

O desafio das empresas em se adaptarem aos novos tempos

Karen Estefan Dutra¹ (MS), kadutra@ig.com.br

1. Faculdade Metodista Granbery (FMG), Juiz de Fora, MG;
2. Faculdade do Sudeste Mineiro (Facsum), Juiz de Fora, MG;
3. Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac), Juiz de Fora, MG.

Artigo recebido em setembro de 2004 e aceito em novembro de 2004.

RESUMO: A adaptação aos novos tempos é inevitável para as empresas que querem permanecer no mercado. As mudanças exigidas pelos ambientes internos e externos se tornam cada vez mais constantes e desafiadoras. Ao contrário do que se pensava no passado, a empresa do futuro terá que estar sempre em constante inovação, eliminando antigos paradigmas e se remodelando de acordo com a exigência do mercado. O aprendizado contínuo e a elaboração de estratégias diversificadas e evolutivas serão a base dessa nova estrutura organizacional. Este artigo tem como objetivo avaliar as transformações ocorridas durante anos e explicar a respeito dos novos padrões exigidos por um mundo imprevisível e em constante transformação.

Palavras-chave: mudança organizacional, adaptação, aprendizado contínuo, estratégias diversificadas e evolutivas.

RESUMEN: El desafío de las empresas en adaptarse a los nuevos tiempos. La adaptación a los nuevos tiempos es inevitable para las empresas que quieren permanecer en el mercado. Los cambios exigidos por los ambientes internos y externos se vuelven cada vez mas constantes y desafiadores. Al contrario de lo que se pensaba en el pasado, la

empresa del futuro, tendrá que estar siempre en constante innovación eliminando antiguos paradigmas y remodelándose de acuerdo con la exigencia del mercado. El aprendizaje continuo y la elaboración de estrategias diversas y evolutivas serán la base de esta nueva estructura organizadora. Este artículo tiene como objetivo evaluar las transformaciones ocurridas durante años y explicar al respecto de los nuevos moldes exigidos por un mundo imprevisible y en constante transformación.
Palabras-clave: cambio organizacional, adaptación, aprendizaje constante, estrategias variadas y con evolución.

ABSTRACT: The challenge of the companies in adapting to the new times. Adaptation to the new times is unavoidable to the companies that want to continue in the market. The internal and external changes and new environment claims have turned into a constant and a challenge. Contrary to old beliefs, the future company, will have to innovate frequently, eliminating ancient paradigms and remodeling itself to the market demands. The continuous learning and the elaboration of varied and evolutive strategies will be the base of the new organizational structure. This article has the aim to evaluate the changes happened over the years and explain the new standard an unexpected and changing constantly world demands.
Key-words: organizational change, adaptation, continuous learning, varied and evolutive strategies.

Introdução

Os ambientes organizacionais têm se tornado menos benignos, mais complexos, mais inter-relacionados e mais dinâmicos, sob o ponto de vista de Mohrman; Mohrman (1995). Atualmente, as empresas deixam de viver em um ambiente passivo, previsível e de resultados pré-determinados, e passam a atuar em um mercado em constante mudança, no qual a capacidade de analisar, prever e controlar as organizações é substituída por um ambiente imprevisível, incerto e até mesmo incontrolável.

A velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e

tecnológicas (WOOD JR. et al, 1995) tem exigido grandes transformações por parte das empresas. Essas transformações devem ser impulsionadas por uma visão de futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1997). Devem ser flexíveis e adaptativas às necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado, segundo Pereira (1994).

Empresas que seguem modelos antigos de administração, que tanto sucesso fizeram em décadas passadas, já estão ultrapassadas (GONÇALVES, 1998). Seguindo o pensamento do autor, empresas que foram modelos de suas respectivas indústrias desapareceram, comprovando a incapacidade de se adaptarem à velocidade requerida no mercado. E, muitas que ainda se mantêm vivas, apresentam problemas que indicam que seus modelos de gestão, sua organização e seus recursos não são mais adequados.

Desta forma, a mudança organizacional passa a ser uma condição imprescindível para as empresas nos dias de hoje. Como mudança organizacional (WOOD JR. et al, 1995) pode-se perceber, a transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou qualquer outra capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. As mudanças incrementais dão lugar a novas maneiras de agir e pensar, objetivando a permanência no mercado e a descoberta de novas oportunidades.

Complementando esse pensamento, a representação a seguir mostra a nova visão que as organizações deverão ter, uma visão em que não bastam apenas seguir padrões pré-estabelecidos, mas sim, criar constantemente melhorias que sejam capazes de gerar competitividade.



FIGURA 1 Ambiente previsível versus competitividade

Fonte: Campos, adaptação de Guimarães (1998)

Desta forma, pode-se dizer que as organizações não podem se iludir esperando um ambiente de negócios previsível, elas devem ser inovadoras e criar situações que venham a garantir sua permanência em um mercado altamente incerto e competitivo.

Assim, o referencial teórico utilizado para a elaboração do presente artigo visa demonstrar como as mudanças estão ocorrendo em uma velocidade assustadora e que as empresas que não se adaptarem ao novo ritmo, certamente estarão fadadas ao insucesso.

I – A caminhada das organizações

É fundamental reconhecemos a influência da maneira americana de administrar nas empresas brasileiras, pois fomos treinados para agir e pensar como os paradigmas americanos. (GONÇALVES, 1998). Desta forma, entender o que aconteceu e o que está acontecendo com essas organizações, contribui para o aperfeiçoamento das empresas existentes no Brasil.

Até a década de 60, os EUA viveram uma notável hegemonia industrial, comercial e econômica, conforme Gonçalves (*apud* KANTER, 1995). Os chamados *golden years* da indústria americana favoreceram as empresas que não se preocupavam com custos, pois tudo era vendido, não havia preocupação com a concorrência e não havia grandes investimentos em qualidade, pois a demanda estava sempre insatisfeita. A sensação de domínio e poder por parte dos americanos impediu o desenvolvimento e a busca de novos ideais.

Passadas duas décadas, a partir de 1980, os americanos perceberam que a situação havia mudado. Os japoneses em constante busca pela qualidade e pelo baixo custo, fizeram com que os antigos líderes se desesperassem e comesçassem a busca por novas ferramentas das artes gerenciais japonesas, como o JIT e os movimentos de qualidade (GONÇALVES, 1998).

Em 1985, já se falava em reinventar a empresa, segundo Gonçalves (*apud* NAISBITT; ABURDENE, 1985). Já se percebia o surgimento da sociedade da informação, o redirecionamento estratégico de recursos para os recursos humanos, a eliminação de níveis intermediários de gerência e a previsível falta de capacidade produtiva para atender ao crescimento dos mercados nas décadas de 80 e 90 (GONÇALVES, 1998).

A década de 80 trouxe consumidores mais exigentes, novos competidores, redução do ciclo de vida dos produtos, novo perfil da força de trabalho, entre outros fatores que vieram atormentar a vida passiva das organizações tradicionais (WOOD JR. et al 1995). As mudanças param de seguir um padrão de continuidade e passam a ser descontínuas, exigindo um postura mental diferente, antidogmática, Gonçalves (*apud* HANDY, 1990).

Surge então, a década de 90. As empresas começam a se sentirem ameaçadas, iniciando o processo de transformação organizacional que inclui o *downsizing*, reduzindo custos indiretos, delegando poder aos empregados, re-

organizando os processos e racionalizando a carteira de produtos (HAMEL; PRAHALAD, 1997).

O Brasil vive sua mudança desde a década de 70, quando a instabilidade econômica, a falta de uma política consistente e a inexistência de condições estruturais adequadas criaram um ambiente complexo para os administradores de empresa (WOOD JR. et al, 1995). Por esta razão, o tema mudança organizacional tem se tornado obrigatório para executivos, consultores e pesquisadores. A necessidade de se entender um ambiente complexo, de mudanças imprevisíveis faz com que esses especialistas trabalhem buscando uma previsão, a respeito do futuro das organizações.

Nas economias de curto prazo, como foi o caso da brasileira por décadas, as chances de sobrevivência amanhã, estão no poder dos líderes em saber prever corretamente os cenários a partir da situação atual (HAMEL; PRAHALAD, 1997). Nos dias de hoje para garantir a sobrevivência, as organizações do futuro precisarão muito mais do que apenas se reestruturar, elas terão que inovar, melhorar seus processos e se remodelarem.

II – Os novos caminhos das empresas

Os anos 90 são conhecidos como o período de transição da forma pela qual as empresas são estruturadas e conduzidas. A tradicional administração científica tinha como objetivo desenvolver nos administradores a capacidade de analisar e controlar as organizações pelas quais eles eram responsáveis (GONÇALVES, 1998). Contudo, o mundo no qual esses administradores estão inseridos, vai muito além da previsibilidade, exigindo atitudes mais dinâmicas e incertas.

Os novos tempos exigem realizações mais inovadoras e eficazes, em que os administradores devem estar preparados para abandonar antigas teorias e começar a criar o novo. Segundo Gonçalves (1998), os administradores precisam de aperfeiçoamento contínuo do que fazem, de explorar o conhecimento e de aprendizado para a inovação. As empresas devem começar a olhar mais para fora e para o futuro, do que se prender a seus próprios limites.

Surgem então os primeiros sinais de mudança. A empresa está mais orientada para o cliente, procurando satisfazer suas necessidades. Os níveis hierárquicos não são mais práticos ou relevantes e são eliminados para se obter rapidez às demandas. As organizações procuram pessoas com conhecimentos diferentes para a formação de times interdisciplinares e que enfrentem desafios inéditos. Os cargos estão sendo redefinidos e redesenhados. O tamanho das empresas já não é mais relevante, importando apenas sua desenvoltura perante o mercado. E a tecnologia provoca transformação no trabalho das pessoas, na produção dos grupos e no desempenho das organizações.

A evolução dos ambientes organizacionais, cada vez mais marcados pela evolução tecnológica, pela interconexão entre grandes redes de organização e

pela integração de mercados mundiais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), gera altos níveis de incerteza que contribuem para que a mudança organizacional seja vista como uma ocorrência cada vez mais frequente nas empresas.

Devido ao grande número de alterações nas empresas e no ambiente em que elas estão inseridas, algumas organizações já perceberam que para terem lugar no mercado atual e futuro, terão que aprender a aprender. Os sistemas de aprendizado de uma empresa precisam ser tão complexos quanto o ambiente externo no qual ela opera, Gonçalves (*apud* CLARKE; MONKHOUSE, 1995).

III – Adaptação e aprendizado contínuo

De acordo com Bock, Hellweg, Lube e Muhlhäuser (1999), um bom indicador do ritmo das mudanças é o tempo necessário para que o conhecimento humano total dobre. Ainda segundo observação dos autores, no final do primeiro milênio ele dobrou cerca de 200 anos; no início da Revolução Industrial, foram necessários cerca de 30 anos; e hoje em dia isso acontece a cada cinco minutos. Por este motivo, as chances de sobrevivência das organizações estão fortemente ligadas à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente e ao aprendizado contínuo.

Desta forma, é importante que as organizações se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptarem à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva (MOHRMAN; MOHRMAN, 1995). O aprendizado organizacional passa a ser de vital importância, porém, ele só ocorre quando a organização tem a capacidade de alterar seus padrões de desempenho, antecipando e reagindo a mudança ambiental. “Para que uma organização possa aprender, ela precisa ter padrões de atividade que altere os seus próprios” (MOHRMAN; MOHRMAN, 1995, p.71).

Esse aprendizado vai além do aprendizado cumulativo individual e estabelece novos padrões de atividade nas organizações. De acordo com Mohrman; Morhamn (1995), as organizações lutam com três tipos de aprendizado, que são: o processo de inovação, objetivando gerar produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas novos; o processo de melhoria organizacional, no qual existem oportunidades para melhoria de desempenho e aplicação de processos de solução de problemas e o replanejamento, que faz a empresa alterar suas características de estrutura com o objetivo de se tornar mais eficiente em seu ambiente. Essa tensão criativa que leva ao aprendizado provém das diferenças entre o quadro realista atual e a visão de um estado futuro desejável, Morhman; Morhrman (*apud* SENGE, 1990).

O mundo requer aprendizado e mudança organizacional numa base contínua. A mudança no aprendizado não significa apenas fazer melhor, o que já é realizado pela empresa, mas, sim, realizar alterações completamente novas

nos princípios organizacionais. Um ambiente em rápida mudança como o atual, requer agilidade e flexibilidade, e por isso, as estruturas deixam de ser fixas, as decisões passam a ser compartilhadas e todos os envolvidos trabalham na descoberta de novas oportunidades. “A organização que aprender a executar eficientemente sobreviverá.” (MORHMAN; MORHMAN, 1995, p. 88).

Segundo Hamel (2001), estamos na era da revolução, em que as oportunidades são inéditas e o desafio é superar as inovações dos inovadores. Nesta nova era, o autor expõe que não basta reformular o produto ou serviço, é preciso reformular também o conceito do negócio, elaborando estratégias que gerem novas receitas e que sejam tão revolucionárias quanto os novos tempos.

IV – Estratégias diversificadas e evolutivas

Em um mercado caracterizado pela imprevisibilidade, um questionamento invade a mente de muitos empresários: Será que a estratégia ainda é relevante, visto que ao final da análise de posição no mercado, do estabelecimento de metas e táticas, o mundo já terá mudado e continuará mudando? De acordo com Bock, Hellweg, Lube e Muhlhäuser (1999), a resposta é sim. Esses autores embasaram sua resposta na estratégia orientada pela ambição, desenvolvida pela Arthur D. Little.

Tradicionalmente, o desenvolvimento de uma estratégia envolve coletas de dados e análises baseados no passado. Não contribuindo efetivamente para a gestão da incerteza predominante no mercado atual. A Estratégia Orientada pela ambição aborda a incerteza como uma oportunidade de negócios, diferentemente dos processos convencionais de formulação de estratégias, que abordam apenas elementos racionais e analíticos (BOOK; HELLWEG; LUBE, MUHLHÄUSER, 1999).

O desafio que esta estratégia traz para as empresas é fundir as ferramentas racionais e analíticas do planejamento estratégico tradicional, com processos e instrumentos que estimulem a intuição, a criatividade e a confiança. Ela se difere da estratégia tradicional, pelo fato de criar um conteúdo baseado no futuro e orientado pela ambição, requer que as empresas criem e mantenham um ambiente maduro para a mudança, garantido o comportamento harmonizado com os objetivos e proporcionando uma gestão contínua do processo de acordo com um conjunto de indicadores de desempenho (BOOK; HELLWEG; LUBE, MUHLHÄUSER, 1999).

Para evitar as deficiências do planejamento estratégico tradicional as empresas precisam ter consciência de que para desenvolver estratégias, precisam lidar com questões distantes da certeza e do consenso. Desta forma, a velocidade com que os mercados se movimentam hoje, condena à morte a empresa que elege uma estratégia única, como afirma Beinhocker (2000).

Para o autor, as empresas do futuro devem cultivar várias estratégias, que evoluam com o tempo. Assim, elas serão mais robustas e adaptativas do que a

estratégia tradicional. Essas novas estratégias perdem o foco, a certeza aparente, a eficiência e a coordenação que as estratégias tradicionais fornecem, pelo bem da flexibilidade e da maior probabilidade de sucesso.

Um exemplo atual de diversificação é o da Microsoft, que soube elaborar suas estratégias de forma que a qualquer reação que o mercado apresentasse, ela estaria preparada. A Segunda versão do Windows era sua principal estratégia, contudo, a última versão do DOS, o desenvolvimento do OS/2 com a IBM, os aplicativos para Macintosh e o SCO Unix eram estratégias secundárias que manteriam sua participação no mercado, caso seu foco principal não atingisse o sucesso esperado.

Não é fácil reorientar uma organização com o objetivo de elaborar várias estratégias, entretanto o conservadorismo de uma visão linear da estratégia, é insustentável diante do novo padrão mental (BEINHOCKER, 2000). Ao criar programas de estratégias diversificadas e evolutivas, as organizações ampliarão suas chances de se esquivar de ambientes estáticos e de obter sucesso.

V – Conclusão

As constantes mudanças pelas quais passam as organizações desenvolvem um elenco de atividades baseadas no conhecimento e na informação, fazendo surgir uma nova economia, com novos negócios, oportunidades e riscos. Nosso tradicional modelo de negócio, nascido no início da Era Industrial, tinha características mecanicistas. Devido às frequentes alterações, já avançamos a Era Industrial, contudo algumas organizações insistem em manter os mesmos conceitos daquela época.

Nos dias de hoje, as empresas que não se modificarem e não se tornarem inovadoras, certamente farão parte do passado. Pois, as corporações que têm o foco no futuro devem planejar o processo de mudança, estruturar-se para conseguir implementá-lo e prosseguir objetivando posições melhores, mesmo depois de terem mudado. A vantagem competitiva não acontecerá por acidente nesta nova fase de negócios (GONÇALVES, 1998).

As companhias que se tornarem apenas espectadoras das mudanças, verão suas estruturas, valores e aptidões se tornarem cada vez mais desafinados com a realidade atual. Pois, as crises observadas em empresas nos últimos anos refletem exatamente a incapacidade dos líderes de acompanhar o ritmo acelerado das transformações que vêm ocorrendo. O desafio para essas empresas é entender que as mudanças ocorrem de forma variada e simultaneamente, exigindo com isso, um planejamento da mudança.

Como demonstra Gonçalves (1998), a transformação do negócio exige que a mudança seja profunda, reenquadrando a direção da organização, reestruturando a empresa, revitalizando o empreendimento e renovando as

pessoas. A transformação do negócio é o principal desafio das diretorias e a mais importante tarefa dos líderes de negócios daqui para frente, Gonçalves (1998).

As empresas podem e precisam se transformar. Para isso, elas estão desenvolvendo competências e o preparo para explorá-las. Atingindo formulações de negócios mais inovadoras e flexíveis. Contudo, para que esta revolução aconteça, é importante que todos na organização estejam dispostos a mudar e participar dessas constantes alterações. De acordo com Gonçalves (*apud* DRUCKER, 1992), essa necessidade de se adequar continuamente às novas condições sugere que cada empresa construa uma mudança dentro de si mesma.

O mundo não pára de mudar e as organizações não têm o poder de impedir que isso aconteça. Portanto, a melhor saída é se adaptar e se manter em constante desenvolvimento. As empresas líderes mudam constantemente sem nenhuma pressão interna ou externa. As eficientes conseguem se adequar quando o inevitável acontece. As menos preparadas acabam fazendo parte de um passado sem conquistas.

Referências bibliográficas

BEINHOCKER, Eric D. A teoria da adaptação. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 21, jul./ago., p. 88-98, 2000.

BOCK, F; HELLWEG, M; LUBE, Marc-Milo ; MUHLHÄUSER, H. A ambição move o mundo. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 16, set./out., p. 86-94, 1999.

GUIMARÃES, Marcos V. P. **Visão Integrada de um Modelo de Gestão Empresarial e Aplicação Prática do Gerenciamento pelas Diretrizes**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

GONÇALVES, José E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, abr./jun., p. 6-17, 1998.

HAMEL, Gary. A Era da Revolução. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 24, jan./fev., p. 116-126, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Como criar o futuro já. **HSM Management**, São Paulo, n. 2, mai./jun., p. 88- 93, 1997 (Edição especial).

MOHRMAN, S. A; MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In GALBRAITH, J. R. et. Al. **Organizando para competir no futuro** : estratégias para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 69-89.

PEREIRA, Maurício F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares : uma abordagem contextual e processual. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, jul./set., p. 83-96, 2000.

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Harbra, 1989. p. 530.

VASCONCELOS, Flávia C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva : os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez., p. 20-37, 2000.

WOOD Jr., Thomaz et al. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 260.