

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICO DA FÁBRICA DE  
RENDAS E BORDADOS GISIM S. A .**

GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ

FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRASIL

1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICO DA FÁBRICA DE  
RENDAS E BORDADOS GISIM S. A .

GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ

ORIENTADOR: JOSÉ FRANCISCO SALM, PhD.

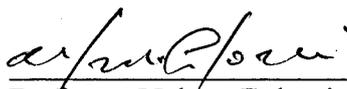
DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À BANCA EXAMINADORA COMO REQUISITO PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS

1998

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICO DA FÁBRICA DE RENDAS E BORDADOS GISIM S.A.

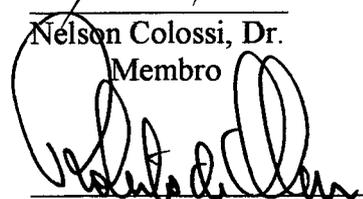
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do  
Título de Mestre em Administração e aprovada pelo  
Curso de Pós-graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina

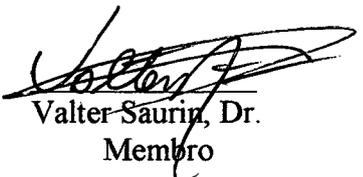
  
\_\_\_\_\_  
Professor Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do CPGA

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES

  
\_\_\_\_\_  
José Francisco Salm, Ph.D.  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Nelson Colossi, Dr.  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Roberto de Oliveira, Ph.D  
Membro

  
\_\_\_\_\_  
Valter Saurin, Dr.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, determinação, paz e força, para concretização deste objetivo.

A minha família na pessoa especial de minha esposa Vera e dos meus filhos Gabriel, Sílvia, Isabela e Mariana, pelo apoio, estímulo, compreensão e carinho, que tiveram durante a elaboração deste trabalho.

A meu pai e minha mãe, pois a eles devo a educação, a orientação e o apoio que recebi e venho recebendo.

Ao Professor José Francisco Salm, por ter-me orientado e por quem sempre tive grande admiração, desde quando exercemos a Chefia do CAD.

Ao Professor Edmon Duarte Nader, pois seus conselhos sempre foram indispensáveis a minha vida acadêmica e profissional.

Ao meu recente, porém grande amigo Professor Maurício Fernandes Pereira, que pelo seu idealismo e competência, suscitaram em mim a energia necessária à realização desta dissertação.

Aos Professores Nelson Colossi e João Nilo Linhares, pelo apoio e incentivo permanentes.

Ao Professor Roberto Oliveira, meu orientador no Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Produção, a oportunidade de frequentar este qualificado Curso de Mestrado.

À Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A, na pessoa do Presidente S. GISIM, pela oportunidade cedida para realização desta dissertação.

À Universidade Federal de Santa Catarina, ao Programa de Pós-Graduação em Administração e ao Departamento de Ciências da Administração, pela oportunidade oferecida.

A todos os amigos que não estão aqui mencionados, mas que de alguma maneira contribuíram na concretização do trabalho.

MUITO OBRIGADO!

## RESUMO

O objetivo central desta dissertação consiste em diagnosticar aspectos organizacionais e de mercado em uma empresa do ramo têxtil, especificamente a Fábrica GISIM S.A. A presente dissertação analisa de forma empírica os fatos ocorridos nos últimos 20 anos (1977-1997), nesta empresa. As referências para a pesquisa têm por base o estudo da evolução histórica da administração, o seu contexto interno e externo, bem como contribuições teóricas de Pettigrew (1987) e Porter (1986). São também esboçadas linhas mestras de algumas tendências e perspectivas de gestão, de mudança e de adaptação organizacional, que de forma direta ou indireta afetaram a GISIM. A pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso único (Yin, 1989), de natureza qualitativa, onde as variáveis do enfoque contextualista são estudadas de forma dinâmica e objetiva. Em linhas gerais, constatou-se que a indústria de rendas e bordados caracteriza-se por: crescimento lento, baixas margens de lucro, grande absorção de mão-de-obra, processo produtivo com baixo dinamismo tecnológico, investimento de capital muito elevado e mercado extremamente competitivo no plano nacional e internacional.

## ABSTRACT

The central objective of this dissertation consists in diagnosing organizational and market aspects in a company of the textile industry, more specifically, the GISIM S.A. The present dissertation analyses the facts occurred in the last 20 years (1977 - 1997), in this enterprise. The references for the research have as support, the studies on the historical evolution of the Administration, its external and internal contexts, as well as theoretical contributions from Pettigrew (1987) and Porter (1986). It was been also, drafted some tendencies and perspectives concerning the organizational management, the changes and the adaption, which affect the GISIM, either directly or indirectly. The research is characterized by being a unique case study (Yin, 1989), of qualitative nature, where the contextual approach variants are studied in an objective and dynamic manner. In general lines, it has been noticed that the lace and embroidering industry is characterized by: a slow growing, low profit margin, great labour absorption, low technological dynamism of the productive process, very high investment of capital and extremely competitive market in the national and international pictures.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
SUMÁRIO	v
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Tema e Problema da Pesquisa	02
1.2 Justificativa	05
1.3 Objetivos	07
1.3.1 Objetivo Geral	07
1.3.2 Objetivos Específicos	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	08
2.1 Síntese Histórica da Evolução da Teoria Geral da Administração	08
2.2 O Ambiente e suas Relações com a Administração e o setor têxtil: um Panorama Histórico	26
2.2.1 O Contexto Brasileiro	42
2.3 As Tendências e Perspectivas da Administração	48
2.4 Mudança Organizacional e Adaptação Estratégica	62
2.5 Mudança Organizacional: uma visão contextual	68
3 METODOLOGIA	72
3.1 Perguntas de Pesquisa	72
3.2 Tipo de Pesquisa	73
3.3 Método de Pesquisa	74
3.4 Tipos e Técnicas de Coleta de Dados	76
3.4.1 Tipos de Dados	76
3.4.2 Técnicas de Coleta dos Dados Primários e Secundários	76
3.5 Limitações do Método e Técnicas	77
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	79
4.1 Caracterização da Empresa	79

4.1.1 Razão Social	79
4.1.2 Forma Jurídica	79
4.1.3 Localização	79
4.2 Aspectos Técnicos da Empresa	80
4.2.1 Configuração do Parque Fabril	80
4.2.1.1 Distribuição das Máquinas (Teares e Máquinas de Bordar)	81
4.2.1.2 Produção da Bordagem em Milhões de Pontos	83
4.2.2 Descrição do Processo Produtivo	85
4.2.3 Fatores Produtivos	89
4.2.3.1 Mão-de-obra	89
4.2.3.2 Matéria-prima	90
4.2.3.3 Energia Elétrica	90
4.2.3.4 Água	91
4.2.3.5 Comunicações	91
4.2.3.6 Transporte	91
4.3 O Mercado	92
4.3.1 Aspectos do Setor Têxtil	93
4.3.1.1 No Campo Geral	93
4.3.1.2 No Campo Específico - Tecelagem	95
4.3.2 Mercosul - Integração Econômica	96
4.3.3 Mercado Consumidor	98
4.3.4 Distribuição de Vendas da GISIM S.A por Praças	99
4.3.5 Concorrência	100
4.3.6 Faturamento e Participação no Mix de Produto	102
4.3.7 Oportunidades de Mercado e Pontos Fortes da GISIM	102
5 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS NA GISIM NOS ÚLTIMOS 20 ANOS	108
6 CONCLUSÃO	116
6.1 Considerações Finais	116
6.2 Recomendações	118
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

## 1 INTRODUÇÃO

São unânimes os autores do campo organizacional ao afirmarem que o atual momento por que passam as empresas está carregado com um grau de complexidade e uma quantidade de mudanças jamais vistos anteriormente (Drucker, 1995; Theobald, 1994). Tais mudanças estão alterando as configurações dos elementos do ambiente interno e externo da organização como: cultura, valores, questões sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, relações com governo, sindicatos e sociedade.

Tais complexidades exigem novas habilidades gerenciais no sentido de interpretar as percepções dessa mudança o mais perto possível do ambiente objetivo, ou seja, o ambiente real. Pois, confiar-se em interpretação desse tipo, pode através das crenças, valores e cultura dos tomadores de decisão, desvirtuar os rumos da organização, devido ao fato de que o executivo da empresa confiou-se apenas no ambiente percebido.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é interpretar essas conjunturas organizacionais que surgem a cada momento, diferenciando o que é tendência daquilo que é simplesmente um modismo. Pois, o processo de adaptação organizacional não pode a cada nova configuração, simplesmente mudar. Deve sim, neste ambiente dinâmico e complexo em que as organizações estão inseridas, saber exatamente o que é bom para a organização e, não apenas mudar o *status quo* porque algo de novo surgiu. O fim em si mesmo não é válido no campo organizacional.

Objetivamente, no setor têxtil catarinense, em especial na Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A., constata-se que já estão acontecendo mudanças em face às seguintes situações:

\*Inovação tecnológica (de processo, *know how*, e em máquinas e equipamentos);

\*Mercados extremamente competitivos, principalmente com a chegada de concorrentes internacionais;

\*Novos modelos de gestão organizacional; e

\*A nova ordem mundial originária da globalização da economia.

Todos esses fatores estão por merecer análises, a fim de se encontrar as soluções possíveis para estas empresas conseguirem vivenciar melhor estes novos tempos de mudanças.

### **1.1 Tema e Problema da Pesquisa**

Os estudos recentes do quadro econômico mundial fazem crer que, no início do século XXI, a maioria das economias mundiais e suas respectivas organizações farão parte de um “mercado interno único” (Neves, 1984). Este modelo de economia global considera indispensável a multinacionalização das empresas para que estas possam sobreviver e se adaptar ao vertiginoso ambiente de mudanças.

Sobre o tema, Hobsbawn (1995, p.15) alerta que: “Talvez a característica mais impressionante do fim do século XX seja a tensão entre esse processo de globalização cada vez mais acelerado e a incapacidade conjunta das instituições públicas, privadas e do comportamento coletivo dos seres humanos de se acomodarem a ele”.

O nosso século tem sido palco de grandes acontecimentos e realizações em todos os campos científicos. A Ciência da Administração não é uma exceção. Da escola de Administração Científica de Taylor e Fayol aos nossos dias, a evolução dos seus paradigmas tem ocorrido em um ritmo extremamente veloz.

Segundo Katz e Kahn (1970), em sua teoria dos sistemas abertos, as empresas modernas são complexas e têm que se adaptar às condições de mudanças exigidas pelo ambiente externo para continuarem sua trajetória com sucesso.

Segundo Nadler & Tushman (1994) as empresas sediadas nos Estados Unidos sofreram fortes pressões competitivas na década de 90. Indústria após indústria, os altos dirigentes estão enfrentando condições que tornam mais difícil o sucesso. A época do domínio mundial fácil das empresas americanas evidentemente acabou, tendo sido substituída por condições que exigem dos executivos o uso de todos os instrumentos à sua disposição para criar e manter a eficiência organizacional. Essas novas condições criam a necessidade de desenvolver novas arquiteturas de organização.

Para enfrentar tal conjuntura, que não é exclusividade americana e sim da maioria das empresas no mundo, as novas formas de organização devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos clientes e do mercado (Cravens, Shipp e Cravens, apud Pereira, 1996).

Diante do exposto, quais seriam as forças que estariam contribuindo para aumentar a pressão sobre as organizações por mudanças contínuas?

Segundo Mintzberg (1994), Drucker (1992), Handy (1995), Kante (1985) e Nadler e Tushman (1994), estas forças são: tecnologia, competição, globalização, excesso de oferta de bens e serviços, expectativas do cliente (mais esclarecido), participação do governo (maior apoio às indústrias de seus países), novos padrões de propriedade empresarial (capitalismo dos *shareholders* versus capitalismo dos *stakeholders*) e dinâmica da força de trabalho (sexo, raça, nível educacional e distribuição etária).

As empresas que vão sobreviver, provavelmente, serão aquelas que conseguirem adquirir capacidade para interagir com estas forças, antecipando-se às mudanças e desenvolvendo novas estratégias de adaptação.

As organizações para ganharem vantagem competitiva, precisarão unir seus esforços internos (financeiros, recursos humanos, produto, tecnologia, entre outros) e integrá-los, tornando-os adaptativos ao contexto.

Esta contextualização é necessária, pois desde o começo da civilização humana, qualquer empreendimento espelha o grau de desenvolvimento e os anseios da sociedade em que se insere (Ferreira, Reis e Pereira, 1997). O mundo contemporâneo tem sido impactado pela rapidez e profundidade das transformações que estão ocorrendo, constituindo um desafio à nossa sociedade. Portanto, contexto e mudança são e serão variáveis sempre presentes nas teorias e modelos de gestão.

Uma das grandes tarefas do administrador contemporâneo é estudar e analisar os contextos (externo e interno), prever e se adaptar às mudanças que envolvem as organizações.

A análise contextualista de Pettigrew (1987), sugere maneiras de combater as deficiências de literatura sobre liderança e mudanças, partindo de pesquisas que encorajem o estudo do ambiente e do processo, pois grande parte das mesmas é ahistórica, aprocessual e acontextual.

Segundo Pettigrew (1987), o contexto externo refere-se ao meio social, político, econômico e competitivo em que a firma opera. O contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da firma, através do qual surgem idéias para mudanças.

A idéia central para as organizações serem competitivas e lucrativas (Hall apud Pereira, 1996), é que as mesmas precisam ser permeáveis ao meio ambiente como principal item do processo de mudança e adaptação estratégica. É dentro desse quadro referencial que vamos estudar a empresa GISIM nos últimos vinte anos.

Através do estudo de um caso real, de uma indústria do setor têxtil, formularemos a seguinte questão de pesquisa:

**Quais as transformações, econômicas e administrativas, ocorridas no contexto interno e externo da GISIM, que mudaram o quadro organizacional e mercadológico da empresa?**

Esta dissertação teve a preocupação e o cuidado para que os resultados da pesquisa se limitassem única e exclusivamente ao caso em tela. Neste sentido, os estudos, análises e recomendações não devem ser generalizados para a cadeia industrial têxtil, pois nosso objetivo é específico e não abrangente.

## **1.2. Justificativa**

A GISIM foi escolhida como unidade de análise devido ao fato deste autor ter sido o seu vice-presidente por mais de 7 anos, mas principalmente, porque a empresa, atualmente com cerca de 470 funcionários, está implementando uma série de programas com o objetivo de modernização industrial, bem como também a implementação de novas formas de gestão organizacional.

Visto isso, a presente dissertação tem sua justificativa baseada em dois pressupostos básicos:

1º) A Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A, por ser uma empresa do ramo industrial tradicional, sofre das dificuldades deste segmento, ou seja - sua tecnologia não é de vanguarda, seus preços estão em franco processo de deflação, o recurso humano disponível é de qualidade relativa e seus custos são extremamente elevados em face à

grande agregação de mão-de-obra no seu processo produtivo. Em razão destes fatores é indispensável estudá-la, para que seus futuros integrantes recebam uma empresa mais eficiente, rápida nas decisões e preparada para as mudanças e inovações que estão acontecendo no contexto externo e interno.

2º) A intensificação da competição e as crescentes expectativas dos consumidores estão forçando as empresas a reverem seus projetos organizacionais, em especial a estrutura burocrática clássica de poder, para arquiteturas mais flexíveis e condizentes com os tempos atuais.

Nesta dissertação, o modelo de análise segue algumas das características do modelo de Pettigrew (1987), cujas características contextualistas ou de macro-níveis são indicadas para estudos de empresas de vida longa, operando em ambientes tradicionais, como no caso da indústria têxtil.

Os elementos que compõem este modelo são extremamente consistentes para uma análise histórica, processual e contextual que se pretende fazer nesta fábrica.

Além das justificativas acima mencionadas, o conteúdo das análises sobre mudanças organizacionais, da empresa Gisim, contribuirá para aumentar os estudos teóricos-empíricos sobre este importante e destacado tema de gestão empresarial.

Diante do exposto, a pesquisa se justifica por se tratar de um assunto atual para toda e qualquer empresa, principalmente no caso da Fábrica, por ela estar tentando implementar alguns dos procedimentos comentados acima.

Finalmente, esta dissertação e suas respectivas conclusões poderão ajudar a Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A no sentido de liderar o processo de mudança no seu segmento de atuação.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Analisar as repercussões do contexto globalizado, os novos paradigmas gerenciais à luz das tendências e perspectivas e seus reflexos organizacionais e mercadológicos junto a Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A..

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- \*Contextualizar a evolução e o momento atual da Teoria Geral da Administração;
- \*Analisar o ambiente e suas relações com a Administração através de um panorama histórico-econômico, mundial e nacional (contexto interno e externo);
- \*Traçar um perfil do segmento de rendas e bordados no Brasil (um ramo da cadeia têxtil),e;
- \*Analisar a GISIM, no aspecto mercadológico, segundo o modelo de Porter.
- \*Identificar as mudanças e transformações ocorridas na GISIM;

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2.1 Síntese Histórica da Evolução da Teoria Geral da Administração**

Procurar resumir a história da evolução da Teoria Administrativa é uma tarefa árdua e complexa, pois a quantidade de livros, artigos, pesquisas, entre outros, sobre o tema é imensa, profunda e bastante diversificada.

Neste tópico vamos procurar sistematizar as informações do passado para uma melhor compreensão do presente e do futuro da Ciência da Administração.

Voltando nossa visão para o passado, destacamos as frases de Pierre Levy (1994) - no seu livro "As Tecnologias da Inteligência" onde nos informa o seguinte: "Durante milhões de anos a humanidade comunicou-se exclusivamente através da fala. Não havia escrita. Essa comunicação era sempre a mesma. A memória era a lembrança das pessoas. A humanidade não tinha noção de evolução. A História só se iniciou realmente quando começaram a haver registros. Os administradores sabem que é impossível planejar, se não houver registros. Passou a existir, assim, uma temporalidade na comunicação, na história. As ações tinham início, meio e fim, porque estavam registradas através da escrita. A memória gravada nos documentos fazia com que houvesse uma separação entre os indivíduos e o conhecimento, o saber. Nasceram, então, as idéias teóricas da fundamentação das coisas, da exposição e da interpretação. E também, a partir dessa escrita que surge aquilo que se chama de 'visão crítica', porque algo que está escrito pode ser analisado, contestado e discutido".

E, foi em função da escrita que no século XVII, Descartes nega todo o conhecimento recebido e salienta o poder da razão para resolver qualquer espécie de problema. É o tradicional substituído pelo racional.

O Racionalismo atinge sua plenitude no século XVIII, e no século seguinte passa a ser aplicado às Ciências Naturais e mais tarde às Ciências Sociais.

Segundo Salm (1993, p.21): “A história do pensamento administrativo se estrutura na análise de fatos cujos marcos foram plantados no decurso dos quatro últimos séculos. Aí se encontram os fundamentos que sustentam as modernas estruturas organizacionais e as bases para formação de seus administradores”.

Além da expansão do racionalismo, Voegelin (1975) e Hirschman (1977) pesquisaram e identificaram uma profunda revolução acontecida nos séculos XVII e XVIII, cuja base dessa mudança foi o surgimento do paradigma do mercado (legitimação e valorização das atividades do comércio, intermediação monetária e outras atividades similares), cuja sustentação passa a ser a busca da satisfação do interesse próprio em detrimento do bem comum e da virtude.

Motta (1976, p.03), assim nos posiciona sobre a história recente da Administração: “O advento das máquinas tornara o trabalho evidentemente mais eficiente, porém não havia ainda provocado a racionalização da organização e execução do trabalho. No início do século XX surgem os pioneiros da racionalização do trabalho e, como em muitos aspectos suas idéias eram semelhantes, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica”.

Analisando os fatos que provocaram o despertar administrativo, que originou a Escola de Administração Científica, poderíamos citar, resumidamente, os seguintes:

\*A revolução industrial inglesa (1700 a 1788), a primeira nação a realizar com êxito a transição de uma sociedade rural-agrária para uma sociedade industrial-comercial;

\*O generalizado crescimento urbano (final do século XVIII e começo do XIX), exigindo planejamento por parte das instituições da época;

\*A massificação no uso da imprensa na Europa e nos Estados Unidos (a informação criando a opinião pública);

\*A revolução industrial alterando o sistema de produção doméstico para o sistema de produção para fora e a seguir para o sistema fabril. A administração desse sistema caracterizou-se por um rigoroso controle e organização do tipo militar;

\*Uma nova era industrial nos Estados Unidos (final do século XIX) provocada, principalmente pela expansão das indústrias mecânicas e pela abolição do trabalho escravo;

\*E, em 1881 surge a Wharton School da Universidade da Pensilvânia, única no gênero por dezessete anos, a ensinar as práticas administrativas e suas correlações, numa instituição americana.

Sintetizando, poderíamos afirmar que são pontos fundamentais de orientação da Escola Clássica as considerações a seguir:

- \*Ênfase na eficiência e racionalização dos métodos de trabalho;
- \*Crença no homem econômico, motivado por recompensas econômicas;
- \*Divisão de trabalho claramente definida e pronunciada hierarquia de autoridade;
- \*Relevância da organização formal; e
- \*Afirmativa de que o que fosse bom para a organização seria igualmente bom para os trabalhadores.

Dentre os clássicos, Frederick Taylor (estudos pioneiros sobre os processos industriais) e Henri Fayol (análise da Administração através do ápice da estrutura da organização) merecem destaque especial, pois representam os patronos da Administração. Seguem-nos Frank e Lillian Gilbreth, Henri Gantt, Hugo Munsterberg, Walter Scott, Hamington Emerson, Harlow Person e Lyndall Urwick.

Segundo George Jr. (1972, p.201) - em História do Pensamento Administrativo - "O moderno pensamento científico, no domínio da administração, deve a esses homens a criação de uma saudável imagem gerencial e de um clima favorável ao seu crescimento. A subsequente expansão e status da Administração são devidos à visão e aos esforços desses estudiosos, ao promoverem a sua disseminação e ao prestígio que cada um deles emprestou ao desenvolvimento da ciência e ao estudo da função administrativa".

Avançando no tempo, vamos encontrar a Escola das Relações Humanas que surgiu como um movimento de oposição à Escola Clássica e foi condicionada pelas mudanças que atingiram a sociedade, principalmente no campo das Ciências Sociais.

Por sua facilidade explicativa, transcrevo trecho de Lodi (1977) - em História da Administração - sobre o assunto: "George Elton Mayo, falecido em 1948, cientista social australiano emigrado para os Estados Unidos, é considerado o fundador do Movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial. Como professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Harvard, Mayo chefiou o projeto investigativo da fábrica Hawthorne (1927-1932), da Western Electric, em Chicago. Esse projeto, cujo o interesse inicial era estudar a fadiga, os acidentes, o turn-over no trabalho e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade, terminou com a surpreendente descoberta que deu origem ao movimento das Relações Humanas".

Os principais resultados e conclusões dessa experiências resumem-se em:

\*A condição social, e não as condições físicas do operário, é que determina a qualidade e quantidade de seu trabalho;

\*Os incentivos psicológicos são mais importantes que os econômicos;

\*Os trabalhadores não reagem individualmente, mas como elementos de um grupo.

Essa abordagem trouxe, inegavelmente, muitos melhoramentos nas condições de trabalho, no treinamento dos supervisores, no desenvolvimento de estudos sobre dinâmica de grupo, nas comunicações, nos estudos sobre a "moral" industrial e "relações" industrial. A Escola das Relações Humanas preparou o terreno para o movimento do Behaviorismo (Teoria Comportamental), que, permanece forte até hoje, através de uma gama de tecnologias que privilegiam o estímulo-reforço do indivíduo nas organizações.

Na Teoria das Relações Humanas além das contribuições de Elton Mayo, também merecem destaque as de William Dickson, Fritz Roethlisberger, Kurt Lewin, Robert Tannenbaun e Mary Park Follett. Todos cientistas sociais preocupados com a necessidade

de existir equilíbrio entre os desejos dos trabalhadores e os objetivos da organização (humanizar as práticas administrativas).

As diversas abordagens posteriores da administração objetivaram, quase sempre, à visão integrada da realidade organizacional, relacionando-se os seus componentes formais e informais. Dentre as escolas administrativas mais recentes, destacam-se as contribuições dos Estruturalistas e a dos Behavioristas.

A Escola Estruturalista tem suas posições assentadas sobre duas vertentes: uma com ênfase na estrutura (Teoria da Burocracia) e a segunda com enfoque combinado, na estrutura, nas pessoas e no ambiente (Crítica Estruturalista que sofre profunda influência das Ciências Sociais).

A chamada Teoria da Burocracia surgiu por volta da década de 40, a partir de idéias e estudos sobre organização burocrática efetuados pelo sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). Segundo Weber (1967), "a Burocracia não constitui um fato novo. Desde a Antigüidade, vamos encontrar organizações burocráticas. Caso típico da Igreja Católica que, basicamente, permanece com a mesma estrutura social de poder".

Se a burocracia já está presente nas formações pré-capitalistas, ela, conserva-se num plano secundário na fase pré-competitiva do Capital (Início da Revolução Industrial). Nesse contexto histórico surge o Estado Moderno, estrutura jurídico-organizacional, reguladora da sociedade, numa perspectiva idealista de Hegel. A partir desse momento a sociedade, além da sua divisão em classes, passa a se compor de uma sociedade civil e do Estado.

O Estado é uma estrutura de dominação, constituída de uma elite dirigente, de uma burocracia e de uma força pública, com poder de legislar e tributar sobre os mais variados temas que dizem respeito à sociedade. Portanto, a burocracia tem sua origem assentada no capitalismo (fundamentado na ética protestante), no Estado Moderno e no crescimento do racionalismo, ou seja, no surgimento da ciência moderna.

Voltando ao estudo de Max Weber (1967), o mesmo preocupou-se com distribuição do poder e com o problema da legitimidade. Utilizou o tema poder para designar a

capacidade de provocar a aceitação de ordens e legitimidade para aceitação do poder. Combinando os dois termos, chega-se a um terceiro conceito: o de autoridade, poder considerado legítimo.

Weber (1967) identificou e analisou três bases inequívocas sobre as quais se apóia a autoridade:

- \* Autoridade Tradicional;
- \* Autoridade Carismática;
- \* Autoridade Legal, Racional ou Burocrática.

A legitimidade da Autoridade Legal ou Racional esta sustentada em um conjunto de normas legais, racionalmente definidas, e no aparato administrativo.

Segundo Weber, a burocracia tem as seguintes características principais:

Há normas e regulamentos de caráter legais, fomalização das comunicações, divisão racional do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia, rotinas, saber técnico, administração separada da propriedade, profissionalização e completa previsibilidade de funcionamento.

Este grande sociólogo defendeu que, para ser competente, uma estrutura organizacional precisa apoiar-se na autoridade burocrática e identificou, também, que a organização tem chefes não burocráticos, os quais preenchem a função de manter a ligação entre o emocional e o racional das pessoas que nela trabalham.

O modelo burocrático de Weber serviu de inspiração profunda para o estudo de uma nova Teoria Administrativa, ou seja, foi contraponto entre as escolas da Administração Científica e a das Relações Humanas.

Contribuições adicionais à Teoria Burocrática de: Robert Merton (disfunções do modelo burocrático), Philip Selznick (interação entre a burocracia e o seu ambiente) e Alvin Gouldner (existência de diversos graus de burocratização nas organizações).

A Crítica Estruturalista, outra vertente da Escola Estruturalista, surge por volta da década de 50 e tem seu foco central baseado no inter-relacionamento entre as organizações com o seu ambiente externo. O ambiente externo é representado pela sociedade, sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre elas.

Dessa postura surge o novo conceito de organização que passa a ser considerado um sistema aberto em constante interação com o seu meio-ambiente.

Nessa esteira de novos conceitos, surge o homem organizacional que desempenha papéis concomitantes em diversas organizações diferentes. Os principais autores estruturalistas (fundamentados na Sociologia Organizacional) estudaram as organizações dentro de uma abordagem múltipla e globalizante, despertando a Teoria Administrativa de sua concepção original de sistema fechado para o sistema aberto com suas múltiplas facetas e interações.

Merecem destaque os estudos produzidos por:

\*Amitai Etzioni (1967), o precursor do estruturalismo e sua visão humanista (destaques da sua obra: a importância do método estruturalista na análise organizacional, o papel dos conflitos(inevitáveis) que ocorrem nas organizações e sua classificação sobre as tipologias das organizações);

\*Victor Thompson (In Etzioni,1967), a característica da burocracia moderna é o desequilíbrio entre capacidade e autoridade e a sua proposta de uma administração mais flexível e aberta à inovação;

\*Peter Blau e W. Richard Scott (1970), o papel dos conflitos no desenvolvimento das organizações - o processo dialético, as categorias de participantes nas organizações - os beneficiários, e os consequentes tipos de organizações influenciados por esses beneficiários;

\*Charles Perrow (1972), (analisa o ambiente da organização -estrutura, tecnologia e objetivos - e conclui que este é influenciado pelas outras organizações e pela sociedade em que se insere).

Concluindo, são também citados nessa Escola os autores das chamadas sátiras à organização, como Antony Jay (Maquiavel e a Gerência de Empresas), Robert Townsend (Viva a Organização), C. Nortcote Parkinson (A lei de Parkinson) e Laurence Peter (O princípio de Peter). Através do conceito de dramaturgia de Victor Thompson podemos entender melhor o significado desses "humoristas sociais" da Administração.

Em relação à Escola Behaviorista (Teoria Comportamental), é ressaltada a grandiosa obra dessa corrente, sobre o comportamento humano na organização. A mesma divide-se em dois grupos de estudo, o primeiro enfatiza o aspecto psicológico e o segundo o aspecto sociológico desse comportamento.

No primeiro grupo, deve-se mencionar o trabalho de Chris Argyris (1968) que teve o objetivo de estudar os conflitos entre os desejos e aspirações do indivíduo e as exigências da organização formal. O job-enlargement (ampliação das atribuições das gerências e chefias) seria para Argyris um dos recursos de que se pode valer a administração para atenuar conflitos. O autor ressalta, também, o papel da liderança na superação de dificuldades organizacionais. Neste contexto, destacam-se ainda Kurt Lewin (dinâmica de grupo), Rensis Likert (Novos padrões de gestão e a amplitude de controle), George Homans (sociologia funcional de grupo) e Douglas McGregor (teorias X e Y e os conflitos entre necessidades individuais e as organizações).

Enfim, todos preocupados com a estrutura de motivação, no sentido de poder envolver mais adequadamente as pessoas com os objetivos da organização. Enfocaram, também, estilos de administração com o intuito de observar a tensão, o conflito e a motivação entre necessidades individuais e organizacionais.

Numa posição intermediária entre as duas correntes, situa-se a obra de Chester Barnard (1971), outro grande teórico das organizações, que aborda as mesmas como sistemas cooperativos. O sistema cooperativo é um complexo de componentes físicos,

biológicos, pessoais e sociais entre os quais existe uma relação sistemática e específica, em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam um determinado fim. Na obra de Barnard, ressalta-se o tema da tomada de decisões como ponto básico da administração e conceitos inovadores sobre autoridade.

Segundo Motta (1976), o maior expoente desta Escola Comportamental (de fundo sociológico) é Herbert Simon, do *Carnegie Institute of Technology* (EUA). A obra de Simon, notável para qualquer estudo organizacional, enfatiza a relevância da decisão e do seu processo, como elemento básico na organização moderna. Em síntese: administrar é decidir. "A idéia de um tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações que pode obter e processar, conduz ao conceito do homem administrativo, que se comporta buscando soluções satisfatórias, e não soluções ótimas", segundo Idalberto Chiavenato (1993), ao escrever sobre as idéias de Simon.

Em resumo, a Teoria Behaviorista ou Teoria Comportamental marca em definitivo, a indispensável influência das Ciências Sociais nos estudos sobre o comportamento na Teoria da Administração.

É importante destacar que da Teoria Comportamental surgiu um movimento extremamente influente no estudo da organização, que é o Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

Essa corrente, surgiu no início da década de 60, originária de um conjunto de estudos e idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e o desenvolvimento segundo as suas potencialidades. A palavra-chave no D.O é mudança. Assim, o Desenvolvimento Organizacional foi inicialmente reconhecido como uma estratégia, voltada para gerenciar o processo de mudança e adaptação organizacional (representados por: desafios ambientais e demandas internas dos membros da organização).

Para Warren G. Bennis (1972), "Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida

pelas demandas as quais a organização tenta responder, e que enfatiza o comportamento baseado na experiência".

Parafraseando Motta (1976), poderíamos afirmar que o D.O. depende da situação que requer e condiciona um determinado tipo de mudança. Desta afirmação, imediatamente podemos deduzir que um dos esforços desse tipo de trabalho é o levantamento da situação e, portanto, do tipo de mudança requerido.

Na sua permanente evolução, este movimento propôs conceitos modernos e amplos sobre organização, cultura e mudança organizacional. Possibilitou o surgimento de modelos baseados em alterações estruturais na organização formal e alterações comportamentais na cultura organizacional, no relacionamento interpessoal e intergrupal.

No campo das alterações comportamentais foram trabalhadas as seguintes variáveis:

- \*Desenvolvimento de equipes;
- \*Suprimento de informações adicionais ou feedback de dados;
- \*Análise Transacional;
- \*Reuniões de confrontação;
- \*Tratamento de conflitos intergrupal;
- \*Laboratórios de sensibilidade.

Além dos trabalhos mencionados acima, podemos dar relevo aos de Blake e Mounton (*Managerial Grid*), de Lawrence e Lorsch (modelo de diferenciação e integração no conceito de organização como sistemas), de Willian Reddin (Teoria 3D da eficácia gerencial), e de Kurt Lewin e Edgard Schein (o processo de mudança comportamental em três fases: descongelamento, implantação e recongelamento).

Os formuladores desse movimento compõem um quadro de professores, consultores de empresas e profissionais de larga experiência que tentaram operacionalizar conceitos da Teoria das Organizações.

Em paralelo às Escolas Estruturalistas e Behaviorista, surgiu um movimento de renovação das idéias e das práticas da Administração Científica e da Teoria Clássica. Os autores João Bosco Lodi (1977), Alexandre Morgado Mattos (1975) e César Cantanhede (1980) escrevem que este rejuvenescimento mecanicista originou a Escola Neoclássica e a operacionalidade (a prática) da administração.

É importante destacar que, os autores clássicos, nunca deixaram de influenciar as práticas administrativas das empresas, apesar de toda influência das ciências do comportamento na Teoria das Organizações.

A Teoria Neoclássica é eclética e preocupa-se com os aspectos práticos da administração, tendo sua ênfase nos objetivos e nos resultados. Este movimento começa com Alfred Sloan Jr., presidente da General Motors, até 1962, cuja filosofia administrativa deu origem às gestões modernas das grandes corporações americanas.

Mas, foi com Peter Drucker, em 1954, através de seu livro "Prática de Administração de Empresa" que esta corrente ganhou corpo e recebeu a esquematização da Administração por Objetivos (A.P.O.).

Com a A.P.O. são universalizados os termos: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planos Operacionais.

Segundo Koontz e O'Donnell (1976) "A prática da Administração consiste em: primeiro identificar as funções dos administradores (Planejamento, Organização, Designação de Pessoal, Direção e Controle) e, em seguida, destilar delas os princípios fundamentais da complicada prática da administração".

Além dos autores já citados, poderíamos realçar Ernest Dale, Michael Jucius, Willian Newman, John Humble e George Odiorne, todos definindo a Administração como uma técnica social básica, configurando as funções do administrador, classificando as organizações e abordando o tradicional dilema: centralização versus descentralização.

Ao encerrarmos esta resenha sobre a Teoria Neoclássica, volto a citar a oportuna obra de Peter Drucker (1970), em que o mesmo já analisava, com muita clareza e senso de perspectiva, as quatro áreas onde se produziu uma descontinuidade histórica (mudanças profundas) nas organizações e na sociedade:

- \*Nova tecnologias;
- \*Grandes mudanças na economia mundial (globalização);
- \*Sociedade pluralista;
- \*A importância do "conhecimento", como novo centro inovador da economia.

Continuando nossa trajetória, diríamos que a abordagem da organização e da administração, em que ambas se visualizam como sistema aberto e não fechado, permitindo a interação entre o que se denomina a macroabordagem do sociólogo e a microabordagem do psicólogo, no estudo dos fenômenos sociais e administrativos, é a Escola Sistêmica.

Segundo Chiavenato (1993): "O biólogo alemão Ludwig Von Betarlanffy elaborou, ao final da década de 40, uma teoria interdisciplinar capaz de transcender aos problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios gerais (sejam físicos, biológicos, sociológicos, químicos, etc.) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada ciência pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar - denominada Teoria Geral dos Sistemas - demonstra o isomorfismo das várias ciências, permitindo maior aproximação entre as suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios (espaços brancos) entre elas".

Foi obra do sociólogo Talcott Parsons - versando sobre o funcionalismo numa visão sistêmica - que chegou à Teoria das Organizações, marcando-a profundamente. O funcionalismo é altamente abrangente e estuda os sistemas sociais existentes à luz de conceitos de manutenção, metas, adaptabilidade, integração, no intuito de satisfazer as necessidades das organizações e do ambiente.

Com a revolução sistêmica, substitui-se os princípios do reducionismo, do pensamento analítico e do mecanicismo, próprios da Teoria Clássica pelo expansionismo, o pensamento sintético e a teleologia, próprios da Teoria de Sistemas.

Com esses três princípios, a Teoria Geral dos Sistemas possibilitou o surgimento da Cibernética, da Pesquisa Operacional e desaguou na Teoria Geral da Administração, redimensionando suas concepções, segundo nos relata Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995).

A Cibernética surgiu no ano de 1948, com o matemático americano, Nobert Wiener e seu significado permanece até hoje, ou seja, a Ciência que aborda o campo da teoria do comando, do controle e da comunicação, em qualquer sistema: mecânico, biológico ou social.

Os conceitos de sistema, a sua classificação, as suas propriedades, a representação através de modelos, a entrada (*input*), a saída (*output*), o processamento, a caixa negra (*black box*), a retroalimentação (*feedback*), a homeostasia (equilíbrio dinâmico) e a informação, todos originários desta ciência, foram amplamente absorvidos pela Teoria da Administração.

Ainda, como consequência direta da Cibernética na moderna gestão administrativa, encontramos a Automação e a Informática.

Em relação à Pesquisa Operacional, esta é parte integrante dos conceitos matemáticos aplicados à Administração, e sua área envolve o processo decisório quando este possui seqüência repetitiva e programável.

A P.O. é um método quantitativo de grande aplicação na nossa Ciência, através das seguintes técnicas:

- \*Teoria dos jogos;
- \*Teoria das filas;
- \*Teoria dos gráficos;
- \*Programação linear;
- \*Programação dinâmica;

\*Probabilidade e estatística matemática.

Além de Norbert Wiener, merecem destaque: Staford Beer (focaliza a Cibernética no contexto de sistemas) e Jacques Laffite (precursor da obra de Wiener, na Europa).

A Teoria Geral dos Sistemas, através da Cibernética, da Matemática aplicada à Administração e da Teoria dos Sistemas, veio ampliar o horizonte do estudo das organizações.

O conceito de sistema passou a dominar as Ciências e, especificamente, a Administração. Por quê? Talvez a razão esteja no excelente trabalho realizado pelos pesquisadores americanos, Daniel Katz e Robert Kahn (1970), ambos, preocupados com as limitações da Psicologia e da Sociologia, no estudo dos problemas e do comportamento social, propuseram superar essas dificuldades por intermédio da Teoria do Sistema Aberto.

Este autores afirmam que: "Esta abordagem teórica está fundamentada na teoria da estrutura de eventos de F. H. Allport, na abordagem de sistemas gerais de J. G. Miller e seus colegas e na teoria sociológica de Talcott Parsons. A Teoria do Sistema Aberto parece permitir-nos amplidão sem super simplificação. Ela dá ênfase, através da suposição básica de entropia(estado estável), à necessária dependência de qualquer organização em relação a seu ambiente. Os conceitos do sistema aberto, de input de energia e manutenção, indicam os motivos e o comportamento dos indivíduos que são portadores desses inputs para organizações humanas; o conceito de produção e sua necessária absorção pelo ambiente principal, possibilita interligar os níveis micro e macro do raciocínio" (Katz e Kahn, p.03,1970).

Uma outra razão pela qual a Teoria dos Sistemas foi absorvida com intensidade pela Teoria das Organizações foi que, a mesma proporcionou uma síntese e uma integração maior do que as teorias que a precederam.

Cabe assinalar ainda, que o conceito de sistema envolve:

\*Características (própositos, globalismo, entropia e homeostasia);

\*Tipos (físicos ou concretos e abstratos);

\*Natureza (fechado e aberto);

\*Parâmetro (entrada, processo, retroação e ambiente).

Sobre a organização, ela é analisada como um sistema aberto, de comportamento probabilístico, fazendo parte de uma sociedade maior, vivenciando simultaneamente a diferenciação e a integração, procurando alcançar um estado firme (homeostase), possuindo fronteiras e tendo capacidade de modificar a si própria, através da comparação dos resultados desejados com os obtidos (segundo Walter Buckley, capacidade morfogênica).

Além do modelo de Katz e Kahn (1970), sobressai o sociotécnico de Tavistock que apresenta dois subsistemas: o técnico e o social. O modelo sociotécnico de Tavistock foi elaborado por psicólogos e sociólogos desse Instituto Londrino de Relações Humanas, pesquisando as empresas de minas de carvão inglesas e empresas têxteis indianas. As características gerais deste modelo focalizam o papel do ambiente, a supremacia do transitório, o fim do modelo ideal de gestão e a tecnologia.

Neste quadro sistêmico, devemos considerar dois importantes conceitos: - o efeito sinérgico das organizações como sistema aberto e o conceito de homem funcional, em contraste com o conceito do homem mecanicista (Teoria Clássica), do homem sócio-econômico (Teoria das Relações Humanas), do homem organizacional (Teoria Estruturalista) e do homem administrativo (Teoria Behaviorista).

A Teoria dos Sistemas está por merecer um maior desenvolvimento, pois sua aplicação prática é recente no campo das organizações.

Neste interface entre as diversas Escolas ou Teorias, surge a última corrente que presentemente influencia a Teoria Geral da Administração: a Abordagem Contingencial.

Escrever sobre a Teoria Contingencial pressupõe preliminarmente esclarecer o significado da palavra Contingência. Esta representa a eventualidade, possibilidade de acontecer, algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não. Esta Teoria nos mostra que a

eficácia da organização não pode ser otimizada por um único modelo organizacional, mas por variações produzidas no ambiente e na tecnologia.

Sua origem remonta aos trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores ingleses - Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, entre outros - cuja ênfase é colocada no ambiente, nos requisitos técnicos e na própria estrutura da sociedade.

Transcrevemos observações de Motta (1976): "O empirismo britânico parece ter fornecido à teoria das organizações a operacionalização de alguns conceitos presentes no quadro maior da Teoria Geral de Sistemas de Bertalanffy, a qual, no âmbito da organização passa a expressar-se enquanto teoria da contingência, amplamente divulgada nos Estados Unidos e países periféricos, na primeira metade da década de 70".

Além dos estudos efetuados pelos ingleses, merecem destaque, no campo americano, a pesquisa de Alfred Chandler Jr. (diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e elas exigem diferentes estruturas organizacionais) e a de Lawrence e Lorsch (1973) sobre pesquisa empresarial que aponta a diferenciação e a integração como problemas organizacionais básicos e as características requeridas pelo ambiente: integração requerida e diferenciação requerida.

A Teoria Contingencial, conforme acima comentado, trouxe para o campo de estudo da organização quatro variáveis básicas: o ambiente, a tecnologia, a supremacia do transitório e o fim do modelo gerencial ideal. As organizações escolhem seus ambientes e depois passam a ser modeladas por eles, necessitando adaptar-se aos mesmos para poderem sobreviver e crescer.

Ao defrontar-se com o ambiente, a organização utiliza tecnologia que condicionará a sua estrutura e o seu funcionamento.

Dentro da configuração contingencial, Thompson (In Etzioni, 1967) analisa três níveis organizacionais, independentemente do tamanho da organização:

\*Nível Institucional ou Estratégico;

\*Nível Intermediário;

\*Nível Operacional.

Concluindo, a Abordagem Contingencial representa a Vanguarda da Teoria das Organizações, pois sua tese central é de que não há um método ou técnica geralmente válidos ou ideais para todas as situações; o que existe é uma variedade de alternativas de métodos ou técnicas proporcionados pelas diversas Teorias Administrativas, um dos quais, poderá ser o mais apropriado para uma situação determinada.

Como desdobramento desta Teoria, podemos citar as recentes Teorias Modernas de Gestão representada pelas: Administração Estratégica (resposta à obsolescência dos tradicionais planos de médio e longo prazos se adaptarem a um ambiente em constante mutação), Administração Participativa (é consequência da elevada competitividade e da necessidade das empresas garantirem sua sobrevivência através de um maior envolvimento dos funcionários na gestão das empresas) e a Administração Japonesa (nascida na análise dos processos de manufatura com destaque para: gestão colegiada, flexibilidade, produtividade, *just-in-time*, *kanban*, *kaizen*, qualidade total, logística e cultura organizacional baseada na: hierarquia, na participação das pessoas, nas decisões consensuais e na harmonia das relações).

Concluindo esta etapa do nosso trabalho, poderíamos observar o seguinte:

No campo das reflexões a Ciência evoluiu muito rapidamente do começo século XVII até os nossos dias, pontificando sempre o seu caráter inovador e multidisciplinar.

Um ponto a destacar: o nosso reconhecimento aos filósofos, economistas, engenheiros, sociólogos e psicólogos, que com seus estudos e pesquisas fornecem instrumentos conceituais indispensáveis à evolução da Administração.

Uma crítica: da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, encabeçada pelo falecido professor Alberto Guerreiro Ramos (1980), que censura a Teoria das Organizações

por fazer análise das organizações manipulando o indivíduo na sua totalidade de papéis. Defensores desse corrente entendem que, é preciso reconhecer que o homem pode ser apenas, parcialmente envolvido pelas organizações formais economicistas. Segundo Ubiratan Simões Rezende (1981, p.10.), "Há dimensões da individualidade humana que devem permanecer fora do alcance das organizações e que são alheias a qualquer forma de economização". Este modelo contempla o conceito de Ação Administrativa observando as diferenciações da racionalidade (substantiva e funcional) e da ética (do valor absoluto e da responsabilidade).

Mouzelis (apud Salm, p.29, 1993), formula dentro deste contexto: "...o problema crucial hoje não é tanto como aumentar o que Mannhein chama de racionalidade funcional das burocracias modernas, mas, sim, como defender dentro da crescente racionalidade funcional do mundo, um mínimo de racionalidade substantiva e iniciativa individual. Não como fazer pessoas mais contentes e cooperativas com a administração, mas sim, como não deixá-las se tornarem autômatos felizes num admirável mundo novo! Estes eram precisamente os problemas que preocupavam os sociólogos clássicos e os mesmos problemas precisam de reformulação e análise exaustiva hoje".

Uma necessidade, otimizar o uso dos recursos financeiros e operacionais para a criação e aprimoramento de institutos administrativos voltados para consultorias e pesquisas, nas nossas escolas superiores de administração. Dentro da melhoria do pensamento científico da nossa Ciência, estes institutos, poderiam intensificar o necessário espírito de reciclagem entre professores, empresários e administradores profissionais, pois as mudanças são dinâmicas e profundas, provocando uma obsolescência técnica prematura dos nossos conhecimentos.

O intercâmbio sério, despojado de vaidades, entre as instituições que ministram o ensino da Administração é um primeiro passo para resolução dos nossos problemas. Os demais envolvem uma maior integração entre pós-graduação e graduação, conselhos regionais e administradores, cursos de administração e mercado de trabalho e institutos avançados de administração e as organizações classistas empresariais, com objetivo único de criar um Fórum permanente de estudo, pesquisa e divulgação dos conceitos e das técnicas modernas de gestão no contexto brasileiro.

## **2.2. O Ambiente e suas Relações com a Administração e o setor têxtil: um panorama histórico**

Escrever sobre tendências e perspectivas da Teoria Administrativa é pesquisar a sua origem, descortinar o contexto externo (econômico-social mundial e nacional) e, a seguir, evoluir para identificar as variáveis que vão compor o futuro desta ciência.

Neste trabalho, é do nosso interesse vislumbrar esses dois ambientes (mundial e nacional) que envolvem a Teoria Administrativa e a indústria têxtil

Toda produção humana é história. Ela começa com o aparecimento do homem. Essa concepção tem sentido amplo, por isso se divide em Pré-História e História. Entre nós, ocidentais, costumamos dividir a História em quatro períodos (Arruda e Piletti, 1994):

\*Antiguidade (começa com a história do Oriente e vai até o fim do Império Romano do Ocidente - Sec. V);

\*Idade Média (começa com o predomínio feudal na Europa e vai até 1453 - queda de Constantinopla);

\*Idade Moderna (termina em 1789 com a Revolução Francesa);

\*Idade Contemporânea (de 1789 aos nossos dias).

No setor têxtil, conforme dados históricos, a arte da tecelagem remonta aos vales da Índia (3.000 a c) com plantações de algodão e tecidos fabricados na região de Dacca (atual capital de Bangladesh). Os chineses foram os primeiros a cultivar o bicho-da-seda e a aproveitar o casulo na fiação da seda natural (2.000 a c). As sedas chinesas ficaram famosas no oriente por possuírem desenhos com diversos motivos (dragões, pássaros e bichos de todas as espécies).

No Egito e na Criméia (1.500 a c ) foram desenvolvidos os tecidos de linho com estamparias. Os primeiros tecidos de origem cristã (com desenhos bíblicos) foram

encontrados no Egito entre os séculos III e IV. São da mesma época os tecidos encontrados na antiga Pérsia (atual Iran), Síria e península arábica.

Neste período da Antigüidade, entre 5.000 a c até o século V, os Sumérios tinham desenvolvido a escrituração de registros mercantis; os Egípcios reconheciam a necessidade do planejamento, organização (centralizada e descentralizada) e controle; os Hebreus adotam conceitos de organização baseados nos princípios escalar e de exceção; os Chineses reconhecem o princípio de especialização; os Gregos enunciam a universalidade da administração e a aplicação do método científico no estudo da cadência de determinados trabalhos e os Romanos absorvem todos estes conhecimentos e acrescentam estudos sobre delegação de autoridade, unidade de comando e a arte de governar (estadística, ciência de origem indiana segundo George Jr., 1972).

Na idade média, a manufatura têxtil bizantina ganha impulso com a implantação da sericicultura (preparo e fabricação da seda) primitiva. No século X aparecem tecidos mais elaborados na Sicília e na Espanha, sendo que esta transforma-se no maior centro têxtil da Europa medieval por razões de dominação e inspiração moura (árabe).

No século XIV, Marco Polo introduz e populariza os produtos têxteis da Índia e da China. A manufatura têxtil italiana, em face das tradições sicilianas e do intercâmbio comercial com o oriente, transforma-se na mais importante da Europa.

Surgem nesta época importantes contribuições para o campo da Administração: escrituração de partidas dobradas, contabilidade de custos e formas de organização empresariais, todas de origem italianas em decorrência da liderança comercial e financeira de Veneza, Gênova, Florença, Turim, Milão e Napoli já são importantes centros manufatureiros da arte têxtil na Europa.

Analisando este momento histórico, registra-se o nascimento do pré-capitalismo na baixa idade média, nos séculos XII ao XV. No contexto desse pré-capitalismo, já havia produção para o mercado, trocas monetárias e espírito de lucro, todavia não existia ainda, a relação assalariada. Seu nascimento está ligado à crise do feudalismo, explicada pelo

aumento da população, que estimulou o consumo de produtos para alimentação, vestuário (têxtil) e habitação.

Fato marcante do período foi o renascimento comercial proporcionado pelas Cruzadas nas suas incursões ao Oriente. Com a abertura comercial do mar Mediterrâneo os europeus ampliaram o seu relacionamento com os orientais, propiciando o crescimento das cidades, a economia baseada na moeda, a expansão do mercado, o surgimento da classe dos comerciantes, a difusão do espírito de lucro e o racionalismo econômico (Arruda e Piletti, 1994).

No século XV, houve uma crise de conjuntura, ou seja, a incompatibilidade entre dois sistemas antagônicos, o feudal e o capitalista - ou o choque entre campo e cidade.

Em paralelo, outras dificuldades surgiram do comércio internacional com os produtos orientais que chegavam à Europa, passando por muitos intermediários, e em consequência, encareciam esses artigos. A solução era abrir novos mercados com a expansão marítima e novas rotas comerciais.

Com esta expansão, a economia entrou em pleno desenvolvimento. O capitalismo saiu da etapa pré-capitalista e entrou na fase do capitalismo comercial. No capitalismo comercial (séculos XVI a XVIII), apesar de predominar o produtor independente (artesão), generaliza-se o trabalho assalariado.

A denominação comercial se relaciona ao fato de existir preponderância do capital mercantil sobre a produção. Lucrava mais quem comprava e vendia mercadorias e não quem as produzia. Por isso, o capital se acumulava na circulação (comércio) e não na produção (indústria). A fase primitiva do processo de acumulação de capital permitiria a Revolução Industrial.

Entre os séculos XV e XVIII, surge o mercantilismo na Europa. O mercantilismo representa a política econômica do capital comercial e corresponde à transição entre o feudalismo e o capitalismo industrial. A política mercantilista tinha como objeto o fortalecimento do Estado e o enriquecimento da burguesia.

Neste período, no segmento têxtil, a manufatura francesa, produzida na região de Tours e Lyon, apropriando-se de técnicas mais modernas no seu processo, supera a italiana e assume liderança absoluta no séculoXVII.

O modelo inicial do mercantilismo foi a política econômica desenvolvida pelas cidades. Ela procurava equilibrar oferta e procura, estabelecia preços máximos e mínimos para produtos agrícolas e industriais. Disso resultava um colonialismo urbano sobre a zona rural. Com a formação das monarquias, tais princípios se estenderam a todo o território nacional.

Para dar força aos Estado e enriquecer a burguesia, tornava-se indispensável promover a expansão econômica que desse mais lucro e ampliasse a capacidade da população de pagar impostos.

Desenvolve-se uma agressiva competição comercial entre as cidades e a seguir entre as nações. Esta agressividade era fruto da idéia de que o conjunto das trocas mundiais era constante: se alguém aumentasse suas exportações, alguém tinha de perder.

A manutenção de uma balança comercial favorável foi o recurso encontrado para manter o saldo monetário: exportar mais e importar menos, garantindo o fluxo de moedas para dentro. Na seqüência desse processo surgem o monopólio comercial e o protecionismo alfandegário.

O espaço ideal para essas operações comerciais favoráveis era nas relações metrópole-colônias. Por essa razão, o sistema colonial tornou-se peça central da política mercantilista. A economia da colônia devia ser complementar e jamais concorrer com a mãe-pátria.

Com toda esta movimentação econômica, a burguesia se eleva do plano municipal ao plano nacional e surgem três clássicos estados (no sentido status sociais): o clero, a nobreza e a burguesia. Cresce em toda a Europa as Assembléias de Estado e com elas começa o controle das finanças, dos impostos, dos subsídios, do emprego dos créditos e das

contas. Tudo isso abre caminho ao poder orçamentário e fiscal dos Parlamentares Modernos. Este poder alcança igualmente o controle político formulando queixas antes de concordar com impostos e subsídios (Arruda e Piletti, 1994).

Na Inglaterra esse processo acelera-se através da criação da Câmara dos Lords (nobreza) e a Câmara dos Comuns (burguesia) e os Ministros de Estado só podem governar com a confiança dos Comuns, mas eles devem merecer também a confiança do rei, que os pode demitir sem voto de desconfiança. Surge o impeachment e consolida-se o regime parlamentar.

O Parlamento britânico (Westminster) lograra construir pouco a pouco, em torno de si, um sistema político que irá servir de modelo às democracias dos séculos XIX e XX (Duverger, 1995).

No século XVIII, as instituições parlamentares e o capitalismo estão fortemente implantados na Grã-Bretanha. Na Segunda metade desse século, na Inglaterra, tem início o capitalismo industrial. O capital acumulado na circulação de mercadorias é investido na produção; o capital industrial domina o conjunto da produção, inclusive distribuição e circulação. O progresso inglês faz surgir modernas empresas de tecelagem em Canterbury, Norwich, Sandwich, East Anglia, entre outras. O tear manual de madeira é mecanizado em 1785 e, a partir deste período, a Inglaterra passa a ser o principal país do mundo na transformação e distribuição de artigos têxteis.

O trabalho assalariado se instala definitivamente, em prejuízo dos artesãos, separando claramente os possuidores de meios de produção e o exército de trabalhadores. O processo se espalha pela Europa, América do Norte e Ásia no século XIX e ganha o mundo no século XX, quando numerosas nações passam a lutar para atingir a condição de países industrializados.

Em todo o Ocidente, nesse fervilhante século, as ideologias liberais e igualitárias fazem imensos progressos em decorrência do desenvolvimento das cidades, da economia mercantil, do capitalismo industrial e da revolução industrial.

Entre as inovações acontecidas no período, merecem destaque as mudanças na organização básica da produção: do sistema doméstico para o sistema de produção para fora e a seguir o sistema fabril (George Jr., 1972).

A grande transformação industrial, dos primórdios do século XIX, acabou por destruir a aristocracia que não mais correspondia ao desenvolvimento das forças produtivas, às quais asseguram o triunfo do capitalismo. Este capitalismo implanta a indústria têxtil americana transformando-a em uma das mais desenvolvidas do mundo.

A civilização do século XIX se firmava em quatro instituições, segundo Polanyi (1972):

\*Sistema de equilíbrio de poder que, durante um século, impediu a ocorrência de qualquer guerra prolongada e devastadora entre as Grandes Potências (1815 até 1914);

\*Padrão internacional do ouro que simbolizava uma organização única na economia mundial;

\*Mercado auto-regulável, que produziu um bem-estar material sem precedentes;

\*Estado liberal..

Classificadas de um certo modo, duas dessas instituições eram econômicas, duas políticas. Classificadas de outra maneira, duas delas eram nacionais e duas internacionais. Entre si elas determinavam os contornos característicos da história de nossa civilização.

A Inglaterra que, desde 1760 até 1850, tinha se transformado na oficina do mundo (pelo processo de industrialização), passa a liderar também o conjunto das finanças internacionais chamado de Haute Finance.

Esse pioneirismo inglês tem sua base na Revolução Inglesa do século XVII (derrota da monarquia para a burguesia), na burguesia comercial e industrial fortes, hegemonia naval (controle de mercados), notável evolução tecnológica (em máquinas e em energia) e nas finanças (liderança do Banco da Inglaterra). Voltando a Haute Finance, a influência que a mesma exercia sobre as grandes potências era sempre favorável a uma paz européia, uma

vez que os empréstimos e a renovação deles se articulavam com o crédito e este dependia do bom comportamento. O padrão ouro e o constitucionalismo foram os instrumentos que tornaram conhecida a voz da City de Londres, no mundo (Pedro, 1997).

Nos fins do século XIX, consolida-se o capitalismo financeiro e sua globalização se dá no século XX. O sistema bancário e as grandes corporações financeiras tornam-se dominantes e passam a controlar as demais atividades:- indústria, comércio, agricultura e pecuária.

A parte final do século XIX, também assistiu aos primórdios da Administração Científica, inclusive à primeira utilização desses termos. A Grã-Bretanha iniciou a Revolução Industrial cinquenta anos antes de qualquer outro país. A consequência disso foi que se alguém pudesse dizer que o século XIX teve um dono, esse título caberia, sem dúvida, aos ingleses (Thurow, 1992).

Do ponto de vista científico e cultural, as características dominantes no século XIX avançaram pelo século XX. Houve enormes progressos em todos os campos das ciências e numerosas invenções na física e na química. A difusão de suas aplicações revolucionou indústria e comércio, transformando as condições de vida.

Com o triunfo do maquinismo, a renovação dos instrumentos de produção, a reformulação dos métodos e a concentração empresarial, abriu-se uma nova era para a humanidade: a era da civilização científica. Esse impacto científico, melhorou as oficinas, aprimorando a indústria e com as análises de Taylor, Fayol e seus contemporâneos. Surge a Administração Clássica ou Científica.

Ao iniciar-se o século XX é importante destacar as forças que provocaram a ruptura do século XIX e culminaram com a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) todas, originárias do grande processo de mudanças acontecidas nas seguintes áreas (Hobsbawn, 1995):

\*Na economia, tensão do desemprego (queda da produção, do emprego e diminuição dos rendimentos);

\*Na política, tensão de classes (havia luta de classes e impasses entre as forças sociais envolvidas - burguesia, Estado e proletariado);

\*Na política internacional, tensão no câmbio (desequilíbrio da balança de pagamentos, queda das exportações, escassez de matérias-primas e perda nos investimentos) e

\*No campo diplomático, tensão imperialista (concorrência colonial e atritos na casa européia).

É com esse panorama que ingressamos no século XX. Segundo Júlio Caro Baroja (antropólogo espanhol): "Há uma contradição patente entre a experiência de nossa própria vida - infância, juventude e velhice, passadas tranqüilamente e sem maiores aventuras - e os fatos do século XX, os terríveis acontecimentos porque passou e passa a humanidade".

É com a frase de Eric Hobsbawm (1995, p.14), que iniciamos nossa trajetória de compreensão desse século: "O mundo que se esfacelou no final da década de 80 foi formado pelo impacto da Revolução Comunista na Rússia em outubro de 1917".

Toda a sociedade deste século foi marcada por este acontecimento, na medida em que nos habituamos a pensar na moderna economia industrial em termos de opostos binários, capitalismo e socialismo, como alternativas mutuamente excludentes, uma identificada com economias organizadas com base no modelo URSS e a outra como todo o restante das economias.

De volta ao início do século e à Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a mesma resultou dos atritos permanentes provocados pelo imperialismo das grandes potências, agrupados em duas alianças antagônicas: o sistema diplomática alemão, que formou a Tríplice Aliança (Alemanha, Áustria-Hungria, Bulgária e Turquia); e o sistema dos franceses, que deu na Tríplice Entente (França, Grã-Bretanha, Rússia, Sérvia, Estados Unidos, Itália, Romênia, Grécia, Japão, Portugal e Brasil).

O início desse confronto assinala o colapso da civilização (ocidental) do século XIX, cujas principais características foram (Hobsbawm, 1995):

- \*Economia capitalista;
- \*Estrutura geral e constitucional liberal;
- \*Classe hegemônica representada pela burguesia;
- \*Avanço da ciência, do conhecimento, da educação e do progresso material e moral;
- \*Convencimento da centralidade da Europa (berço de todas as revoluções e domínio da parte substancial de outras regiões-impérios).

Em síntese, os grandes países da Europa construíram o centro do sistema político mundial e passaram a ser o pólo dinâmico das grandes transformações.

O referido conflito deixou grande número de vítimas e beneficiários, o que provocou um deslocamento mundial da relação de forças e da riqueza, em prejuízo da Europa.

Os Estados Unidos saíram como a primeira potência mundial e passaram a ocupar os mercados abandonados pelos europeus, na Ásia, Pacífico e América Latina. Esta situação permite à indústria têxtil americana liderar o processo comercial e produtivo até a década de 60.

O final da contenda trouxe duas novas situações mundiais: a Revolução Russa com implantação, pela primeira vez na História, de um regime socialista (comunista); e a emergência do Império Japonês, na Ásia.

O fim do confronto resultou num mundo qualitativamente diferente em pelo menos três aspectos:

- \*Ele tinha deixado de ser eurocêntrico;
- \*As questões econômicas passam pela crescente interdependência internacional;
- \*A desintegração de velhos padrões de relacionamento social humano, e com ela, a quebra dos elos entre as gerações, quer dizer, entre o passado e o presente.

O período entre as guerras mundiais, presenciou o surgimento do facismo italiano (O poder era o Duce e este era Mussolini), do autoritarismo (na Turquia, na Espanha, em

Portugal, na Europa central e balcânica) e do nazismo (com Hitler, na Alemanha). A ascensão dos regimes autoritários, provoca um momento de crise no modelo democrata.

Em 1939, às vésperas da II Guerra Mundial, apenas os Estados Unidos, os países escandinavos, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Suíça, França e Grã-Bretanha conservavam o regime democrático, assim mesmo quase todos, enfrentaram contestações e tentativas de substituí-lo pela ditadura. A exceção era os Estados Unidos, onde a democracia liberal se consolidava, enquanto o país prosperava.

Em função dessa situação, os Estados Unidos assumem a liderança econômica mundial, passando de devedores a credores no mercado internacional, ajudando a reconstruir a Europa e segundo diversos autores, souberam combinar a vazão de excedentes da produção com a vazão de capitais ociosos (Galbraith, 1979).

Esse crescimento trouxe euforia social, o que dificultava a visão crítica dos perigos da elevada taxa de crescimento e o resultado foi o quebra da bolsa de Nova York em 1929. Esta quebra e a crise americana, alastraram-se pelo mundo em face da já substancial interligação econômica, sobretudo para quem recebia empréstimos desse país.

A consequência dessa crise foi a perda e a substituição no poder, dos republicanos pelos democratas e o surgimento do *New Deal* do presidente Franklin D. Roosevelt. Nesse programa, o governo assumiu importante papel na organização da vida econômica, inaugurando uma fase mais dirigista da economia. Alguns estudiosos apontam o *New Deal* como o programa econômico que recuperou o capitalismo liberal da sua crise (Galbraith, 1979).

Outros dois países que cresceram muito, mas fora do centro dinâmico da economia mundial, foram URSS (pelas características peculiares do seu regime) e o Japão (incorporaram a revolução moderna, na sua economia, com base no modelo alemão).

Ainda no período de 1931 a 1939, os governos de todos os países, de uma maneira geral, se empenharam no esforço coletivo para superar a crise e passam a desenvolver práticas intervencionistas jamais usadas, ou seja, dirigismo e planificação econômica.

O exemplo da moderna civilização ocidental passou a ser o modo de vida americano: o *american way of life*.

Mas, na Europa a crise econômica e social acontecida na década de 20, o totalitarismo, os ranços originários do Tratado de Versalhes e o não funcionamento da Liga das Nações (embrião das Nações Unidas), faziam do Velho Continente, não um campo para experimentos que levassem ao progresso com democracia mas, um barril de pólvora prestes a explodir novamente (Arruda e Pilletti, 1994).

A II Guerra Mundial foi a grande catástrofe da humanidade, pois envolveu a maioria dos países do mundo e o campo de guerra abrangeu quase todas as regiões do planeta. As perdas humanas (militares e principalmente civis), as grandes destruições morais e materiais, o holocausto judeu, o drama dos refugiados, a total desintegração econômica da maioria dos países envolvidos e a utilização da bomba atômica, constituem um quadro que merece permanentemente ser lembrado e repudiado como um retrocesso da humanidade (Sommerville, 1989).

Ao final da guerra em 1945, a Europa exibia as marcas da destruição, os aliados haviam batido as ditaduras, o antagonismo entre os vencedores acentuou-se e alguns países estavam mais pobres, desorganizados e com graves problemas sociais.

Os grandes vencedores, Estados Unidos e URSS emergiam como superpotências e para conciliar interesses em jogo, fizeram acordos sumários (com a complacência dos demais aliados) em defesa de suas zonas de influência (uma espécie de partilha do mundo). Esta situação não provocou conflitos diretos entre duas potências, mas aumentou a tensão mundial e a escalada militar, originando a Guerra Fria.

Como forma para solucionar os problemas internacionais, fundou-se a Organização das Nações Unidas (ONU), com sede em Nova York. Esta organização teve sua origem nos ideais da Liga das Nações e nos princípios universalistas que começavam a dominar os debates entre as nações (Sommerville, 1989).

A ação da ONU passa a acontecer no contexto competitivo entre blocos rivais, com os Estados Unidos e a União Soviética capitaneando os seus respectivos interesses, ou seja capitalista versus comunismo.

Com o fim da guerra, os cenários são substancialmente alterados e assim podemos resumi-los (período entre 1947-1968):

Na Europa, reconstrução via plano Marshall (patrocínio americano) com objetivo de fortalecer seus aliados (inclusive a Alemanha) contra o comunismo e manter o ritmo de suas exportações, consolidando sua posição hegemônica neste continente. O plano facilitou a integração econômica, pois foram injetados 17 bilhões de dólares, permitindo o surgimento do Mercado Comum Europeu (mais tarde, Comunidade Econômica Européia - CEE).

Na África, desmoronam-se os impérios de séc. XIX por fraqueza das metrópoles (concentradas na sua recuperação), pelo nacionalismo emergente, (contra o colonialismo e o racismo) e por incentivo das duas superpotências interessadas nesse mercado.

Na Ásia, o grande acontecimento foi a transformação da China em um Estado comunista. O Japão é governado pelos Estados Unidos, que diminui a influência das forças armadas na vida política do país. Mantém o Imperador no poder, criando o regime Parlamentarista e uma Constituição Liberal. A Índia e o Paquistão se tornam independentes da Inglaterra e Nehru (primeiro chefe da República Indiana) lança as bases do não alinhamento e da ideologia terceiro mundista.

No Oriente Médio, a criação do Estado de Israel coloca em permanente conflito árabes e judeus, exportadores e não-exportadores de petróleo e americanos e soviéticos.

Na Europa Oriental, todos os países transformam-se em regimes socialistas, obedecendo aos preceitos das áreas de influência definidos em Yalta e Potsdam. Somente a Iugoslávia, com Tito, procura unir o regime comunista com uma ideologia neutralista entre as grandes potências.

Na América Latina, desde o movimento da independência, no início do século XIX, os Estados latino-americanos ficaram marcados por sua herança colonial de exportadores de produtos primários. O atraso estrutural, diante das potências capitalistas, consolidou o domínio da América Latina pela Grã-Bretanha, no século XIX e pelos Estados Unidos no século XX. O continente permaneceu sujeito a crises econômicas internacionais, que provocaram freqüentes períodos de instabilidade social e política, dificultado o seu desenvolvimento.

Os trinta anos que se seguiram, após o término da II Guerra Mundial, são caracterizados pelos historiadores e pelos economistas como os trinta anos gloriosos, a era de ouro ou os anos dourados.

Essa era de ouro pertenceu essencialmente aos países capitalistas desenvolvidos, pois representavam 3/4 da produção do mundo, e mais 80% de suas exportações eram de produtos manufaturados.

A Europa Ocidental toma consciência da sua prosperidade na década de 60 e os benefícios da *efluent society* se generalizam.

Os Estados Unidos prosperariam ainda mais, graças ao Fair Deal, ou Acordo Justo. Tal política visava solucionar dois problemas: - O desemprego, agravado pelo retorno de milhões de soldados à vida civil; e a conversão técnica da indústria bélica em indústria de bens de consumo.

O Acordo Justo, o Plano Marshall e a recuperação econômica japonesa, propiciaram uma aceleração no desenvolvimento econômico americano, renovando os princípios do *american way of live*.

John K. Galbraith (1973, p.224) assim abordava o momento: “Nenhum homem faminto e sóbrio pode ser convencido a gastar seu último dólar em outra coisa que não comida. Mas uma pessoa bem alimentada, bem vestida, e bem abrigada e em tudo mais bem cuidada pode ser convencida a escolher entre um barbeador ou uma escova de dentes

elétrica. Juntamente com preços e custos, a demanda do consumidor se torna sujeita a administração".

Há registros também que as economias da Europa Oriental cresceram com a mesma rapidez, puxadas pelo excepcional crescimento soviético no período.

Os anos dourados foram um fenômeno mundial, embora a riqueza geral jamais chegasse à vista da maioria da população dos países emergentes (Terceiro Mundo).

Esses anos gloriosos são justificados também pelos seguintes fatores:

- \*Aumento substancial da produção de alimentos. Superando, em mais de 70% dos países do mundo, suas respectivas taxas de crescimento populacional;
- \*Processo de substituição de importações, elevou o ritmo de industrialização em níveis extremamente altos, jamais observados em períodos anteriores;
- \*Dirigismo ou planificação do Estado como elemento orientador (nos países do segundo e terceiro mundo: como orientador e investidor) do desenvolvimento econômico e social;
- \*Revolução tecnológica como pano de fundo desse surto econômico; e por último;
- \*Sociedade industrial capitalista americana servindo de modelo ou de referência aos demais países do mundo.

Entretanto, a economia mundial nessa Era continuou sendo mais internacional que transnacional. Os países comercializavam uns com os outros em medida cada vez maior. Quadruplicaram as exportações entre 1950 e 1970. Contudo, a maioria deles, concentrou o grosso de suas atividades econômicas no mercado interno. Na área têxtil, a situação do domínio americano se altera, quando os países produtores de matérias-primas passam a equipar-se e criam suas próprias fiações e tecelagens (casos da Índia, China, Indonésia, Japão, México, Brasil, Argentina, Alemanha e URSS)

No campo social, a recuperação européia no período refletiu-se na política, com uma moderna legislação social e previdenciária. Uma melhor distribuição de renda, o seguro-desemprego, o aposentadoria, o abono familiar e outros avanços sociais elevaram o

padrão europeu, principalmente o ocidental. Essas práticas, alastraram-se para outras regiões do globo cristalizando uma verdadeira consciência social.

Essas conquistas, de uma certa maneira generalizadas, são devidas a fatos históricos sociais extremamente importantes:

- \*Êxodo rural. A busca de novas oportunidades de vida, nas grandes cidades. A decadência do campesinato;
- \*A universalização da necessidade da educação (alfabetização, educação primária, secundária e universitária);
- \*A ascensão das classes operárias industriais, o movimento operário, os sindicatos mais coesos e uniformes em suas reivindicações e o crescimento dos partidos de esquerda (muito identificados com as chamadas "causas" nacionais);
- \*A revolução feminina, a luta das mulheres para se firmarem num mundo até então essencialmente masculino.

A interdependência desses fatos contribuiu para corrigir desvios das políticas sociais, por que não dizer do próprio capitalismo, dos governos democraticamente constituídos.

A história dos últimos trinta e sete anos (1960 a 1997) é a de um mundo que parece ter perdido suas referências, ora avançando para períodos rápidos de estabilidade, ora de instabilidade e crise. Tudo isso se dá numa dinâmica muito intensa que prejudica a acuidade analítica do período.

Mas, poderíamos observar que, as mudanças que se verificaram no mundo nesse curto espaço de tempo (desintegração da URSS e do bloco soviético, fim da guerra fria, unificação das Alemanhas, a criação do Nafta e do Mercosul, entre outros) produziram uma grande alteração nas relações mundiais justificando o conceito de uma nova ordem internacional (Faria, Marques e Berutti, 1993).

Alguns autores pesquisados, sustentam que esta nova ordem internacional está inserida no contexto de uma crise permanente cujos contornos principais são os seguintes:

- \*Uma situação geral de instabilidade e de crises setoriais, localizadas e passageiras;
- \*Mundo moderno está perdendo seus referenciais. Esta tendência deve se acentuar cada vez mais;
- \*Aumento da desigualdade social e econômica, gerando extremos de pobreza e riqueza;
- \*A impotência dos Governos, aplicando velhos remédios de políticas públicas na administração econômica de situações novas e incertas. Estado à mercê de um incontrolável mercado mundial;
- \*A crise nas empresas controladas pelo Estado e suas repercussões na sociedade;
- \*Problema causado pelas empresas transnacionais ou seja sua atuação sem fronteiras;
- \*A situação ecológica mundial e os seus desdobramentos políticos e econômicos;
- \*Problema do trabalho, do desemprego e da empregabilidade;
- \*Os fluxos financeiros cruzando, livremente, as fronteiras dos Estados, dificultando o seu controle;
- \*A migração de indústrias de trabalho intensivo dos países de altos salários para os de baixos salários;
- \*Conflito entre os economistas Keynesianos (defesa do dirigismo do Estado para evitar a estagflação) e, os Neo-Liberais (corte nas despesas e custos do Estado e da iniciativa privada para o crescimento da economia capitalista);
- \*A dicotomia da economia formal versus informal (origem na fuga dos tributos e subproduto do desemprego);
- \*A concentração dos Estados-Nações em blocos e o movimento contrário dos pequenos Estados-Nações (pró-defesa da língua, da etnia, da filosofia, do egoísmo coletivo, da riqueza, etc..).

No panorama têxtil, os grandes centros no mundo, estão concentrados na Ásia (China, Japão, Índia, Indonésia e Coréia do Sul), América do Norte (Estados Unidos e México), América do Sul (Brasil e Argentina) e Europa Ocidental (Inglaterra, Alemanha, Suíça, França, Itália e Rússia).

Muito poderia ainda ser dito, mas, ultrapassaria os limites desse tópico, conseqüentemente, encerro este breve panorama mundial tecendo os últimos comentários sobre o novo contexto internacional. Este apresenta-se dominada pelos megamercados, e sua elevada competitividade em que as diferenças Norte x Sul (ricos x pobres) se acentuariam perigosamente, devido ao elevado padrão de desenvolvimento tecnológico do primeiro, o que acarreta, inclusive, um enorme movimento migratório do segundo para essa região. Pela globalização do investimento direto entre as nações e à formação do oligopólio global. E pela inovação tecnológica que acelera e aprofunda mudanças na vida das pessoas e das organizações.

A expectativa é que a Organização das Nações Unidas (ONU) consiga os mecanismos necessários para exercer um efetivo governo mundial dentro desse contexto e com isso tornar possível a coordenação política, econômica e social do mundo. Em síntese, permitir a convivência harmônica entre os povos e nações.

A conclusão sobre o ambiente internacional atual é que o mesmo, não é motivo para euforia e sim para preocupações e reflexões, sobre quais os caminhos que serão trilhados pela humanidade, na luta pelo seu bem-estar.

### **2.2.1 O Contexto Brasileiro**

Caracterizado o ambiente mundial, do qual o Brasil faz parte, é oportuno vislumbrar as especificidades nacionais nesse processo de internacionalização e globalização da economia.

Início esta análise pela ocupação portuguesa do Brasil, que coincide com o princípio da Idade Moderna e, passados 498 anos, continuamos a buscar uma sociedade moderna, justa e equilibrada.

Nossa independência tem sua origem na crise da colonização brasileira, como decorrência da crise geral do sistema colonial. Os sinais mais importantes foram originários

de três acontecimentos fundamentais ocorridos na segunda metade do século XVIII: a revolução francesa, a revolução americana e a revolução industrial. Elas marcaram a transição da Idade Moderna para a Idade Contemporânea (Pedro, 1997).

No início do século XIX, o Brasil transforma-se no centro de decisões do Império português com a vinda da família real para o Rio de Janeiro. A tradicional união Inglaterra-Portugal tinha gerado motivo para os franceses de Napoleão invadirem esse país e afugentaram a corte portuguesa para o Brasil.

Os ingleses que já vivenciavam o capitalismo industrial e o liberalismo econômico, aproveitando-se da situação, derrubaram o monopólio lusitano no Brasil, através da abertura dos nossos portos às nações amigas (nações amigas representava, na verdade, a Inglaterra com os seus produtos manufaturados e seus créditos financeiros).

A Nação torna-se independente de Portugal em 1822, apoiada pelos ingleses que completam sua influência econômica sobre o Estado brasileiro.

Passamos o I e II Reinados nessa dependência, em face dos excessivos privilégios concedidos em matéria de importação de produtos (têxteis principalmente) e, que por muitos anos inibiram o nosso desenvolvimento industrial. Secundariamente, vinham as concessões de empréstimos bancários londrinos para financiamentos dessas importações (80% delas oriundas da Inglaterra) e para gastos com a Guerra da Cisplatina, revoltas internas e indenizações pagas a Portugal para que reconhecesse nossa Independência.

O imperialismo inglês durou até o final da I Guerra Mundial, quando os Estados Unidos passam a liderar o mundo e as Américas em especial.

Após o final desta guerra, as mudanças no cenário nacional são profundas, pois o mundo vive um período de grandes alterações políticas, sociais e econômicas, que repercutiram em nosso país através da revolução de 1930 (união das oligarquias e o Tenentismo militar), ocasionando o encerramento do ciclo republicano, chamada Primeira República, originário da proclamação da república ocorrida em novembro de 1889. Assume

o poder Getúlio Vargas, com a perspectiva de políticas inovadoras e implanta a dúbia República Nova (1930-1937).

Mas o panorama na República Nova não foi dos melhores. Com a balança comercial em permanente declínio, emigração do ouro para países estrangeiros, redução das exportações, baixa no preço do café, cessação da entrada de capitais estrangeiros e o desgaste da guerra civil constitucionalista, apressam o fim desse período (Baer, 1975)..

Surge o Estado Novo (1937-1945), centralista e autoritário, com sua Constituição neo-facista e uma roupagem corporativista baseada na carta de del Lavoro italiana, origem da nossa CLT. Na realidade, o que se instalara no país fora a ditadura pessoal de Vargas, pois a hegemonia agrária estava em depressão econômica desde 1929 e as emergentes classes urbanas - a burguesia industrial, o operariado, a pequena classe média de funcionários e profissionais liberais - não se haviam organizado como classes conscientes de seus interesses. A política econômica do período é de forte cunho nacionalista e culmina com a participação do Brasil na II Guerra Mundial (Ianni, 1979).

Em outubro de 1945, o ditador Getúlio Vargas foi deposto em um golpe de Estado, organizado por forças políticas civis e militares. O Estado foi reformulado passando de poder político ditatorial para uma democracia representativa como consequência da vitória e das teses aliadas. A política econômica central é liberal e origina um período de grandes realizações no campo político, social e econômico. Esse período vai até 1964, intercalando situações do Estado e da economia em relação a: desenvolvimento, capitalismo nacional, industrialização, interdependência, Estado e economia populista, organização burocrática, capitalismo dependente, entre outros.

Campos (1994,p.ix) em seu livro "A Lanterna na Popa", assim se expressa sobre esse momento brasileiro: "Assisti, esperançoso, as duas ondas de crescimento sincrônico no mundo. A primeira, no fim da década de 50, com a criação do Mercado Comum Europeu, que repercutiu no Brasil com o desenvolvimentismo otimista da era JK. A outra, na segunda metade dos anos sessenta até a crise do petróleo, em 1973, período em que se falava no milagre brasileiro".

No governo de João Goulart (1961-1964), a crise do Estado populista atingiu seu limite: forte redução de investimentos, inflação, radicalização ideológica da política de massas, desconfiança da burguesia, dos militares e do clero e a intervenção branca americana, contribuem para o encerramento do ciclo democrático no período. Assumem o poder os militares que passam a controlar a vida política brasileira e ficam administrando a Nação por duas décadas.

Inicialmente, foi criado o Plano de Ação Econômica, do Governo (PAEG), elaborado durante o governo Castelo Branco (1964-1967), e cujos objetivos econômicos, abaixo listados, foram perseguidos pelos demais governos militares que se seguiram:

- \*Fazer o país se desenvolver;
- \*Controlar a inflação, sobretudo através da contenção do crédito e dos salários;
- \*Diminuir as diferenças regionais;
- \*Diminuir o déficit da balança de pagamentos;
- \*Incentivar as exportações e
- \*Atrair capitais estrangeiros, oferecendo possibilidades de bons lucros e de estabilidade política.

Os governos militares fizeram o país crescer, pois saímos do início da década de 60 da 50º para a 10º economia com o maior Produto Interno Bruto (PIB) do mundo, ao custo do aumento do desequilíbrio social. Com a crise internacional do petróleo (1973-1974), interrompe-se o chamado milagre brasileiro e ao final da década nossa balança comercial e de serviços acumula um déficit de mais de 100 bilhões de dólares (Baer, 1975).

No Brasil, essa crise foi duplamente grave, porque:

- \*O milagre foi feito com financiamento externo, que acarretou enorme dívida e não propiciou o desenvolvimento do mercado interno;
- \*O investimento concentrou-se em grandes obras, muitas delas desnecessárias e na produção de bens duráveis inacessíveis ao grosso da população;

\*Os juros internacionais subiram demais, prejudicando nossas exportações (recebíamos menos e pagávamos mais por elas), e;

\*Cresceu substancialmente a concentração de renda, os ricos ficaram mais ricos e os pobres mais pobres. Essa concentração impediu a população de usufruir o milagre econômico.

Todo esse conjunto de problemas desaguraram na ruptura da legitimidade revolucionária (baseada em Atos Institucionais) e ao final da década de 70 e princípios dos anos 80 entramos na chamada fase da distensão lenta e gradual da ditadura militar para o poder civil democrático. Surgem na vida política brasileira, os movimentos e fatos que contribuem para o desfecho da via militar. São eles:

\*A campanha pela anistia;

\*O movimento sindical e suas repercussões políticas (surgimento da CUT e do PT);

\*As oposições vencem em quase todo país nas eleições gerais de 1982 (destaque para o PMDB entre os partidos de oposição), e;

\*A campanha Diretas Já (o país inteiro se mobilizou para exigir eleições diretas para a Presidência da República).

Abalado pela recessão e pelas ações acima assinaladas, o regime autoritário enfraquece e de comum acordo com as oposições permite uma transição conciliadora, representada pela chapa da Aliança Democrática, que venceu as eleições indiretas no Congresso, com Tancredo Neves, tornando-se o primeiro Presidente civil depois de quase 22 anos de ditadura.

O Brasil da Nova República originou desdobramentos importantes que aproveito para destacar:

\*A eleição para a formação do Congresso Constituinte;

\*A constituição de 1988;

\*A primeira eleição para Presidente da República desde 1960, e;

\*Os planos econômicos dos anos 80 (Cruzado, Bresser, Verão e Collor).

Sobre esta década, alguns historiadores e economistas, avaliam-na como a década infeliz. O Brasil ficou mais pobre, pois o PIB cresceu apenas 2% ano em média, o que mal acompanhou o crescimento vegetativo da população.

O setor industrial, responsável maior pelas exportações nacionais, que havia crescido 8% na década anterior, parou: não passou de 0,4%. A recessão brutal provocou altas taxas de desemprego, contração salarial, queda das exportações e inflação desenfreada. O fato é que fracassaram as várias e sucessivas estratégias para enfrentar os nossos desequilíbrios estruturais (Arruda e Pilletti, 1994).

Ao entrarmos na década de 90, nos deparamos com a implantação do Plano Real e da conseqüente eleição de Fernando Henrique Cardoso para a Presidência da República.

Os desafios herdados pelo Estado e pela sociedade brasileira são enormes. Existe uma realidade mundial marcada por movimentos que são portadores de mudanças importantes (já analisadas no panorama mundial), com impactos desconcertantes para nossa compreensão.

O Brasil se apresenta diante do desafio em posição ao mesmo tempo favorável (10º maior PIB do mundo e a liderança no Mercosul) e desfavorável (atraso tecnológico, altas taxas de juros, baixa competitividade industrial, infra-estrutura em condições precárias, saúde pública em processo de erosão, desemprego, empobrecimento e distribuição de renda desigual). Em essência, a nossa nação precisa de um novo modelo para espelhar-se. E este modelo deverá levar em conta as nossas raízes latinas, o aumento da nossa participação na economia mundial, a redefinição das relações sociedade-Estado e sua indispensável reforma modernizadora e que privilegie, acima de tudo, o ser humano.

Finalmente, o Estado e a Sociedade brasileira devem intensificar ações quantitativas e qualitativas na educação e na saúde, permeando este processo com paz e justiça social.

### 2.3 As Tendências e as Perspectivas da Administração

Um panorama prévio, desse contexto, é apresentado a seguir na oportuna visão de oito renomados autores.

“À medida que nos aproximamos do final deste século, a humanidade adentra uma nova era, caracterizada pela crise e por novas oportunidades. Contradições crescentes entre o crescimento econômico e a manutenção dos ecossistemas que sustentam esse crescimento estão ameaçando, não apenas as condições de vida precária da população pobre nos países em desenvolvimento, como também os relativamente altos padrões de consumo material e energéticos das sociedades afluentes dos países desenvolvidos”, de Henrique Rattner, Professor USP, São Paulo.

“Vivemos em uma época muito turbulenta, não porque haja muitas mudanças, mas porque as coisas se movem em muitas direções diferentes. Nessa situação, o executivo eficaz precisa ser capaz de reconhecer e avançar com as oportunidades, de aprender e atualizar constantemente sua base de conhecimentos”, de Peter F. Drucker, Escritor e Consultor de Empresas, Estado Unidos.

“Criar organizações de aprendizagem implica formar pessoas que aprendam a ver as coisas pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam o seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa. Dada a influência das organizações no mundo atual, as organizações de aprendizagem podem ser um instrumento não só para a evolução das organizações, como também para a evolução da inteligência”, de Peter M. Senge, Professor do MIT, Estados Unidos.

“Vivemos num momento fantástico da história humana. Escondidos por trás do pessimismo que hoje é moda estão várias mudanças no planeta que são tremendamente positivas e humanizadoras. Mas para sobrevivermos no alvorecer do século. XXI vai ser preciso mais do que instinto. Para todos nós, será preciso profunda compreensão do

revolucionário novo elo entre conhecimento, riqueza e guerra", de Alvin e Heidi Toffler, Pensadores Sociais, Estado Unidos.

"Há países naturalmente pobres mas vocacionalmente ricos. Há outros que têm riquezas naturais porém parecem ter vocação de pobreza. Às vezes fico pensando, com melancolia, que talvez (O Brasil) estejamos neste último caso. Não nos faltam recursos naturais. Mas sua mobilização exige abandonarmos nossa grave e renitente tradição deficitária, e um grau maior de abertura internacional. Nossa pobreza não pode ser vista como uma imposição da fatalidade. Parece antes uma pobreza consentida, resultante de um mau gerenciamento e negligência na formação do capital humano", de Roberto Campos, Embaixador, Brasil.

"Vivemos num mundo conquistado, desenraizado e transformado pelo titânico processo econômico e tecnocientífico do desenvolvimento do capitalismo, que dominou os dois ou três últimos séculos. Sabemos, ou pelo menos é razoável supor, que ele não pode prosseguir ad infinitum. O futuro não pode ser uma continuação do passado, e há sinais, tanto externamente quanto internamente, de que chegamos a um ponto de crise histórica", de Eric Hobsbawm, Historiador, Grã-Bretanha.

"As forças do mercado, assim como elas funcionam hoje, são completamente cegas às necessidades da maior parte da humanidade. Precisamos repensar nossa própria civilização. O que é progresso e o que é desenvolvimento", de José Lutzenberger, Ecologista, Brasil.

A exposição de alguns pensamentos acima, que constituem parte do contexto que estamos vivenciando, leva-me a considerar que fazemos parte de uma sociedade global e dela herdamos os seus paradoxos e todas as suas complexidades.

Num mundo extremamente interdependente, tentar acompanhar a evolução do "Pensamento Administrativo" é ampliar sua análise sistêmica entre o ambiente macro (panorama mundial e nacional) e o ambiente micro (as organizações).

A organização e o ambiente, independentemente das suas especificidades, são objeto de trocas e transformações permanentes. O personagem central desse processo é o ser humano. E como seres humanos que somos, podemos, resumidamente, observar, no ambiente macro, a globalização e internacionalização da economia através de investimentos, produtos, serviços e tecnologia.

Essa situação nos faz pensar que a competição pelo privilégio de liderar o processo político/econômico envolve as seguintes composições (que podem ser horizontais, verticais, integrativas e excludentes):

- \*Estados Unidos e CEE x Japão, NICS, ASEAN e China - horizontal;
- \*América Latina x Ásia - horizontal;
- \*Estados Unidos x Japão x CEE - horizontal;
- \*CEE e Europa Central e Oriental - integrativas;
- \*Nafta e Mercosul - integrativas;
- \*Japão e Ásia Sul e Leste - integrativas;
- \*Norte (países desenvolvidos) x Sul (países subdesenvolvidos) - vertical, e;
- \*CEE e Países Africanos - excludentes.

Naturalmente este choque competitivo, nas suas diversas variantes, nos induz a afirmar que compõem a liderança do sistema, os Estados Unidos, o Japão e a Comunidade Européia. Nos seus desdobramentos integrativos, teríamos os seus quadros assim compostos: Nafta, Japão e Ásia Sul/Leste e total da Europa (Thurow, 1992).

Nas bordas do processo estão o Mercosul, Índia e Região Australiana. Ficam momentaneamente fora do eixo econômico, os demais países da América Latina, África, Oriente Médio e um grupo de pequenos países espalhados por regiões já citadas, mas não integrados (Albânia, por exemplo).

Portanto, a condução do século XXI é dos países ou regiões líderes do processo econômico e compete à ONU, através da Organização Mundial de Comércio (OMC), Banco Mundial e FMI, reorganizar as economias para provocar uma nova ordem

econômica internacional voltada para a cooperação e o desenvolvimento integrado de todas as regiões.

Como subproduto desse ambiente globalizante merecem estudos e pesquisas os seguintes temas (Azevedo e Menezes, 1996):

\*Financeirização da Economia Internacional (envolvendo o sistema bancário, a especulação imobiliária, a bolsa de valores, o mercado de commodities, o mercado de derivativos, os investimentos indiretos, os investimentos especulativos, o mercado de seguros, os fundos de pensões, entre outros);

\*Estado-Nação e Empresas Transnacionais (estas empresas cresceram substancialmente em face de objetivos estratégicos de longo prazo e transformaram o mercado, muitas vezes não se submetendo às suas próprias leis. Neste caso, o Estado tem que se apresentar como regulador das forças do mercado e estimulador de novos campos de atividades econômicas);

\*Sociedade e Inovação Tecnológica (ela ocorre principalmente nas comunicações, na informática e na telemática. Todo esse conjunto afeta a inteligência e a estrutura social em todo os países do mundo. Numa sociedade cada vez mais tecnológica, o ser humano faz a diferença. Surge, nesse instante, o grande problema do descompasso entre o avanço científico e técnico, o desenvolvimento humano e a carência social);

\*Sistema Educacional e Indivíduo Global (o sistema atua na uniformização de conhecimentos fundamentais, na modificação de postura com vistas à maior diversificação futura e na educação centrada no indivíduo. O indivíduo global atua com independência, possui habilidades de adaptação, flexibilidade às mudanças, humanidade, domínio das regras sociais, com conhecimento de informática, criatividade e capacidade de trocas internacionais (Vianna, 1995);

\*Desenvolvimento Econômico e Manutenção dos Ecossistemas (o desafio da humanidade é equacionar o crescimento universal com ecologia ambiental);

\*Sistema Global e o Conhecimento (está surgindo uma nova economia revolucionária baseada no conhecimento, e não nas matérias-primas e no trabalho físico convencionais);

\*Sistema Global e o Tempo (a velocidade das mudanças variam em função do desenvolvimento do Estado-Nação. Quanto mais desenvolvido, maior é a aceleração das variáveis: política, tecnológica, social, educacional, etc.. Esta situação produz visões e necessidades diferentes do mundo);

\*As religiões e as Associações Transnacionais (a crescente influência de religiões globais, do Islamismo a seitas da Nova Era que se multiplicam com rapidez e interferem no fluxo social e financeiro da sociedade. Já as associações transnacionais ou as ONG's (Organizações Não-Governamentais) têm papel cada vez mais ativo na administração e na política do sistema global, vide movimentos como Greenpeace, Anistia Internacional, entre outros.);

\*Emprego, o desemprego e a empregabilidade (o desemprego vem na razão direta da aplicação da tecnologia, principalmente nos campos industrial e agrícola. Ela desaloja num primeiro momento, os trabalhadores menos qualificados. Essa situação gera o fator empregabilidade ou seja a necessidade de reciclar e redirecionar essa mão-de-obra desempregada para outros setores da economia. A questão emprego e suas decorrências vão ser o principal tema social deste final de século);

\*A crise do Estado-Nação (muito pequeno para enfrentar os grandes problemas da nação e muito grande para agilizar os problemas menores do cidadão), e;

\*A emergência da mulher no mercado de trabalho (é uma consequência natural da sua educação e competência).

Enfim, existem tantos campos originários do processo de globalização econômica que cada um deles merecerá análises e pesquisa especiais, pois os mesmos são bastante complexos, dinâmicos e interligados.

Dizem os especialistas no assunto que, o grande paradoxo contemporâneo é: ao mesmo tempo que a humanidade se universaliza, pelo crescimento da interdependência entre os Estados-Nação, os valores universais se esvanecem, ou seja, acontece o afrouxamento da distinção entre o Estado e a Sociedade Civil. Esta situação leva à indefinição da esfera pública, associada à crise do Estado Moderno.

A crise no Estado Moderno desloca nossa visão para o Brasil. O destino de um país não pode ser trabalhado isoladamente, mas em conjunto com sua região e num quadro global.

O principal elemento dessa interface é a estabilidade social-econômica. Ela é o ponto central para implementação de estratégias de desenvolvimento. A sociedade brasileira precisa ser esclarecida que o crescimento sócio-econômico é produto de poupança e investimento (Martins, 1996).

O incentivo à poupança deverá ser o principal objetivo do país (precisamos gastar menos na vida particular e acumular superávits para seu emprego redistributivo público) com intuito de criar recursos para atendermos as nossas indispensáveis necessidades de investimento.

O Brasil precisa definir condições que incentivem a poupança, repensem o consumo, facilitem o investimento privado e que proporcionem recursos orçamentários voltados para as reais necessidades sociais das quais todos nós estamos cientes mas ainda não conseguimos resolver: educação, saúde, justiça e tecnologia.

Portanto, precisamos de propostas de ação para crescermos rapidamente nesse universo econômico. Para que isso aconteça necessitamos agilizar as reformas constitucionais: Tributárias, Previdenciária e Administrativa. Desregulamentar a ordem econômica; política de exportação com desoneração fiscal e custos portuários mais baixos; e política comercial voltada para o combate às práticas desleais de comércio e correção de distorções de estrutura tarifária.

Nos campos industriais, agrícolas, comerciais e de serviços, reestruturar os setores (políticas setoriais coordenadas), reduzir o custo Brasil, apoio à modernização tecnológica, incentivar programas de geração de competência e criar um novo relacionamento Governo e setor privado.

No campo de geração de empregos precisamos de: flexibilizar o mercado de trabalho, estímulo às micros, pequenas e médias empresas, apoiar os setores de mão-de-obra intensiva e proporcionar o aumento de qualificação da força de trabalho. O assim chamado terceiro setor, muito poderá contribuir nesta geração de novas oportunidades de empregos (Kanitz, 1995).

O país deve se colocar em marcha para o progresso, tornando urgentes as reformas acima, entendendo que precisamos crescer independente da competência dos nossos futuros dirigentes.

O Brasil, o Mercosul e a América Latina precisam criar condições para competir também no campo intelectual, pois o conhecimento é a chave para a evolução do nosso progresso.

Secundariamente, até por uma questão geográfica, precisamos aumentar nossa parceria com os Estados Unidos e o Canadá, com o objetivo de superarmos a nossa tradicional pobreza econômica e educacional.

A competição no mundo não é só entre nações, regiões e megablocos, mas principalmente entre as empresas ou organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Vivemos num universo de organizações e elas são a melhor expressão da nossa racionalidade. As organizações formais resultam de um processo evolutivo que tem suas raízes numa constelação social maior, que são as organizações informais, dentre as quais avultam, com especial importância, os grupos primários - as tribos (Bertero, 1992).

Partindo dessa consideração evolutiva, precisamos compreender as Organizações e a Teoria Administrativa no processo globalizante.

No campo aplicativo, as organizações podem vivenciar problemas que ora demandem soluções via instrumentos da Escola Clássica ou Néo-Clássica (tipo Just-in-Time, CCQ, Kanban, etc.) e ferramentas da Escola Sistêmica (tipo análise estratégica do mercado, produto e empresa, num envolvimento sistematizado e integrado).

Nesse campo, os instrumentos de gestão administrativa, baseados na Teoria Geral de Administração, flutuam de acordo com o avanço e o progresso das organizações, decorrentes das suas transações com o meio-ambiente em que estão inseridas (Katz e Kahn, 1970).

O sucesso dos países de economias dinâmicas acaba por transbordar a excelência das suas organizações para outras regiões e, também, transformam-se em modelos entre seus pares e em foco de estudos administrativos sobre o assunto.

Iniciamos esta questão abordando a pesquisa de Chandler apud Ferreira, Reis e Pereira (1997), sobre as estratégias que fizeram o sucesso de organizações americanas, inglesas e alemãs. As principais conclusões do seu estudo foram:

\*O sucesso da empresa depende da combinação de construção entre capacidade produtiva, economia de escala e o seu objetivo (propósito);

\*Essas organizações investiram em redes de distribuição e comercialização próprias para os seus produtos;

\*Tiveram competência e capacidade de recrutar gerentes e executivos capazes de implementar a sua correta estratégia, e;

\*Procuraram envolver suas organizações em processo de aprendizagem.

No campo das organizações japonesas, em função da valorização do iene e de sua estratégia exportadora, prosperaram empresas nipônicas no mundo, oriundas do seu investimento externo direto.

Essas empresas trouxeram para o ambiente global um novo sistema gerencial e de produção, chamado de pós-fordista, em contraposição ao modelo americano de produção baseado na rigidez da estrutura e na produção em massa.

O grande legado das organizações japonesas é no campo das técnicas de gestão. Sua histórica obsessão por qualidade e produtividade (no passado o Japão foi um grande copião de produtos ocidentais) nos deixou um ferramental muito importante, centralizado nas técnicas de produção *Just-in-Time* (*Housekeeping*, *Kanban*, *Setup* rápido, CCQ, GQT entre outras) e na inovação do processo produtivo.

O advento das organizações japonesas, no cenário internacional, mudou o enfoque da manufatura, ou seja, da era da produção em massa e de intensa atividade mercadológica (décadas de 60 e 70), para a era da produção enxuta, com qualidade e bons serviços (décadas de 80 e 90).

Como contraponto da influência das técnicas orientais de gestão e do conseqüente predomínio de suas empresas no mercado, surgiu, no cenário americano a Reengenharia, de Hammer e Champy (1993), como a solução para todos os males organizacionais. A reengenharia utiliza basicamente a tecnologia de informação, as novas arquiteturas organizacionais e as equipes multifuncionais para obter resultados drásticos nas empresas.

A dramática radicalidade da gestão trouxe danos enormes às organizações, obrigando as empresas, que se lançaram nesse processo, a apelar às empresas de consultoria, objetivando a recomposição do moral e da estrutura dessas firmas.

Como conseqüência das três condicionantes (técnicas japonesas de gestão, reengenharia e consultoria de reabilitação) surge no campo organizacional a gestão sistêmica compartilhada representada pela Organização de Aprendizagem (*Learning Organization*).

Essa cultura organizacional é fruto da consolidação das Teorias Comportamental, Sistêmica e da Contingência, causa e/ou efeito da globalização, da modernidade, da inovação tecnológica, da revolução da ciência e do conhecimento e da nova visão sobre o ser humano na organização.

O que é em resumo a Organização de Aprendizagem? Seu postulado básico é: "a empresa é a integração dos seres humanos e o aprendizado é a sua essência" (Senge, 1990).

Define que a missão dessas organizações passa por:

- \*Encantar e superar as expectativas dos nossos clientes;
- \*Desenvolver e fazer crescer os nossos colaboradores (amor pela causa e felicidade das pessoas);
- \*Remunerar bem o acionista (o lucro como subproduto das coisas bem feitas);
- \*Desenvolver com o ambiente (comunidade raiz) o melhor intercâmbio possível;
- \*Mudar e inovar porque o mundo está em mudança permanente;
- \*Certeza de estar na direção ou no objetivo correto.

A *Learning Organization* trouxe mudanças importantes no complexo campo da Teoria Administrativa e revolucionou uma parcela substancial dos seus conceitos. São pontos de reflexão, dentro do contexto, seguintes temas:

- \*Cultura instalada e novos valores;
- \*Tempo e capacidade de informações recebidas;
- \*Antropologia e referências da empresa;
- \*Razão, tecnocracia, emoção e intuição;
- \*Focar e diversificar;
- \*Centralização e participação;
- \*Capital monetário e capital social;
- \*Especialista e generalista;
- \*Gerência masculina e gerência feminina (intuição, negociação e flexibilização);

- \*Desemprego ou emprego com dignidade (trabalho não é castigo);
- \*Crescimento organizacional e o meio ambiente;
- \*Gerência normal e gerência empreendedora (dirigir a empresa como se fosse sua);
- \*Gerência de manutenção e gerência de oportunidades (toda voltada para mudanças e não na manutenção do status quo da empresa);
- \*Administração moderna e a ética (o administrador moderno deve ter um questionamento ético, antes de deixar-se atropelar pela tecnologia);
- \*Planos de curto prazo (lucros de curto prazo) e planos estratégicos (controle do ambiente e balanço e lucro social);
- \*Organizações solitárias e organizações coletivas (processo de parcerias com empregados - employership e com outros investidores tipo Fundo de Pensões), e;
- \*Organizações opacas e organizações de brilho (empresas saudáveis, lideranças integradas e de visão holística).

Pelo que foi apresentado acima, podemos deduzir que a maioria das mudanças ou revisões conceituais da Teoria das Organizações, envolvem aspectos relacionados a clima e cultura organizacional (Nadler e Tushman, 1994).

No âmbito da Liderança Organizacional, parece que os conceitos da obra de Senge (1990), complementam e interligam os assuntos. O referido autor aborda os aspectos vinculados às disciplinas (componentes) indispensáveis ao gerenciamento empresarial:

- \*Raciocínio Sistêmico (é uma estrutura conceitual interligando conhecimentos com uma ideologia subjacente extremamente intuitiva);
- \*Domínio Pessoal (aprender a esclarecer e a aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, concentrando energias e desenvolvendo paciência);
- \*Modelos Mentais (são idéias profundamente arraigadas que influenciam nosso modo de encarar o mundo e as nossas atividades);
- \*Objetivo Comum (é criar uma imagem do futuro para a empresa, promovendo um verdadeiro engajamento dos participantes da organização, em torno dessa idéia líder) e
- \*Aprendizado em Grupo (é levantar o diálogo através das idéias de um grupo com o objetivo de criar um raciocínio grupal).

A intenção de categorizar como disciplina é a necessidade de praticá-las na empresa. Quando estas cinco disciplinas de aprendizagem convergem, elas não criam a Organização de Aprendizagem mas, sim, uma nova onda de experimentos e desenvolvimentos na empresa. Em síntese, as Organizações de Aprendizagem podem ser um instrumento não só para a evolução das organizações, como também para o avanço da inteligência competitiva das empresas.

Retomando o tema Estratégia Organizacional, iniciado com a citação do trabalho de Chandler, sentimos que o avanço da inteligência nas organizações é estimulado para a assim chamada Competição pelo Futuro.

Todos os autores que trabalham com o assunto partem do pressuposto de que a alta direção precisa ter uma visão sistêmica e compartilhada dos resultados que deseja obter.

Michael Porter (1986), acredita que esta visão deve ser totalmente consciente das aspirações e estratégias dos concorrentes que buscam ocupar o mesmo espaço competitivo.

Hamel e Prahalad (1995), comentam que o professor Henry Mintzberg acredita que não se pode saber muito sobre o futuro e que o planejamento estratégico nunca pode ser um substituto totalmente aceitável para a descoberta e o aprendizado.

Igor Ansoff (1991), comenta que a dinâmica organizacional do início do século não é mais válida, pois os processos de incerteza e mudança do ambiente, fizeram com que a estratégia aparecesse como uma ferramenta ideal para orientar as organizações a percorrerem melhor seus caminhos e objetivos.

O pressuposto destes autores é definir uma nova visão de estratégia, isto é, propor à organização uma nova maneira de imaginar o futuro e, depois de imaginá-lo, criá-lo.

Este processo vai além da reengenharia, da reestruturação (que estão preocupados com o desempenho atual da empresa) pois envolve a organização e a maneira de chegar primeiro ao futuro e capturar suas riquezas.

Existem alguns paradoxos no seu conteúdo, mas a frase a seguir clarifica o assunto: "Nos negócios, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível" (Hamel e Prahalad, 1995).

Sobre Cultura Organizacional, estimula-se a necessidade de pensar estudar e pesquisar as convergências e divergências culturais dentro das organizações, de investir em filosofia e antropologia empresarial, para garantir a sua continuidade como forma de geração de empregos e riqueza para a comunidade.

No seu processo de continuidade, a organização ideal está voltada para enfrentar o desafio da excelência (Handy, 1995): o cliente satisfeito, o empregado (colaborador) satisfeito e o empresário satisfeito. Isto é qualidade total. Conseqüentemente, o lucro é objetivo do negócio, e o objetivo da organização é satisfazer necessidades do consumidor.

No campo dos Recursos Humanos, o principal desafio que se apresenta é treinar pessoas para um ambiente global dentro de um requisito de individualidade (Junqueira, 1995).

Hoje em dia, temos que harmonizar desenvolvimento do negócio com o desenvolvimento das pessoas, ou seja, criar a idéia de parceria (*Networking*).

O diferencial competitivo entre as organizações vão ser: a educação e a inovação tecnológica. E nesse aspecto, a educação, oriunda do treinamento, é o processo líder.

A responsabilidade da empresa educada (treinada) é cada vez mais centrada no indivíduo e na sua gerência. Isso nos leva a acreditar na formação do departamento de treinamento de uma pessoa só (The one person training departament) (Thurbin, 1997). Talvez este seja o início do processo que vai diminuir os níveis hierárquicos e a burocracia nas organizações, ou seja, o indivíduo conjugando as funções de servo e senhor simultaneamente.

Essa cultura da educação envolve também o tempo como diferencial competitivo, uma vez que exige rapidez nas respostas, redução no ciclo de mudanças, giro rápido do capital e dos estoques, e atendimento imediato aos desejos do cliente. O cliente é o maior identificador de necessidades de mudanças nas organizações.

A organização educada gera o indivíduo dotado das chamadas habilidades globais (entendedor do negócio, conhecedor dos costumes, domínio em língua estrangeira, habilidade em informática e iniciativa para as mudanças que permanentemente se processarão na sociedade).

Com este novo panorama em RH, o sistema de emprego é flexível, com salários por mérito mas com uma maior fragilidade das relações de trabalho.

Nesse processo de internacionalização das economias, e dentro desse novo contexto de RH, o mercado de trabalho para os gerentes da área, para o pessoal administrativo e para os trabalhadores de mais idade estará extremamente seletivo e debilitado.

Esta situação gera mais uma contradição dos tempos atuais, uma vez que parte substancial da população está vivendo mais e, conseqüentemente, permitindo-se um alongamento das suas atividades profissionais (Forrester, 1997).

No campo da Inovação Tecnológica, merecem destaque os seguintes tópicos todos de intensa repercussão nas organizações (Thurow, 1992):

\*A revolução da Internet (como a maior rede de serviços do mundo, principalmente no campo da correspondência eletrônica - e mail - e na publicação de home pages na www);

\*Na telemática (estamos no fim do advento do dinheiro, proximamente, tudo será feito através de transferências eletrônicas entre as partes), e;

\*Na área de Informática e Computação, especialmente no mundo desenvolvido estão em marcha os seguintes programas: computador de alto desempenho; *software*

avançados e algoritmos ; rede nacional e internacional de pesquisa educacional, programa de recursos humanos e pesquisa básica.

Pelo exposto e considerando a complexidade do assunto, podemos pontuar os campos comuns que estão transformando a vida das pessoas e das organizações. São eles:

- \*Aprendizado;
- \*Conhecimento;
- \*Competição;
- \*Visão (Estratégia);
- \*Liderança;
- \*Inovação tecnológica, e;
- \*Recursos.

Todos componentes estratégicos e globalizantes que serão necessários às organizações para enfrentarem o panorâmico e desafiador século XXI.

## **2.4 Mudança organizacional e adaptação estratégica**

Neste tópico, desenvolveremos estudos sobre mudança organizacional e adaptação estratégica, ou seja, sua origem, revisão da literatura e sua repercussão nas organizações.

Às vésperas do terceiro milênio, as palavras chaves no ambiente empresarial são: mudança e adaptação. A necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança e adaptação deixou de ser apenas um modismo para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso da organização.

A literatura sobre mudança organizacional e adaptação estratégica pode ser entendida como uma abordagem em cinco momentos:

- \*Mudança organizacional, com enfoque na estrutura formal da empresa;
  
- \*Mudança organizacional, com enfoque no comportamento do indivíduo e do pequeno grupo;
  
- \*Mudança organizacional, com enfoque no ambiente;
  
- \*Mudança organizacional, com enfoque nos processos de produtividade e qualidade; e,
  
- \*Mudança organizacional, com enfoque na competitividade e nas terapias de choque administrativo ou processos radicais de mudança - PRM- (*downsizing*, reengenharia, *empowerment*, terceirização, formação de redes, entre outras).

Sobre o primeiro momento, as manifestações da teoria e da prática administrativa, acerca de mudanças na estrutura, se pautavam na crença de que a perda da eficácia organizacional era devido a uma distribuição inadequada do trabalho, ou seja, uma estrutura de tarefa ou processo imprópria para a empresa (Bertero, 1976).

Como os processos eram um complemento da tecnologia, o resultado mais comum era de que a estrutura organizacional dependia do fluxo de tarefas. Engenheiros, economistas e gestores, de forte orientação mecanicista, desenhavam as novas configurações de trabalho nas empresas. Conseqüentemente, toda e qualquer organização que fosse tratar de mudança, deveria estudar a tecnologia utilizada e, com base na referida pesquisa, propor uma nova estrutura de processo que otimizasse os resultados com o uso daquela tecnologia e redefinisse os cargos necessários ao bom desempenho das tarefas. A liderança, a hierarquia e as linhas claras do organograma encarregar-se-iam de fazer com que a harmonia mecânica acontecesse na empresa (Koontz, O'Donnel e Weihrich, 1995).

Os proponentes da mudança organizacional, com base na estrutura, têm sua origem na Escola Clássica e Neo-Clássica e até hoje, permanecem existindo administradores defensores desta vertente no ambiente empresarial (Park, Debonis e Abud, 1997).

Segundo momento, nas ondas da mudança organizacional, analisa a mesma como fundamentada no estudo das alterações no comportamento dos membros da organização e suas respectivas relações. Seu pressuposto básico é que fixadas as modificações de comportamento (ou seja, atitudes individuais ou grupais devidamente motivadas para o envolvimento, cooperação e participação na empresa), as transformações estruturais viriam como decorrência (Argyris, 1968).

Os comportamentalistas, aproveitando-se do forte desenvolvimento da psicologia social e do seu “interface” com a administração, analisaram as relações entre o indivíduo e a organização de um lado, e do outro as técnicas psicológicas desenvolvidas através de laboratórios clínicos. Estas pesquisas, conjugadas, objetivavam alterar as organizações, tornando-as mais eficientes e eficazes, e propunham eliminar ou minorar a ansiedade, a alienação e a indiferença, próprias do conflito latente na relação indivíduo-organização.

Este momento de origem behaviorista teve seus desdobramentos no *Desenvolvimento Organizacional* de Warren Bennis (1972) e no moderno paradigma da administração representado pelas *Learning Organization*.

Charles Perrow (1972) escrevendo sobre este tema assinalava que o foco da mudança nas empresas, tinha se deslocado para o comportamento e o clima organizacional.

Em síntese, partia-se do princípio de que a redução do nível de conflito e a melhoria das relações entre as pessoas poderiam melhorar o desempenho das empresas e provocar suas necessárias transformações.

A evolução das organizações, das teses e postulados administrativos sistêmicos e o avanço para a economia global dão origem ao terceiro momento de mudança: o enfoque no ambiente.

Os estudiosos da administração, pesquisando os efeitos da turbulência macro-econômica na vida organizacional, começaram a valorizar o ambiente como uma determinante chave neste processo.

O pressuposto básico, deste terceiro estágio de mudança, era que quanto maior fosse a adaptação da organização ao seu ambiente melhor seria o seu desempenho, ou seja, das pessoas, da estrutura e dos processos organizacionais (Wood Jr. e Caldas, 1995).

O estudo do ambiente tem seus fundamentos nas Abordagens Sistêmica e Contingencial que valorizam as inter-relações entre as partes de uma organização e propõem-se a analisar a natureza das mesmas com base no enfoque organização-ambiente (Ferreira, Reis e Pereira, 1997).

Este enfoque foi bem analisado e pesquisado por Tom Burns, Alfred Chandler Jr., Joan Woodward, Paul Lawrence e Jay Lorsch, que desenvolveram as idéias centrais do contingencialismo, resultando nas seguintes considerações:

- \*A importância do ambiente em estudos sobre mudança e adaptação organizacional;
- \*A supremacia do transitório;
- \*O fim do modelo gerencial ideal;
- \*A sempre crescente influência da tecnologia no ambiente e na organização.

É importante ressaltar que o segundo e o terceiro momentos de mudança não foram seqüenciais. De fato, eles representam escolas de pensamento que coexistiram em paralelo e com diferentes tradições em pesquisa sobre práticas administrativas.

O quarto momento das mudanças organizacionais pode ser associado ao “boom” dos processos de qualidade e produtividade.

A emergência destes processos se acentuou em todo o mundo ocidental, a partir do declínio da hegemonia econômica dos Estados Unidos, ocorrido em meados da década de 70 e caracterizado pela queda de produtividade das suas empresas e conseqüente perda de competitividade dos seus produtos nos mercados interno e externo, a partir do avanço dos produtos produzidos em países asiáticos (principalmente Japão, Coréia, Taiwan e Singapura), competindo muito mais em preço do que em qualidade.

Diversos autores associam este momento às experiências participativas consolidadas em outros centros irradiadores de mudança e de padrões de eficiência, como, por exemplo, a co-gestão nas empresas alemãs, o modelo escandinavo de participação (caso da Volvo), os Kibutzin em Israel e o modelo inglês (*Labor Management Join Committee*) entre outros.

Segundo Drucker (1995), quase que de repente descobriu-se que, enquanto as empresas ocidentais melhoravam o clima organizacional e sofisticavam seus processos de planejamento estratégico, suas congêneres japonesas iam tomando conta do mundo dos negócios. Foi o momento de estudar as técnicas orientais de administração.

Algumas delas, por ironia, eram baseadas em idéias ocidentais, temperadas com altas doses de disciplina e comprometimento com o trabalho.

Mudança e Adaptação organizacional passaram a representar para as empresas, a implantação dos processos de manufatura *just-in-time* (JIT), qualidade total (TQC e TQM), logística (fornecedores no ambiente JIT) e a orientação para o cliente.

Neste quarto momento, o pressuposto era que as mudanças não poderiam ser vistas como eventos isolados, mas sim como processos de melhoria contínua (Deming apud Wood Jr. & Caldas, 1995).

Estes processos de melhoria contínua deveriam responder às seguintes indagações:

\*O que mudar?

\*Mudar para onde?

\*Como mudar?

Neste novo ambiente, as técnicas e as metodologias dos momentos anteriores foram absorvidas, mas a gestão empresarial precisava de modelos mais rápidos e proativos, tendo em vista o contexto de crise econômica e de alta competitividade que se acentuavam cada vez mais, em nível planetário (Wood Jr. e Caldas, 1995).

Foi então que, no âmbito das organizações, a terapia de choque administrativo ou os processos radicais de mudança (PRM) se apresentaram como a melhor solução para tentar equacionar o aumento da complexidade das sociedades e das organizações.

As principais características deste quinto momento poderiam ser assim resumidas:

\*Técnicas administrativas mais amadurecidas, entendendo a importância de cooptar as pessoas, para que elas participassem mais dos processos de adaptação e mudança organizacional;

\*Práticas administrativas mais sensíveis à questão da competitividade e da qualidade total;

\*Conceitos de melhoria contínua deveriam ser reformulados e aprofundados, e,

\*Por último, as terapias de choque administrativas foram introduzidas na empresa sem abrir mão na crença do imperativo da mudança radical (PRM) e na capacidade dos tratamentos fundamentados no princípio de que querer mudar não basta, é preciso saber mudar.

Neste quinto momento de mudança destacam-se, entre outros, os processos de *downsizing* - redução dos níveis hierárquicos, em especial da média gerência, buscando a desburocratização, a flexibilidade, a melhorias de comunicação e a redução de custos (cortes em massa de pessoal e a aplicação do sistema ABC); reengenharia - cuja questão não é ajustar a organização, é preciso jogar fora o que existe e reinventar a empresa a partir do zero (Hammer e Champy, 1994); terceirização ou *outsourcing* - é a tendência universal das empresas de confiar a terceiros todas as atividades não essenciais de seus negócios; *benchmarking*- é uma atividade contínua que visa ao estabelecimento de metas, alvos e objetivos que dêem à organização uma condição de superioridade na mercado; e *empowerment* - é energizar uma empresa, aumentando a participação dos seus integrantes na “vida” da firma.

Estas técnicas administrativas trouxeram novas situações de mudança para as empresas e retroalimentaram a Teoria e os Teóricos da Administração. Em resumo, os “gurus” da administração moderna e seus apóstolos passaram a anunciar que é preciso provocar choques profundos para implementar mudanças efetivas e conseguir a cura para a falta de competitividade das organizações.

Os processos radicais de mudança (PRM) provocam choques, e é natural que se pergunte, se não haveria outra maneira de testar estas técnicas ou teorias, de maneira mais indolor possível (em termos humanos e financeiros) sem, necessariamente, aplicá-las de imediato nas empresas? Quem sabe este venha a ser o próximo desafio e um novo momento das mudanças organizacionais.

Concluindo, podemos observar que, o ambiente atual de crescente competição entre as organizações tem exigido a necessidade de revermos os paradigmas de gestão e formas de inserção, neste mundo turbulento e de rápida mutação. A idéia de um único modelo administrativo, para resolver os problemas das empresas, e das pessoas que trabalham nelas, caiu por terra.

Há necessidade de introduzirmos e cultivarmos as noções de mudança e adaptação estratégica aberta aos novos paradigmas de gestão empresarial, pois deixou de ser moda para se tornar numa questão de sobrevivência. Em paralelo, é indispensável preservarmos e aperfeiçoarmos todo o conteúdo histórico e social da Teoria Administrativa, pois o sucesso e o bem-estar das organizações e das pessoas dependem da conjugação destas forças.

## **2.5 Mudança Organizacional: uma visão contextual**

Uma idéia que encontra cada vez mais defensores, entre os pragmáticos e os estudiosos da Administração, é que tanto o ambiente como as organizações estão em

permanente estado de mudança, com influências recíprocas, vivenciando um processo contínuo de aprendizagem.

Todas as tendências nos mostram que as organizações, baseadas somente num modelo de gestão burocrática tradicional, não ultrapassarão a primeira década do próximo milênio. Empresas que orientam as suas práticas e decisões administrativas pela mentalidade tradicional e que há dez anos atrás pareciam robustas, acabam se encolhendo, quando não fecham as portas, por não terem conseguido adaptar-se às exigências dos novos tempos de mudança, apesar de o quererem.

A essência das transformações organizacionais são pressões permanentes por mudança. Quais as origens desse aumento de pressões?

Segundo Nadler & Tuschman (1994), várias forças, surgidas na década de 1980, parecem ter contribuído para a sua intensificação:

\*A transformação tecnológica acelerou-se pressionando as organizações por novos investimentos e tornando obsoleto os existentes (Drucker, 1992). A tecnologia passou a ser a própria vantagem competitiva e valorizou a concorrência baseada no tempo, ou seja, a entrega do produto com mais rapidez, para atender os desejos dos clientes e consumidores;

\*A competição é o lugar comum em todos os segmentos econômicos. Um número cada vez maior de competidores eficientes está surgindo em todos os ramos de negócios industriais, comerciais, agrícolas e de serviços;

\*Há um excesso de oferta de bens e serviços em bases mundiais. Há, na maioria dos setores, mais fornecedores com capacidade produtiva do que consumidores dispostos e capazes de comprar (Nadler e Tushman, 1994);

\*A globalização econômica é uma realidade. As organizações não podem pensar nos seus mercados, como exclusivamente domésticos, mas que em volta desse mercado existem concorrentes locais e globais. Na verdade, o mercado passou a ser

globalizado e quem entender diferente tende à estagnação e ao retrocesso (Campos,1996);

\*A liderança e as expectativas dos consumidores estão aumentando em consequência das quatro pressões anteriormente citadas. Em síntese, o que o cliente mais deseja de um produto é preço, qualidade e assistência;

\*A competição econômica tornou-se a principal dinâmica mundial e os governos de todos os países do mundo, passaram a intervir no processo dando apoio e incentivos de todos os tipos para as empresas estabelecidas em seus territórios (Neves,1994).

Esta situação resulta no aumento da propriedade institucional (fundos de pensão, de ações, de investimentos internacionais, entre outros) concentrada nas empresas, e passa a dominar este cenário um novo relacionamento entre esses novos tipos de acionistas (Stakeholders) e suas respectivas pressões por maior participação nas decisões chaves dentro das organizações.

Este ambiente de mudança e adaptação organizacional é intenso, e obriga o administrador e as organizações a terem uma consciência da transitoriedade, ou seja, estamos tratando ou integrando uma entidade de natureza mutante. Este entendimento deve permear todo o propósito de gestão das organizações do futuro (Ferreira, Reis e Pereira, 1997).

E quando olhamos o futuro, temos que entender a gestão empresarial, voltada para a sobrevivência e o sucesso da organização, como decorrência das raízes históricas do seu contexto. Rever a vida das empresas é obrigar o administrador a colocar os óculos da história, a exemplo do que hoje fazemos ao estudar as teorias administrativas do início do século até os nossos dias.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.239): “Adotar propostas contemporâneas de gestão, frutuosas em outra realidade, exige a consideração de todo o ambiente a que estão integradas, como se ressalva no rico modelo de administração japonesa e no *benchmarking*”.

A realidade sobre o assunto, segundo os mais diversos autores, é que qualquer organização reflete o grau de desenvolvimento e os anseios da sociedade em que está estabelecida. Estes reflexos são, entre outros, as limitações tecnológicas, o nível cultural da população, o papel do Estado, a austeridade de seus dirigentes e políticos, o seu desenvolvimento econômico, a sua infra-estrutura logística, as suas riquezas minerais e a qualificação de seus recursos humanos.

Sobre o tema, Child e Smith (apud Pereira, 1996) discorrem que o contexto e o processo de mudança organizacional estão muito vinculados às condições objetivas de ordem tecnológica, econômica e legal.

Pettigrew (1987) entende o contexto como uma composição de duas áreas: a externa, envolvendo o ambiente social, econômico, político e concorrencial e, a interna, baseada na estrutura, na cultura, na história e nos aspectos políticos que vão influenciar as idéias e impulsões de mudança nas organizações (Gutierrez, 1995).

Sintetizando, podemos concluir que, um modelo de gestão perde seu sentido se considerado fora da realidade em que surgiu.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Perguntas de pesquisa

De acordo com o objetivo geral da pesquisa:

“Analisar as repercussões do contexto globalizado, os novos paradigmas gerenciais à luz das tendências e perspectivas e seus reflexos organizacionais e mercadológicos junto a Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A.”

As perguntas que orientarão o presente estudo são:

- Quais as condições do ambiente externo e interno da GISIM, no período estudado?
- Quais os reflexos de tais mudanças, no processo decisório da Fábrica ?
- A partir de tais reflexos, que alterações podem ser percebidas no quadro organizacional ?
- Que alterações têm sido percebidas, no mercado, pela administração da GISIM ?
- Como estas alterações têm sido assimiladas, e que tratamento têm recebido?
- Que repercussões podem ser percebidas no contexto interno da Fábrica, a partir dos acontecimentos no ambiente externo ?

Segundo Triviños (1992), as perguntas de pesquisa representam aquilo que o pesquisador pretende descobrir ou esclarecer, além do que orienta o estudo. Para este autor, as perguntas devem ser formuladas de forma clara e objetiva, para que não parem dúvidas e tampouco dificultem a interpretação.

### 3.2 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa, com base na maneira como foi desenvolvida, enquadra-se no tipo descritivo/interpretativo. O método utilizado foi o estudo de caso. Para Bruyne (1982), esse método permite o estudo em profundidade de casos particulares, sendo possível apreciar a totalidade de uma organização. Para Ludke e Andre (1986) constituem características fundamentais do estudo de caso:

- “1- os estudos de caso visam à descoberta;*
- 2 - os estudos de caso enfatizam a “interpretação de um contexto;*
- 3 - os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda ;*
- 4 - os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;*
- 5 - os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas;*
- 6 - os estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação real;*
- 7 - os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.” (Ludke e André, 1986 p.18-20).*

Convém destacar, em relação às necessidades do presente trabalho, uma das principais características do estudo de caso, que é retratar a realidade de uma forma completa e profunda. A partir das várias dimensões presentes em uma dada situação, o pesquisador procura sua evidência, além da possibilidade de identificar a existência de inter-relações entre seus componentes.

Outro fator considerado é o potencial deste método em produzir, entre muitos resultados, novas representações. Desta forma, os estudos de caso possuem significativa importância para os estudos em administração.

Ainda quanto à determinação das características do estudo, sua importância reside basicamente em suas finalidades. Como afirma Gil ( 1987, p. 27 ) quando determina-se o modo de realização de um estudo tem-se “...o caminho para se chegar a determinado fim”. O referido autor entende método científico como “... o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”.

Por explorar aspectos metodológicos e organizacionais da GISIM ao longo do tempo, o presente trabalho se classifica como sendo um estudo longitudinal. No entender de Bowditch e Buono (1992) e Richardson et al. (1985) são importantes os estudos longitudinais que exploram as relações entre variáveis contextuais e processuais, pois é só assim que se tem uma visão mais objetiva da realidade.

Pettigrew (1987), por sua vez, enfatiza a análise do contexto ( externo e interno ) em que ocorrem as mudanças e as transformações. Haja vista que, sem dados históricos longitudinais, é impossível identificar a dinâmica processual da mudança, da gestão e das relações sociais que envolvem a referida empresa.

### **3.3 Método de pesquisa**

Quanto ao método utilizado nesta pesquisa foi o qualitativo. Por suas características, tais como ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental além de ser descritivo, o que permite ao pesquisador utilizar o enfoque indutivo na análise de seus dados (Godoy, 1995), o método qualitativo tem uma forma adequada para o entendimento de fenômenos sociais.

Para o desenvolvimento de pesquisas do tipo estudo de caso, a metodologia qualitativa mostra-se adequada, visto que se alinha de forma exploratória e expansionista, aproximando-se portanto à dinâmica da realidade. No caso desta pesquisa, a mesma deu-se através de um estudo descritivo, sendo o seu tipo o caso único (Yin, 1989), onde se estudou em profundidade a unidade de análise pesquisada (a Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A.).

Além de ser uma escolha do pesquisador, quando da opção pelo método qualitativo, deve-se considerar também outros fatores, tais como, os objetivos de estudo, a população e as características gerais da pesquisa. Também outra característica deste método quando do estudo de casos deve ser considerada, como por exemplo, a possibilidade de conduzir a investigação em direções que até mesmo não estavam previstas quando do início do estudo.

Acrescenta-se, ainda, a possibilidade do entrevistador voltar-se para questões que surjam no decorrer do encontro, indo em busca de elementos correlatos com o assunto em questão. Da mesma forma, o entrevistado está livre para conduzir suas respostas a partir daquilo que julgar importante (Colossi, 1988).

Estudos que empregam a metodologia qualitativa podem colaborar com a análise e correlação de variáveis, compreender processos que se referem a grupos sociais, podem descrever a complexidade de uma determinada situação além de contribuir em processos de mudanças do grupo.

### **3.4 Tipos e técnicas de coleta de dados**

#### **3.4.1 Tipos de dados**

Os dados nesta pesquisa foram obtidos, basicamente, de duas fontes: primária e secundária.

Em relação às fontes primárias, os dados foram obtidos através da aplicação de entrevistas junto aos membros da organização, conforme indicado na descrição da Empresa. Os entrevistados foram basicamente o atual presidente da empresa, o ex-presidente, 10 diretores entre os atuais e antigos e 18 gerentes e chefias intermediárias.

Por sua vez os dados secundários foram obtidos através da leitura e análise de documentos obtidos na própria organização, tais como livros, periódicos técnicos do setor têxtil, documentos de outras empresas, órgãos do governo ou institucionais.

#### **3.4.2 Técnica de coleta dos dados primários e secundários**

Como procedimento para a coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas, do tipo semi-estruturadas, com perguntas abertas e formuladas a partir dos temas centrais da investigação.

O roteiro básico de entrevista, conforme Anexo 1, foi composto de várias questões com o objetivo de facilitar o dimensionamento da investigação dos temas, assuntos e pontos pertinentes aos objetivos da pesquisa.

Em relação aos dados secundários, a obtenção dos mesmos se deu a partir da leitura exploratória e seletiva dos documentos. O período em que se deu essa etapa da pesquisa ocorreu entre os meses de outubro de 1997 a fevereiro de 1998, sendo que a maioria dos dados foi obtido através de relatórios mensais da empresa, relatórios anuais do Conselho de Administração e atas das Assembléias Gerais Ordinária e Extraordinárias dos Acionistas da empresa e relatórios de órgãos representativos da classe à qual a empresa está vinculada direta e indiretamente.

Também contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa, dados e informações obtidos através de conversas formais e informais, em situações diversas e até mesmo não previamente planejadas.

O uso de variadas técnicas para a coleta de dados, tais como entrevistas, diálogos, observação, envolvimento do pesquisador e análise de documentos, além de permitir que mais elementos venham a ser identificados e verificados, possibilitou que fossem confrontadas as informações, a fim de analisar sua confiabilidade e validade.

### **3.5 Limitações do método e técnicas**

Tratando-se de uma pesquisa do tipo estudo de caso, a compreensão da realidade é buscada através da análise intensiva das características e peculiaridades do fenômeno em questão. Para Bruyne et al. (1982) as limitações deste método encontram-se na dificuldade de se chegar à totalidade, mesmo sendo um estudo particular.

Em relação às técnicas, para autores como Richardson et al. (1989); Triviños (1987), todas as técnicas possuem restrições e limitações. Quanto às entrevistas do tipo semi-estruturadas, as mesmas podem trazer dificuldades para entrevistador e entrevistado. No que se refere à observação participante, suas restrições situam-se especialmente no seu

caráter subjetivo e a análise dos documentos pode ser comprometida pela confiabilidade e acesso aos mesmos.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização da Empresa**

#### **4.1.1 Razão Social**

**FÁBRICA DE RENDAS E BORDADOS GISIM S.A.**

#### **4.1.2 Forma Jurídica**

A sociedade foi constituída sob a forma de Sociedade Anônima de Capital Nacional e Fechado, em 01 de outubro de 1913.

#### **4.1.3 Localização**

A FÁBRICA GISIM S.A. está localizada na grande Florianópolis, região com oferta abundante de energia, água, transporte, mão-de-obra e todas as economias de aglomeração. A localização da empresa é privilegiada, pois num raio de 1500 km estão situados os principais mercados consumidores e as principais cidades da mais alta renda do país, além

de Buenos Aires, Montevideo e Assunção. O quadro a seguir mostra a distância de Florianópolis desses centros.

### **DISTÂNCIA DE FLORIANÓPOLIS**

<b>CIDADES</b>	<b>DISTÂNCIAS (em km)</b>
Belo Horizonte	1.304
Curitiba	300
Porto Alegre	476
São Paulo	705
Rio de Janeiro	1.144
Assunção	1.290
Montevideo	1.358
Buenos Aires	1.535

## **4.2 Aspectos Técnicos da Empresa**

### **4.2.1 Configuração do Parque Fabril**

A empresa opera atualmente com duas unidades industriais. As instalações da Unidade 1 datam de 1913, e estão localizadas em área imobiliária altamente valorizada, ocupando um terreno de 11.040,00 m<sup>2</sup> e uma área construída de 6.115 m<sup>2</sup>. Nesta unidade operam em 2 turnos atualmente 18 máquinas de bordar fabricadas entre 1913 e 1924, com

9,5 jardas de comprimento e velocidade de 110 rpm, e capacidade de produção de 1.852.110 pontos/mês, cada uma.

As instalações da Unidade 2 datam de 1978, foram construídas sobre um terreno de 57.719,25 m<sup>2</sup> e possuem uma área construída de 10.300,00 m<sup>2</sup> sendo que nestas instalações, além do setor industrial estão situadas as partes administrativa, comercial, almoxarifado, creche, restaurante, oficinas e demais instalações. Nesta unidade operam teares, que produzem grande parte do tecido consumido e máquinas de bordar.

#### 4.2.1.1 Distribuição das Máquinas (Teares e Máquinas de Bordar)

Teares de 90 cm	Teares de 140 cm
16 und ano 1969	04 und ano 1978
06 und ano 1976	04 und ano 1982
16 und ano 1986	10 und ano 1986
-	12 und ano 1990

Os teares, em número de 69, são de lançadeiras, sendo que a totalidade de sua produção é destinada ao consumo interno para elaboração dos diversos produtos finais.

As máquinas de bordar, em número de 10, foram adquiridas em 1978, possuem 15 jardas de comprimento, velocidade de 135 rpm e capacidade de produção de 3.159.858 pontos/mês. Seu funcionamento, a exemplo das unidades adquiridas em 1913, é totalmente mecânico, ou seja, o processo de controle do desenho é feito pelo sistema de cartela tipo "jackard".

Opera também nesta unidade uma máquina de 10 jardas, que obedece às especificações anteriormente citadas.

Na configuração atual, o parque fabril possui uma capacidade instalada de 66.788.670 pontos/mês operando em dois turnos na unidade 1 e em três turnos na unidade 2 e ocupando 430 pessoas nas atividades industriais.

#### 4.2.1.2 Produção da Bordagem em Milhões de Pontos

UNIDADE 1

Mês/Ano	92	93	94	95	96	97
Janeiro	39.688	34.034	22.821	32.341	34.765	36.949
Fevereiro	41.089	31.777	23.963	26.679	28.923	36.765
Março	37.177	39.222	26.528	32.545	32.111	40.290
Abril	41.657	39.267	26.580	28.936	32.221	45.245
Maiο	42.508	41.474	28.092	31.788	35.244	46.083
Junho	25.376	43.532	25.661	32.639	32.223	48.597
Julho	26.863	47.102	24.482	33.799	35.311	38.924
Agosto	26.394	43.595	24.223	29.501	35.052	37.978
Setembro	26.394	44.038	22.895	28.070	33.356	38.827
Outubro	27.789	44.056	24.437	29.635	34.939	25.184
Novembro	27.157	29.574	26.691	30.273	31.568	17.833
Dezembro	30.594	35.508	31.587	31.340	32.648	5.327
Total	392.692	473.185	307.960	367.546	398.364	418.005

Fonte: GISIM

## UNIDADE 2

Mês/Ano	92	93	94	95	96	97
Janeiro	19.047	19.265	37.789	28.944	26.774	29.454
Fevereiro	18.814	17.626	30.434	26.738	20.621	24.612
Março	17.436	21.053	26.162	33.292	23.636	26.126
Abril	19.031	20.174	29.113	28.898	25.302	29.846
Maiο	18.591	21.691	29.605	31.242	25.279	29.161
Junho	20.125	26.531	27.776	29.374	24.497	28.077
Julho	21.844	28.770	28.105	28.620	27.293	31.315
Agosto	22.331	30.280	26.858	24.135	29.940	23.990
Setembro	20.792	30.723	25.422	26.680	24.257	24.546
Outubro	22.244	33.333	25.068	27.540	24.058	26.073
Novembro	21.633	38.916	29.614	26.140	23.698	21.211
Dezembro	20.412	46.723	30.323	27.930	25.384	17.354
Total	242.306	335.092	345.996	339.533	300.744	311.770

Fonte: GISIM

## TOTAL

Mês/Ano	92	93	94	95	96	97
Janeiro	58.736	53.299	60.610	61.285	61.539	66.404
Fevereiro	59.904	49.404	54.397	53.417	49.544	61.378
Março	54.614	60.276	52.690	65.837	55.747	66.416
Abril	60.689	59.441	55.693	57.834	57.523	75.091
Maiο	61.100	63.166	57.697	63.030	60.523	75.244
Junho	45.501	70.064	53.437	62.013	56.721	76.674
Julho	48.708	75.873	52.587	62.419	62.604	70.240
Agosto	48.726	73.875	50.808	53.636	64.992	61.968
Setembro	47.187	74.762	48.317	54.750	57.613	63.373
Outubro	50.033	77.390	49.505	57.175	58.997	51.257
Novembro	48.790	68.491	56.305	56.413	55.266	39.044
Dezembro	51.006	82.232	61.910	59.270	58.032	22.681
Total	634.998	808.277	653.956	707.079	699.109	729.775

Fonte: GISIM

#### 4.2.2 Descrição do Processo Produtivo

A Fábrica GISIM S.A. é uma tradicional empresa do ramo têxtil, produtora de tiras e tecidos bordados e rendas guipure. Sua linha de produtos é composta de tiras bordadas (algodão, polyester e organdy), tiras de guipure, tecidos bordados e rendas guipure.

Seu processo produtivo engloba a produção do tecido e a posterior abordagem, iniciando o ciclo com a compra dos fios (para tecer e bordar).

A seqüência do processo produtivo é a seguinte (Ver Resumo na Figura 1):

\*Os fios são consumidos na tecelagem (1) para produção de 180.000 m<sup>2</sup> ou 160.000 m de tecido (algodão e polyester) necessários à bordagem;

\*Os tecidos passam por revisão de qualidade e costura no setor de preparação de tecidos (2) e são enviados para bordagem;

\*Na bordagem (3), Unidades 1 e 2, são feitos os bordados, cuja produção total instalada é de 66.000.000 pontos;

\*Da bordagem (3), o tecido bordado passa pela rebordagem (4), retrabalho e acabamento, que tem seu controle e remuneração feitos pelo número de falhas encontradas e processadas;

\*Na rebordagem (4), são montados os lotes de lavação, de acordo com as especificações de cada produto (tiras, laices, rendas, etc.) e suas respectivas titulagens de cor e peso;

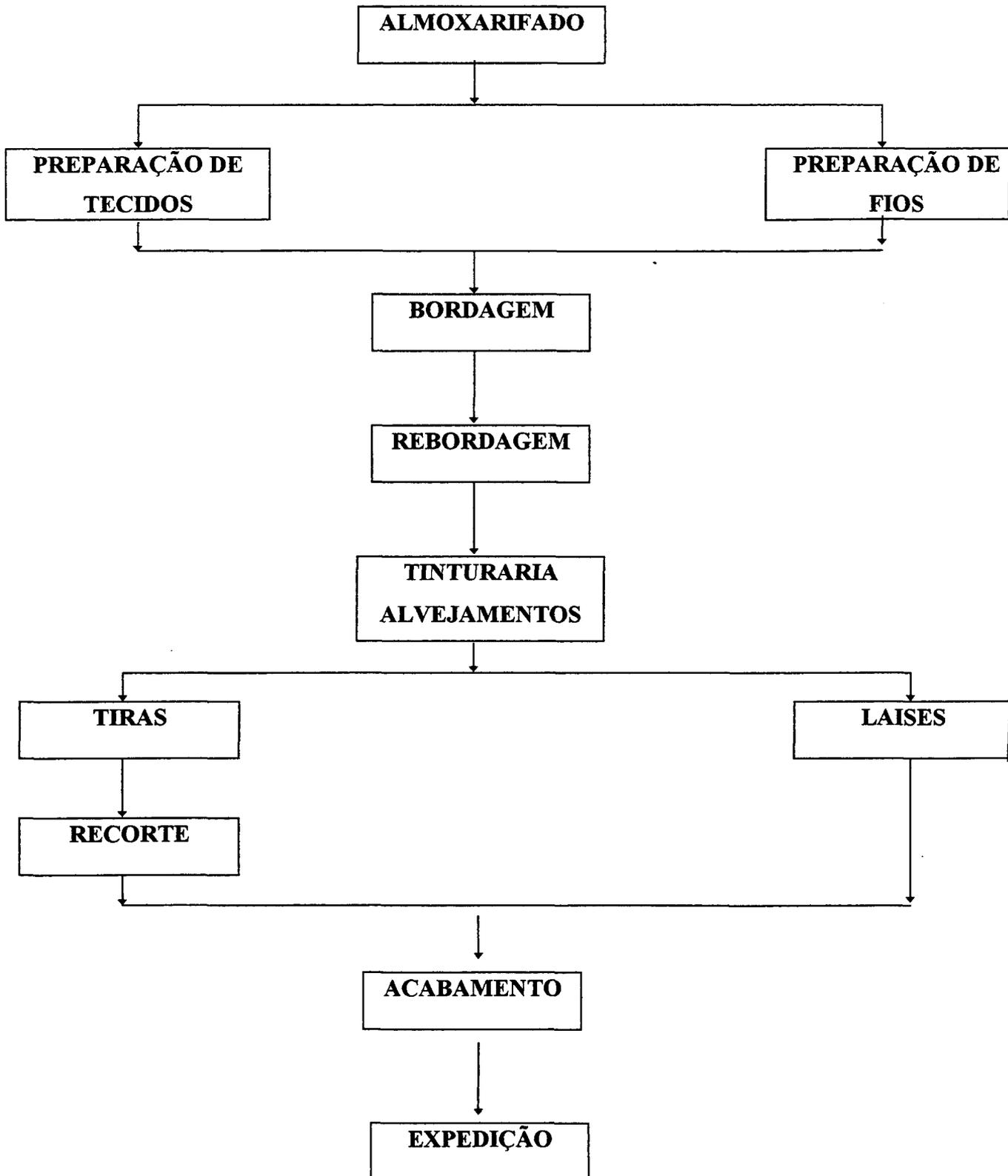
\*Os lotes são alvejados/coloridos no setor químico (alveijamento) (5) e a seguir passados na rama para secagem e engomação;

\*Do alveijamento (5), os produtos são enviados para o setor de acabamento (6), onde são efetuados os trabalhos de corte e recorte nas peças que serão transformadas em tiras bordadas ou simplesmente acondicionadas no caso das peças/tecidos;

\*Do acabamento (6), os produtos devidamente acondicionados são enviados ao setor de expedição (7);

\*O setor de expedição (7), confere, armazena e despacha os produtos, cuidando da logística e dos pedidos de acordo com a orientação da Gerência Comercial.

FIGURA 01: O PROCESSO PRODUTIVO DA GISIM



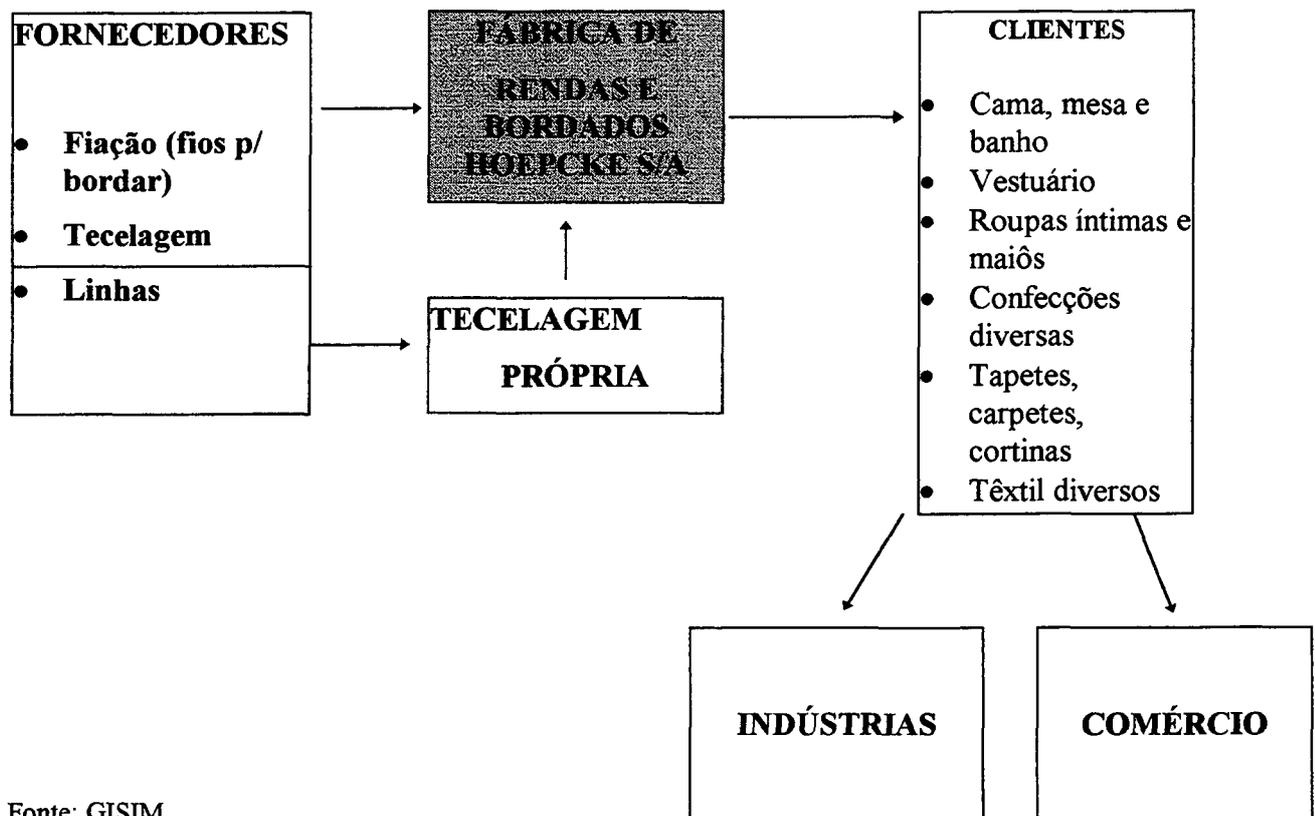
Fonte: GISIM

Convém destacar que, o Setor de Criação e "PUNCH", onde são feitos os desenhos e os cartões que servirão de matriz para o processo de bordagem, constitui-se no coração da empresa, pois é a área que trabalha intermediando o comercial (desejo do cliente) e a produção (melhor e mais rápido/processo). Seus integrantes são especialistas técnicos, desenhistas, contatos comerciais e operadores de pantógrafos.

Todo o fluxo do processo produtivo está informatizado e está programada para o 2º semestre de 1998 a implantação do código de barras no controle e informação do mesmo.

Especificamente sobre a cadeia logística da empresa ela encontra-se esboçada abaixo através da Figura 02:

**FIGURA 02: CADEIA LOGÍSTICA DA GISIM**



Fonte: GISIM

### 4.2.3 Fatores Produtivos

#### 4.2.3.1 Mão-de-obra

O número total de empregados na empresa é de 462, desempenhando suas tarefas com disciplina e eficiência. A empresa oferece Serviço Social, dotado de restaurante, creche, atendimento médico-odontológico, entre outros.

Existe um programa especial de treinamento do seu pessoal - PROAT, cujo desenvolvimento começou há 3 anos e hoje está sendo executado o PROAT-2, ou seja, uma reciclagem do anterior com mais informações e participação intensa dos empregados no processo de aprendizagem. Os empregados novos aprendem seu ofício no próprio local de trabalho (*learning-by-doing*). O recrutamento e a seleção de pessoal são feitos através de anúncios nos jornais, com exigência mínima de formação do 1º Grau, sendo seu processo conduzido pela área de Recursos Humanos, sob a coordenação de uma psicóloga e um administrador.

A empresa vem adotando o regime de dois e três turnos de trabalho, e não encontra no mercado dificuldades de obtenção de mão-de-obra. O pessoal lotado na empresa, em seus grandes grupos, está assim distribuído:

ADMINISTRAÇÃO/VENDAS	62
TECELAGEM	53
REBORDAGEM	46
BORDAGEM	157
OFICINA MECÂNICA	20
OUTROS	124
TOTAL	462

#### 4.2.3.2 Matéria-prima

A empresa adquire basicamente três tipos de matéria-prima:

- \*Fio para tecelagem;
- \*Fio para rendas e bordados e
- \*Tecidos.

Como existe tecelagem própria, que abastece grande parte das necessidades de produção, as aquisições somente são feitas para suprir a pequena defasagem, e quando as oportunidades de mercado com relação a preço e condições de comercialização são favoráveis, além de alguns tecidos característicos como *organdy* e *guipure*.

Quanto aos fios, o mercado fornecedor é nacional, localizado no Nordeste, embora a importação possa ser feita quando a relação preço/qualidade/quantidade interessar à empresa, ou quando houver problemas de abastecimento.

Os materiais secundários, principalmente os produtos químicos, são encontrados no mercado interno e não apresentam problemas quanto à aquisição e sim à qualidade.

As áreas destinadas ao almoxarifado, depósitos de matérias-primas, e de produtos acabados são adequadas. O controle de matérias-primas e materiais, é realizado de modo a atender plenamente as necessidades de reposição.

#### 4.2.3.3 Energia Elétrica

A empresa possui subestação com 1.500 KVA que supre suas necessidades. O fornecimento de energia elétrica é feito pela concessionária estadual CELESC, através de

contrato de venda de energia. Seu preço final é dado pelo maior valor de Kw consumido no período, se o contrato/consumo for desrespeitado.

Parte do consumo de energia é necessária à geração de vapor da caldeira é produzida a partir da lenha, comprada em fornecedores com licença ambiental para tanto.

#### **4.2.3.4 Água**

O consumo de água destina-se à caldeira, uso normal de pessoal e da engomadoria. Seu atendimento é feito pela CASAN e atende as necessidades da empresa.

#### **4.2.3.5 Comunicações**

O serviço de telefonia é operado pela empresa de Telecomunicações de Santa Catarina S.A. - TELESC. Há ligações com todos os municípios brasileiros e com as cidades do exterior via DDD e DDI. A ampliação da rede com adoção de fibras óticas, permite a adoção em ritmo crescente de sistemas de comunicação vias FAX e de redes de computação em tempo real, inclusive com a INTERNET.

#### **4.2.3.6 Transporte**

Em relação ao transporte, a região oferece excelentes condições aos meios:

**MARÍTIMO** - Porto de Itajaí, localizado a 120 km de Florianópolis é o principal porto de carga do sul do país, além do porto de Imbituba a 100 km de distância.

**RODOVIÁRIO** - Pela BR 101 é feita a ligação de Florianópolis com o norte e o sul do país, inclusive atingindo o Uruguai e a Argentina e pela BR 282 é feita a ligação com o oeste do Estado, com o Paraguai e também Argentina.

**FERROVIÁRIO** - Três troncos ferroviários principais cortam o Estado, interligando-se com outros estados da federação.

**AEROVIÁRIO** - As principais companhias aéreas do país (Varig, Vasp, Transbrasil, Rio Sul e TAM), operam regularmente em Florianópolis, inclusive com transporte de carga.

### **4.3 O mercado**

0 A empresa é poliprodutora, operando em mercado de concorrência monopolista, existindo atualmente número reduzido de empresas competindo no mercado.

O consumo mantém um elevado índice de correlação com o crescimento vegetativo da população, com a melhoria do padrão de vida e com a moda.

A distribuição de renda no diversos itens do orçamento familiar, depende diretamente do nível da mesma. Naqueles extratos sociais menos favorecidos, o limitado poder aquisitivo faz com que suas disponibilidades sejam canalizadas para produtos e serviços básicos: alimentação, moradia e transporte. Na proporção do aumento da renda geral da sociedade, maior valor é desviado para serviços e produtos de consumo (Jannuzzi, 1995).

Em relação aos produtos da GISIM, existe uma relação direta entre o seu crescimento e a melhoria do padrão de vida da população. Quase todas as classes sócio-

econômicas, no Brasil, são relativamente sensíveis a flutuações de preços, razão pela qual os fabricantes destes tipos de produtos clássicos são atingidos pelos efeitos das crises conjunturais. Conforme a análise do panorama econômico, as possibilidades de crescimento do consumo de rendas e bordados têm correlação direta com a variação da conjuntura nacional.

### 4.3.1 Aspectos do Setor Têxtil

#### 4.3.1.1 No Campo Geral

Segundo estudo efetuado pelo BNDES (1991) sob o título "PROGRAMA DE POLÍTICAS PARA APOIO À MODERNIZAÇÃO E EXPANSÃO DO SETOR TÊXTIL", existem 26.755 empresas subdivididas da seguinte forma:

#### SETORES TÊXTEIS

Ramo Empresarial	Quantidade
Beneficiamento de fibras	1.041
Fiação e tecelagem	4.042
Tecidos especiais (rendas, passanamaras)	155
Acabamentos (tinturaria e estamparia)	332
Confecção de roupas	11.842
Acessórios de vestuário	875
Outros	8477
Total	26.755

Fonte: SITSP – Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem no Estado de SP.

É importante frisar que os dados do SITSP tomaram como base o cadastro da SERPRO, que inclui estabelecimentos de natureza empresarial que possuam em sua razão social e nos objetivos, referências à Confecção e, no caso específico, rendas e passamanaria.

Assim, estes dados estão superestimados, e o número de empresas que atuam com destaque em rendas e passamanaria não ultrapassam a 10 unidades, sendo que as que concorrem diretamente com os produtos da GISIM, são;

\*Fábrica de Rendas GABI S.A - Rio de Janeiro - RJ

\*Fábrica de Rendas BELA S.A. - São Paulo - SP

\*Fábrica MARI de Tecidos e Rendas e Bordados S.A. - Rio de Janeiro - RJ

Em relação ao setor têxtil como um todo, o Brasil ocupa a 7ª posição mundial, em forma de capacidade instalada e detém aproximadamente 1% do mercado mundial.

No setor de confecção, a participação de nosso país gira em torno de 0,3% das exportações mundiais, enquanto que os asiáticos ultrapassam os 45%, dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 1996).

De volta aos estudos do BNDES, estes concluem que:

\*Há potencial do setor no sentido de incrementar sua participação no mercado internacional, dependendo da evolução da demanda interna nos próximos anos, e da capacidade de investimentos voltados para a modernização e a inovação tecnológica.

\*O setor encontra-se à beira do limite de suas possibilidades de produção, preparando-se para ingressar em novo ciclo de investimentos, tanto na modernização quanto de expansão da capacidade.

#### 4.3.1.2 No Campo Específico - Tecelagem

A GISIM S.A. possui uma tecelagem com 69 teares de lançadeiras, produzindo uma combinação de tecidos balanceados para as respectivas máquinas de bordar.

Neste campo, os teares, principais equipamentos da tecelagem, vêm sendo alvo de avanços tecnológicos, no que se refere à velocidade de produção.

O Brasil possui apenas cerca de 5% de teares sem lançadeiras, enquanto a média mundial anda em torno de 10% (SITSP, 1996). Os sucessivos avanços registrados tornaram ultrapassado o tear com lançadeira, cuja velocidade média estaria em 170 batidas por minuto. Os teares a pinça incorporam níveis de 400 a 500 batidas por minuto e produzem tecidos cuja largura pode alcançar 3 (três) metros. Os teares a projétil, asseguram desempenho semelhante e são mais utilizados na produção de tecidos pesados. Já os teares a jato de água, mostram-se rentáveis na produção de tecidos sintéticos. O tear a jato de ar se constitui no grande avanço tecnológico da atualidade. Opera a 1000 (mil) batidas por minuto, e é eficiente para:

- \*Tecidos leves;
- \*Fio de boa qualidade e
- \*Exigem investimentos na instalação de unidade de ar comprimido e na climatização ambiental.

É de se observar ainda o crescimento de controles eletrônicos dos teares, onde sofisticados equipamentos permitem o controle total da operação, de uma sala de tecelagem por um monitor, com elevado grau de produtividade.

Na fabricação de equipamentos para tecelagem, a situação é a seguinte:

\*TEARES A PROJÉTEL - apenas a Suíça SULZER RÜTTI detém a tecnologia para a produção desses teares;

\*TEARES A PINÇA e a JATO DE AR - existem quatro grandes produtores mundiais. SULZER RÜTTI, SAURER, PIKANOL e NOVO PIGNOME;

\*TEARES NACIONAIS - mais de cinco fabricantes. Estes teares são fabricados com lançadeiras e com pinça (com velocidade média de 350 batidas por minuto) e

\*Fabrica-se também no país KIT para transformação de teares com lançadeiras e teares a pinça.

As tecelagens instaladas no país vêm, paulatinamente, substituindo os equipamentos com lançadeiras por outros mais modernos que trabalham com maior velocidade, maiores larguras de pano, menores índices de defeitos, baixo custo de manutenção e equipamentos de controles eletrônicos.

#### **4.3.2 Mercosul - Integração Econômica**

A política externa do nosso país prioriza o aprofundamento das relações com os países que compõem o MERCOSUL: Argentina, Uruguai e Paraguai. O MERCOSUL traz consigo um caráter emergencial, pois já é fato presente, haja vista as tendências de globalização e regionalização da economia mundial. Ele significará para o Brasil a perpetuação de sua política de abertura econômica e liberalização comercial (Arruda e Pilletti, 1994).

A abertura das fronteiras, o ideal do livre mercado, a penetração nos grandes centros consumidores mundiais são pontos de fundamental importância, para os quais precisamos dispor de respostas rápidas, fortes e consistentes.

A vantagem competitiva da nação moderna está baseada nos conceitos de produtividade, qualidade e eficiência com que os produtos são fabricados. Como as nações não podem ser competitivas simultaneamente em todas as áreas, a busca da auto-suficiência perdeu expressão. A especialização naqueles produtos de maior vantagem competitiva está

levando os países a concentrarem esforços nestes setores, sem perder de vista as suas vocações naturais.

Os empresários catarinenses descobriram que Santa Catarina é uma região vocacionada para o mercado exterior, pois nossas empresas são competitivas. Nosso estado já participa com cerca de 6% das exportações brasileiras, estando em 5º lugar no *ranking* nacional (IBGE, 1996).

Depois dos Estados Unidos e União Européia, Santa Catarina já é um dos principais parceiros comerciais da Argentina. A indústria têxtil catarinense, que sempre foi uma das mais avançadas do país, está investindo na modernização das fábricas e no aumento da produtividade, e no momento ocupa a terceira posição dentro dos produtos exportados para a Argentina, sendo as primeiras posições ocupadas pelos motocompressores, suínos e congelados (FIESC, 1996).

A abertura do mercado e a consolidação do MERCOSUL como bloco econômico, deverão intensificar o intercâmbio de Santa Catarina com o exterior de maneira geral e com a Argentina, Uruguai e Paraguai de maneira especial.

Finalmente, vale lembrar que o maior problema do MERCOSUL continua sendo a estabilização econômica. As profundas distorções macroeconômicas dos países da região levam a um risco permanente de mudança dos fluxos de mercadorias, de serviços e de capitais. Neste momento, as contas dos países que compõem o MERCOSUL estão controladas.

Dentro deste quadro, a FÁBRICA GISIM S.A., deve estar preparada para estas mudanças para poder competir com seus produtos na Argentina, Uruguai e Paraguai, já que não haverá proteção tarifária, nem barreiras alfandegárias, muito menos exceção para produtos sensíveis. Pequenas quantidades hoje comercializadas podem significar volumes relevantes no futuro, pelas novas dimensões que serão dadas aos relacionamentos bilaterais.

Visto de forma global, o MERCOSUL não tem apenas uma importância comercial e imediata, mas também uma enorme importância estratégica que será levada em conta pela GISIM, nos objetivos de expansão das suas exportações.

#### **4.3.3 Mercado Consumidor**

O mercado consumidor está intimamente ligado à moda e à atuação comercial dos fabricantes. Seus produtos são de procura derivada, em função do comportamento dos setores de confecções femininas, de confecção para recém-nascidos e confecções de cama e mesa, entre outros.

As rendas encontram, ainda, concorrência no artesanato, com destaque para as produções do Ceará e Santa Catarina para um poder aquisitivo elevado, e nas rendas de "BILRO", utilizando filó, para poder aquisitivo médio.

O comportamento do mercado está diretamente vinculado aos movimentos:

- \*Da moda;
- \*Da atuação comercial e de marketing dos fabricantes e
- \*Da situação econômica, financeira e social do País.

No mercado interno, o Estado de São Paulo absorve 45% do total das vendas, graças ao poderio de consumo daquela unidade federativa, bem como a estrutura de distribuição existente, abrangendo considerável parcela do comércio varejista de todo o país (ABIT, 1996). O sistema de vendas adotado pela empresa é análogo aos existentes nos concorrentes. A capacidade individual do vendedor ou do representante comercial ainda prevalece.

Considera-se que há um espaço a caminhar, com a incorporação ao seu sistema de comercialização, das novas técnicas de marketing e merchandising, como participação em feiras e exposições nacionais e internacionais.

#### 4.3.4 Distribuição das Vendas da GISIM S.A., por Praças

ESTADO	%
São Paulo (Capital)	30
São Paulo (Interior)	15
Ceará	15
Santa Catarina	7
Rio de Janeiro	6
Minas Gerais	5
Rio Grande do Sul	5
Outros	12
Mercado Exterior	10
Total	100

O quadro acima mostra as praças compradoras dos produtos da FÁBRICA GISIM S.A. distribuídos regionalmente.

O mercado exterior está concentrado no Sul da América Latina, com destaque para Argentina, Paraguai e Bolívia. As vendas nestes países vêm sendo influenciadas pela entrada dos asiáticos e, principalmente, por razões cambiais que não tendem ao longo prazo.

### 4.3.5 Concorrência

A importância das condições econômicas gerais, e as perspectivas do setor a que pertence a empresa, são peças relevantes nesse estudo.

Em relação aos seus concorrentes mais próximos, a empresa vem mantendo uma faixa de mercado expressiva, liderando seu setor. As empresas que concorrem diretamente estão localizadas no eixo Rio-São Paulo, com destaque:

\*FÁBRICA GABI S.A.<sup>1</sup> - Rio de Janeiro - RJ

\*FÁBRICA BELA S.A. - São Paulo - SP

\*FÁBRICA MARI S.A. - Rio de Janeiro - RJ

Estas empresas concorrem diretamente com a GISIM S.A. nos produtos rendas e bordados. Sua capacidade instalada está abaixo dimensionada:

\*GISIM possui capacidade instalada de 20 máquinas de 10 jardas de comprimento e operando com 110 rpm e, 10 máquinas de 15 jardas de comprimento e capacidade de operação de 135 rpm.

\*GABI S.A. possui 16 máquinas de 10 jardas de comprimento com 110 rpm, 4 máquinas de 15 jardas de comprimento e com 135 rpm e 2 máquinas de 20 jardas de comprimento com 170 rpm.

\*BELA possui 6 máquinas de 10 jardas de comprimento com 110 rpm e 6 máquinas de 15 jardas de comprimento e com 135 rpm.

\*MARI possui 8 máquinas de 10 jardas de comprimento com 110 rpm e 2 máquinas de 15 jardas de comprimento e com 135 rpm.

---

<sup>1</sup> O nome verdadeiro dos concorrentes foi todo trocado.

As outras empresas do ramo relacionadas a seguir, fabricam produtos diferenciados dos produtos da GISIM S.A., não sendo portanto concorrentes diretas.

\*IZA: fabrica tiras de filó, bordado usado na confecção de roupas íntimas. Seus equipamentos são diferentes dos da GISIM S.A.;

\*SIL: concorrente direto da IZA, seus equipamentos e produtos são diferentes e

\*RAP: fabrica etiquetas bordadas para aplicação em roupas.

A GISIM é líder no segmento de tiras bordadas com 35% do mercado, seguida de perto pela GABI com 30%. Com menor capacidade de produção estão BELA e MARI, que, somadas a outros pequenos produtores, atingem a cifra de 25%.

A GISIM está projetando um crescimento realístico da produção e das vendas para os próximos anos, tendo em vista não somente a estratégia da empresa voltada para este setor, como também ao crescimento do mercado interno e externo, e a conjuntura macroeconômica (taxas de juros, concorrência externa, crescimento do PIB e política econômica do governo para o setor).

### 4.3.6 Faturamento e Participação no Mix de Produto

MERCADO/PRODUTO	Us\$ MILHÕES	%
1 Mercado interno	14,0	93
1.1 Tiras de algodão	8,0	57
1.2 Tiras de polyester	4,0	28
1.3 Outras tiras	0,8	5,7
1.4 Tecidos algodão	0,6	4,2
1.5 Tecidos guipure	0,5	3,5
1.6 Outros tecidos	0,1	1
2 Mercado externo	1,0	7
3 Total	15,0	100

Podemos também destacar que os preços utilizados pelas empresas são em função da qualidade, da padronagem do produto e do mercado.

### 4.3.7 Oportunidades de Mercado e Pontos Fortes da GISIM

Apresentamos a seguir uma análise das cinco forças competitivas, que determinam a intensidade da concorrência (Porter, 1986) (Ver Figura 03):

**Entrantes Potenciais** - A posição firme da GISIM no mercado, o histórico da empresa no setor de rendas e bordados, o limitado retorno do capital investido e a

necessidade de investimentos elevados, são itens que criam fortes barreiras para a entrada de novas empresas no mercado.

**Poder de Negociação dos Compradores e Fornecedores** - Devido às características do setor, não é interessante se tornarem produtores de rendas e bordados. Os principais fornecedores são as tecelagens, os principais clientes as confecções.

**Ameaça de Produtos Substitutos** - Como os produtos da GISIM dependem basicamente da moda, o surgimento de produtos substitutos representará em mera adaptação das matrizes de produção.

**Rivalidade Entre as Empresas** - A concorrência de preços é instável, deixando os produtores em pior situação do ponto de vista de rentabilidade. A redução dos preços é facilmente igualada e, uma vez igualada, as receitas e os lucros de todas as empresas caem, a menos que a elasticidade-preço do setor seja alta, o que não acontece no caso. Portanto, a rivalidade entre os concorrentes existentes tem a forma de disputa por posições tais como, introdução de novos produtos, prestação de serviços ou garantias aos clientes, ou seja, ficará como sempre foi: sem surpresa, instável e ético em relação às empresas nacionais. Em relação aos produtos importados, dominando em torno de 25% do mercado (ABIT, 1996), suas especificidades se dão numa conjuntura de preços baixos, qualidade relativa e pouca diversidade e assistência. Sua origem maior é asiática (Coréia, Taiwan, Tailândia, Indonésia, entre outros). Sua presença em nosso mercado é após o plano real, e seus preços são baixos face à diminutiva remuneração da força de trabalho, ausência do custo Brasil, práticas de dumping e, até recentemente, economias de taxas de juros baixas e de longo prazo (em torno de 8% a.a.)

Isso posto, conclui-se que as oportunidades de mercado, para a GISIM são boas, mas exigem preocupações com os importados. As possibilidades de aparecerem novas empresas no mercado são difíceis, mas o surgimento de produtos substitutos asiáticos é uma realidade.

Quanto à rivalidade entre as empresas existentes, elas existirão, com pequena guerra de preços. A participação da GISIM como responsável por 35% do mercado de tiras

· bordadas poderá aumentar, em função da qualidade, preço, rapidez na entrega e assistência, pontos estratégicos indispensáveis à empresa.

Concluindo, os pontos fortes da Fábrica GISIM S.A., poderão ser sintetizados em:

- \*Boa reputação do produto;
- \*Cobertura e qualidade do canal de distribuição existentes;
- \*A empresa é tradicional no mercado, com quase 85 anos de atuação;
- \*Sua marca é por demais conhecida nos principais centros consumidores do país;
- \*Parque fabril bem localizado, com potencial de expansão;
- \*Competente capacidade administrativa, e;
- \*Mão-de-obra disciplinada, em fase de treinamento para melhorar sua produtividade e participação no trabalho (PROAT - Programa de Aprimoramento para o Trabalho).

**FIGURA03: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA EMPRESA**

(quadro resumo)

<b>Forças Competitivas</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>1. Ameaça de novos entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de grandes volumes de matéria-prima;</li> <li>• Produção em larga escala;</li> <li>• Desenvolve a estratégia de diferenciação, através da lealdade à marca;</li> <li>• Atividade exige alta necessidade de capital;</li> <li>• Acesso facilitado aos canais de distribuição, tanto no atacado como no varejo;</li> <li>• Vantagem de custo em decorrência da curva de experiência;</li> <li>• Vantagens junto às instituições de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não desenvolve custos de mudança;</li> <li>• Controle governamental dos padrões de poluição, requer alto investimento para solucionar o problema;</li> <li>• Baixa inovação tecnológica.</li> </ul>
<b>2. Ameaça de produtos substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes com elevado nível de renda;</li> <li>• Empresa tradicional no mercado;</li> <li>• Produto diferenciado;</li> <li>• Consolidação da marca;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A situação econômica do país interfere diretamente no consumo por tratar-se de produtos alternativos, ou seja, é um “<i>plus</i>”;</li> <li>• Produto importado</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos supérfluos sofrem menos pressão de substituição;</li> <li>• Grande variedade de desenho de bordados.</li> </ul>	<p>asiático, com preços abaixo do praticado no mercado.</p>
<b>3. Poder de negociação dos compradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes fragmentados têm menos poder de barganha sobre a empresa;</li> <li>• Clientes têm lealdade à marca;</li> <li>• A diferenciação do produto leva o cliente a pagar um preço mais alto que o da concorrência para obter produtos GISIM;</li> <li>• Os clientes não têm condições de ameaçar com uma integração para trás (horizontal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores bem informados;</li> <li>• Clientes exigentes requerem produtos de qualidade e serviços mais custosos.</li> </ul>
<b>4. Poder de negociação dos fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mercado fornecedor é menos concentrado do que a indústria para a qual vende;</li> <li>• A empresa é importante para o fornecedor, por adquirir grandes volumes;</li> <li>• Não existem custos de mudança de um</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há pressão de produtos substitutos para a matéria-prima (fio);</li> <li>• produto do fornecedor é um insumo fundamental;</li> <li>• Produtos dos fornecedores são diferenciados;</li> </ul>

---

---

	fornecedor para outro.	• Se reduzir qualidade dos produtos do fornecedor, irá afetar qualidade do produto.
<b>5. Rivalidade entre os concorrentes existentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Há pouca competição por preços e sim por diferenciação do produto;</li><li>• A empresa é uma das líderes da indústria;</li><li>• A Fábrica GISIM vem subindo na posição do ranking nacional;</li><li>• Existem significativas barreiras de entrada;</li><li>• Pequeno número de Empresas Concorrentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existem significativas barreiras de saída;</li><li>• Os custos fixos e de armazenamento são altos;</li><li>• Crescimento lento da indústria;</li><li>• Parque industrial obsoleto, com grande absorção de mão-de-obra e elevados índices de desperdício;</li><li>• Exigências altas de capital retardam o processo de modernização.</li></ul>

---

## 5 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS OCORRIDAS NA GISIM NOS ÚLTIMOS 20 ANOS

As décadas de 80 e 90 serão consideradas no futuro como períodos de grandes mudanças, haja vista a maneira pela qual a maioria das empresas estavam e estão estruturadas e administradas.

As pressões por mudanças nas empresas ocorrem de forma clara e intensa, mas as empresas na sua maioria são incapazes de avaliar corretamente a velocidade e o escopo das transformações (Gonçalves, 1998). É dentro deste tempo e contexto, que se processam as mudanças, objeto da análise na GISIM.

Neste tópico, serão descritas as mudanças mais significativas e suas respectivas conseqüências para a GISIM e seu contexto interno. Segundo a pesquisa, a empresa vivenciou nestes últimos 20 anos quatro momentos radicais de mudanças:

1°) A construção da unidade 2 com sua inovação tecnológica em máquinas, equipamentos, processos e produtos. Isto aconteceu entre os anos de 1978 e 1979, motivado pela necessidade de expansão física da empresa e pelo entusiasmo dos seus acionistas com o crescimento extraordinário da indústria têxtil no Brasil, em especial na década de 70.

2°) A cisão do grupo GISIM, em face do falecimento do seu presidente Dr. ARS<sup>2</sup>, entre os acionistas majoritários, Sra. A GISIM e Sra. S GISIM em 1988. Neste processo, a Sra. S GISIM transformou-se sócia majoritária da empresa. Em face desta situação, criou-se uma empresa *holding* para administrar essa participação e outras participações em empresas menores que lhe foram afetas pela cisão.

---

<sup>2</sup> Para efeito da dissertação, em busca de maior fidelidade das informações, os nomes verdadeiros foram todos omitidos.

3º) Entre 1990 e 1991, muda-se o sistema produtivo da empresa. Esta nova técnica de produção foi planejada e executada pela empresa de consultoria ABS, na época uma

multinacional especializada em mudança no processo produtivo e em treinamento de pessoal da área de produção. Implantou-se na Fábrica o processo PERA (Planejamento, Execução, Reconceitualização e Atividade), sistemática americana adaptada e aplicada com sucesso em outras empresas nacionais.

4º) Em 1991, muda-se a diretoria e assume a presidência a acionista majoritária e administradora de empresas Sra. S GISIM, com uma filosofia de gestão profissionalizante. Neste momento, cria-se um novo estatuto, bem como o Conselho de Administração, órgão soberano e fiscalizador da gestão empresarial. É reforçada a administração do mérito e espalha-se pela empresa em todos os seus níveis a delegação de competência e responsabilidade conforme reuniões que vão acontecendo com todas as áreas da empresa, ao longo dos anos de 1991 e 1992.

Além dos importantes fatos relacionados a mudanças, é importante destacar alguns elementos essenciais que influenciaram a Fábrica ao longo dos últimos 20 anos:

### **Mudança e Estratégia Empresarial:**

Diante do contexto real de mudanças estruturais e conjunturais, pode-se dizer que o Brasil, cuja abertura para o comércio internacional é recente, vive períodos de turbulências ambientais. Organizações de todos os tipos têm se deparados com cenários substancialmente modificados e mais dinâmicos. Não há opção, senão a mudança. Logo incerteza, imprevisibilidade e instabilidade são elementos fundamentais para o contexto de qualquer organização que queira sobreviver.

Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura, aliado à compreensão dos mecanismos de mudança são fatores fundamentais para administrarmos as empresas em busca de novas possibilidades e potencialidades sócio-econômicas.

O paradigma mecanicista das mudanças estruturais está obsoleto e compete aos administradores incorporarem os valores ético-humanistas (baseados na racionalidade substantiva e na ética de valores), para condução das mudanças requeridas pelas nossas empresas.

Nesta quadratura de mudanças, podemos destacar os processos que aconteceram na GISIM:

\*Investimento em novos teares e equipamentos suplementares (inovação tecnológica) para tecelagem;

\*PROAT - envolvendo todos os empregados da empresa e motivando-os e esclarecendo-os para as intensas mudanças que estão ocorrendo no Brasil e no mundo. O processo ocorreu da seguinte maneira: em 1994, com a decisão da direção da empresa de investir em treinamento, objetivando a profissionalização dos funcionários, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional. Nesta pesquisa, diagnosticou-se que havia insatisfações em relação à chefia *versus* subordinados, falta de comunicação empresa *versus* trabalhador, pouco conhecimento do processo produtivo e dos produtos finais da empresa por parte dos funcionários. Identificou-se ainda um baixo grau de escolaridade e falta de conscientização por parte dos mesmos da necessidade de continuarem seus estudos. Esses foram os principais motivos que levaram à organização do PROAT;

\*Informatização completa da empresa com destaque para o acompanhamento de todo o processo produtivo e para o sistema de informação comercial ao cliente e ao representante, bem como a informatização de toda a área de suprimentos da empresa e de todos os sistemas que o alimentam;

\*Desenvolvimento de novos produtos, novos materiais (tais como, lycra, malhas e felpudos), nichos especiais de clientes (relacionamento direto e desenvolvimento conjunto do produto), sistema de cotas incentivadas e o aprimoramento do produto em qualidade, preço, rapidez na entrega e no serviço;

\*Novo sistema de custo, controladoria e padrões gerenciais.

\*Aumento do desempenho logístico entre o pedido do cliente e a respectiva entrega, com serviços pré e pós venda extremamente rápidos.

### **Gestão e Processo Decisório:**

O processo decisório, segundo Leitão (1997), deve ser entendido como uma estrutura de relações ou conexões entre fatores que o influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição. Sobre o assunto a GISIM sempre teve uma administração equilibrada com um grau razoável de profissionalismo vivenciado com algumas junções externas. Em sua gestão e em seu processo decisório, poderíamos destacar os seguintes tópicos:

\*Influência alemã no estilo gerencial, tendo em vista que a maioria dos seus profissionais ou eram alemães ou de origem alemã. Isto aconteceu até meados da década de 70. A estrutura burocrática é forte, fundamentada na análise de relatórios e no acompanhamento mecanicista das gerências, chefias e sub-chefias;

\*A hierarquia administrativa, em nível de diretoria, gerências e chefias, sempre foi enxuta (poucas pessoas) e centralizada. A partir da década de 90, com a reforma estatutária, a empresa descentralizou mais sua gestão em todos os níveis;

\*Os principais *stakeholders* podem ser representados através dos clientes, fornecedores, acionistas, governo, sindicato, concorrentes, bem como a própria família GISIM. Todos exercendo influências no processo decisório, pois as relações sempre foram muito estreitas e complexas;

\*As decisões na empresa, sempre foram discutidas por um colegiado composto dos diretores e gerentes. Suas decisões são embasadas em dados, relatórios e *feeling*

acerca dos negócios. Visitas ao mercado, em especial junto a clientes, fornecedores e instituições financeiras, complementam os cenários e iniciam o processo de implementação de estratégias gerenciais da empresa;

Os assuntos objetos de maior preocupação e em pauta permanente, na gestão da empresa, devido às grandes turbulências ambientais são:

\*Comerciais - estudo de mercado, situação das vendas, dos clientes, dos representantes e estratégias competitivas de marketing;

\*Finanças - financiamentos, investimentos, custos, controle de despesas, economia de desperdícios, análise do fluxo de caixa e relatórios gerenciais de controladoria;

\*Produção - acompanhamento das unidades 1 e 2, relatórios de produção dos diversos setores e avaliação permanente dos rendimentos (produtividade) de cada área. As mesmas variáveis são utilizadas na tecelagem da empresa;

\*Administrativos - recrutamento, seleção, folha de pagamento, treinamento dos novos funcionários, PROAT, PIT (Programa de Integração ao Trabalho), creche, serviço social, suprimentos, restaurante e movimentação de pessoal.

Todo o corpo gerencial participa do processo com informações e sugestões sobre os assuntos em pauta. Fato importante, merecedor de destaque, refere-se ao aumento da complexidade jurídica de ordem tributária, trabalhista, comercial entre outras, resultando numa maior participação dos consultores jurídicos da empresa, no seu processo de gestão.

### **Chefia e Liderança:**

Todo o processo de gestão e mudança organizacional envolve chefes e líderes dinâmicos e na GISIM não foi diferente. Pois, já na década de 60 e 70, tinha-se como líder de destaque o estilo dinâmico e agressivo do Sr. A.R., então Diretor Administrativo-

Financeiro, potencializando a organização interna da empresa e sua busca incessante por menores custos.

No início da década de 80, o destaque foi para a atitude inovadora de construir a unidade 2, com suas novas máquinas e equipamentos, pelo então presidente JMC.

Na década de 90, a administração colegiada de Diretoria teve um papel fundamental na descentralização do poder e na liderança de mudanças (o sistema PERA, o PROAT, PIT, aprimoramento logístico, informatização, entre outros), que estão dinamizando e mudando a feição da empresa perante o mercado.

### **Crises:**

Muitos estudiosos do campo organizacional quando evocam a palavra “crise”, entendem-na como a demonstração de um quadro de esgotamento de uma dada situação com o ambiente. Pois, o entorno exige novas demandas organizacionais, ou seja, exige mudanças na empresa na tentativa de manter o seu estado estável. Tal posicionamento gera crises e obriga a gestão da empresa a desdobrar-se na solução do impasse. Na GISIM, merecem destaques os seguintes pontos:

\*Cisão em 1988 entre os acionistas que provocou uma forte mudança na cultura da empresa;

\*Separação da Sra. S GISIM do seu esposo, uma vez que ele era o presidente naquele momento. Apesar do carisma da Sra. S GISIM, a empresa nunca tinha sido presidida por uma mulher.

\*A entrada dos produtos importados da Ásia. Esta crise é presente, faz parte da globalização a apresenta-se com custos e preços de venda extremamente baixos para os padrões de mercado brasileiro.

\*Inovação tecnológica - a indústria de bordar só recentemente vem inovando seu maquinário, tendo em vista o alto valor do investimento e a longevidade de seus retornos. Esta situação é conflitante com aceleração da tecnologia e a sua rápida obsolescência.

### **Desafios da Fábrica:**

A missão da GISIM passa por enfrentar e equacionar os seguintes desafios:

\*Instabilidade do mercado em termos de concorrência (nacional e internacional), preço (custo), qualidade (processo e produtividade) e serviços (logística e atendimento ao cliente);

\*Alto custo do dinheiro (juros altos) em decorrência da política macroeconômica do governo com altas taxas anuais, 20%, contra uma inflação de aproximadamente 4% e juros internacionais de 6,5% ao ano;

\*Excessiva carga tributária que prejudica a competitividade dos produtos (custo Brasil);

\*Dependência de poucos fornecedores internos exigindo da empresa postura globalizada para compra de insumos (*Globalsourcing*);

\*Falta de uma política industrial para o setor, pois o governo ainda não definiu se a área têxtil é ou não elemento de priorização das disponibilidades de recursos;

\*Alianças estratégicas com concorrentes, talvez a grande tendência para o futuro. Parceiros nacionais ou internacionais podem induzir novas economias de escala, novas tecnologias e novos processos, que possibilitarão uma nova ótica de investimentos produtivos para a área têxtil.

**Prioridades Futuras:**

Toda empresa que busca a modernidade, seja na estrutura, na tecnologia e nas pessoas, deve compreender que isto só será concretizado se houver uma perfeita adequação com o ambiente em que a mesma está inserida. Priorizar é escolher processos que resultem no aumento do desenvolvimento organizacional da empresa. Os processos que no momento estão sendo priorizados na GISIM são os seguintes:

- \*Novos teares para tecelagem;
- \*Modernização das máquinas de bordar da unidade 2 e do setor de alvejamento;
- \*Compra de novas máquinas de bordar;
- \*Desenvolvimento, ampliação e aprimoramento do seu quadro de empregados (PROAT 2 e PROAT 3);
- \*Informatização voltada para a logística e o mercado (cliente);
- \*Preocupação com o ambiente (término da estação de tratamento de efluentes);

## 6 CONCLUSÃO

### 6.1 Considerações Finais

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo principal explicar os elementos que compuseram o tema: "Diagnóstico Organizacional e Mercadológico da Fábrica GISIM".

O mesmo não representa o esgotamento do assunto, ao contrário, ele é parte de uma estrutura que poderá dar origem a uma outra dissertação, ou mesmo uma tese de doutorado.

Os administradores e as organizações estão vivenciando um momento fantástico da história humana. O sistema global é tudo, menos racional. Está, na verdade, mais suscetível ao acaso do que nunca, o que representa dizer que o seu comportamento é complexo e de difícil previsão.

Neste mesmo momento de mudanças, as organizações estão cada vez mais potencializando o seu futuro. Este futuro passa pelas grandes redescobertas que marcam a nossa sociedade global:

\*Redescoberta do homem (instruído, com conhecimento, mais livre e exercendo com competência sua liderança);

\*Redescoberta do cliente (mais informado, pesquisador e mais exigente em preço, qualidade e serviços);

\*Redescoberta da organização flexível (ela é cada vez mais um meio social/econômico/político, facilitador da humanidade);

\*Redescoberta da cidadania (não se pode criar uma sociedade justa, uma organização saudável e bem sucedida, se não for integrada com a comunidade onde todos ensinam e todos aprendem).

No que tange à Fábrica GISIM S.A., esta pesquisa analisou o posicionamento da empresa, no contexto industrial de rendas e bordados, sua mudança estratégica organizacional e o seu desempenho frente às forças competitivas que atuam no mercado.

O conhecer da empresa fortalece seus integrantes para entenderem suas qualidades e fraquezas, conferindo-lhes um maior poder de negócio diante do quadro competitivo.

A indústria de rendas e bordados caracteriza-se por: crescimento lento, baixas margens de lucro, grande absorção de mão-de-obra, processo produtivo de pouca inovação tecnológica (máquinas antigas: 105 rpm - máquinas modernas: 280 rpm), investimento de capital muito elevado e mercado extremamente competitivo no plano nacional (após plano real) e internacional. Mesmo as empresas que estão perdendo a competitividade sentem dificuldades para sair do ramo porque as barreiras de saída são altas, forçando-as a continuar competindo mesmo que o retorno seja negativo em relação ao alto valor do seu investimento.

Em relação à concorrência existente no segmento, a Bordados GISIM tem se posicionado bem. Segundo a Revista Balanço anual da Gazeta Mercantil de São Paulo, analisando o período de 1991 a 1997, a empresa subiu do 5º lugar no ranking nacional para o 2º lugar. É líder em capacidade de produção de pontos bordados, mas vem enfrentando uma grande questão, que é a inovação tecnológica de suas máquinas e equipamentos tendo em vista o volume extremamente elevado desse investimento.

As mudanças e transformações organizacionais ocorridas na Fábrica demonstram que a empresa está conseguindo enfrentar os seus desafios, principalmente no campo dos processos e do comportamento humano, pois a identificação dos seus problemas facilita as decisões e as estratégias a serem elaboradas e posteriormente executadas.

Segundo a definição de Prigogine (apud Wood Jr., 1995), estamos vivenciando uma era de ruptura, as empresas talvez estejam próximas do ponto de bifurcação, o que as coloca potencialmente aptas a atingir graus mais elevados de organização. A configuração que as empresas tomarão e suas respectivas conseqüências serão fruto da gestão e da habilidade dos seus administradores.

## 6.2 Recomendações

Decidimos colocar como recomendações, não sugestões para futuros estudos na Fábrica GISIM S. A, mas um parágrafo final para reflexão:

*A sociedade assiste cada vez mais à revolução nas plantas industriais. Caminhamos para empresas organizadas voltadas para o aprendizado, para as tecnologias de ponta e para os processos desburocratizados de hierarquia. Algumas já empregam exclusivamente universitários, pois seu processo e respectiva tecnologia são tão complexos que é o valor do conhecimento que a faz funcionar. Em paralelo, o indivíduo de formação universitária, pelo seu grau de conhecimento, acaba transformando-se em seu senhor e servo numa polivalência que reflete ao mesmo tempo ser o seu próprio burocrata e seu executor. Quem sabe produziríamos nesse momento, o tão decantado equilíbrio organizacional entre a racionalidade substantiva e a instrumental e a ética de valores e a econômica. Mercê desta situação e partindo para o contexto sistêmico, ambiente / empresas, essa hipótese talvez possa influenciar o ambiente a produzir uma melhor harmonia entre o econômico e o social, diminuindo ou atenuando para o futuro as forças do moinho*

*satânico, segundo Polanyi (1972), que representa o mercado na sua concepção neoliberal econômica.*

Finalizando, esperamos que os estudos e informações da dissertação proporcionem subsídios para uma gestão empresarial eficiente e equilibrada, objetivando alavancar o progresso técnico, econômico e social da Fábrica de Rendas e Bordados GISIM S.A.

## 7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

ABIT/SITSP. **Relatório de conjuntura**. São Paulo, 1996.

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo : Atlas, 1991.

ARRUDA, J. J. A. & PILETTI, N. **Toda a História**. São Paulo: Ática, 1994.

ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização: conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Rones, 1968.

AZEVEDO, J.S.G. & MENEZES, W. Dinâmica econômica e ajustes no mercado de trabalho japonês. **Economia & Empresa**, v.03, n.1, 1996.

BARNARD, C. As organizações como sistemas cooperativos. In ETIZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, p.26-32, 1976.

BENNIS, W. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectiva**. São Paulo : Edgar Blucher, 1972.

BERTERO, C.O. Teoria da organização de sociedades subdesenvolvidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n.3, 1992.

BLAU, P.M. & SCOTT, W.R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BNDES. **Plano estratégico para a gestão 91-94**. Rio de Janeiro, 1991.

BOWDITCH, J.L. e BUONO, AF. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982
- BUCKLEY, W. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. São Paulo : Cultrix, 1974.
- CAMPOS, R. O. **A Lanterna na Popa: memórias**. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.
- CANTANHEDE, C. **Administração e Gerência do Artesanato à Automação**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COLOSSI, N. **The organizational factors affecting the achievement of institutional goal in institutions of higher education: the president's perceptions within the sistema de ensino superior do Estado de Santa Catarina**. USA, 1988. Tese (Doutorado em Educação) - The George Washington University School of Education.
- COVEY, S. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- DRUCKER, P. **Prática de Administração de Empresa**. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1972.
- \_\_\_\_\_. **Uma Era de Descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro : Pioneira, 1976.
- \_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DUVERGER, M. **As modernas tecno-democracias**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

ETIZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1976.

FARIA, R.M., MARQUES, A.M. & BERUTTI, F.C. **A história contemporânea**. LÊ: Minas Gerais, 1993.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C.F. e PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo : Pioneira, 1997.

FIESC. **Relatório da diretoria: setor têxtil**. Florianópolis, 1996.

FORRESTER, V. **O Homem Econômico**. São Paulo : UNESP, 1997.

GALBRAITH, J. K. **A Era da Incerteza**. São Paulo : Pioneira, 1979.

\_\_\_\_\_. **O Novo Estado Industrial**. São Paulo : Pioneira, 1973.

GEORGE JR, C.S. **História do Pensamento Administrativo**. São Paulo : Cultrix, 1972.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo:Atlas, 1987.

GODOY, AS. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.1, mar/abr, p.57-63, 1995.

GONÇALVES, J.E.L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.2, abr/jun, p.06-17, 1998.

GUTIERREZ, L.H. Recursos Humanos em um Contexto de Reestruturação. **Revista de Administração de Empresa**, v.31, n.1, jan/mar, p.97-103, 1996.

HAMEL, G. & PRAHALAD C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro : Camous, 1995.

- HAMMER, M. & CHAMPY J. **Reengenharia**. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- HANDY, C. **A Era do Paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HIRSCHMAN, AO. *The passions and the interests*. Princeton: Princeton University, 1977.
- HOBBSBAWN, E. **Era dos Extremos: O breve século XX (1914-1991)**. São Paulo ; Cia. das Letras, 1995.
- IANNI, O. **Estado e Planejamento Econômico no Brasil (1993-70)**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.
- IBGE. **Relatório Anual de Dados Estatísticos**. Rio de Janeiro, 1996.
- JANNUZZI, P.M.. *A Nova Estrutura Demográfica do Mercado Consumidor Nacional*. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n. 1, jan/fev, p.38, 1995.
- JUNQUEIRA, L.A.C., *Cultura e Valores no processo e internacionalização da economia: o desafio humano*. **Revista Brasileira de Administração**, v.5, n.17, dez,1995.
- KANITZ, S. **O Brasil que dá certo: um novo ciclo de crescimento. 1995-2000**, São Paulo: Makron books, 1995.
- KATZ, D. & KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.
- KOONTZ, H. e O'DONNELL, C. **Princípios da Administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo : Pioneira , 1976.
- KOONTZ, H. e O'DONNELL, C. & WEIHRICH, H. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo: Pioneira, 1995.

- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. **As Empresas e o Ambiente: diferenciação e integração administrativa.** Petrópolis : Vozes, 1973.
- LEITÃO, S.P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n.2, mar/abr, 91-107, 1997.
- LEVY, P. **As Tecnologias da Inteligência.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- LODI, J.B. **História da Administração.** São Paulo :Pioneira, 1977.
- LUDKE, M. e ANDRE, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986
- NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, p.29-46, 1994.
- MARTINS, C.N. Novas tendências do investimento direto japonês no exterior. **Economia & Empresa**, v.3, n. 01, 1996.
- MATTOS, A.M.. **Organização, uma visão global.** Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução.** São Paulo :Pioneira, 1976.
- PEDRO, A. **História da Civilização Ocidental Integrada: Geral e Brasil.** São Paulo : FTD, 1997.
- PEREIRA, M.F. **Mudança Estratégica em uma Organização Hospitalar: um estudo de caso dos últimos 20 anos.** Dissertação de Mestrado. UFSC/CTC/PPEG, 1996.

- PETTIGREW, AM. Context and action in the transformations of the Firms. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, Nov, p.649-670, 1987.
- POLANYI, K. **A Grande Transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro : 1972.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- RAMOS, AG. O Modelo Econômico Brasileiro: uma apreciação à luz da teoria da delimitação dos sistemas sociais. **Séries Cadernos CPGA da UFSC**, 1980.
- REZENDE, U.S. Teoria organizacional: dogmática ou ideológica? **Séries Cadernos CPGA da UFSC**, 1981.
- RICHARDSON, R.J. et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SALM, J.F. Paradigmas na Formação de Administradores: frustrações e possibilidades. **Universidade & Desenvolvimento**. v.1, n. 2, out, p.18-42, 1993.
- SENGE, P. M.. **A Quinta Disciplina**. São Paulo : Best Seller, 1990.
- SOMMERVILLE, D. **World war II: day by day**. New York: Barnes & Noble Books, 1989.
- THOMPSON, J.D. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociólogos da teoria administrativa**. São Paulo : McGraw-Hill, 1976.
- THURBIN, J. D.. **Implementando a Organização Aprendiz**. São Paulo : IMAN, 1994.

- THUROW, L.. **Cabeça a Cabeça: a batalha econômica entre Japão, Europa e Estados Unidos**. Rio de Janeiro : Rocco, 1992.
- TOFFLER, A. & TOFFLER, H. **Guerra e anti-guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- TRIVIÑOS, ANS. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- VIANNA, M.F. Educação permanente e novas tecnologias de mudanças de indivíduos e organizações. **Revista Brasileira de Educação**. v.5, n.17, dez, p.20-64, 1995.
- VOEGELIN, E. **From enlightenment to revolution**. Durhan: Duke University, 1975.
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Capítulo VIII, 1967 (mimeo).
- WOOD, JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD JR., T. & CALDAS, M.P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, Terapias Convulsivas e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.5, set/out, p.13-21, 1995.
- YIN, R. R.. **Case study research: design and methods**. Berveley Hills : Sage, 1989.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Roteiro de entrevistas<sup>3</sup>

1. Quais os momentos radicais de mudança que você identifica na GISIM, nos últimos 20 anos?
2. Como se caracteriza a estrutura de gestão da empresa?
3. Quais as principais características do processo decisório?
4. Como é a hierarquia da empresa? Centralizada ou Descentralizada? Comente-a .
5. Quais os principais temas administrativos que são objetos de permanente preocupação da empresa?
6. Comente as mudanças e estratégias empresariais acontecidas nos últimos 20 anos?
7. Fale sobre chefia e liderança no contexto da GISIM?
8. Como tem se caracterizado a expansão da empresa nestes últimos 20 anos?
9. Como é o mercado da empresa? Qual sua participação? De que forma apresenta-se a concorrência?
10. Como pode ser caracterizada a taxa de crescimento do segmento onde está inserida a GISIM?
11. Que fatores políticos, econômicos e sociais apresentam ameaças e oportunidades para a empresa?
12. Comente as maiores crises que provocaram mudanças substanciais na indústria?
13. De acordo com os objetivos da empresa, seu desempenho e estratégias competitivas podem ser considerados satisfatórios?

---

<sup>3</sup> É importante afirmar que este foi um roteiro de perguntas, servindo como guia na condução da entrevista, contudo outras questões foram surgindo, ensejando outros desdobramentos.

14. Quais as prioridades futuras da empresa?
15. Cite os principais desafios e como a empresa pretende enfrentá-los?
16. Existe uma política industrial formal para o setor? Ela está compatível com a realidade da alta concorrência de mercado (Principalmente externa)?
17. Quais as lideranças que merecem ser destacadas pela empresa nestas últimas duas décadas?
18. Como a empresa está se preparando para as mudanças e incertezas do ambiente?
19. As parcerias estratégicas estão sendo consideradas pela empresa? Quais e de que forma?
20. Que comentários finais sobre o contexto industrial de rendas e bordados e suas repercussões na GISIM você gostaria de acrescentar?