

OS PROCESSOS DE MUDANÇAS OCORRIDOS NAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO ESTRATÉGICA

FÁTIMA CRISTINA TIMÓTEO¹
NELSON LAMBERT DE ANDRADE²

RESUMO

Este artigo trata de um estudo teórico e evidencia as principais mudanças que ocorreram e que, de alguma forma, contribuíram para o processo de transformação das organizações. O capital humano, que era visto apenas como mão de obra, passou a colaborar estrategicamente no processo de gestão. A partir da capacitação e do envolvimento nas estratégias definidas pela organização, o funcionário passou a ser reconhecido como colaborador por ser corresponsável pelas mudanças que repercutiram diretamente nas organizações. A contribuição humana, por meio do capital intelectual, de modo criativo, inovador, na busca de diferencial competitivo com o propósito de agregar valor, tanto econômico quanto social deu origem à gestão organizacional. Por essa razão, este artigo tem como **objetivo** apresentar uma revisão de literatura sobre as mudanças recentes ocorridas nas organizações, assim como, as estratégias desenvolvidas neste início de século e a gestão de pessoas. O desenvolvimento tem como **metodologia** a pesquisa bibliográfica e baseia-se em dados obtidos em livros e artigos de autores da área de Administração e Gestão. Constatou-se que grande parte das organizações necessita rever seus processos e repensar a forma de praticar a gestão, principalmente no que se refere às pessoas, pois são elas que contribuem para a execução das estratégias direcionando e canalizando as energias ao objetivo definido pela organização.

Palavras-chave: Administração. Estratégia. Gestão de pessoas. Mudança. Planejamento

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão de Negócios. Univás - Pouso Alegre/MG
e-mail: fatcris2004@hotmail.com

² Doutor em Educação (PUC-SP). Docente e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Sapucaí -Univás. Univás - Pouso Alegre/MG
e-mail: n.lambert@uol.com.br

ABSTRACT

This article is a theoretical study and highlights the main changes that have occurred and, in some way, contributed to the transformation of organizations. Human capital, which was seen only as labor, started to cooperate strategically in the management process. From the training and involvement in the strategies defined by the organization, the employee has been recognized as a contributor to be co-responsible for the changes that have affected directly in organizations. The human contribution through intellectual capital, creatively, innovative in seeking competitive advantage in order to add value, both economic and social gave rise to organizational management. Therefore, this article aims to present a literature review of recent changes in organizations, as well as the strategies developed early this century and people management. The development is to approach the literature and is based on data obtained in books and articles by authors of Administration and Management area. It was found that most organizations need to review their processes and rethink how to practice management, especially with regard to people, it is they who contribute to the implementation of strategies targeting and channeling energy to the goal set by the organization.

Keywords: Administration. Strategy. People management. Change. Planning

INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorreram ao longo do tempo no mundo, em geral, repercutem diretamente nas organizações, levando-as a buscarem alternativas para se adaptar. Uma delas é adotar estratégias que proporcionem melhorias aos processos desenvolvidos, a fim de atender as necessidades dos *stakeholders*³ e buscar um diferencial competitivo. Observa-se uma nova era começa a ser vivenciada pelas organizações a “era da informação” e nela as pessoas possuem papel fundamental nesta transformação, por oferecerem conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo para o desenvolvimento e o sucesso da organização.

Este artigo apresenta uma abordagem das principais mudanças ocorridas ao longo dos últimos anos que influenciam as organizações e algumas estratégias propostas por vários estudiosos da área de gestão de processos e de pessoas. Em consonância com o objetivo proposto, de apresentar uma revisão de literatura sobre as mudanças recentes ocorridas nas organizações, assim como, as estratégias desenvolvidas neste início de século e a gestão de pessoas, espera-se contribuir para agregar conhecimento ao leitor, e a possível aplicabilidade tanto acadêmica quanto empresarial.

O estudo se insere metodologicamente na revisão de literatura. O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa em livros, periódicos, teses e dissertações, bases de dados informatizados e sites especializados. A pesquisa está voltada para os processos de mudança ocorridos na organização ao longo do tempo.

Além da introdução, este artigo está estruturado em quatro partes. A segunda apresenta um relato sobre as mudanças e seus efeitos nas organizações, referindo à era da informação, à globalização e à reengenharia. A terceira discute sobre os aspectos organizacionais: a estrutura, cultura, clima e objetivos organizacionais. A quarta faz referência ao planejamento estratégico e, por isso, dá enfoque ao ciclo PDCA e às suas características: a

³ *Stakeholders* são todos os que dependem ou que estão envolvidos no negócio, ou seja, são todos aqueles que têm algum tipo de interesse na organização - acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, governo, Organizações Não Governamentais (ONGs), concorrentes *etc.* (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011, p. 55).

administração estratégica e a gestão de pessoas, com o propósito de relacionar a importância das pessoas na gestão estratégica. Por fim, as considerações finais nas quais são discutidos os resultados da pesquisa.

2 As mudanças e seus efeitos nas Organizações

O tema mudança organizacional passou a ser estudado a partir do momento em que as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, ou seja, interagindo com o ambiente. As mudanças refletem na introdução de novos procedimentos e no afastamento daqueles até então dominantes.

2.1 CONCEITUAÇÃO

A mudança corresponde a tudo que diferencia uma situação habitual para uma situação nova, pode ser caracterizada por um novo caminho a percorrer, um novo objetivo a ser atingido e ou uma nova etapa a ser concluída.

Para Lastres e Ferraz (1999), mudanças implicam os gestores econômicos estabelecidos e suas verdades tentarão sempre postergar a introdução do “novo”, ameaça talvez à sua própria existência. Neste contexto, mudanças também induzem insegurança ao “novo” e seus códigos para funcionamento ainda são desconhecidos, implicam aprendizado, erros, acertos. Elas ainda refletem na expansão dos limites de conhecimento existentes.

Neste sentido, Chiavenato (2000) descreve mudança como:

A passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda parte; nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia (p. 24).

Nas organizações, as mudanças ocorrem, sobretudo, pelas exigências dos consumidores por produtos e serviços diversificados, de qualidade e com preços acessíveis, tendo a inovação tecnológica, como o grande diferencial

para que as empresas possam atender a demanda por estes produtos e serviços.

Confirmando este conceito, Sertek, Guindani e Martins (2011, p.45) comentam que: “mudanças exigem criatividade e respostas estratégicas. Neste sentido, um dos fatores mais relevantes é a inovação tecnológica, que se constitui como diferencial altamente estratégico para inúmeras empresas”.

As mudanças na organização acontecem a todo instante e são influenciadas, sobretudo, pelos fatores externos e internos. Os fatores externos são caracterizados por: clientes, fornecedores, concorrentes, mercado econômico, aspecto político, ambiental e tecnológico etc. Enquanto que os internos correspondem aos processos de trabalho, à cultura organizacional, às políticas gerenciais, aos equipamentos, às máquinas e etc.

Dessa maneira, a empresa moderna precisa necessariamente se reestruturar, adequar-se a novas formas, novos processos, exigidos pelas mudanças do mercado e pela concorrência. Para tanto, “o processo de reexaminar e reinventar continuamente a empresa requer uma nova visão da organização. A noção de sucesso que se tem hoje é completamente diferente daquela que existia no passado” (CHIAVENATO, 2005, p. 18).

Segundo Tiffany e Peterson (2004, p. 156) “os fatores críticos de sucesso (FCS) são as capacidades e recursos absolutamente necessários para que sua empresa tenha sucesso a longo prazo”. De acordo com Chiavenato (2005) para que as empresas possam aproveitar os aspectos críticos de sucesso, é preciso examinar e reestruturar quatro tipos de fronteiras organizacionais, a saber: (1) Fronteiras verticais: os níveis hierárquicos, que colocam barreiras internas causam mais problemas do que soluções, precisam ser removidas; (2) Fronteiras horizontais: a departamentalização, independentes e sem relacionamento, precisam ser quebradas ou flexibilizadas; (3) Fronteiras externas: o relacionamento da empresa com o ambiente externo, clientes, fornecedores, comunidade e outros, precisa ser integrado e agregar valor; (4) Fronteiras geográficas que correspondem à divisão cultural com outros países. Com o aparato da globalização, estas barreiras tendem a ser quebradas e adequadas para que a empresa possa atingir novos mercados.

Hoje as empresas precisam de velocidade para atenderem as exigências dos clientes, flexibilidade para aprender e mudar tanto a organização como seus integrantes. Em épocas de mudanças constantes e de instabilidades, é importante que a empresa analise seus pontos fortes que podem ser explorados; os pontos fracos, a fim de que sejam corrigidos e disponibilizar recursos necessários para planejar o futuro.

2.2 ERA DA INFORMAÇÃO

A era da informação iniciou na década de 1990 e veio substituir a era industrial. A principal característica desta era foram as mudanças causadas nas organizações, de forma rápida, imprevista, turbulenta e inesperada. Destaca-se também o avanço tecnológico gerado por esta era que contribuiu para a globalização da economia; as organizações que tiveram mais acesso às informações puderam transformá-la em oportunidade e obter maior desempenho.

Nessa era, a organização passou por uma verdadeira transformação. A cultura que antes era tradicional e inflexível cedeu lugar à inovação, e as pessoas tornaram-se o mais importante recurso da organização. Estas começaram a mudar os hábitos, atitudes e modos de pensar e agir, uma vez que os processos passaram a ser dinâmicos, produtivos, e os produtos e serviços ajustados às necessidades dos clientes (CHIAVENATO, 2010).

A mudança da era industrial para a da informação induziu as rápidas mudanças no mercado levando as empresas a adotarem um novo modelo de gestão: o modelo orgânico, caracterizado pelo perfil descentralizador, flexível e impulsionador. Com ele, as organizações substituíram o que era permanente, definitivo e rígido e adotaram esquemas mais ágeis e simples, incluindo também o conceito de liderança democrática e participativa, conforme podemos observar na figura 1 (CHIAVENATO, 2005).

Figura 1- Diferenças entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos

DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS MECÂNICOS E SISTEMAS ORGÂNICOS	
Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase exclusivamente individual e nos cargos da organização. - Relacionamento do tipo autoridade – obediência. - Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida. - Rígidas divisão do trabalho e supervisão hierárquica. - Tomada de decisões centralizada. - Controle rigidamente centralizado. - Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos. - Confiança e crença recíprocas. - Interdependência e responsabilidade compartilhada. - Participação e responsabilidade multigrupal. - Tomada de decisões descentralizada. - Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle. - Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

Fonte: Chiavenato (2004, p.373)

Nesse mesmo sentido, Nasbitt e Aburdene (1986 apud WOOD JR., 2009), afirmam que:

A iminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Segundo os autores, nessa nova era a sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, mudando radicalmente as estruturas sociais; o capital humano será o recurso mais importante e, pela relativa escassez, mais valorizado (p. 5).

Esta nova era, portanto, é marcada pelo conhecimento. O capital humano força de trabalho transformada em capital intelectual, passou a ser mais valorizado na organização e se tornou uma vantagem competitiva frente a uma economia globalizada.

2.3 GLOBALIZAÇÃO

A globalização consiste em síntese, no estreitamento das relações entre os mercados mundiais. Ela gera mudanças econômicas, culturais e sociais.

Para Ribeiro (2006, p. 1), globalização corresponde ao “processo social que promove mudança na estrutura política e econômica das sociedades. Economicamente significa integração dos mercados em âmbito mundial”.

A globalização não é um acontecimento relativamente novo, pois se iniciou com o Tratado Geral de Tarifas e Comércio (GATT) em 1947, que foi substituído pela Organização Mundial do Comércio (OMC). Proliferou a partir de 1980 com o uso de satélites e fibras óticas pelos meios de comunicação

permitindo, assim, a expansão do setor produtivo e do comércio (RIBEIRO, 2006).

Diante da globalização, os mercados tornaram cada vez mais competitivos, começaram a serem formados blocos comerciais exigindo dos países envolvidos flexibilidade, agilidade, inovações e mobilização por parte das pessoas. Com isso, cresceu a necessidade de oferecer produtos e serviços competitivos em termos de qualidade e preço e, ao mesmo tempo, as empresas empenhavam para descobrir fórmulas para reduzir custos, pois com este processo começaram a ser identificadas ineficiências na gestão. As empresas passaram a rever suas práticas de gestão para garantir a sobrevivência frente aos concorrentes de outros países (GRAMIGNA, 2007).

Desta forma, a globalização quebrou as barreiras mundiais disseminando a economia, a cultura e a tecnologia. Entretanto, trouxe também graves problemas sociais como: o desemprego, a desigualdade social e a concentração de riquezas em alguns países.

Ribeiro (2006) destaca os seguintes efeitos da globalização com relação à mão-de-obra: os baixos salários dos trabalhadores assalariados. Isso ocorreu em decorrência da busca das empresas por mão de obra barata e do receio desses trabalhadores de perderem o emprego devido ao fenômeno chamado “desemprego estrutural” caracterizado pela retenção de custos por parte das empresas (que eram obrigadas, pela concorrência, a baixar o preço dos seus produtos) e a substituição da mão de obra pela automatização. O autor aponta ainda algumas alternativas que poderiam resolver tais problemas, como: a regulamentação da economia nacional, a criação de novas leis trabalhistas e o incentivo a programas de valorização da cidadania.

Nesse sentido, Chiavenato (2005) afirma:

A globalização da economia mundial está derrubando as fronteiras e promovendo a internacionalização dos negócios e o entrelaçamento de mercados. Porém, a conquista de novos mercados externos impõe às empresas a necessidade de padrões produtivos similares aos melhores padrões internacionais vigentes. Daí, o desafio central: pessoas como a base da excelência empresarial. (p. 14).

Todavia, com a abertura do mercado exterior, as empresas precisaram rever seus conceitos, suas culturas e seus processos. Passaram a adequarem-

se às necessidades do novo mercado, explorando os recursos de modo eficiente e a investirem na estrutura e nas pessoas tanto em educação continuada quanto no desenvolvimento profissional.

2.4 REENGENHARIA

A abordagem da reengenharia dos processos de negócio (BPR - *Business Process Re-engineering*) surgiu nos anos de 1990, inicialmente nos Estados Unidos, devido à necessidade das empresas de melhorarem a atuação no mercado e de visarem à satisfação dos clientes. Esse novo perfil levou-as a adotarem o redesenho dos processos que possibilitasse a adoção de melhores práticas de mercado, direcionando-as para o aumento da sua competitividade, qualidade e a otimização dos recursos.

Por sua vez, a reengenharia é adotada como resposta às necessidades das empresas por atender aos seus clientes, mas de forma drástica e radical, por perceberem a necessidade de modificarem os processos, pois eles eram a peça fundamental para satisfazer os clientes de maneira concisa, breve e com redução de custo. Hammer e Champy (1994) definem a reengenharia como uma forma de modificar os processos da empresa com objetivo de obter melhor desempenho tais como: redução de custos, qualidade, atendimento e velocidade.

O enfoque da reengenharia inicia no alto nível da organização. Nessa hierarquia são tomadas as decisões, pois a proposta tem por base rediscutir a organização a partir da definição do negócio e da análise do retorno dos investimentos. A reengenharia integra a estratégia da organização, atentando para os processos enquanto direciona a otimização dos recursos nos processos.

3 Aspectos organizacionais

Dentro do contexto organizacional, entende-se por aspectos a estrutura, a cultura, clima e objetivos organizacionais. Chiavenato (2005) descreve respectivamente os conceitos de estrutura, cultura e clima organizacional: a estrutura organizacional que corresponde ao ambiente onde as pessoas se

relacionam e são efetuadas a divisão, distribuição e a realização das atividades organizacional. A cultura organizacional representa a maneira como a organização e seus participantes se comportam e se envolvem: hábitos, maneiras de pensar, de agir, expectativas e relacionamentos interpessoais etc. Já o clima organizacional corresponde ao ambiente interno de uma organização. Ele se refere ao fator psicológico das pessoas e influencia na motivação com que as pessoas executam as suas atividades.

Para Maximiano (2010):

Cultura organizacional abrange as normas informais de conduta, hábitos, crenças, valores e preconceitos, cerimônias e rituais. [...] O clima é a medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho (p. 242).

O clima organizacional pode ser favorável por proporcionar a satisfação das pessoas ou desfavorável, a frustração. É percebido de diferentes maneiras, de acordo com a percepção de cada pessoa, e pode influenciar na motivação, na satisfação, no desempenho das atividades e criar expectativas. O clima está sujeito às condições econômicas da empresa, à estrutura e à cultura organizacional, às oportunidades de participação pessoal etc. Pode sofrer alterações de acordo com as variáveis do ambiente; quando positiva, gera maior produtividade, eficiência e eficácia no trabalho e, quando negativa, reduz a produtividade, a eficiência e a eficácia. Em razão disso, os executivos da empresa podem colaborar na mudança do clima como afirma Chiavenato (2005):

O importante, porém, é salientar que o executivo pode não ter muitas condições pessoais de intervir e de modificar a cultura organizacional da sua empresa. Todavia, quase sempre ele tem plenas condições de alterar e melhorar o clima organizacional do seu departamento ou da sua equipe de trabalho (p. 55).

Os objetivos organizacionais consistem em um período pré-estabelecido, que depois de atingido eles passam a fazer parte do cotidiano da empresa. As metas podem ser definidas como uma situação que a empresa almeja alcançar, uma visão futura.

Para Tiffany e Peterson (2004, p. 26), “objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando”. Já para Costa (2007, p. 209), “objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chaves, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”. Na visão de Certo e Peter (1993, p. 81), “um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços”.

De acordo com Chiavenato (2004), os objetivos organizacionais servem:

- ✓ Para direcionar uma situação futura, orientar e balizar a atividade e o comportamento das pessoas no sentido de assegurar ação coletiva integrada.
- ✓ Para legitimar, justificar as atividades da empresa e a sua existência.
- ✓ Como unidade de medida para verificar e comparar as atividades da empresa ou, ainda, dos seus órgãos e pessoas.
- ✓ Como padrão para avaliar, controlar a atividade e os resultados da empresa.

Os objetivos organizacionais também podem ser classificados em três níveis na hierarquia da empresa: (1) estratégico ou institucional: que dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente; (2) táticos ou administrativos, que cuidam do relacionamento e integração interna da organização; (3) operacionais: responsáveis pelas operações da organização.

Os objetivos organizacionais são determinados em função da cultura organizacional, das políticas internas, do ramo de atividade da empresa, da estratégica de mercado a ser atingido, em função dos clientes, em função da concorrência, etc. Entretanto, os objetivos organizacionais podem sofrer alterações de acordo com as funções de cada setor.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para descrever sobre planejamento estratégico, primeiramente se faz necessário conhecer o conceito. Estratégia é uma expressão antiga que teve origem no meio militar, onde eram planejadas as ações para a guerra. Mais tarde esse conceito foi incorporado pelas empresas visando atingir aos objetivos organizacionais.

De acordo com Oliveira (2004, p.190), “a palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general”. Confirmando este conceito, Ribeiro (2006, p. 7) descreve que a palavra estratégia surgiu “originalmente em situações militares e que a noção de estratégia passou a se adotada pelas empresas, pois assim como na guerra, nos negócios é preciso selecionar os meios necessários para atingir o objetivo desejado”. E, para Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

O pensamento estratégico teve origem no final do século XIX, quando um novo tipo de empresa começou a surgir “a corporação” tendo início nos EUA e depois na Europa, com grandes investimentos em manufatura e marketing e nas gestões hierárquicas. Com o passar do tempo, as empresas alteraram o ambiente competitivo do setor e ultrapassaram os limites de suas fronteiras, havendo assim a necessidade de um pensamento estratégico.

Atualmente este conceito está cada vez mais presente no nosso cotidiano, sobretudo, nos ambientes em constantes transformações. O contexto atual leva as empresas a reverem as práticas administrativas para se antecipar de acordo com as tendências, as ameaças e as oportunidades. Em razão disso, elas desenvolvem estratégias cujo objetivo é conduzir ao desempenho satisfatório e ao diferencial competitivo.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite a empresa analisar o ambiente interno e o externo, rever os procedimentos e formular estratégias visando atingir seus objetivos.

De acordo com Fischmann e Almeida (2011),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (p. 25).

Logo, o planejamento estratégico é o processo administrativo que se baseia na metodologia para constituir a melhor direção a ser seguida pela empresa, com o propósito de otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e criativa (OLIVEIRA, 2004). Por não ser de responsabilidade somente da diretoria, é necessária a participação de todas as pessoas da empresa, para que o processo não fique distante da realidade e dificulte a implantação de estratégias. Neste mesmo sentido, Ribeiro (2006, p. 8) corrobora ao afirmar que “o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, projetando os objetivos e resultados esperados em longo prazo; considera a relação existente entre a empresa e seu ambiente e deve ser abrangente, envolvendo toda a empresa”.

Para desenvolver o planejamento estratégico é importante que a organização tenha bem definida qual é a missão, a visão e os valores. A missão define para que serve a empresa, a razão da sua existência. Representa a vocação da empresa, dá sentido ao negócio, indica o caminho para o sucesso, revela sua estrutura, conduz na tomada de decisão, na determinação de objetivos e no estabelecimento das estratégias. Já a visão também pode ser relacionada como visão de futuro ou visão estratégica. É algo que pode ser pensado como um cenário, uma previsão, em que são relacionados os objetivos específicos da empresa e que lhe servirá de referencial. Enquanto que os valores são regras, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, uma instituição ou uma sociedade, direciona a conduta das pessoas, estabelece os modelos de comportamento e contribuem para manter a cultura da organização.

Para Sertek, Guindani e Martins (2011, p. 56) “a missão da empresa costuma ser formulada como a contribuição aos *stakeholders*, que define o porquê da sua existência - sua identidade, o que ela faz, para que faz e para quem faz”. Para os autores, a empresa assume um papel social na geração de

empregos e, para a sua criação, a primeira atitude é construir a sua identidade, ou seja, qual a sua contribuição a cada um dos *stakeholders*.

De acordo com Maximiano (2002), a missão define a finalidade ou as razões para a existência da organização, a sua utilidade para os clientes. Identificar ou definir a missão significa perceber a qual necessidade do mercado a organização satisfaz. Já a visão de uma organização é a sua imagem, especialmente no futuro. Um plano estratégico deve conter a definição da missão e os objetivos desejados pela organização.

Quando as pessoas da organização conhecem e absorvem os conceitos de missão, visão e valores elas não precisam adivinhar o que se esperam delas. Estes conceitos juntos oferecem clareza, consenso, compromisso e direcionam os caminhos para atingir os objetivos da organização.

4.1 O CICLO PDCA

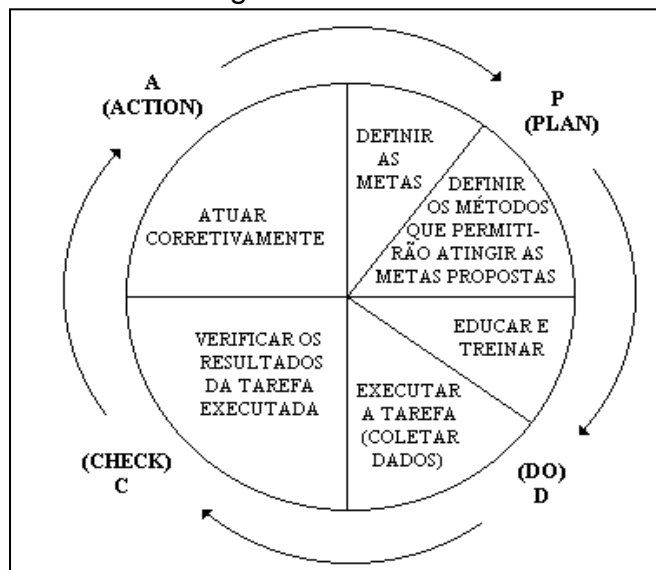
O PDCA é uma sigla de origem inglesa. Cada palavra indica uma etapa do ciclo: *Plan* -planejar, *Do* - fazer, *Check* - chegar ou verificar e *Action* - corrigir ou agir de forma corretiva. O PDCA também conhecido por de “Ciclo de Deming”, foi difundido para o mundo por William Edwards Deming (1990), caracterizado por ciclo de melhoria contínua baseado na execução cíclica e sistêmica de quatro etapas na análise de um problema (MOYSÉS FILHO; MORETTI; FEIO, 2011).

O PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades da organização. Ele possibilita padronizar as informações do controle de qualidade, evitar erros lógicos nas análises e tornar as informações mais fáceis de serem entendidas. Para tanto, o ciclo PDCA contribui para o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o ciclo do PDCA está em todos os processos de conversão do conhecimento, pois é um método que dá ênfase à socialização (compartilhamento), explicitação (exteriorização), interiorização (incorporação) e combinação (mentalização).

A figura 2 apresenta o processo do ciclo PDCA, e seus respectivos ciclos:

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Sertek, Guindani e Martins (2011, p. 78).

No sentido horário da figura, Plan (planejar) é a elaboração de um plano ou um de planejamento. Por estar alinhado às políticas da empresa, as três fases precisam ser consideradas: (a) estabelecer os objetivos; (b) estabelecer os caminhos para serem atingidos e (c) definir os métodos.

O D- Do (fazer) é a execução do plano que consiste (a) no treinamento dos envolvidos no método; (b) na execução; (c) na coleta de dados para posterior análise.

O Check (checar ou verificar) compreende na análise ou na verificação dos resultados obtidos e nos dados coletados. Nesta fase podem ser identificados erros ou falhas. Consiste em: (a) verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão estabelecido; (b) verificar se os valores medidos variam e comparar os resultados com o padrão; (c) verificar se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos.

O Action (corrigir ou agir de forma corretiva) é o momento da realização das ações corretivas, ou seja, a correção das falhas encontradas na etapa anterior. Consiste em: (a) caso o trabalho tenha desviado do padrão, tomar ações para corrigir; (b) se o resultado estiver fora do padrão, investigar

as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo; (c) melhorar o sistema de trabalho e o método.

4.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico surgiu em função das mudanças ambientais da organização e abrange todos os processos da organização visando não somente a sua implantação, como também o controle. Segundo Ribeiro (2006), os estudos relacionados à estratégia na administração apropriaram-se das metodologias do planejamento estratégico.

Ao longo do tempo, passou também a compor, além do planejamento, as fases de implantação, acompanhamento e avaliação. Dessa forma, a administração estratégica compreende: o planejamento, que corresponde à etapa da elaboração, da implantação, processo de colocar em prática a estratégia e o controle caracterizado pelo acompanhamento e avaliação.

A administração estratégica vem indicar o caminho que a organização precisa seguir para alcançar os seus objetivos. Juntamente a ela foi agregado também a palavra planejamento, que está relacionada ao desenvolvimento das atividades que a organização deverá efetuar para atingir os resultados esperados no futuro. A administração estratégica procura direcionar os esforços para buscar a eficácia da organização.

De acordo com Fischmann e Almeida (2011, p. 25), “a administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização”.

Na administração estratégica, leva-se em conta a capacidade do gestor em fazer com que os níveis operacional, tático ou administrativo trabalhem juntos e em sintonia, atendendo as necessidades dos recursos humanos com a estratégia definida pela organização. Para isso, faz-se necessário considerar as tendências do ambiente externo, a análise das ameaças, as oportunidades e o clima organizacional.

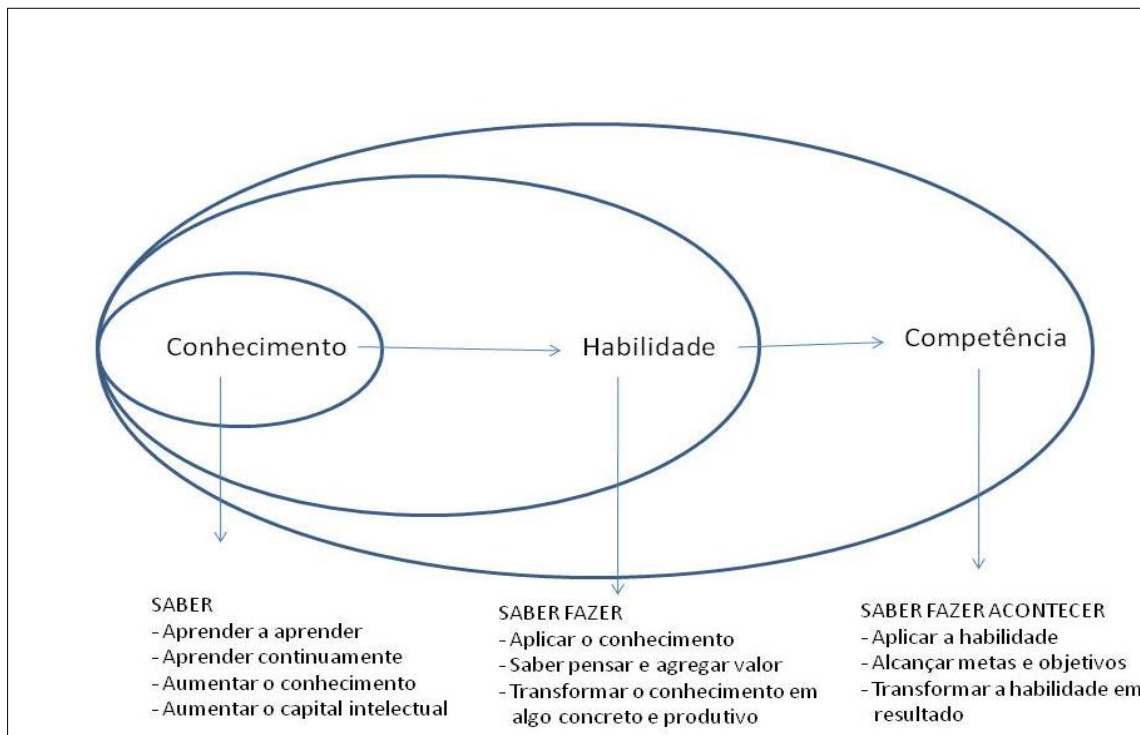
4.3 ESTRATÉGIA E GESTÃO DE PESSOAS

Levando em consideração que a organização não existe por si só, mas que ela é composta por um conjunto de pessoas que se unem para atingir objetivos comuns. A gestão de pessoas, por sua vez, precisa garantir que os sujeitos envolvidos sejam capacitados e motivados a fazerem com que os objetivos sejam atingidos. “Hoje, temos de ser gestores de pessoas, pois o mercado compreendeu que uma empresa são as pessoas. São elas que atingem os resultados, são elas que fazem o diferencial competitivo de uma empresa (LEME; VESPA, 2008, p. 7).

Vale ressaltar que as pessoas eram medidas somente pelo fornecimento de mão-de-obra, de esforços musculares como qualquer máquina ou equipamento e que com o aparato da era do conhecimento, que veio substituir a era industrial, elas fazem parte integrante e irreversível no processo de mudança da organização, contribuindo por meio do seu capital intelectual ou assumem este papel a automatização e a robotização.

De acordo com Chiavenato (2005), o capital intelectual hoje é o principal patrimônio de uma organização e para que ele aumente é necessário que a empresa possa gerir competências básicas do conhecimento. Este, para ser útil, precisa ser aplicado, a fim de ser transformado em habilidade (capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor). A habilidade sozinha não funciona, ela requer atitudes das pessoas para que possa ser colocada em prática, levando à competência e favorecendo que ocorram mudanças por meio de inovações, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Conhecimento, habilidade e competência.



Fonte: Chiavenato (2005, p. 8).

A era do conhecimento também foi caracterizada pela inclusão de novos modelos administrativos contemporâneos, conforme mencionado anteriormente, “modelo orgânico” que enfatiza a necessidade da descentralização decisória visando à obtenção de comportamentos criativos na busca da inovação. Hoje a tendência é de descentralizar e criar grupos ou equipes de trabalho dando autonomia para estes grupos e ou equipes.

O modelo descentralizador gera mudanças de atitudes e direciona a uma mentalidade crítica. Por meio dele são geradas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, adaptadas ao ambiente, ou seja, atitudes inovadoras. Estas mudanças devem ser iniciadas no mais alto nível da organização e atingir todos os níveis hierárquicos. De acordo com Fischmann e Almeida (2011),

É importante à criação de uma mentalidade crítica, onde exista constante questionamento das práticas administrativas e operacionais, possibilitando uma maior flexibilidade da empresa e conseqüentemente maior capacidade da organização para enfrentar problemas ou descobrir oportunidades (p. 124).

A gestão estratégica que se atenta para a eficácia da organização precisa garantir que a estratégia esteja presente em todas as áreas da organização e, sobretudo, na gestão de pessoas, que particularmente trata do envolvimento das pessoas para atingir os objetivos da organização. Essas estratégias devem ser abrangentes e levar em conta os objetivos pessoais dos colaboradores e os da organização.

O atual contexto oferece às empresas ameaças e oportunidades. Para um gestor atento, as ameaças surgem para que sejam realizadas adequações às mudanças impostas pelo mercado, sobretudo, pela exigência de uma nova mentalidade criativa e inovadora. Elas são vistas como uma oportunidade que se abre para a valorização do papel do ser humano como agente transformador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se neste artigo evidenciar os processos de mudanças ocorridos nas organizações ao longo do tempo, mudanças estas que influenciaram nos processos de transformação da empresa contribuindo para as mudanças na cultura, estrutura e direcionando a uma nova maneira de fazer gestão, a gestão estratégica.

Para atender as exigências do mundo globalizado, as empresas precisaram quebrar alguns paradigmas. Os processos da era industrial foram substituídos por novos processos da era da informação, agregando estratégias, visando obter o máximo de otimização dos recursos existente. Também se modificou a forma de pensar das pessoas dentro da organização, uma vez que, as empresas sentiram a necessidade de treinar seus colaboradores e capacitá-los, levando-os a desenvolver atitudes criativas e inovadoras, pois a base de toda a estrutura de uma empresa são as pessoas, que por meio dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, comprometidas e alinhadas com o objetivo organizacional contribuem para a gestão estratégica visando atingir o diferencial competitivo.

Desse modo, foi possível inferir neste trabalho que, administrar estrategicamente recursos e pessoas é extrair deles o diferencial que pode levar a empresa a atingir a eficácia e a eficiência. As empresas que procuram

desenvolver seus colaboradores e otimizar seus recursos serão capazes de sobreviver as turbulências do mercado, enquanto as que não o fazem, podem estar desprovidas ao adentrarem em ambientes em constantes mudanças. O resultado desta alienação pode ocasionar impactos negativos.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1993.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica : da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas: 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campos: 1994.

LASTRES, M.M.; FERRAZ, J.C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H.M.M.; ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEME, R.; VESPA, M. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

MOYSÉS FILHO, J. E.; MORETTI, S. L. A.; FEIO, M. A. Tutorial para o ensino da qualidade e produtividade dos serviços para os cursos de graduação em administração. In: MORETTI, S. L. A. (Ed.). **Ensino e pesquisa em administração II**: novas propostas para capacitação docente e tutoriais de ensino. Itu: Ottoni, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. Curitiba: EBPEX, 2011.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1 pg. 05 a 18.