

# A MUDANÇA AMBIENTAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS: UMA PERCEPÇÃO EVOLUTIVA

Ana Paula Vasconcelos de Mattos<sup>1</sup>  
Carlos André Corrêa de Mattos<sup>2</sup>

## RESUMO

A sociedade é dinâmica por natureza e, portanto, apresenta-se em constante processo de mudança. As organizações, por sua vez, inseridas na sociedade moderna devem refletir esse processo. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo discorrer sobre a aceleração do processo de mudança e seus reflexos no contexto das organizações, utilizando como método de pesquisa o levantamento bibliográfico. Este estudo teórico apresenta uma síntese do processo de mudança e seus reflexos na administração de empresas e gestão de negócios, desde seus antecedentes históricos, na fase pré-capitalista, até a intensificação do processo de mudança ocorrido a partir dos anos de 1950 no período do Pós-Guerra. As mudanças ocorridas na sociedade têm conduzido a sensíveis alterações na evolução do pensamento administrativo e, portanto, na gestão organizacional. Neste contexto, a forma como as empresas compreendem sua inserção na sociedade e sua capacidade de adaptar-se a novos cenários determinam a sobrevivência organizacional em um mundo global mutável e descontínuo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão organizacional. Mudança ambiental. Ambiente organizacional.

## Abstract

The society is dynamic by nature, and therefore, it presents itself in a constant changing motion. The organizations in modern society must reflect this process. The present study aims to talk about the acceleration of the changing process and its reflections in the context of the organizations. Using bibliographical research, this theoretical study presents a summary of the changing process and its reflections in business administration and in business management, since its historical precedents, in the pre-capitalist era, until the intensification of the changing process, during the 50's, in the post-war period. All the changes in society have led to sensible change in the evolution of the administrative attitude, and therefore in the management of the organizations. In this

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas vivem um momento importante. Hoje, o modelo de gestão do conhecimento adquire um papel central para a construção e manutenção da competitividade tanto das empresas, como dos países. Isto, entretanto, nem sempre foi assim. No passado as vantagens mais expressivas, segundo os economistas clássicos, eram localização, acesso à mão-de-obra barata, disponibilidade de recursos naturais e acesso ao capital financeiro. A conjunção favorável desses fatores produtivos eram os únicos determinantes na construção da competitividade (PORTER, 1999).

A Gestão do Conhecimento (informação, conhecimento e expertise), modernamente, assume lugar central nas estratégias das organizações e, portanto, deve ser compreendida inicialmente a partir de características advindas das exigências do ambiente eminentemente mutável e competitivo da atualidade, assim como também em função das necessidades individuais e coletivas construídas no âmbito interno das organizações. Essa compreensão é essencial para a manutenção da existência organizacional e constitui-se da interação com um ambiente cada vez mais turbulento, que obriga as empresas a buscarem obstinadamente vantagens competitivas que possam ser sustentadas pelo maior tempo possível (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002)

Porter (1985, p.2) ao definir vantagem competitiva destaca:

*Vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.*

Nessa realidade, a expressão “reinvenção organizacional” expressa adequadamente a pressão decorrente do processo de mudança, na qual as organizações inexoravelmente têm que passar, especialmente aquelas que atuam em setores de commodities e de baixa intensidade tecnológica nas quais o conhecimento dilui-se gradual e progressivamente entre os competidores, deslocando o foco principal da competição da diferenciação para a produtividade e, portanto, baseada quase que exclusivamente em menores preços decorrentes da maior eficiência produtiva.

O desafio de produzir, mais e melhor, assume progressivamente novas características que não anulam as características originais, ligadas ao acesso de fatores de produção, mas ampliam o escopo competitivo alterando-o definitivamente. A busca em desenvolver novos produtos, serviços inusitados, melhores processos e sistemas gerenciais mais velozes e adequados aos múltiplos ambientes de atuação das organizações modernas representam, em última análise, a capacidade que as organizações desenvolvem em adaptar-se para sobreviver na sociedade contemporânea.

Por outro lado, a velocidade com que ocorrem as transformações na sociedade, em sentido amplo, e o grau de complexidade dessas mudanças potencializam os desafios, não permitindo mais concentrar esforços unilateralmente, como ocorria no passado. Hoje, a compreensão deve ser construída a partir de uma base holística, tanto do processo produtivo, quanto no gerencial.

*context, the way companies understand their part in society, and their ability to adjust to a new scenario, determines the organization survival in a global, mutant and not continuous world.*

*Keywords: Organizational management; Environmental change; Organizational atmosphere.*

---

1 - Administradora, Especialista em Gestão Financeira e de Negócios. E-mail: anapaulamattos@hotmail.com

2 - Administrador, Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, Doutorando em Ciências Agrárias Universidade Federal Rural da Amazônia. E-mail: carlosacmattos@hotmail.com.

A partir destas considerações, o presente estudo de revisão teórica objetiva, por meio de levantamento bibliográfico, explorar sinteticamente a trajetória da mudança e seus reflexos nas teorias organizacionais em um contexto social amplo, evidenciando o processo de mudança e algumas das principais interferências justapostas ao pensamento organizacional, de tal forma a reunir elementos que contribuam para a resposta da pergunta da pesquisa: Como os movimentos de mudanças ambientais influenciaram na gestão de negócios ao longo da evolução do pensamento administrativo?

A forma de organização do presente estudo foi estruturada em quatro seções. A Introdução, primeira seção, apresenta o tema e as inquietações que motivam o estudo, assim como sua estrutura, objetivos e o método utilizado. A segunda seção, Antecedentes: do sistema doméstico à Revolução Industrial, discorre sobre o processo de mudança e sua aceleração; marcadamente na primeira fase desse processo objetiva-se, portanto, apresentar a questão da mudança no período Pré-Capitalista. A terceira seção, O período entre a Revolução Industrial e a Segunda Guerra Mundial proporciona uma visão geral desde o surgimento da administração científica até o advento das duas grandes guerras. Na quarta seção, A aceleração do Pós-Guerra até os nossos dias, apresenta a aceleração vertiginosa do processo de mudança iniciando-se com o final da Segunda Guerra Mundial e estendendo-se aos nossos dias. Na quinta e última seção, Considerações Finais, são estabelecidas as conclusões do estudo e algumas recomendações mais significativas.

## **2 ANTECEDENTES: DO SISTEMA DOMÉSTICO À REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

A evolução das organizações, a partir das formas utilizadas pelas sociedades, de como organizar-se para produzir, caracterizou-se por contínuos fluxos de mudanças, potencializadas pelas necessidades crescentes da sociedade em constante processo de adaptação, pelo intenso processo de mudança tecnológica e pela progressiva criação e expansão de mercados.

Huberman (1986) caracterizou um sumá-

rio aproximado de sucessivas mudanças na organização “industrial”, entretanto não as propõe como verdades absolutas, pois não considerava que todas as unidades produtivas poderiam assumir um padrão cuneiforme de desenvolvimento, até porque seriam negadas as especificidades individuais. Assim o autor destacou, inicialmente, como o primeiro sistema produtivo, o Sistema Familiar ou Doméstico, classificando-o como item, número um do sumário este que surgiu no início da Idade Média e tinha como característica produzir para o consumo próprio, sem objetivo de venda. Na seqüência, destaca-se o Sistema de Corporação, segundo no sumário, que se caracterizava pela produção realizada pelos artesãos destinada a um mercado pequeno e estável, sendo que estes eram proprietários tanto da matéria-prima como das ferramentas com as quais trabalhavam. Este sistema estendeu-se por toda a Idade Média.

No Sistema de Corporações, a produção é realizada em casa para um mercado em crescimento pela figura do mestre-artesão com seus ajudantes. Esse sistema, muito se assemelhava ao Sistema Doméstico, entretanto o Sistema de Corporações caracterizava-se pelo artesão não possuir a matéria-prima. Desse modo, esses dependiam diretamente do intermediário entre eles e os consumidores, tanto para a obtenção da matéria-prima quanto para a venda dos produtos (HUBERMAN, 1985).

O surgimento desse novo personagem, o intermediário, advém de uma mudança decorrente da expansão do comércio. Para o artesão sozinho era impossível produzir e fazer a distribuição dos produtos em longo alcance, haja vista que este acumulava outras cinco funções no processo produtivo: ele era fabricante dos produtos; negociante, quando procurava e negociava a matéria-prima; empregador, pois tinha sob seus cuidados aprendizes; capataz, quando supervisionava o trabalho deles e, finalmente, ao vender seus produtos, também exercia a função de comerciante. Portanto do advento da especialização das funções evidenciava-se o surgimento do intermediário, que rapidamente assume lugar na sociedade passando a negociar a matéria-prima com o artesão (HUBERMAN, 1986).

Segundo Huberman (1986, p.114) “do sé-

culo XVI ao XVIII os artesãos independentes da Idade Média tendem a desaparecer e, em seu lugar surgem os assalariados, que cada vez dependem mais do “capitalista–mercador–intermediário–empreendedor”. No sistema de Corporação, o capitalista tinha um papel pequeno, contudo com a produção doméstica e ampliação do mercado concentrando-se nas cidades, ele passou a ter o monopólio da matéria-prima, que exigia significativos investimentos em capital financeiro para atender à expansão da demanda decorrente da crescente formação de mercados.

Vasconcelos (2002) define monopólio sob três premissas básicas, a primeira diz respeito a uma única empresa capaz de oferecer o produto, a segunda é estabelecida pela inexistência de produtos substitutos próximos e a última é a existência de barreiras de entrada nas firmas concorrentes. Essas características estavam presentes entre os capitalistas, uma vez que ao longo dos anos acumularam recursos financeiros (recursos sem substitutos) que os possibilitavam controlar tanto os negócios (matéria-prima) quanto os possíveis concorrentes (outros investidores).

Observa-se que a produção passava por um processo de mudança e reorganização para atender a novas demandas em um mercado expansionista. Contudo não se evidencia nesta fase mudanças significativas nas técnicas de produção, perpetua-se sim um sistema de Corporações Domésticas, pois os produtos continuaram sendo fabricados em casa e com as mesmas ferramentas em estruturas familiares (HUBERMAN, 1986).

A última fase da organização que marca a transição e início do Capitalismo foi chamada de Sistema Fabril, que produzia para um mercado maior e muito oscilante, sendo impossível a realização da produção em casa. Por conta da necessidade de ampliação na produção, passaram a trabalhar em edifícios sob rigorosa supervisão do empregador. Os trabalhadores não tinham mais a matéria-prima, como ocorria no Sistema de Corporações, nem tampouco as ferramentas de trabalho, como no Sistema Doméstico. A produção manual deu lugar à máquina, confirmando com veemência a mecanização das tarefas. O aparecimento

da máquina movida a vapor consolidou o nascimento do Sistema Fabril em grande escala. Destaca Huberman (1986, p.172) “era possível ter fábricas sem máquinas, mas não era possível ter máquinas a vapor sem fábricas”.

Huberman (1986, p.109) evidencia os antecedentes do processo de mudança:

*Produzir mercadorias para um mercado pequeno e estável, onde o produtor fabrica o artigo para o freguês que vem ao seu local de trabalho e lhe faz uma encomenda, é uma coisa. Mas produzir para um mercado que ultrapassou os limites de uma cidade, adquirindo um alcance nacional, ou mais, é outra coisa inteiramente diferente. A estrutura das corporações destinava-se ao comércio local; quando este tornou-se nacional e internacional, a corporação deixou ter utilidade.*

O Século XVIII foi marcado pelo desenvolvimento tecnológico dos transportes e das máquinas. As máquinas a vapor revolucionaram o modo de produzir, principalmente sob dois aspectos principais: por um lado a máquina substituiu o homem, gerando milhares de desempregados; por outro reduziu substancialmente o preço das mercadorias, fato que teoricamente desencadearia um processo de aceleração da produção. Procurou-se então culpados para o estado de miséria que se instalou em grande parte da população. Huberman (1986, p.185) considera que “quando os homens desesperados chegavam à conclusão de que a máquina os roubou o trabalho e reduziu o preço das mercadorias, desesperados passavam a destruí-las”.

Na área dos transportes, as invenções das locomotivas e dos trens a vapor possibilitaram revolucionar a oferta de mercadorias e a locomoção de pessoas, oportunizando tempos menores e custos inferiores, fatores condicionantes de ofertas como nunca vistas antes (HUBERMAN, 1986).

### 3 O PERÍODO ENTRE A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

A segunda metade do século XIX foi mar-

cada por profundas mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais. A substituição da força humana por máquinas, do modo de produção doméstico pelo sistema fabril, consolidou a Revolução Industrial, movimento que causou um enorme impacto sobre a estrutura da sociedade, alterando de maneira significativa a forma de viver do homem.

A Inglaterra foi a primeira nação a aderir ao processo de industrialização, encerrando terminantemente a transição entre o Feudalismo e o Capitalismo, a fase de acumulação primitiva de capitais e de preponderância do capital mercantil sobre a produção, arruinando muitos artesãos (HUBERMAN, 1986).

Lobão (2003 p.69) destaca ao abordar a questão do progresso e do sistema capitalista:

*Em outras palavras, a hegemonia da idéia de progresso só foi possível com o advento do modo de produção capitalista. Isto porque Capitalismo tem um caráter intrinsecamente progressivo, que se traduz na inovação contínua de inovações. Esta necessidade de revolucionar constantemente as condições técnicas e materiais, perante o senso comum, na confirmação que o mundo está em constante transformação, rumo a um futuro no qual as necessidades materiais serão atendidas (grifo nosso).*

O desenvolvimento industrial arrastou milhares de pessoas do campo para a cidade, em busca de trabalho nas fábricas, desencadeando um exacerbado êxodo rural, justificado pela busca de trabalho. Diferentemente do que pensavam, as condições de trabalho eram desumanas, não existia segurança trabalhista e nem respeito aos direitos humanos. Os operários chegaram a cumprir até 16 horas de trabalho por dia em ambientes sem nenhuma infra-estrutura. Com o objetivo de obter mais lucro a custos baixos, as indústrias começaram a empregar mulheres e crianças (HUBERMAN, 1986).

A Revolução Industrial mudou os métodos de produção, tornando-os mais eficientes.

Os produtos produzidos de maneira mais eficaz e rápida, desonerando o preço e, de certa forma, estimulando o consumo, em contrapartida houve o aumento também do número de desempregados. As máquinas foram aos poucos substituindo a mão-de-obra humana nos modelos da época (HUBERMAN, 1986).

Huberman (1986) assinala como pontos nocivos para a sociedade, em decorrência da Revolução Industrial, o êxodo rural, a proliferação das cidades (às margens de rios) e a decorrente poluição ambiental e sonora, e a falta de infra-estrutura urbana, representada pela falta de saneamento e pela formação de guetos.

Huberman (1986, p. 196) sintetiza o pensamento do período ao afirmar:

*Os homens de negócios estavam atentos às grandes oportunidades, estavam desejosos de lucro. Vieram então os economistas clássicos dizendo que era isso exatamente o que devia acontecer. E ainda mais. Havia um conforto maior para o homem de negócios empreendedor. Diziam-lhe que, ao procurar seu lucro, estava ajudando também o Estado. Adam Smith disse isso: Eis um remédio perfeito para o ambicioso negociante que pudesse passar noites em claro, às voltas com sua consciência perturbada.*

Para Adam Smith (1723-1790), um dos precursores da administração científica, “o egoísmo é útil para a sociedade”. Sua compreensão da estrutura social capitalista é provavelmente sintetizada no pensamento que o progresso da sociedade advem essencialmente da necessidade de satisfazer os anseios individuais de cada membro da sociedade. Dessa busca pela satisfação pessoal decorre um dos principais agentes de mudança (LOBÃO, 2003).

Segundo Smith (1983, p. 50) :

*Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelo próprio interesse. Dirigimo-nos não à sua humanidade mas à sua auto-estima, e nunca lhes falamos*

*das nossas próprias necessidades, mas das vantagens que advirão para eles.*

Assim o fluxo de mudanças atingiu um patamar. Nunca até então no processo de organização social, as crises ocorridas antes do século XVIII, fundamentadas basicamente em fracassos de colheitas, conseqüências de guerras, ou na escassez de alimentos e outros artigos, fatos considerados anormais para o padrão de abastecimento da época, passam a ser baseadas não mais em nenhum desses fatores, mas na abundância de matéria-prima e de desemprego, substanciadas pelo desejo do capitalista em obter lucro. Era o paradoxo da pobreza em meio à abundância.

O fato da mecanização das tarefas produtivas terem assumido um valor explícito na teoria científica originou um desmonte de valores e interesses pessoais, caracterizando aceleradamente o homem como mão-de-obra, objeto para o alcance de riquezas e para a maximização de lucro.

No cenário de constantes desconstruções e reconstruções sociais, não era mais possível conceber o empregado apenas como uma máquina organizacional, pois segundo Morgan (1996), as organizações vistas como máquinas trouxeram benefícios significativos para a sociedade, quando a produção aumentada em milhares de vezes. No entanto, as deficiências também foram evidenciadas quando o homem se manifestou contra o processo de mecanização, criando assim uma resistência à mudança e um conflito moderno entre a máquina e o ser humano.

A organização passou a valorizar o homem enquanto ser de necessidades psicossociais específicas. De certo que não se estava pensando apenas no bem estar do empregado, mas no desenvolvimento da produção e, em última instância, da visão do empregado também como consumidor potencial do produto do seu trabalho. Sublinhava-se nesta concepção ver o homem enquanto ser que “pensa”, que tem necessidades, pois isto de um modo ou de outro influenciaria o processo de produção.

Caravantes et al (2004,p.94) enfatiza que:

*[...] se antes havia um desequilíbrio, provocado pela super ênfase nos elementos formais da organização, agora o desequilíbrio era provocado pela super ênfase que se passou a dar ao indivíduo. A nosso ver, o extremo dessa nova fase foi atingido quando se estabeleceu a quase sinonímia entre o trabalhador feliz e o bom trabalhador.*

As organizações, enquanto sistema de desenvolvimento, submetem seus interesses empresariais, em detrimento da coletividade, pois o ambiente competitivo consolida um processo estrutural de mudanças e significados.

Morgan (2000, p.309) destaca:

*Em tempos de mudança, é vital estar em contato com os pressupostos e teorias que orientam nossa prática e ser capaz de estruturá-los e reestruturá-los para diferentes fins. Imagens de organização mostram-nos como fazer isso e encoraja-nos a trazer uma perspectiva fluida aos problemas e desafios que enfrentamos.*

O enfoque desloca-se para o ser humano e os gerenciadores do sistema são convidados a integrar-se às organizações como forma de sobreviverem em uma sociedade que o homem deixa de ser um simples recurso produtivo, assumindo outros papéis no desempenho organizacional.

#### **4 A ACELERAÇÃO DO PÓS-GUERRA AOS NOSSOS DIAS**

A Segunda Grande Guerra (1939 - 1945) foi um marco no processo mundial de mudanças. Os esforços de guerra foram como uma importante “mola propulsora” para desenvolvimento tecnológico. Novos medicamentos, fábricas de armas e explosivos, alimentos para manutenção das tropas, combustíveis e motores mais potentes, uniformes e calçados foram criados e aprimorados. Os gigantescos investimentos em pesquisa e desenvolvimento criaram novas tecnologias e mudaram a forma como a humanidade compreendia o mundo. Esse processo desencadeou o mundo que conhecemos hoje (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Terminada a guerra, as cidades destruídas precisavam ser reconstruídas, o mundo industrializado começou a produzir freneticamente todo e qualquer tipo de insumo e a exportá-lo, principalmente para o continente Europeu. Havia uma sensação que o bem havia derrotado o mal e o mundo entraria em um processo de harmonia e prosperidade. Contudo esse período durou pouco tempo, logo as empresas perceberiam que eram capazes de produzir mais que o mundo era capaz de consumir. Afinal o mundo já se recuperara e os países haviam sido reconstruídos. Pela primeira vez, os estoques começaram a crescer nos almoxarifados das fábricas (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Esta análise pode ser contextualizada na evolução teórica do pensamento das organizações sócio-produtivas, evidenciando-se a Teoria Geral dos Sistemas – TGS - como um marco, na divisão das fases conhecidas como Pré e Pós-Sistêmica

Segundo Caravantes et al (2004 p.144):

*A partir da segunda metade do século, mais exatamente no final da Segunda Grande Guerra. Tal descontinuidade, significativa, nos é proposta pela TGS, quando a visão cartesiana, especializada e segmentada, é contraproposta uma outra visão, de caráter global, integrativo, inter-relacional e inter-disciplinar.*

Politicamente, o mundo logo perceberia uma nova polarização, um novo conflito. Agora entre o capitalismo norte-americano e o socialismo marxista. Apesar da Revolução Russa, ocorrida em 1917, a ameaça até então estava centrada no nazismo alemão. Desta vez, o acirramento que desencadeou o período conhecido como a Guerra Fria durou muitos anos até a dissolução das Repúblicas Socialistas Soviéticas em 1991.

Nesse cenário, entre o final da Segunda Guerra Mundial e o início da Guerra Fria, surge uma nova percepção na administração de empresas. O foco, que até então se concentrava na produção, passa a estabelecer-se no mercado e no entendimento que a empresa, para sobreviver, precisava ter de que ela era parte integrante de um sistema

e que inevitavelmente os desequilíbrios interfeririam de diversas formas nos vários elementos que compõe esse sistema.

Valeriano (2004, p.7) entende que, em ampla acepção, o termo sistema cobre um largo espectro. Pode referir-se a todo o Universo, um bosque, um lago, etc. Pode ser natural, como o lago ou o bosque, ou artificial, este último constituído por pessoas, máquinas e equipamentos. De tal forma que, com fins específicos, resultem em produtos (desejáveis e indesejáveis). O autor ressalta a importância do ambiente como o fornecedor de inputs (insumos) e o receptor dos outputs (produtos e serviços) resultantes dos processos internos dos sistemas ou subsistemas. Ele esclarece também que o entendimento de interdependência da cadeia interligada é um sistema.

A evolução representada pela Teoria dos Sistemas possibilitou, agora, com segurança afirmar que as organizações sócio-produtivas existem e são constituídas em função de sua inserção em um sistema humanamente organizado, definido como ambiente. Em outras palavras, as organizações sociais e produtivas, sejam elas quais forem, existem em decorrência de um processo de arranjo social, com o objetivo de organizar recursos e formalizar relacionamentos de tal maneira a possibilitar o desenvolvimento da sociedade e a sobrevivência da humanidade no planeta.

A suposição de ausência de ambiente dilui o próprio conceito de existência da organização e da sociedade. Estabelecido este preceito pode-se afirmar que existe uma relação direta e verdadeira entre a existência de um arranjo social produtivo e a constituição e manutenção de organizações e existência humana.

Costa (2006, p.81) aponta que, modernamente, a experiência tem mostrado que “os principais fatores que condicionam a formação do sucesso da organização estão mais fora do que dentro dela. Esses fatores externos alicerçam o ambiente da organização”.

Em decorrência da compreensão da importância sine qua non da inserção organizacional no ambiente, transforma-se o enten-

dimento da administração e sua função na condução das organizações modernas.

Morgan (1996, p.242) complementa a importância da análise do ambiente externo das organizações ao expor, “os principais problemas que as organizações modernas enfrentam originam-se de mudanças no ambiente”. A mudança, e mais do que isso, a velocidade com que elas ocorrem apresentam um conjunto crescente de fatores internos e externos em um mundo cada vez mais globalizado onde conjunturas aparentemente pouco correlacionadas interagem em mudanças nunca vistas antes na sociedade. Além, logicamente, de um conjunto progressivamente crescente de fatores intervenientes, de ordem multivariada, exponencial, sistêmica e incerta, que mudaram a forma de compreender e gerir as organizações contemporâneas.

Modelos lineares previsíveis e com manifestações claras, tendenciosas e de progressão contínua não possibilitam o entendimento do mundo moderno, rápido, mutante, descontínuo, global. Valeriano (2005, p.25) diz que “os últimos anos nos mostram que as fronteiras políticas e econômicas estão cada vez mais diluídas, mais difusas e, em muitos casos, indiscerníveis”.

A chegada da sociedade humana ao estágio atual não ocorreu subitamente. O processo de mudança iniciou-se em velocidade menor, aumentando progressivamente em proporção muito próxima da evolução da ciência, da tecnologia e do comportamento social. A ciência da administração buscou novos modelos, pois os antigos não respondiam mais na totalidade do entendimento, requerido pelas novas premissas ambientais às perguntas fundamentais ligadas ao comportamento dos mercados, das tecnologias, dos concorrentes, dos Movimentos Internacionais em mercados cada vez mais interdependentes.

A partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) começa-se a dar importância ao entendimento das forças atuantes no ambiente e do relacionamento das organizações. Este ambiente aumentou significativamente tornando-se objeto de estudos dos diversos pensadores da ciência da administração desde então.

Quase como um complemento a TGS, dois sociólogos industriais Burns e Stalker (1961), propôs o que para alguns ficou conhecida como a Abordagem Contingencial. O principal objetivo desta abordagem era facilitar a adaptabilidade organizacional ao ambiente.

Burns e Stalkler (1961 apud, Caravantes et al, 2005, p.164):

*[...] não há forma ideal de administrar empresas, uma vez que tudo depende do momento econômico e das tecnologias envolvidas na produção, somados ao preparo das respectivas estruturas para enfrentar oscilações nas tendências de mercado, respondendo prontamente as aos desafios que se sucedem.*

As novas maneiras de entender as inter-relações organizacionais se propagam e fundamentam novos estudos e novas abordagens. Essa é a fase conhecida como Pós-Sistemas ou pós-1950. O pensamento administrativo evoluiria rapidamente para abordagem neoclássica e para o desenvolvimento organizacional, surgiriam os conceitos de qualidade total, reengenharia, até alcançar o modelo de administração estratégica.

Destaca Lobato (2002, p.16) ao definir a administração estratégica:

*[...] representa a função de excelência das empresas contemporâneas, que interpretam as probabilidades de futuro não como uma extensão repetitiva do hoje ocorre, mas com a mentalidade de reformulação dos objetivos e das missões empresariais, do ambiente externo e interno da organização e da identificação de novos valores, das expectativas e necessidades tanto dos agentes da produção empresarial quanto dos seus consumidores.*

Mas o entendimento do mundo moderno e da administração estratégica deve estar, antes de tudo, fundamentado na mudança, no seu entendimento, na sua lógica (ou a falta dela) e nas origens do processo. Este entendimento deve ser preocupação constante e deverá pautar as decisões estratégicas das

organizações modernas, como condição essencial.

Morgan (1996, p.253) destaca:

*Organizações evoluem ou desaparecem em conjunto com as mudanças que ocorrem no seu ambiente e a administração estratégica dessas organizações requer um entendimento desse contexto. Isto exige que os membros da organização adquiram nova maneira de raciocinar a respeito do sistema de relações circulares ao qual pertencem e que compreendam como estas relações são formadas e transformadas pela empresa através de processos que são mutuamente determinantes e determinados.*

O processo de mudança não pode ser compreendido de forma linear e encadeada. A lógica da mudança ocorre de maneira sistêmica, circular e exponencialmente, ou seja, um fato não ocorre isoladamente, suas repercussões desencadeiam processos cíclicos e variáveis, que direta ou indiretamente refletirão no funcionamento do sistema e em diversas áreas das organizações (MORGAN, 1996).

Costa (2006) relaciona dois tipos de mudanças que devem ser observadas quando se referem aos ambientes ou cenários futuros, são elas:

- As tendências, definidas como variações no ambiente externo, podem ser lentas ou rápidas e possuem a capacidade de afetar os negócios de uma organização. As rápidas são facilmente perceptíveis e em curtos períodos de tempo já mostram alterações significativas. As tendências lentas demandam mais tempo para trazer alterações sensíveis às organizações. Diferentemente das tendências rápidas que, normalmente, são debatidas em programas de televisão, jornais e revistas, essas tendências normalmente ficam restritas a meios acadêmicos e a ambientes científicos, ou surgem de levantamentos estatísticos e censitários, como questões ligadas à expectativa de vida, aumento na temperatura do planeta ou mesmo redução nos índices de natalidade.

- Descontinuidades, que são mudanças caracterizadas pela rápida e brusca alteração no ambiente externo e, que podem ter repercussões positivas ou negativas, como por exemplo, a morte repentina de uma pessoa muito importante em uma explosão ou um terremoto, ou ainda um choque de trens. Essas mudanças imprevisíveis afetam em maior ou menor intensidade um grande número de organizações.

Morgan (1996, p.260) e Costa (2006, p.84) apontam que determinadas mudanças, mesmo manifestando-se lentamente sem provocar maiores perdas ou ganhos, em determinado momento podem desencadear um processo de ruptura, de quebra, de descontinuidade. Esse agente deflagrador da mudança é conhecido como “gatilho”.

Os gatilhos são acontecimentos que precipitam mudanças, ou seja, aumentam a pressão no sistema provocando a aceleração da transformação. Um exemplo disso foi o ataque terrorista às Torres Gêmeas nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001, que desencadeou na ocupação do Iraque. As pressões já existiam. Contudo talvez a ocupação nunca ocorresse, ou ocorreria muito depois, caso não houvesse o atentado terrorista.

Morgan (1996, p.260) complementa o raciocínio ao declarar que “uma das características dos sistemas complexos de mútua casualidade, que inclui componentes aleatórios, é que qualquer conjunto de condições iniciais pode levar a diferentes resultados finais”. Sob essa perspectiva a percepção de mudança passa a ser um condicionante à existência das organizações.

As organizações devem decidir com antecedência quais rumos deverão seguir. Essa decisão faz-se necessária em virtude de um conjunto de fatores, entre eles a necessidade de aprendizagem que deve ocorrer no ambiente interno, buscando a manutenção do equilíbrio entre ambiente interno e externo, ou homeostase. Para isto a administração envolve-se constantemente em processos de escolhas, muitas vezes paradoxais.

Drucker (2001, p.119) ao referir-se ao tema esclarece:

## REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G. C., PANNON, C.;  
LOECKNER, M. *Administração: teorias  
e processos*. São Paulo: Prentice Hall,  
2005.

COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. São  
Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter  
Drucker*. São Paulo: Nobel, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKIS-  
SON, R. E. *Administração estratégica*.  
São Paulo: Pioneira, 2002.

HUBERMAN, L. *História da riqueza do  
homem*. Rio de Janeiro, Ed.21ª, 1986.

LOBÃO, A. C. A. *O pensamento de  
Adam Smith e a crença da idéia de  
progresso*. Cadernos da FACECA,  
Campinas-SP, v.12, n.2, 67-69, jul/  
dez, 2003. Disponível em <[http://  
www.puccamp.br/centros/cea/sites/  
revista/conteudo/edicoes\\_anteriores/  
vol12\\_2\\_2003.asp](http://www.puccamp.br/centros/cea/sites/revista/conteudo/edicoes_anteriores/vol12_2_2003.asp)> acessado em 31 de  
março de 2009.

LOBATO, D. *Administração estratégi-  
ca*. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MORGAN, G. *Imagens da organização*.  
São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, M. *Competição*. São Paulo:  
Atlas, 1999.

PORTER, M. *Vantagem competitiva:  
criando e sustentando desempenho  
superior*. São Paulo: Campus, 1989.

SMITH, A. *A Riqueza das Nações*. São  
Paulo: Abril Cultural, 1983.

VALERIANO, D. *Moderno gerencia-  
mento de projetos*. São Paulo: Prenti-  
ce Hall, 2005.

VASCONCELLOS, M.A.S. *Economia  
micro e macro*. São Paulo: Atlas, 2002.

*Uma decisão é o desenvolvimento de um raciocínio. É uma escolha entre alternati-  
vas. Raramente é uma opção entre certo e errado. Na melhor das hipóteses é uma  
escolha entre o “quase certo” e o “provavelmente errado” – porém, muito mais  
freqüentemente, é uma escolha entre dois cursos de ação, não sendo nenhum deles  
mais certo que outro.*

Morgan (1996, p.261) acrescenta que “uma estratégia mais apropriada é aprender a mudar com a mudança, influenciando e moldando o processo quando possível, mas estando sensível para a idéia de que em tempos de mudança novas formas de organização do sistema precisam ter liberdade para emergir”.

A maior de todas as certezas é que as mudanças ocorrerão. Entender as relações entre a sociedade e essas mudanças é conhecer os caminhos para a sobrevivência organizacional, portanto, é uma necessidade contínua.

As organizações, assim como os seres vivos, possuem um claro ciclo de vida. Os gestores e os modelos de gestão buscam alongar esse ciclo. Para tanto, deve-se priorizar o equilíbrio entre a organização, seu subsistema e a sociedade. Ações unilaterais, de curto prazo, que tragam benefícios exclusivamente individuais, podem até propiciar satisfação imediata, mas atitudes como estas condenam o sistema ao fracasso e à saturação dos recursos, levando, segundo o foco harmônico e indivisível, as relações sócio-produtivas ao declínio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão do presente estudo remete à importância do relacionamento entre a organização, a sociedade e os diversos ambientes de atuação organizacional. Esse entendimento fundamenta-se na percepção da inseparável inserção das organizações em sistemas maiores e nas inter-relações necessárias à sobrevivência desses sistemas e seus subsistemas, ou seja, os sistemas somente encontrarão o equilíbrio de forma dinâmica, fortalecendo-se, caso tenham a participação ativa de seus integrantes, elementos e subsistemas, de forma integrada em constante processo de mudança e ajustes.

Historicamente, a condição de existência organizacional é derivada da necessidade de se adaptar continuamente para contextos sociais maiores. Essa premissa, nem sempre norteou o pensamento administrativo. Quando as mudanças ambientais eram mais lentas e progressivas, os administradores se voltavam para o interior das organizações. Contudo esse cenário há muito deixou de refletir a realidade empresarial, pelo menos para a maioria das organizações, prevalecendo uma lógica pautada na necessidade de manter a harmonia com o ambiente externo como forma de manter e própria existência.

Em síntese, entender as relações lógicas de coexistência sistêmica das organizações e do meio ambiente é, antes de tudo, compreender as formas de manter a humanidade e a longevidade das relações humanas. Buscar a maximização individual da satisfação a qualquer custo é condenar os sistemas ao fracasso. Isolar-se e fluir até o esgotamento, gerenciando processos internos, pode também conduzir a organização ao fracasso.

A organização que não consegue ajustar-se ao ambiente está inevitavelmente condenada ao desaparecimento. Mudança, adaptabilidade e percepção sistêmica de interdependência, além da evidente necessidade de aprimoramento contínuo, interpodem-se à linha do raciocínio teórico, criando modelos e formas únicas e individualizadas de gerenciar as incertezas organizacionais.