

O AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO

Leocádio Meneghelli

Associação Educacional Leonardo Da Vinci
Curso de Especialização em Gestão Empresarial

RESUMO

Um novo cenário se mostra presente nas empresas em todo o mundo. Desde a primeira Revolução Industrial até os dias atuais, houve grandes mudanças de ordem política, social e econômica. As empresas estão cada vez mais presentes nas economias dos países, gerando riquezas e status para as sociedades a que pertencem. Nas últimas décadas do século XX, notaram-se profundas e contínuas mudanças nas áreas tecnológicas e sociais e nas estruturas organizacionais das empresas, procurando atender a uma nova ordem que se aproximava do terceiro milênio: o mercado globalizado. Este artigo foca algumas destas mudanças e os reflexos notados nos produtos, nas pessoas, nas organizações e nas sociedades.

Palavras-chave: Globalização, Ambiente Organizacional, Empresas.

1.INTRODUÇÃO

A nova onda que circunda as empresas nesta virada de século é o propalado mercado globalizado. Conseqüentemente, apareceram novas práticas nas áreas de produção, administração e gerenciamento da empresa como um meio social e cultural de produção de bens e serviços. É importante ressaltar que esta forma de buscar novos mercados e consumidores não é de hoje. Desde o século XVI, as nações já buscavam atingir este objetivo. Pode-se destacar como fatos históricos a época das grandes navegações, o mercantilismo, a primeira Revolução Industrial, entre outros. A Segunda Guerra Mundial influenciou diretamente na produção das empresas, e o comércio internacional se expandiu pelos cinco continentes.

Mas, o final do século XX marca, definitivamente, a nova forma mercadológica a ser adotada pelas empresas. O mundo como um mercado único é imposto pela nova ordem. As empresas são surpreendidas e procuram se moldar rapidamente dentro desse novo ambiente, objetivando o atendimento ao consumidor, a qualidade dos seus produtos e buscando a competitividade.

Os produtos e os clientes são o alvo da atenção das empresas. Atender a uma nova exigência e tratar cada um de seus clientes como se fosse único tem sido uma das características desta nova era. A inovação tecnológica provocou profundas transformações dentro das empresas, nas áreas de produção, administrativa ou mercadológica.

As relações trabalhistas, como o todo também, sofreram profundas mudanças. Os desafios enfrentados pelas empresas são, igualmente, exigidos de seus funcionários. A relação patrão e empregado se situa mais no âmbito do trabalho em equipe, o que divide tanto as responsabilidades como os resultados, sendo que a competência é algo exigível em todos os níveis.

Certamente, as empresas do século XXI deverão atender a um novo modelo organizacional, procurando adaptar-se aos novos procedimentos organizacionais. Tanto na área produtiva quanto administrativa e mercadológica, as práticas aplicáveis são de cooperação sócio-técnicas através da relação capital e trabalho. As formas de gestão inovadora são de superação aos modelos implementados por Taylor, exigindo maior conhecimento e compreensão de todo o processo produtivo.(Passos, 1999, p.66).

A informática é parte integrante e indispensável neste novo ambiente organizacional. Sem a tecnologia da informação, as empresas tornam-se lentas e inoperáveis dentro dos padrões exigidos pela nova ordem, universo este de clientes internos e externos que estabelecem uma visão e princípios operacionais dentro do conceito de uma empresa atuante num mundo globalizado.

2. OS CAMINHOS DO MUNDO GLOBALIZADO

Já faz pelo menos duzentos anos que o escocês Adam Smith, na observação da então Revolução Industrial, elaborou a teoria clássica onde, em tese, aplica-se o benefício do livre comércio e da liberdade econômica. Nessa mesma época surgiram as primeiras profissões.

“Para Adam Smith, a solução para o funcionamento da economia na sociedade deve ser encontrada nas leis de mercado, na interação do interesse individual e na concorrência, uma vez que o empresário se vê obrigado pelas forças da concorrência a vender suas mercadorias a um preço próximo do custo de produção: é preciso ser o mais eficiente possível para manter seus custos baixos e permanecer em condições competitivas. A ‘mão invisível’ do mercado não só designa as tarefas, mas também dirige as pessoas na escolha da profissão, fazendo com que se levem em conta as necessidades sociais.” (TROSTER, 1999, p. 61)

O mundo perfeito é aquele em que não existe tipo algum de obstáculo nas transações comerciais, nas pessoas e nas informações. Nesse ambiente, a economia funciona de forma harmoniosa e em equilíbrio. Do contrário, trunca-se a liberdade, elevam-se custos e preços, trazendo desperdício de energia e baixa condição de vida para a sociedade.

“Desde a Segunda Guerra Mundial, o comércio internacional aumenta a uma taxa que é o dobro do crescimento do PIB global. As grandes empresas mundiais se estendem hoje pelos cinco continentes, ignorando fronteiras e jogando por terra as antigas barreiras nacionais.”(LAHÓZ, 2000, p.135).

Os anos 80 e 90, culminando com a entrada do século XXI, trouxeram uma nova ordem mundial. Os efeitos da globalização estão abrindo as fronteiras, adentrando em diferentes línguas e costumes, criando uma aldeia global única e inteiramente nova. Esta nova situação oferece oportunidades inéditas de prosperidade, mas pode ser extremamente exigente no preparo das organizações e da nação como um todo para delas usufruir.

As organizações funcionam dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais que, com outras organizações, formam uma grande rede de relacionamentos, tornando-se aptas a participarem do complexo competitivo. O que se quer afirmar é que todo processo produtivo e de geração de riquezas só se torna viável através da participação conjunta de diversos parceiros, escala esta elevada com o efeito do processo de globalização. Nesta nova realidade

de negócios, as organizações precisam modernizar não só os aspectos estruturais e tecnológicos, mas também em relação aos aspectos humanos, culturais e intelectuais.

2. O MERCADO DE BENS E SERVIÇOS E OS CONSUMIDORES

O processo de comercialização globalizado proporciona ao consumidor a imposição de sua marca preferida, seu estilo, e ele se torna exigente na obtenção de um atendimento personalizado.

Para atender a este novo perfil do consumidor, as empresas modernas procuram prestar o atendimento personalizado, investindo cada vez mais em pessoal qualificado.

Assim sendo, o surgimento das empresas globalizadas é decorrência de um consumidor globalizado, que deseja produtos globais, como por exemplo, as cadeias *fast food*, dos cartões de créditos, dos serviços bancários, das marcas de tênis e outros (Storti, p. 69).

A busca de produtos globais é uma constante na vida de qualquer consumidor em qualquer parte do mundo. Conseqüentemente, existe uma empresa globalizada com o objetivo de alcançar este consumidor, utilizando-se de mecanismos globais de apoio mercadológico e político.

3. A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

As mudanças econômicas e sociais trazidas pela revolução da microeletrônica refletiram não só no crescimento de novas indústrias ligadas ao complexo eletrônico, como na transformação de todos os outros setores industriais e das atividades de serviços, a partir da utilização das tecnologias de informação e comunicações.

As transformações dentro das empresas, tais como *desing*, P&D, produção, mercadológica e administrativa, levaram a um novo tipo de organização e a uma nova forma de administração. Tiveram, como conseqüência, não apenas a integração dessas várias funções, mas também o estabelecimento de novas relações entre as instituições. É esse tipo de mudança que está na raiz da tendência em direção a *out-sourcing* de muitas atividades e serviços por parte das grandes empresas e na direção a “redes” de fornecedores. Segundo Cassiolato (1999, p.172), “a mudança organizacional é apenas um componente – importante e integral – de mudanças tecnológicas que se originam principalmente no desenvolvimento dos equipamentos de base eletrônica (*hardware*) e do *software* neles utilizados”.

Desta forma, a importância dos investimentos em inovação tecnológica está associada ao fato de que o recurso mais fundamental para a competitividade na moderna economia mundial é o conhecimento (Lundval e Johnson, 1994). Uma crescente intensificação da mudança tecnológica se relaciona fundamentalmente ao processo de produção de conhecimento e suas relações com a atividade econômica.

De fato, o trabalho de simples manuseio de bens no processo produtivo tem se tornado cada vez menos significativo em relação ao trabalho de produção, distribuição e processamento do conhecimento.

O aumento das atividades e dos setores “intensivos em conhecimento” tem caracterizado os processos de desenvolvimento nas últimas décadas. Assim sendo, torna-se fundamental a discussão do papel do conhecimento – e de sua produção – nas atividades econômicas. (Cassiolato, 1999, p.172 e 173).

4. O MERCADO DE TRABALHO

O verdadeiro sentido da globalização não está em dizer que as empresas devem se submeter ao processo de reengenharia ou terceirização para obterem sucesso. Mas, sim, devem analisar suas ações do ponto de vista de uma empresa internacional, pois estão inseridas neste ambiente globalizado necessariamente.

No tocante aos empregados, não é diferente; à medida que as empresas enfrentam estes novos desafios é de vital importância a participação deles em todo o processo evolutivo. As empresas devem se preocupar com os recursos humanos, não apenas com a diretoria e gerência, deixando de fora a grande maioria das pessoas que são partes integrantes de toda organização.

Desta forma, as empresas não podem só se preocupar com a evolução tecnológica de suas máquinas, mas também com as pessoas que fazem parte do meio social. De acordo com Stortti (p.61): *“Não basta a indústria criar máquinas com elevada tecnologia para o aumento da produção primária, se o agricultor não perceber o verdadeiro espaço e o momento em que sua atividade encontra-se numa etapa também globalizada”*.

É fácil observar algumas empresas que se apresentam com maior desempenho do que outras, são mais competitivas, crescem mais, preparando para o confronto com seus concorrentes fora e dentro do país. Este mesmo comportamento certamente é exigido dos seus trabalhadores, pois a preparação da organização e de seus recursos humanos é de extrema importância para enfrentar qualquer situação, desde um intercâmbio tecnológico até mesmo mudanças permanentes de produtos, mercados e clientes.

Em resumo, há exigência tanto para as organizações como para os seus colaboradores. No caso das organizações, é comum o atendimento às normas ISO, regras tarifárias para o ingresso em mercados mais competitivos, redução de preços e à tecnologia, se destacando como exigência do século que, conseqüentemente, exigirá maiores investimentos por parte delas. Já para seus colaboradores, inevitavelmente, não é diferente. A maior competitividade externa dos produtos de suas organizações implicará maiores exigências quanto à mão-de-obra em geral e, até, o aparecimento de novas profissões. Mas de todos serão exigidos: o domínio de idiomas, o conhecimento de informática, visão cosmopolita dos mercados e ampla noção do momento político mundial.

Diante deste novo cenário que se apresenta de forma inevitável e de evolução constante e permanente, o caminho é para a maior competitividade, não só para as organizações, mas também para os seus colaboradores, exigindo cada vez mais a participação do trabalho, do capital e a competência de todos os envolvidos.

5. NOVO MODELO ORGANIZACIONAL

A inserção das empresas no ambiente globalizado, juntamente com a terceira revolução industrial, tratada como a era da informação, vem confirmando um novo paradigma produtivo, tendo como origem as transformações sócio-técnicas e o novo padrão tecnológico, baseado nas experiências japonesas, suecas e alemãs. De acordo com Passos (1999, p. 58):

“Com o toyotismo, desenvolveram-se as empresas com enorme capacidade de absorver inovações, tanto as resultantes do esforço interno em pesquisa e desenvolvimento, como as adquiridas de terceiros. Mas onde residiria a diferença

específica entre essas empresas e as demais? Procedimentos organizacionais e conhecimentos científicos aplicáveis aos processos produtivos sempre foram fortemente desenvolvidos nas universidades e empresas dos países ocidentais. Administradores, engenheiros e capitalistas japoneses não são (e não foram) mais competentes do que os homólogos atuando em empresas no Ocidente. Breve e indo logo ao ponto, aparentemente um peculiar ambiente de cooperação entre capital e trabalho, a que designamos ‘engajamento proativo’ do conjunto e em todos os níveis do corpo de profissionais ali empregados, que constitui a essência explicativa diferenciadora”

Nota-se que o ponto mais importante do sucesso do modelo de gestão aplicado nas empresas orientais foi no tocante à relação de cooperação sócio-técnica através do processo de mobilização da informação a todos os seus colaboradores. Muda-se o conceito da relação capital e trabalho. As empresas são caracterizadas como unidades sócio-técnicas de produção. Sócio, constitui-se do conjunto de relações sociais entre os seres humanos internos da empresa, bem como das relações com fornecedores, clientes e outros. Técnicas, constitui-se do conjunto de regras que conduzem os seres humanos a agir e mobilizar equipamentos e materiais em processos produtivos de bens e serviços.

Nos últimos 25 anos, os padrões tecnológicos e os de gestão das empresas capitalistas baseavam-se nos desdobramentos e avanços ocorridos ao longo deste século. Com a intensidade e a velocidades das mudanças, as empresas capitalistas adotaram novos modelos de “produção de alta performance”, o que caracteriza que se está diante de um fenômeno chamado de Terceira Revolução Industrial.

Para Passos (1999, p.69), a gestão de alta performance a ser adotada pelas empresas no Brasil exige uma revolução tanto nas formas de relação entre o capital e trabalho quanto nas alterações sobre o tipo de base de informações requeridas para viabilizar esta nova forma de gestão.

As novas formas de gestão inovadora vêm sendo implementadas de modo a superar a antiga organização de postos de trabalho dos modelos de Taylor, exigindo um maior conhecimento e compreensão de todo o processo produtivo, não só pelo empresário, gerente ou quadro técnico, mas também por todos os seus colaboradores, que só será possível com maior nível de educação geral, qualificação profissional e polivalência nas funções.

A reestruturação nos processos organizacionais, nas estratégias e na cultura das organizações empresariais fazem parte do novo cenário das empresas. A ampliação do ganho de escala, a conquista de novos mercados de consumidores e a necessidade de produzir os preços cadentes para ampliar faixas de mercado e enfrentar a concorrência só se realizarão se a organização estiver num ambiente de trabalho cooperativo, onde prevalecem a segurança do emprego e a contínua formação e qualificação do pessoal. Este novo paradigma produtivo - que, mais cedo ou mais tarde, todas as empresas deverão praticar para não perecer economicamente - resulta num aumento de produtividade, de rendimento fabril, de rentabilidade econômica e de elevada qualidade.

As organizações preocupadas com o seu futuro estão sintonizadas com os seguintes desafios:

Globalização: a preocupação com a visão global do negócio, mapeando os concorrentes e avaliando a posição dos seus produtos e serviços.

Pessoas: treinamento, educação, motivação, liderança para as pessoas que trabalham na organização, despertando o espírito empreendedor e oferecendo a elas uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

Clientes: a capacitação de conquistar, manter e ampliar o universo de clientes, sendo este o melhor indicador de sobrevivência e crescimento da organização.

Produtos e serviços: a necessidade de diferenciar os produtos e serviços em termos de qualidade e de atendimento.

Conhecimento: esta é a era da informação, onde o recurso organizacional mais importante – o capital financeiro – está cedendo espaço para outro recurso imprescindível – o capital intelectual.

Resultados: a necessidade de fixar objetivos e perseguir resultados positivos, com a aplicação de redução de custos e aumento de receitas.

Tecnologia: a necessidade de avaliar e atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos; a melhor organização não é aquela que detém a tecnologia mais avançada, mas aquela que sabe extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais.

De acordo com Chiavenato (1999, p.30), *“Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência.”*

Fica claro que a globalização é real e presente. Independente da parte do mundo em que estejam instaladas as empresas, não devem permanecer nos modelos antigos de gestão pelo fato de não conhecerem as novas práticas ou de não se sentirem ameaçadas pelos concorrentes. Os sistemas de gestão afetam profundamente o comportamento humano e não podem ser implementados repentinamente. No momento em que a concorrência se fizer presente pode ser tarde demais para a sobrevivência da organização.

Estando os novos paradigmas tecnológicos e de gestão ainda em conformação, o ambiente sócio-técnico de sua implementação se torna um objeto de experimentação empresarial e social em cada espaço econômico mundial. A utilização do conhecimento, aliado a ferramentas de modelos de produção e gestão baseados intensamente na aplicação da ciência e da tecnologia, difundidos e comprometidos pelo conjunto do corpo de funcionários da organização, caracteriza um diferencial competitivo neste novo mercado globalizado.

6. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Neste novo ambiente dos negócios, identifica-se a revolução proporcionada pela informática como uma vantagem eminentemente estratégica.

Como diz Lobatto (1997, p.36), a mundialização do conhecimento através da Internet constrói um “ciberespaço” para os negócios que passam a ser regidos por uma velocidade vertiginosa. As tecnologias da informação vêm promovendo uma ampla mudança nas formas de organização da produção, constituindo um instrumento para o aumento da produtividade e da competitividade das empresas.

A tecnologia da informática empregada pelas organizações as torna muito ágeis tanto no campo do relacionamento operacional como em relação aos clientes. A tendência transformadora sustentada pela tecnologia da informação obriga que os negócios sejam reestruturados com ênfase nos clientes, estabelecendo uma nova visão e novos princípios operacionais dentro do novo conceito de empresa atuante no mundo globalizado. A Era Informacional transforma a visão de negócio dos líderes executivos. (Lobato, 1997, p.38).

7. O PERFIL DO PROFISSIONAL

A maior parte das organizações foram estruturadas dentro de padrões de estabilidade e permanência. São organizações feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e que não necessitam de melhorias e adaptações ao longo dos tempos.(Chiavenato, 1999, p 314).

Mas, hoje, em plena era da informação e da globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e a instabilidade ambiental não comportam mais o antigo modelo organizacional. Atualmente, as organizações se tornam instáveis e imprescindíveis são as mudanças e adaptações.

O profissional atuante nas organizações desta nova era deve possuir um perfil criativo e inovador, buscando a engenhosidade e a imaginação para proporcionar uma nova idéia, uma diferente abordagem ou uma nova solução para o problema.

Os gerentes, em especial, precisam utilizar todas as vantagens da participação, envolvimento e empoderamento (*empowerment*) das pessoas para estimular a criatividade individual e grupal.(Chiavenato, 1999, p.317).

As organizações estão cada vez mais exigindo de seus gerentes a criação de ambientes novos para o trabalho, que estimulem a criatividade e o surgimento de novas idéias nas pessoas.

8. CONCLUSÃO

O termo globalização está cada vez mais presente na vida das pessoas. Este é um fenômeno que envolve a integração econômica, cultural, governamental e política dos povos em todo o mundo. A internacionalização nada tem de novo ao longo do século. O comércio e os investimentos entre países já são conhecidos há mais de quinhentos anos. O que se percebe, na atualidade, é uma aceleração exponencial deste processo de integração.

Aliada a algumas transformações sociais em todo o mundo, a chegada do século XXI implica uma nova ordem a ser incorporada pelas organizações no atendimento aos seus objetivos, que é a produção de bens e serviços em atendimento a uma sociedade consumidora mais exigente. Nesta nova ordem mundial, as organizações precisam modernizar tanto os aspectos estruturais e tecnológicos quanto os humanos, culturais e intelectuais.

As organizações procuram atender ao novo perfil do consumidor, prestando atendimento personalizado, tratando-o como se fosse o único cliente, e este, por sua vez, já está sendo caracterizado como consumidor global, buscando produtos globais fornecidos por empresas globalizadas.

As inovações tecnológicas dentro das organizações trouxeram profundas transformações, levando a um novo tipo de organização e a uma nova forma de administração. Houve mudanças não apenas na integração das várias funções dentro da organização, mas também no estabelecimento de novas relações entre as instituições.

A utilização da informática tornou as organizações mais ágeis na área operacional e na relação com os clientes e fornecedores. Esta tendência obriga que os negócios sejam reestruturados, estabelecendo uma nova visão e novos princípios operacionais.

Não só a evolução tecnológica é alvo de preocupação das organizações. Igualmente, a área de recursos humanos tem elevado peso no contexto das mudanças organizacionais. As pessoas são partes integrantes e inseparáveis no processo e têm que ser preparadas paralelamente à evolução das máquinas de um modo geral. Criar condições para a educação, treinamento e motivação é característica típica das organizações que se preocupam com o seu futuro. Demonstrar o ambiente externo com transparência a todos os funcionários, não somente na diretoria e gerência, transfere responsabilidade e comprometimento com o resultado, disponibilizando a organização para um ambiente mercadológico globalizado.

Não é possível conceituar empresa globalizada sem referenciar a nova modelagem de suas estruturas. As teses de Taylor foram, durante muitos anos, aplicadas com efetivo resultado nos ambientes em que as organizações se encontravam. Contudo, nos últimos anos, com a intensidade e a velocidades das mudanças, foi preciso adotar novos modelos de produção de alta performance, caracterizando o fenômeno chamado de Terceira Revolução Industrial. Ações inovadoras, reestruturação nos processos organizacionais, nas estratégias e na cultura fazem parte do novo cenário das empresas, resultando em um aumento de produtividade, de rentabilidade econômica e de elevação da qualidade. O momento é de atenção aos novos paradigmas porque, cedo ou tarde, todas as empresas deverão colocar em prática e, para quem não o fizer, poderá ser tarde demais para a sobrevivência da organização

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASSIOLATO, José Eduardo. A Economia do Conhecimento e as Novas Políticas Industriais e Tecnológicas. Albagli, Sarita, Lastres, Helena M.M.(org).In:Informação e Globalização na Era do Conhecimento. 1^a.ed., Rio de Janeiro: Editora Campus,1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 1^a. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- LOBATO, David Menezes. Administração Estratégica. 1^a. ed. Rio de Janeiro: Papeis e Cópias de Botafogo, 1997.
- LOHÓZ, André. Não é hora de Chorar.Revista Exame. Edição 726, São Paulo:Editora Abril, n.22, p.135-143, nov.2000.
- PASSOS, Carlos Artur Krüger. Novos Modelos de Gestão e as Informações. Albagli, Sarita, Lastres, Helena M.M.(org).In: Informação e Globalização na Era do Conhecimento. 1^a.ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- STORTTI, Maurênio.Globalização: Mitos e Verdades. Porto Alegre: SENAC. Edições-rs.
- TROSTER, Roberto Luiz, MONCHON Francisco. Introdução à Economia. 3.ed., São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1999.