSO, Antônio Semeraro Rito, CORRÊA, Carlos José e FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett – profeta do gerenciamento.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

KAPLAN, Robert R. E NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente.** Petrópolis: Vozes, 1967.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo, Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **Complexidade e Transdisciplinaridade.** Natal: EDUFRRN, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente.** 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

Nóbrega, Clemente. **Taylor superstar.** Revista Exame. Edição de 24/09/1997.

PEREIRA, Tatiana Dahmer. **O não-governamental em questão: um estudo sobre o universo ABONG.** Rio de Janeiro: Fase, 2003.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. **Edgard Morin: a educação e a complexidade do ser e do saber.** 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

POSKITT, Kjartan. **Isaac Newton e sua maçã.** São Paulo: Cia. das Letras, 2003.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUZA, Agamênom Rocha e FERREIRA, Victor Cláudio Paradelá. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações.** 7 ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy e SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: Qualidade na gestão de processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social.** 2 ed. R. G. Sul.: Unijuí, 2004.

TOFFLER, Alvim. **A empresa flexível.** 4 ed. Rio de Janeiro: Record 1995.

\_\_\_\_\_. **A terceira onda.** 28 ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007

VILLALOBOS, Jorge Guerra e ZALDIVAR, Victor Bretón. **ONGs: Um passo a frente e dois para trás.** Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2001.

---

#### Endereço para Correspondência:

Agamênom Rocha Souza  
agamemnom.souza@foa.org.br

Centro Universitário de Volta Redonda  
Campus Três Poços  
Av. Paulo Erlei Alves Abrantes, nº 1325,  
Três Poços - Volta Redonda / RJ  
CEP: 27240-560

#### Informações bibliográficas:

Conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico publicado em periódico eletrônico deve ser citado da seguinte forma: SOUZA, Agamênom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradelá. O fim das Ilusões: a Crise Econômica e seus impactos sobre os modelos de gestão. **Cadernos UniFOA.** Volta Redonda, ano IV, n. 11, dezembro 2009. Disponível em: <<http://www.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/11/53.pdf>>