

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEONARDO DA SILVA PIEGAS

**O QUE OS GESTORES FALAM SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XXI?
UM ESTUDO MULTICASO SOBRE NOVAS FORMAS DE GESTÃO**

**Santana do Livramento
2016**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

P613q PIEGAS, LEONARDO DA SILVA PIEGAS
O QUE OS GESTORES FALAM SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DO
SÉCULO XXI? UM ESTUDO MULTICASO SOBRE NOVAS FORMAS
DE GESTÃO / LEONARDO DA SILVA PIEGAS PIEGAS.
112 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) --
Universidade Federal do Pampa, ADMINISTRAÇÃO, 2016.
"Orientação: Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira
Adão Adão".

1. Adaptação. 2. Evolução. 3. Modelos. 4. Gestão.
5. Inovação. I. Título.

LEONARDO DA SILVA PIEGAS

**O QUE OS GESTORES FALAM SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XXI?
UM ESTUDO MULTICASO SOBRE NOVAS FORMAS DE GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sebastião Cerqueira Adão

**Santana do Livramento
2016**

LEONARDO DA SILVA PIEGAS

**O QUE OS GESTORES FALAM SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DO SÉCULO XXI?
UM ESTUDO MULTICASO SOBRE NOVAS FORMAS DE GESTÃO**

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração:

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 02/12/2016
Banca examinadora

Prof. Orientador Prof. Dr. Sebastião Cerqueira Adão
Administração – Unipampa

Prof. Ms. Laura Alves Scherer)
Administração – Unipampa

Prof. Ms. Isabela Braga da Matta)
Administração – Unipampa

““Há pouca diferença entre as pessoas. Mas essa pequena diferença faz uma grande diferença. A pequena diferença é uma atitude. A grande diferença é se ela é positiva ou negativa”.

(W. Clement Stone)

RESUMO

O presente estudo discutiu o futuro da administração no século XXI e teve como objetivo principal identificar como se configura a administração do século XXI no que tange ao modelo de gestão e as funções do administrador na percepção dos gestores das organizações, tentando compreender como são erigidas as funções do administrador no século XXI das empresas estudadas bem como o estabelecimento das relações entre inovações e modelos de gestão no século XXI, nas empresas Comercial Casa Verde, Jornal A Plateia e Casa Nemasi. O estudo também se preocupou em identificar a relação entre a percepção dos gestores sobre o futuro das organizações e a realidade das organizações. A escolha do tema ‘administração do século XXI’ deu-se em razão de uma preocupação que recai no fato de que, à luz do empirismo, Santana do Livramento tem apresentado certo imobilismo com relação a fazer com que suas organizações desponham tanto no cenário local quanto no cenário regional e estadual. Assim se busca, neste estudo, visualizar se novas formas de gestão podem estar neste movimento de evolução pelas quais deveriam passar as organizações da cidade, e se estas organizações buscam neste dinamismo um lugar próprio para encaixar-se enquanto aprimoram seu capital humano, consolidadas pela formação de profissionais na área de administração e, conseqüentemente, qualificação de sua mão de obra local. A presente pesquisa foi desenvolvida com base em um estudo de caso, com característica exploratório-descritiva, utilizando o viés qualitativo. Para a coleta de dados, a pesquisa utilizou um roteiro de entrevistas aplicado a seis gestores das empresas Comercial Casa Verde, Jornal A Plateia e Casa Nemasi, que foram o objeto direto deste estudo. No transcorrer do estudo, foi possível alcançar a compreensão de que as empresas ainda possuem uma cultura organizacional que as identifica, ora por influência de seus gestores, ora da globalização, ora das inovações presentes, que fazem incluir lideranças e liderados num processo de crescimento, acreditando na ideia de adaptação e compromisso, além de terem uma constante busca por profissionais cada vez mais qualificados para assumirem o corpo social dentro de suas organizações. Ao fim deste estudo, constatou-se que a empresa que quiser chegar ao futuro das organizações, deve fazer da evolução de seus conhecimentos uma maior adaptação à sua proposta para não só incluir seus funcionários como parte integrante de um processo de evolução, mas sim buscarem, dessa forma, inovar seus modelos de gestão e utilizarem o potencial criativo de toda organização na forma de seu corpo social a fim de tornar oportunidade e ameaças somente uma forma de crescimento, tentando sempre ser otimistas quanto a suas lideranças e funcionários. Para que só então seus possíveis desafios na intenção de prever o futuro possam “criar mecanismos que preparem a empresa para suas gestões futuras”, e que esta possa ser uma missão a ser posta no quadro da empresa futuramente.

Palavras-Chave: Adaptação; Evolução; Modelos; Gestão; Inovação.

ABSTRACT

The present study discussed the future of management in the 21st century and its main objective was to identify how the administration of the XXI century is configured as regards the management model and the functions of the manager in the perception of the managers of the organizations, trying to understand how the Functions of the administrator in the 21st century of the companies studied as well as the establishment of relations between innovations and management models in the 21st century, in the companies Casa Verde, Jornal A Plateia and Casa Nemasi. The study also focused on identifying the relationship between managers' perceptions about the future of organizations and the reality of organizations. The choice of the theme of '21st century management was due to a concern that in the light of empiricism, Santana do Livramento has shown some immobility in relation to making its organizations appear in the local scene As well as in the regional and state scenario, this study seeks to see if new forms of management may be in this movement of evolution through which the organizations of the city should pass, and if these organizations seek in this dynamism a proper place to fit in as Improve their human capital, consolidated by the training of professionals in the area of administration and, consequently, qualification of their local workforce. The present research was developed based on a case study, with exploratory-descriptive characteristics, using the qualitative bias. About the data collection, the research used a script of interviews applied to six managers of the companies Casa Casa Verde, Jornal A Plateia and Casa Nemasi, which were the direct object of this study. In the course of the study, it was possible to reach an understanding that companies still have an organizational culture that identifies them, either through the influence of their managers, or of globalization, or of the present innovations, which include leaders and leaders in a process of growth, Believing in the idea of adaptation and commitment, in addition to having a constant search for professionals increasingly qualified to assume the social body within their organizations. At the end of this study, it was verified that the company that wants to reach the future of organizations, should make the evolution of their knowledge a better adaptation to its proposal to not only include its employees as part of a process of evolution, but to seek In this way innovate their management models and use the creative potential of every organization in the form of their social body in order to make opportunity and threats only a form of growth, always trying to be optimistic about their leaders and employees. So that only then its possible challenges in the intention to predict the future can "create mechanisms that prepare the company for its future managements", and that this can be a mission to be put in the frame of the company in the future.

Keywords: Adaptation; Evolution; Models; Management; Innovation.

RESUMEN

Este estudio examinó el futuro de la gestión en el siglo XXI y tuvo como objetivo principal identificar como se configuran la administración del siglo XXI en lo que se refiere al modelo de gestión y las funciones del administrador en la percepción de los gestores de las organizaciones, tratando de entender como se llevan a cabo las funciones del administrador en el siglo XXI de las empresas estudiadas y el establecimiento de la relación entre los modelos de innovación y de gestión en el siglo XXI, en las empresas Comerciales Casa Verde, Jornal A Plateia y Casa Nemasi. Esta tesis también se preocupó en identificar la relación entre la percepción de los gestores sobre el futuro de las organizaciones y la realidad de las mismas. La elección del tema "gestión del siglo XXI en la percepción de los gestores de organizaciones de Santana do Livramento: multicaso acerca de las nuevas formas de gestión" se dio debido a la preocupación que se encuentra en el hecho de que, a la luz del empirismo, Santana do Livramento ha presentado cierta inercia con respecto a la toma de decisiones de sus organizaciones tanto en el escenario local como en el escenario regional y estatal, así se busca, en este estudio, ver si nuevas formas de gestión pueden estar en este movimiento de la evolución por las que deben pasar las organizaciones de la ciudad, y si estas organizaciones buscan en este dinamismo un lugar propio para ajustarse mientras mejoran su capital humano, consolidadas por la formación de profesionales en el área de administración y por lo tanto la cualificación de su mano de obra local. Esta investigación fue desarrollada con base en un estudio de caso con características exploratorias y descriptivas, usando una línea cualitativa. Para la recolección de datos, la investigación utilizó un guión de entrevistas aplicadas a seis gestores de las empresas comerciales de Casa Verde, Jornal A Plateia y Casa Nemasi, que fueron el objetivo directo de este estudio. En el curso de este estudio, fue posible llegar a la conclusión de que las empresas todavía tienen una cultura organizacional que las identifica, a veces influenciadas por sus gestores, a veces influenciadas por la globalización, y otras veces influenciadas por las innovaciones presentes, que hacen incluir líderes y liderados en un proceso de crecimiento, creyendo en la idea de la adaptación y el compromiso, además de la constante búsqueda por profesionales más cualificados para tomar el cuerpo social dentro de sus organizaciones. Al final de este estudio, se encontró que la empresa que desee llegar al futuro de las organizaciones, debe hacer del desarrollo de sus conocimientos una mayor adaptación a su propuesta para incluir no sólo sus empleados como parte de un proceso de la evolución, sino que busquen de esta forma innovar sus modelos de gestión y utilizar el potencial creativo de toda la organización en su cuerpo social con el fin de hacer que las oportunidades y amenazas solo sean una forma de crecimiento, siempre tratando de ser optimistas acerca de sus líderes y empleados. Para que sólo entonces, sus posibles desafíos en un intento de predecir el futuro y puedan "crear mecanismos para preparar a la empresa para sus futuras gestiones", y que esta pueda tener una misión para ser colocada en el quadro de la empresa en el futuro.

Palabras claves: Adaptación; Evolución; Modelos; Gestión; Innovación.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Estrutura da Pesquisa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Funções do Administrador no Século XXI	16
2.1.1 Foco sobre o atual Administrador e a Administração	16
2.1.2 Uma tentativa de ruptura com o modelo burocrático de organização	19
2.1.3 Transpondo o passado, adaptando-se para o futuro	23
2.1.4 Usuais paradoxos e ironias da liderança	26
2.1.5 Rumo a competitividade, Sociedade das organizações.	28
2.1.6 Olhos para a liderança na estratégica e no meio social	30
2.1.7 Da transformação a cultura organizacional.....	35
2.1.8 Administrador e o meio acadêmico	36
2.2 Relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI.....	38
2.2.1 As oportunidades e ameaças	39
2.2.2 Desenvolvimento de habilidades e qualificações	41
2.2.3 Modelos de gestão e Experiência organizacional	43
2.2.4 Indivíduos, relacionamentos, desejos e motivações no trabalho.....	47
2.2.5 Numa evolução de modelos, objetivos e informação	48
2.2.6 Inovação e Mudanças.....	50
2.2.7 Sensibilização a inovação e aprendizado global	52
2.3 Percepções de Gestores sobre o Futuro das Organizações	55
2.3.1 Temática atual e novos modelos da nova administração	55
2.3.2 Rumo a uma nova organização, tecnologias e a criatividade empresarial	57
2.3.3 Achatamento dos níveis hierárquicos	60
2.3.4 Complexidade, adaptação e reestruturação flexível	62
2.3.5 Ampliação do escopo de experiências	65
2.3.6 Os Vieses da Inovação, e aumento descontínuo de estratégicas	66
2.3.7 No crescente de processos de inovação e aprendizado contínuo	69
2.3.8 Século XXI e a criação do futuro	71
3 METODOLOGIA.....	74
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	74
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	76
3.3 Coleta de Dados.....	77

3.4 Análise dos Dados	78
4 ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO	79
4.1 Comercial Casa Verde	79
4.2 Jornal A Plateia.....	80
4.3 Casa Nemasi	80
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS	83
5.1 Funções do Administrador no Século XXI	83
5.2 Relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI.....	89
5.3 Percepções de Gestores sobre o Futuro das Organizações	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	109
APÊNDICE	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A Relação Estratégia-Estrutura	45
Quadro 2 - Síntese da análise dos resultados do estudo	102

1 INTRODUÇÃO

A fim de perceber quais influências a administração contemporânea incorporou em seus processos no decorrer dos tempos quanto à sua evolução na gestão e com isso buscar através do seu estudo uma configuração de quais transformações seriam necessárias e determinantes para os desafios dos gestores no século XXI, viabilizou-se este estudo. Pois se entende que na abordagem administrativa, e passados mais de um século de suas primeiras publicações - que tiveram como expoente Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol e Max Weber – necessita-se um resgate, revisando-se as contribuições feitas à teoria da administração e compreendendo, nos dias atuais, os seus usos e desusos.

Para tanto, representa ser desafiador aos novos gestores do século XXI, perceber em qual estágio ou níveis de evolução as organizações atuais estão. Entretanto, parece certo que para um mundo globalizado sejam necessárias novas filosofias ou pressupostos que contenham práticas mais modernas de gerenciamento. Mas, a questão é, será que as velhas e tradicionais teorias e práticas foram efetivamente entendidas e utilizadas pelos gestores ao longo deste último século de teorias da administração?

O Administrador do Século XXI está vinculado concomitantemente a duas situações, estão ligados às funções administrativas advindas de um passado propício para as indústrias e todo fator de produção existente naquele período da história, em que se obtiveram melhores resultados, aumento na produção, resultados financeiros impressionantes, e também a uma infinidade de benefícios que visando ao ganho corporativo puderam atingir seu principal objetivo, o lucro. E na outra extremidade, os constantes questionamentos sobre as melhores práticas de gestão, uma acelerada evolução da tecnologia e uma gestão de pessoas buscando o mesmo objetivo: o do lucro, com uma diferença que distingue os dois períodos, a competitividade é maior, existem mais concorrentes que não fazem mais o mesmo, e estão inovando cada vez mais seu mercado, a mentalidade administrativa parece ter expandido.

Porém, não poderia somente disso ser feito o administrador, as pessoas seriam objeto de interesse e uma sociedade trabalhista estaria se formando, buscando seus direitos, e menos exploração de sua mão de obra, o que quem sabe, nos levasse aos dias atuais, em que esse conjunto é muito importante e, no meio de toda essa dinâmica atual, encontram-se nossos administradores, líderes, gestores não importando como irão ser denominados, contanto que possam transpor essas barreiras. É o que parece ser uma verdade incontestável, ou posta em xeque muitas vezes.

Logo, as funções do administrador no século XXI tendem a incluir conceitos antigos com uma nova roupagem, e reformulações de acordo com o tipo de empresa, e seu modelo de gestão. Assim, o foco estaria sempre sendo modificado e, então, observa-se que existem as instituições optantes pelo modelo burocrático de organizações e aquelas que desejam a ruptura do mesmo. Portanto, a transposição do passado parece indicar um movimento de adaptação para o futuro, em que os eventuais paradoxos decorrentes de uma liderança mais experiente, ao que todos os movimentos atuais indicam, ironicamente, trarão maior competitividade à nova formatação da sociedade contemporânea, que poderá buscar nas lideranças suas estratégias inovadoras. Dessa forma, o meio onde ocorrerem essas transformações ou não, serão, a princípio, parte de uma cultura organizacional, que envolve tanto os ensinamentos de seus gestores, quanto do meio acadêmico formador de indivíduos, e ferramenta na qual algumas das principais teorias administrativas são discutidas e estudadas a fim de entender esse sujeito na sociedade, o administrador.

Avaliar a relação existente entre o que hoje se considera inovação e os modelos de gestão existentes parece ser correto visto que o líder atual lida aparentemente com as duas óticas como um único conjunto de ideias e percebem nos mercados oportunidades e ameaças, porém o desenvolvimento de suas habilidades e qualificações pode lhes ajudar nesse processo de tomada de decisão. Entretanto, os modelos de gestão podem ser o diferencial, em conjunto com a experiência organizacional obtida por este, assim como o fato de conhecer os indivíduos de sua organização, seus relacionamentos, desejos e motivações possa aproximá-lo da evolução desses modelos e de seus objetivos, quando a informação existente em todos estes polos da organização poderá ser muito importante. Inovação e mudanças parecem ser a chave para abrir várias portas neste século e nos próximos, sendo que a globalização fará parte de um aprendizado e sensibilização, pelo menos a atual administração das empresas em sua maioria leva a crer que será assim.

Conseqüentemente, as instituições têm novos desafios ao que indica a cada dia, seja por seus modelos de administração que estão sendo permanentemente mudados, tecnologias em constante evolução que redesenham cada vez mais a imprevisibilidade e expectativas para prever o futuro, e sua criação. Dessa forma, representa ser desafiador aos novos gestores do século XXI perceber em qual estágio e níveis de evolução as organizações atuais estão. Entretanto, parece certo que para um mundo globalizado sejam necessárias novas filosofias ou pressupostos que contenham práticas mais modernas de gerenciamento, ou mesmo meios para compreender nos dias atuais seus usos e desusos.

A ideia é que possa haver a necessidade de novas formas de pensar e de fazer administração. Porém, no contexto das organizações atuais aparenta que lições iniciais das teorias ditas ultrapassadas por alguns estudiosos e gestores ainda não foram bem exploradas ou compreendidas.

Portanto, para que aconteça alguma transformação em uma organização do século XXI, torna-se plausível remeter-se a práticas cada vez mais utilizadas em empresas, ditas convencionais, porém, quando ocorrem tais mudanças, entende-se que junto a estas, outras variações nas rotinas executadas pela organização transformada acontecerão. Dessa forma, o desejo de administrar uma organização de forma inovadora, não convencional, pode se tornar desafiador, visto que estas parecem ainda ser pensadas desde sua concepção num modelo teórico já existente há décadas, equipadas de conceitos e práticas de especialistas não mais presentes neste século.

Assim sendo, o fato de se querer configurar uma administração presente no século XXI, identificando sua caracterização e estrutura, demonstra ser ponto importante para uma nova visão geral visto que se pretende encontrar o grau de proporção e relevância em relação às percepções e fatores condicionantes à gestão do século XXI.

Diante desse contexto, pretendeu-se com este estudo visualizar funções do administrador e modelos de gestão nos quais gestores possam melhor se adaptar ao futuro, assim sendo, buscar-se-á com esta pesquisa responder à seguinte questão central: **Como se configura a administração do século XXI no que tange ao modelo de gestão e a funções do administrador na percepção dos gestores das organizações?**

Para ajudar a responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: Identificar como se configura a administração do século XXI no que tange ao modelo de gestão e a funções do administrador na percepção dos gestores das organizações.

Objetivos Específicos:

- Compreender como são erigidas as funções do administrador no século XXI frente às organizações.
- Estabelecer as relações de inovação e modelos de gestão nas organizações no século XXI frente às organizações.
- Identificar a relação entre a percepção dos gestores sobre o futuro das organizações e a realidade das organizações.

1.1 Justificativa

A evolução pela qual a sociedade passa neste momento parece ser um pouco dispersa em face da velocidade das mudanças, bem como as inúmeras inovações que atingem o universo organizacional, isso pode ser visto a partir dos diferentes meios de produção, das inovações em gestão, que mesmo não atingindo todas as instituições de maneira geral, mesmo assim ainda podem ser percebidas nas organizações que ocupam espaço nos grandes centros e, que por razões diversas, estão mais próximas das novas tecnologias e de mercados com mão de obra mais capacitada e direcionada para o novo.

Ao se tratar das novas formas de gestão no século XXI, cabe saber se a cidade de Santana do Livramento encontra-se no momento de transformação ou não, em termos de modelos de gestão e funções da administração. Tal preocupação recai no fato de que, à luz do empirismo, Santana do Livramento tem apresentado certo imobilismo com relação a fazer com que suas organizações dispõem tanto no cenário local quanto no cenário regional e estadual. Sendo o comércio e os serviços, a base da economia urbana local e, o agronegócio, uma característica da região; busca-se, neste estudo, visualizar se novas formas de gestão podem estar neste movimento de evolução pelas quais deveriam passar as organizações da cidade, e se buscam neste dinamismo um lugar próprio para encaixar-se enquanto se aprimora seu capital humano, materializadas pela formação de profissionais na área de administração e, conseqüentemente, qualificação de sua mão de obra local.

Conforme Nogueira (2007), a economia tende a tomar ares cada vez mais globais e as organizações, sabendo da dependência dessas condições primordiais para que tenham emprego e sua renda para sobreviver, ante uma sociedade cada vez mais urbana, baseada em uma economia de serviços que denotam cada vez mais novos padrões industriais, faz todos incluírem-se em situação mais ou menos semelhante, em que empresas tidas como modernas formam no seu escopo, uma rede que domina o aproveitamento de técnicas nos processos de produção, na ciência, como atividades financeiras, administrativas e gerenciais e, por conseqüência, estabelecem demandas de consumo do mercado.

O presente estudo tem a intenção de satisfazer algumas dúvidas presentes para que se possa construir o amanhã de uma administração com enfoque em suas soluções possíveis, e não somente nos seus problemas futuros, buscando através de sua essência refletir além das barreiras impostas por modelos conceituais preexistentes, uma crítica questionadora às futuras gestões, que hoje se encontram nas mais diversas organizações. Em termos práticos, espera-se

que esta pesquisa possa servir para o processo de decisão dos gestores que farão parte da amostra desta pesquisa. Em termos teóricos espera-se que este estudo sirva de base para novas pesquisas que venham a abordar o tema ora tratado.

1.2 Estrutura da Pesquisa

A pesquisa foi estruturada da seguinte forma:

No capítulo inicial aborda-se a introdução, que contém a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo engloba o referencial teórico, que consiste na apresentação das Funções da Administração no século XXI; Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI; Percepção dos Gestores quanto ao futuro da Administração, surgimento, evolução e perspectivas.

Dando prosseguimento, o terceiro capítulo aborda a metodologia do trabalho utilizada para a pesquisa, englobando a Caracterização da Pesquisa, População e Amostra, Tipos e Coletas de Dados.

O quarto capítulo descreve brevemente as organizações, sua história e particularidades.

No quinto capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos através das entrevistas feitas por meio de questionário semiestruturado.

O sexto capítulo remete as considerações finais do estudo e seus resultados analisados no contexto geral do estudo.

E por último, encontra-se o referencial bibliográfico utilizado no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, abordam-se os elementos teóricos que fundamentam esta pesquisa, tais como Funções da Administrador no Século XXI; Relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI; Percepção dos Gestores quanto ao futuro da Administração, buscando nestes tópicos principais demonstrar o surgimento, evolução e perspectivas em cada uma destas realidade presentes neste século.

2.1 Funções do Administrador no Século XXI

A acelerada evolução dos meios de produção e da capacidade de oferta de serviços no mundo pode ser observada através de um dinamismo grande, em que as diversas funções presentes no complexo sistema de administração ainda demonstram ter uma grande dificuldade quanto à adaptação de algumas organizações que hoje pretendem inovar diante de uma nova concepção de mercado.

Vê-se que as formas de administração parecem já se demonstrarem desgastadas para o tipo de exigência gerencial demandada de novos tempos em que, fenômenos como globalização e avanços tecnológicos, transformam-se em elementos essenciais para o gerenciamento e processo de decisão nas organizações desta segunda década do século XXI. Dessa maneira, estabelecer no cotidiano das organizações novas formas de fazer e pensar a gestão torna-se um desafio para as grandes, médias e pequenas corporações.

Dessa forma, o novo administrador lida com seus conhecimentos em Administração, a princípio, para que, nesses novos tempos, possa utilizá-los para tentar sempre que oportuno romper com alguns conceitos tidos como ultrapassados e adaptar-se, dessa forma, ao futuro que poderá conter em suas lideranças, influências de uma grande competitividade e uma sociedade renovada, composta por um meio social em constante transformação e cuja cultura organizacional envolverá tanto aqueles que reconhecem os conceitos atuais quanto as antigas escolas de Administração.

2.1.1 Foco sobre o atual Administrador e a Administração

Buscar encontrar o foco em uma instituição e entender no seu contexto o atual administrador que se encontra inserido neste meio, munido de suas percepções sobre a

Administração e como esta deve ser executada ora por meio de conceitos tidos como consagrados ora por ideias de um grupo heterogêneo - formado de opiniões contrárias e diversas -, pode parecer perturbador para essa nova época, porém poderá ser também um desafio dos melhores a serem enfrentados, pois buscar remontar a história e formar seus próprios modelos, quem sabe seja a missão do novo administrador, quem sabe ainda seu foco seja outro, mas com toda a certeza, a história da administração o privilegia em todas suas facetas e sua evolução.

Contudo, para Bauer (1999), quando se observam algumas noções relativas às funções administrativas tradicionais como *análise e planejamento*, não são todas identificadas com as mesmas condições de grande incerteza, entretanto, as mesmas são utilizadas cada vez mais, exatamente sob tais circunstâncias. Assim, os gerentes tentam apoiar-se em processos como esses na busca de redução na ansiedade que a incerteza lhes provoca.

Dessa forma, para Drucker (1975), seria necessário a todo negócio, na verdade a toda instituição pelo menos uma função de alta administração, contendo esta os elementos que compõe o trabalho. Variando, porém, as tarefas específicas de alta administração, que são peculiares a cada empresa. Seu desenvolvimento teria de ser feito por uma análise específica da missão e finalidade da instituição, seus objetivos, suas estratégias e suas atividades básicas.

Entretanto, o trabalhador atual sofreu e sofre ainda muitas alterações no modelo de trabalho das empresas atuais, pois para Drucker (1999, p. 112), ainda seriam fatores condicionantes, a ideia de que:

A produtividade do trabalhador manual criou aquelas que chamamos de economias “desenvolvidas”. Antes de Taylor, isso não havia - todas as economias eram igualmente “subdesenvolvidas”. Hoje uma economia subdesenvolvida, ou mesmo “emergente”, é aquela que ainda não tornou produtivo o trabalhador manual.

Seguindo ainda a linha de pensamento das escolas clássicas, vê-se que uma combinação da terminologia de Fayol com elementos descritivos do pensamento, os resultados se confirmam e resultam, segundo Wren (2007), nas funções tradicionais da Administração. Planejamento, controle, coordenação e organização, ajuste o qual contém a estrutura desenvolvida por Fayol, em que a administração de recursos humanos se tornara um rótulo moderno para recrutamento e seleção; o que se chama de motivação e avaliação de desempenho seriam determinadas como as atividades que envolviam as comunicações de rotina, tendo seu devido ajuste nas funções de comando (direção/liderança) e coordenação desenvolvidas por Fayol. E mesmo que aparentemente não contenha em seu modelo uma rede de relações, Fayol

teria incluído os contatos que contariam com outras pessoas fora da organização como parte das funções do gerente.

No mesmo contexto, Nogueira (2007) ressalta que administrar é planejar, organizar, dirigir, comandar, controlar e avaliar os processos materiais e sociais das organizações. E que, dentre os elementos integrantes destes processos descritos nos processos das organizações, apenas um exige vigilância constante: O trabalho humano.

Assim, segundo Costa (2009), é necessário compreender porque ainda existem organizações que até agora utilizam os princípios da Administração Científica, e que estas seriam em grande parte as organizações religiosas e as organizações militares, porque seus membros não podem contestar seus chefes. E ainda, a seu ver, mesmo que tenham surgido ideias novas de gerenciamento no final do século XX, seria visível para um bom observador a presença da Administração Científica nas organizações.

Ainda, conforme Costa (2009), entende que não seja possível acreditar na não aplicação de qualquer proposta hoje, alguma que seja, da escola do Taylorismo, especialmente nas pequenas empresas, visto que para os proprietários dessas empresas, a escola mais marcante deve ter sido esta, quiçá a mais importante. Podendo, entretanto, ter sido a única conhecida, pois nem todos seriam formados em Administração e tampouco possuiriam curso superior para a gestão, o que dificultaria na hora de dividir seu poder. Sendo a última característica uma marca da escola Taylorista, quando se vê nas empresas a centralização do poder.

Para tanto, deve-se analisar a realidade dos mercados, os quais aparentemente até hoje, quando observados minuciosamente, detêm considerações sobre a economia mundial atual vista pela ótica da teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1997), em que antes da própria administração científica, fazia-se perceber que quando se utiliza a mesma visão com os passar dos anos, faz-se com que as prioridades desta economia não se modifiquem. Pois para o mesmo, as atividades consideradas econômicas, podem ter descritos quaisquer motivos, até a se considerar espiritual, mas considerando significação real, as mesmas sempre buscarão satisfazer necessidades.

Portanto, aparentemente, essa visão ainda hoje não se difere, visto que ainda há uma visão atual voltada a criticar o passado, e com pretensões de romper acerbamente com as instituições tradicionais, seria então para Tragtenberg (1990), a teoria organizacional uma constante procura por uma ruptura “epistemológica”. Tendo nessa ruptura a função inata de proibir quaisquer comparações entre instituições tradicionais e organizações modernas. O que para o mesmo, faz-se uma imagem de organização cheia de mitos, fábulas e lendas, presentes

estas ainda num universo fantasmagórico discretamente camuflado onde subsiste na base do discurso organizacional.

O universo organizacional encontra-se presente em épocas diversas, tanto para o novo administrador quanto para a nova administração e, nesse espaço aparentemente conflitante, é que muitas das novas ações e decisões são tomadas. Para tanto, Gibson (1998) entende que se deve reconhecer a administração em si como uma profissão própria, já que a mesma tem sua própria identidade, que não é simplesmente uma questão de ‘depois de trabalhar um pouco, torno-me gerente’ - o que para alguns profissionais poderia ser uma afronta pelo fato de os mesmos reconhecerem suas capacidades de administrar e teriam estes que, além de esforços contínuos, demonstrar qualidades que fossem condizentes com a profissão.

Morgan (2002) vê como implicação extremamente importante da perspectiva quanto ao papel fundamental dos administradores que, ao modelar e criar “contextos”, fazem com que possam ocorrer formas apropriadas de auto-organização. Portanto, os administradores têm de ser capazes na tentativa de criar “especificações mínimas” de definirem-se num contexto adequado, permitindo que os detalhes surjam dentro dessa estrutura. Se assim conseguirem, eles podem ajudar a delinear os processos emergentes de auto-organização e, conseqüentemente, haveria tempo suficiente para evitar armadilhas quando necessitassem impor demasiado controle.

Continuamente, conforme Lapierre (1989), visualiza-se que o administrador é caracterizado como uma pessoa que reage, especialmente em resposta à situação exterior. O mesmo se trataria de alguém que administra uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de maneira a procurar a maior eficiência e eficácia dentro de uma estrutura interna ordenada, regulamentada e hierarquizada.

Portanto, a procura pelo administrador do futuro é muito ouvida. Porém, para Drucker (1975), o homem de maior importância seria o administrador do presente. Para tanto, o mesmo deveria conhecer sua profissão, suas ferramentas, sua tarefa e sua responsabilidade, sendo, entretanto, requisito essencial que ele seja capaz de funcionar.

2.1.2 Uma tentativa de ruptura com o modelo burocrático de organização

O problema da burocracia, para Hamel e Prahalad (2005), não estaria ligada apenas ao montante das despesas gerais desnecessárias resultantes, mas ao simples fato de ela estimular

por meio de rituais administrativos que detêm controle, uma estrutura gerencial única e dominante.

Assim sendo, quando a vê-se através de formas organizacionais, a burocracia, demonstra ser mecanizada tal qual o maquinário mecaniza a produção industrial; Bauer (1999) acredita que fazendo elevar a qualidade de fins em si, os fatores como eficiência, precisão, rapidez, clareza, confiabilidade e regularidade optariam pela divisão como meios de atingi-los, e sua especificação seria mais rígida quanto às tarefas; seu controle seria através de uma supervisão hierárquica e de um prévio estabelecimento de regras e regulamentos detalhados.

Numa linha diferente dos autores supracitados, Nogueira (2007, p. 78) faz uma abordagem do pensamento administrativo dizendo que:

Aquilo que para os analistas sociais pode ser um problema, para o pensamento administrativo pode ser uma virtude. Idealmente, burocracia é a administração profissional que visa, por meio da racionalização e do controle do trabalho, a eficiência e maximização de resultados.

Nogueira (2007) afirma também o quão marcante foi o modelo de gestão burocrático originado dos princípios de Fayol, descreve que este é ainda seguido por grande parte das atuais organizações produtoras de bens e serviços quer privadas, quer públicas. E que dessa forma, o fato de ainda ser presente não implica reconhecimento de que esse sistema seja o mais adequado para responder aos desafios administrativos do século XXI, porém na sua concepção confirma sua importância para o campo da gestão e da administração.

Tangem, então, as dificuldades da passagem ou mesmo a ruptura e saída de um modelo antigo para outro novo sem as devidas atenções, pois mesmo na sua época, Taylor (2012) já enfatizava que as organizações que quisessem aderir à administração científica deveriam também compreender as dificuldades da passagem de um modelo existente para um novo, pois no seu ver, os homens infelizmente foram, naqueles tempos, profundamente seduzidos pelos princípios da administração científica e a tentativa de passagem muito rápida de um antigo sistema para um novo. Essa passagem é difícil já que muitas vezes é desprezada até mesmo por conselhos dos que detêm bastantes anos de experiência em fazer essas mudanças e que frequentemente já encontram nas suas organizações séries de dificuldades sendo que, algumas vezes, o desfecho ocorre na figura de greves e pode acabar em fracassos da iniciativa.

Por outro lado, Barcellos e Dellagnelo (2013), dizem existir uma pluralidade de formas e práticas organizacionais que podem ser consideradas novas no estudo das organizações.

Entretanto, cabe identificar quais estão alicerçadas numa concepção dominante de organização. Com base no pensamento dos autores citados, tem-se que é nesses espaços ausentes das discussões dominantes sobre o organizar que se encontram processos que possam representar rupturas factíveis com o modelo burocrático de organização, e isso na visão dos autores mencionados ocorre na medida em que se questionam os pressupostos essenciais como hierarquia, comando, controle, centralização das decisões e verticalização da estrutura.

Conforme Prestes Motta (1981, apud FARIA E MENEGHETTI, 2010), a burocracia demonstra em sua história o afastamento entre o trabalho manual e o intelectual, havendo afastamento entre os que pensam e os que executam numa concepção de hierarquização definida, seguindo méritos do capital.

Por consequência de ter-se certa complexidade ascendente nas organizações visando ao sistema capitalista, induz estas a adotarem, na mesma medida, no seu corpo social, um sistema legal, porém com impessoalidade, o que garante a representação da oportuna organização. Dessa forma, o modelo burocrático, no seu sistema racional de agir e dividir seu trabalho, visa nos seus princípios, os fins. Portanto, nesses moldes, haveria disfunções burocráticas ligadas à impessoalidade criada pelas próprias organizações, o que isentaria certas injustiças desse sistema (TRAGTENBERG apud FARIA E MENGUETTI, 2010).

Assim sendo, o pós-modernismo pode ter sido entendido por muitos autores como sendo uma nova perspectiva na ideia de transição do modernismo, contendo nesse sistema novos modelos oportunos da teoria organizacional. Essas novas concepções apresentam-se na visão de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) de duas maneiras: a primeira buscaria visualizar e entender a realidade social, vista no âmbito de uma abordagem organizacional; e, a segunda, como uma discussão das manifestações pertinentes às formas organizacionais alternativas, as quais demonstrariam ruptura das organizações com o modelo burocrático utilizado na sociedade contemporânea.

Buscando esclarecer o pensamento pós-moderno, Harvey (2008) diz perceber o movimento como positivista, tecnocêntrico e racionalista, ou seja, o modernismo universal teria sido identificado como a crença no progresso linear, nas verdades absolutas, no planejamento racional de ordens sociais ideais e com a padronização do conhecimento e da produção. Assim, o pós-moderno em contraste privilegia a “heterogeneidade” e a diferença como formas libertadoras na redefinição do discurso cultural, tendo a fragmentação, a indeterminação e a intensa desconfiança de todos os discursos universais ou (para usar o termo favorito) “totalizantes” são o marco do pensamento pós-moderno.

Dessa forma, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), no que diz respeito aos pós-modernistas, afirmam que mesmo os que ainda pertençam à teoria crítica, priorizam a racionalidade como forma de reconfigurar a organização, mas não demonstram evidências empíricas tidas como razoáveis, a fim de que possa se dar a devida atenção para o tema em sua conjectura.

Faria e Mengueti (2010) concebem as características da burocracia moderna como próprias de uma racionalização e que essa se encontra estabelecida dentro do sistema capitalista de produção. Por conseguinte, mesmo para Weber, a burocracia, quando tinha de ser analisada isoladamente, ou seja, como fenômeno atemporal, perdia sentido, pois é por meio da racionalidade originária de um modo de produção específico que uma estrutura se eleva e se instaura. Por conseguinte, Weber (1982 apud FARIA E MENGUETTI,2010) descreve que a vantagem técnica da organização burocrática no capitalismo é:

“A superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. E que seu mecanismo burocrático seria plenamente desenvolvido comparando-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não mecânicos de produção”.

Para Fisman e Sullivan (2013), os gestores de uma organização, no atual conceito dentro da lógica econômica, seriam em grande parte os responsáveis pelo ato de processar e interpretar informações que serão expostas no organograma, a fim de expandir o controle dos proprietários, usando essas informações disponíveis como forma subsídios, classificando-as conforme forem possíveis suas transformações necessárias ao grupo.

Portanto, ao que tudo indica, a administração e gestão serão sentidas por suas atividades, sendo todas elas tidas como necessárias em todos os lugares como ressaltado por Nogueira (2007), destacando o fato de que essas ocorrem e são muito importantes em todas as atividades: seja na indústria, nos serviços, no comércio, no lazer, na família – enfim, na vida de cada pessoa, dentro e fora do espaço doméstico.

Contudo, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) compreendem que tanto no aspecto mais administrativo do estudo das organizações quanto àquele considerado crítico ou pós-modernista, falta maior aprofundamento teórico e empírico que evidencie efetivamente a possibilidade de ruptura com o modelo burocrático.

2.1.3 Transpondo o passado, adaptando-se para o futuro

Percebe-se que as mudanças ocorrem à medida que alguns poucos indivíduos questionam-se, e esses questionamentos trazem consigo uma revolução benéfica àquele propósito, entretanto, deve se atentar para as relações existentes entre seu passado e adaptar-se ao futuro de modo que sejam verificados os problemas da sociedade, sua força de trabalho e, por conseguinte, efetuar uma tentativa de entender os objetivos, suas novas formas, seu novo pensar, e porque não, de forma global, tornar essa realidade uma perspectiva melhor para si e para toda a sociedade.

Portanto, para Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), seria mais fácil para algumas pessoas do que para outras o processo de gestão. Entretanto, isso pode ser visto por existirem indivíduos que tiveram a sorte de ter tido pais, parentes ou amigos que lideram funcionários e têm modelos os quais possam imitar, e então, dar-lhes ideias sobre como é o trabalho. Desse modo, temos indivíduos que tiveram a ajuda dos pais para definição de metas realistas, e forneceram dentro de seus conhecimentos avaliações positivas e incentivaram a autonomia através da prática da comunicação aberta. Com isso, promoveram o desenvolvimento de um autoconceito forte, o que os fez aprender comportamentos que viriam ajudá-los como gestores futuramente.

Assim, com vistas a estabelecer que não houvesse necessidade de as empresas, no futuro, abandonarem totalmente seu passado, na visão de Hamel e Prahalad (2005) tudo parte de uma pergunta crítica que busca entender qual parte do passado dessas empresas poderia ser usada como “pivô” para alcançar o futuro e qual parte do passado teria de ser descartado. Mesmo para os autores citados, seria muito difícil esquecer seletivamente o passado, a seu ver, por duas razões: uma seria emocional e a outra, econômica. Quem sabe, esses dois fatores podem levar a empresa a dar continuidade, a ter sucesso no futuro, ou mesmo leva-la ao seu fracasso.

Em geral, quando se observam algumas práticas do passado, as mesmas tendem a conter lições de história para o futuro; seria, então, uma sequência de fatos e ideias que ligaria o ontem, hoje e o amanhã em uma corrente contínua. Wren (2007) acredita que não ocupamos senão um ponto neste fluxo temporal: assim, podemos ver o passado com seu grau bastante alto de clareza, mas quando utilizamos essa visão para ver o presente, tornamos nossa perspectiva menos nítida. Pois existirão novas ideias, com suas alterações sutis nos temas além de novos fatos ambientais que viriam a influenciar o pensamento administrativo que ainda estaria em constante evolução.

Dessa maneira, para Gibson (1998), quando se retorna ao período da revolução industrial, vê-se que realmente esta época introduziu a ideia do trabalhador descerebrado que, naquele momento, a administração não detinha qualquer responsabilidade ou poder de decisão, sendo usada somente para realizar apenas uma tarefa e essa tarefa nada exigia da mente, porém era executada sob os olhos de um supervisor atento.

Contudo, Costa (2009) trouxe uma visão mais pessimista quanto ao Taylorismo, pois a seu ver prefere não ser apocalíptico sobre o tema, porque no seu entendimento ainda hoje se usa o cronômetro para medir o desempenho e o tempo que um colaborador leva para realizar uma tarefa. Portanto, mesmo que não seja o cronômetro manual utilizado há mais de 100 anos, o mesmo hoje tomaria versões digitais, porém com a mesma função. Assim, Bauer (1999, p. 176, grifo do autor) questiona-se sobre a ciência da administração científica quando afirma: “tudo aquilo que os dirigentes das organizações ainda pensam tratar-se de *administração científica* na verdade decorre de uma concepção de ciência que poucos cientistas contemporâneos ainda defenderiam”.

Portanto, na organização do trabalho, Faria e Menguetti (2010) observam que a especialização das tarefas demonstra no trabalhador um domínio de forma insignificante para o processo produtivo, permitindo ao capitalista controlar nesse processo o produto final. Dessa forma, o expediente de controle do produto passaria a ser do capitalista e o trabalhador venderia sua força de trabalho em troca de sua autonomia.

Assim sendo, em sua época Taylor (2012) julgava ser o principal objetivo da administração o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado e vice-versa, ressaltando que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais almeja – altos salários – e, ao empregador, na mesma medida – baixo custo de produção.

Para tanto, na visão de Gibson (1998), anterior a sua época existiram mercados que eram benevolentes sem que houvesse tantos rivais e as empresas naturalmente conseguiam acompanhar a corrente com suas estratégias do tipo ‘siga o líder’. Porém, essas estratégias mudaram e, nos dias atuais, são rápidas e implacavelmente punidas. Portanto, para esses novos mercados, seria de importante observação elevar seus ganhos possíveis, utilizando-se de uma estratégia clara, assim suas chances seriam maiores perante seus rivais.

Para os autores citados, viveu-se períodos em que a carência de mentes pensantes, comprometidas com a formulação de soluções ou alternativas para os problemas da sociedade, tornam-se mais evidentes e, portanto, podem hoje ser parte do processo atual de administração.

O que, de acordo com De São Pedro Filho e Rossoni (2011), ao abordar as possibilidades para o desenvolvimento de uma massa crítica, percebem que esse processo pode vir a demandar certo período de tempo e, por conseguinte, não corresponder ao imediatismo que a sociedade tem se submetido e exigido.

Follett (1924 apud WREN, 2007), em *Creative Experience* [experiência criativa], teria elaborado uma noção de que por meio da consulta, do debate e da cooperação, haveria a extração de ideias latentes e que as mesmas criariam nas pessoas uma manifestação de unidade na busca de objetivos comuns.

Palmer, Benveniste e Dunford (2007 apud BARCELLOS e DELLAGNELO, 2013) relatam que estudos sobre novas formas organizacionais abrangem uma série de tópicos diferentes e com abordagens distintas e isso parece que tem dificultado o amadurecimento do campo e a consolidação de teorias que expliquem os fenômenos organizacionais.

Para esses autores, são muitas as divergências no campo em torno do tipo de mudança em direção às novas formas – sendo que tais formas ao mesmo tempo se evolucionam ou se revolucionam; do resultado da mudança – que surgem ao mesmo tempo simplificados ou complexos; dos direcionadores da mudança – se a organização é direcionada pela gestão ou seleção pelo ambiente; do nível de análise – se a organização é analisada a partir das suas relações intra ou interorganizacionais; e do significado de “novas” – se o termo indica ser novo no tempo ou ser novo no contexto.

Outro pensamento forte em termos teóricos sobre as organizações em um novo pensar gerencial é a visão de que um homem de negócios deve pensar no seu trabalho como uma das funções necessárias da sociedade, dessa forma Follett (1940 apud MELÉ, 2006) aborda que esse homem passa a ser ciente de que outras pessoas estão também realizando funções necessárias e que todos juntos fazem uma só voz, agindo de forma saudável e útil à comunidade. Ainda, na visão de Melé (2006), função é a melhor palavra, pois implica não só em responsabilidade em servir à comunidade, mas também em responsabilidade para haver qualquer comunidade para servir.

Utilizando-se da perspectiva histórica, Wren (2007) entende que o que certos autores denominam de “nova concorrência global” não passaria de uma extensão do passado. Não obstante, a era atual é mais dinâmica graças ao aperfeiçoamento da comunicação e do transporte, que possibilita trocas globais muito mais rápidas de produtos, serviços e informação.

Gibson (1998), quanto entra em outro tema, ligado ao processo de continuidade da empresa, observa que a discussão sobre sucessão dentro das empresas, nos dias atuais, são, em

média, o peso atribuído a este fato pelos próprios candidatos quanto a saber como liderar - sendo muito maior do que há dez anos - ao contrário do passado, em que se buscavam somente bons gerentes - e infinitamente maior do que há vinte anos.

Posto isso, conclui Nogueira (2007) que, a atitude de estudar, aprender, aplicar e transformar a realidade, da perspectiva da gestão e da administração, é uma aventura moderna. Entende-se que o sonho de obter dinheiro, prestígio e poder vai depender da capacidade de todos os indivíduos envolvidos na sociedade de fomentar a mudança, a criação e a destruição.

2.1.4 Usuais paradoxos e ironias da liderança

Estabelecer possíveis e usuais paradoxos, ou seja, contrapor-se a uma ideia tida como válida só poderia ser uma ironia, advinda esta de lideranças aparentemente mais autocríticas, cientes de seu papel de liderança, em que os atuais gestores convivem com diversas formas de poder e dinâmicas da vida real, porém ao que parece, em sua grande maioria, a liderança, mais que uma necessidade, tornou-se uma rotina nos processos diários na administração atual.

Ou mesmo, através do seu resultado, como faz entender Monin e Bathurst (2008), pode-se observar, através de tentativas, e compreender os paradoxos e as possíveis ironias existentes da liderança e experiência organizacional, pois é através disso que o indivíduo poderá, enfim, compreender melhor a infinita teia de relacionamentos, desejos e motivações no trabalho em todas as situações; e tentar, assim, compreender melhor a liderança que trabalhará no melhor interesse de todos e, conseqüentemente, toda sabedoria haverá neste resultado prático.

Assim, o pensamento dialético pode contribuir para o entendimento e abordagem do processo de inovação que, segundo Morgan (2002), estaria implícito numa discussão sobre o paradoxo inovador e plenamente desenvolvido pelos autores de administração que, segundo o economista Joseph Schumpeter (1977), vê na evolução e no desenvolvimento um processo de destruição criativa em que inovações levam à destruição da prática vigente. Portanto, na visão de Morgan (2002), as inovações atuais viriam a substituir inovações anteriores. Entretanto, também resultaria dessas inovações definir a fronteira de uma nova fase, o que criaria um padrão em que os problemas tendessem a gerar novas soluções que, conseqüentemente, lançariam as bases para novos problemas e assim por diante. O mesmo processo tende a aplicar-se à evolução da vida social e ao desenvolvimento de produtos, serviços e processos empresariais de todos os tipos.

Quanto a líder, Chowdhury et al. (2003), veem como mito prejudicial para a liderança, o fato de pensar-se que esta é reservada apenas a muito poucos de nós. Esse mito tem-se perpetuado diariamente no seu entendimento sempre que alguém questiona a liderança como uma qualidade inata ou aprendida. Para o autor, a liderança certamente não pode ser interpretada como um gene e, não obstante, algo tão místico que não possa ser entendido pelas pessoas comuns. Portanto, acreditar em poucos felizardos decifrando esse código de liderança seria crer no mito.

O que segundo Covey (2003 apud CALVOSA et al, 2005), consideraria que o processo de liderança não é o mesmo que gerenciamento, pois quando se busca o gerenciamento, o mesmo será uma visão dos métodos, o melhor modo de se atingir determinadas coisas. Liderança seria tida como meio através dos quais os objetivos e metas concentram-se em conseguir coisas desejadas e deve vir primeiro que o gerenciamento. Diz que na visão do autor: gerenciar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas.

Quanto à vida gerencial, Mintzberg (2011) relata que a mesma tende, em qualquer nível, a ser quase automática – seria a dinâmica de responder às ligações, memorandos, problemas pessoais, simulações em incêndio, reuniões orçamentárias e revisões de pessoal. O efeito seria o de que os dias dos gestores são controlados por outras pessoas e não o contrário. O que para Drucker (1999, p. 39):

Deve ter sido o óbvio desde o início que gerenciamento e espírito empreendedor são apenas duas dimensões diferentes da mesma tarefa. Um empreendedor que não aprende a gerenciar não durará muito, assim como uma gerência que não aprende a inovar.

Compreender todas as atribuições da liderança pode gerar expectativas, assim pensa Mintzberg (2011), que é temerário quanto a confiar a uma única pessoa - ao gestor, por exemplo -, todas essas responsabilidades que, a seu ver, não podem ser cumpridas, ou causar efeito negativo quando priva o grupo de seus poderes, pois conduz todos a uma excessiva dependência em relação ao gestor. A contrapartida seria a resposta do líder, muitas vezes através de microgerenciamento, intervindo sem necessidade em áreas de controle e responsabilidade que representam uma pobre utilização do tempo e podem estar muito além de suas capacidades, acabando por reduzir a produtividade do grupo.

Nogueira (2007) visualiza que a liderança é a capacidade de motivar pessoas a atingir ações produtivas, no ambiente de trabalho, por meio de um *continuum* cuja ideia pode ser

concebida por uma linha na qual em uma ponta está o poder conferido de modo formal e autoritário e, na outra, o poder conquistado de caráter mais informal e democrático. Dessa forma, o poder atribuído se refere ao poder formal quando se assume um cargo, por exemplo, quando se utiliza a ótica do poder conquistado percebe-se que é aquele em que os liderados reconhecem o líder independentemente do aspecto formal. Seria a mesma ideia da contenda entre o poder legal e o poder legítimo.

2.1.5 Rumo a competitividade, Sociedade das organizações.

Buscar alcançar maior competitividade em meio a um cenário visivelmente mais globalizado, em que os níveis de competitividade são maiores, podem sugerir novas organizações focadas num modelo de capitalismo mais agressivo, porém com uma visão mais aguçada para a organização de forma global.

Portanto, para Drucker (1999), todas as instituições devem fazer da competitividade global uma meta estratégica. Assim, nenhuma delas, seja uma empresa, universidade ou hospital, teria condições de sobreviver e menos ainda ter sucesso, a menos que esteja à altura dos padrões fixados pelos líderes em seu campo, em qualquer parte do mundo.

Se se verificarem os altíssimos níveis de competição atuais, ver-se-á na visão Bauer (1999), que estão visivelmente mais construídos pelas empresas do que impostos a elas. Cada organização atuaria sobre o ambiente com base em sua interpretação particular a respeito de uma realidade que é coletivamente definida e, assim, deteria um conjunto de atitudes individuais competitivas, as quais produziriam um ambiente competitivo do mesmo modo como receios de que viria uma recessão, e a mesma acabaria por produzir uma recessão.

Para que esses temores fossem ultrapassados, deveriam usar conceitos históricos os quais confrontassem as novas ciências e viriam para exigir o cumprimento de antigas regras, como afirma Weber (1974 apud FARIA E MENEGHETTI, 2010), quando busca enfatizar que só se atingem objetivos através de tarefas definidas, indiferente da característica do indivíduo, revestidas de impessoalidade. O que para este autor parece ser ferramenta bem recebida pelo capitalismo, encontrando melhores resultados quando nos negócios retiram-se todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais. Natureza essa considerada na burocracia como benefício exclusivo.

Assim, na visão de Bauer (1999), o capitalismo teria sido um evento sem precedentes na história da humanidade, seu caráter teria cunho singular e se encontraria expresso na

subordinação ao sistema produtivo em todas as instancias das sociedades. Sua marca maior, o binômio produção-consumo, conseguiu até o presente momento desenvolver um ritmo sempre crescente, um motor-contínuo que em menos de 300 anos gerou infinita vezes mais riquezas e condições materiais de bem-estar (ainda que cada vez mais desigualmente distribuídas) do que todos os milênios anteriores distribuídos.

Assim, dentre as qualidades importantes das pessoas na sua época, Fayol (2011), considerava as que de fato mantinham-se exatamente como são, decorrentes de maior experiência e, porventura, empírica em sua função. Não existe, a seu ver, um número exato para os princípios da administração. E qualquer regra ou instrumento administrativo que venha a fortalecê-la como corpo social, facilitando dessa forma seu funcionamento, poderá de forma alguma esta se alinhar entre os princípios e no período em que a experiência proposta confirmar essa posição. Porém, qualquer modificação no estado dessas coisas, pode desencadear alterações de princípios que esse estado anterior criou.

Portanto, na sociedade atual, conforme Ramos (1989 apud ALBERNAZ E AZEVEDO, 2015), existe carência de pessoas com personalidade única, que expressem e falem seus pensamentos e sentimentos, bem como este descreve ser uma categoria sociomórfica, num contexto de racionalidade na sociedade moderna, afirmando ser característica de um processo histórico e social, e não resultado de uma psique humana, como ocorrida em outros tempos. Portanto, para o autor, a razão como conceito é fundamental para uma sociedade, quando cria e desenvolve novas ciências para esta e para as organizações.

Percebe-se, segundo Chowdhury et al. (2003), que ao longo do século XX, as empresas conquistaram uma enorme legitimidade social, o que não faria sentir tanto a causa quanto a consequência de seu sucesso coletivo. Entende o autor que existe um declínio geral de outras instituições – partidos políticos, igrejas, comunidade e mesmo a unidade familiar -, pois talvez as empresas emergiram como a instituição mais influente da sociedade moderna, não sendo somente responsáveis pela criação e distribuição de uma grande parte de sua riqueza, mas também pelo fornecimento de um contexto social utilizado para a maioria de seus funcionários, fazendo essas agirem como fonte de satisfação individual e ajuda social.

Chowdhury et al. (2003) veem os clientes mais espertos que costumavam ser; em seu entendimento, a relação estaria na revolução da tecnologia da informação. Comportam-se sem se importar com as estruturas gerenciais, com o planejamento estratégico, com suas perspectivas financeiras ou com o líder dessa organização. Para esses clientes, seriam

importantes tão somente produtos e serviços disponíveis, vindo maior valorização ao acesso rápido e fácil aos produtos, maior exigência e muita informação antes de efetuar a compra.

Segundo Hitt, Haynes e Serpa (2010), sem dúvida, há ainda a necessidade de que os executivos presentes no topo da instituição venham a desenvolver, comunicar e trabalhar em direção a uma visão para a organização. Sua importância não pode ser excedida. Isso ajuda as empresas a superar a direção de curto prazo praticada no passado. Adicionalmente, uma visão fornece orientação que pode guiar as estratégias praticadas e aplicadas e os seus alvos são provenientes das principais ações estratégicas. Portanto, os indivíduos de uma organização podem ajudar a desenvolver uma visão e integrá-la; o desenvolvimento dessa visão eficaz requer a liderança dos que estão no topo da organização: os líderes estratégicos de base que igualmente devem ser globais e não são domesticados por organizações multinacionais, ou afetados por esta na tentativa de tornar as décadas passadas visões globais.

Consequentemente, a sociedade se tornará mais atenta e compreenderá melhor a competitividade dos mercados junto com os atuais gestores que terão de interagir com todas as partes interessadas, pelo menos é o que tudo indica, inclusive Hamel e Prahalad (2005, p. 280) quando citam: “para criar um novo espaço competitivo, é necessário criar um novo padrão de comparação para o desempenho gerencial”.

2.1.6 Olhos para a liderança na estratégica e no meio social

Com vistas à estrutura organizacional, e na visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência organizacional de Fayol (2011), a liderança é compreendida como uma das várias atividades inerentes ao administrador, entretanto outras características devem ser trazidas à tona quando as funções estão no centro do tema. Por exemplo, quando revistas as capacidades e as funções necessárias aos agentes e aos chefes das empresas, considerando estas de qualquer natureza, as conclusões seriam breves, visto que o autor admite que para agentes inferiores lhes devem ser dadas características profissionais; quanto aos chefes, sua capacidade deva ser a administrativa na empresa. Porém, para o mesmo, a necessidade de noções administrativas deve ser geral.

Dessa maneira, como relata Fayol (2011), quando se procura o objetivo para o comando, no que interessar a empresa, será sempre o de tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõe sua unidade.

Contanto, há de se ressaltar que Fayol (2011) entende que primeiramente para ser chefe de grande empresa exista uma condição primordial e necessária à sua função, ser um bom administrador. E, conseqüentemente, sua segunda condição seria a de possuir competência, fruto de sua característica na empresa.

Costa (2009), quando olha para os tipos de administração existentes, em contraponto com a administração científica, vê que na liderança do taylorismo existia uma imposição pela ameaça. Entretanto, essa visão leva a ideias do Século XXI em que, para Taylor, certos conceitos sobre liderança e como estes funcionam hoje poderiam soar estranhamente no seu modo de tratar o trabalhador como mera peça do sistema produtivo. Talvez porque, segundo Costa (2009), Taylor não tivesse inteligência emocional.

Para tanto, tem-se que mesmo a liderança que influencia meramente pelo exemplo, ou aquela que considerada liderança artística ou científica, não consistiria simplesmente em descobrir ou criar a coisa nova, mas em impressionar com ela o grupo social de modo a arrastá-lo em sua esteira. É, portanto, mais pela vontade do que pelo intelecto que os líderes cumprem a sua função, mais pela “autoridade”, pelo “peso pessoal” etc., do que por ideias originais (SHUMPETER, 1997).

Torna-se claro, na visão de Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), o desejo de influenciar os outros líderes. Dessa forma, algumas vezes, esse desejo aparente é visto como disposição para acolher maior grau de responsabilidade por uma variedade de tarefas, podendo esse líder criar relação de confiança a quem influenciar por demonstrar ser uma pessoa verdadeira e mostrar alta consistência entre o que diz e faz. Ao que tudo parece, ser honesto e ter caráter moral ajudará a influenciar pessoas.

Mas, Follett (1940 apud MELÉ, 2006) refere-se de outra forma especificamente, quando via na figura do gerente ético certas qualidades que ela acredita ser inerentes à profissão de gestão e que poderiam contribuir para um mundo melhor.

Assim, quando Follett (1940 apud MONIN e BATHURST, 2008) afirma que a mais profunda "maestria do momento" exige que os líderes trabalhem conscientemente com a transitoriedade - mesmo quando o líder tem visão do futuro ou mesmo do passado e do presente, este evento servirá somente no momento e nesse presente, pois já estará no passado - ela também deixa claro que eles deverão estar preparados para um desafio impossível. Ela justifica estar insistindo que nossas tentativas de entender a visão de um resultado ideal, assim como nós simultaneamente reconhecemos este para ser uma noção abstrata, deve permitir-nos aceitar

melhor a complexidade do momento transitório e ao mesmo tempo atender às exigências da prática de liderança.

Porém, Follett (1940 apud MELÉ, 2006) usa do desejo para expressar que os líderes são parte resultante de um realismo e que os profissionais, além de muitas vezes subordinarem seus motivos éticos em detrimento dos lucros, terão também de sacrificar alguma quantia por outros motivos. Portanto, para o progresso, não haveria possibilidade de redução dos desejos, pois estes não são formas individuais ou sociais e parte resultante de desejos mais profundos. Partindo deste pressuposto, não existe estado ideal para a liderança, pois sua noção é abstrata e, se assim visualizar-se, será mais fácil compreender a complexidade do momento, que por hora tornou-se transitório, e mesmo assim, atende às exigências de uma boa prática de liderança.

A questão que se coloca é por que um gerente deve subordinar o motivo dos lucros para um motivo ético. Follett enfrenta até este problema, o fato de ter de reconhecer, com um senso de realismo, que profissionais estão ansiosos para os grandes rendimentos, mas salientando que eles têm outros motivos também e, na prática, são frequentemente dispostos a sacrificar uma boa fatia de renda por causa desses outros motivos. Então ela acrescenta: "todos nós queremos a riqueza da vida em termos de nossos desejos mais profundos. Nós podemos purificar e elevar nossos desejos, nós podemos adicionar coisas a eles, mas não existem formas individuais ou sociais de progresso na redução dos desejos" (FOLLET, 1940 apud MELÉ, 2006).

Pressupõe Follett (1984 apud WREN, 2007) que a liderança não mais se justificaria somente no poder, mas na influência recíproca do líder sobre o seguidor e não do seguidor sobre o líder, no contexto da situação. Seria tarefa principal da liderança a definição do *propósito* da organização; sendo assim, o líder "deve fazer com que seus colegas de trabalho entendam que não é o propósito dele que está em jogo, mas um propósito comum, o nascido dos desejos e das atividades do grupo. O bom líder não pede que as pessoas sirvam a ele, mas ao fim comum. O bom líder não tem seguidores, mas homens e mulheres que trabalham com ele".

E é onde Bergamini (1994) propõe, em suas análises que, o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização como um todo e aceitar seu poder de interferir junto à cultura organizacional.

Portanto, quando se observa o líder no seu papel de mudança junto à cultura organizacional, influenciando mútua e diversamente aos administradores e consultores externos, faz com que se tornem líderes que mudam a organização pelo profundo conhecimento que detêm. Esses líderes o fazem, segundo Bergamini (1994), de maneira lenta, mas percebida

em nível intenso e duradouro, visto que essa ação modificará o significativamente o *status quo* dos indivíduos neste presente.

Dessa forma, com base na autora, ainda se crê que se possam motivar pessoas vislumbrando a conjectura de que elas sofrem influência de uma chefia, quando deveriam ser lideradas. O que remete a diferenças entre o chefe clássico, que através de autoridade formal impõe prêmios e punições ao acaso, e o verdadeiro líder.

Para tanto, a função de um líder seria desafiar constantemente a burocracia, o que para Chowdhury et al. (2003), tem como característica o fato de diminuir o entusiasmo e o desejo de contribuir do indivíduo para com a organização. Assim, haveria espaço para os líderes atuais criarem um ambiente que incentivaria o desenvolvimento de habilidades no futuro, em que o aprendizado e a acessibilidade às pessoas seriam voltados para que aquelas em sua equipe pudessem participar na distribuição de recursos financeiros e humanos.

Dessa forma, haveria distância do trabalho manual e intelectual para Hitt, Haynes e Serpa (2010), que abordam que é necessário o desenvolvimento da cultura de liderança estratégica diferenciada da executada nos dias atuais, quando os principais interesses estão voltados ao melhor esforço para com os intervenientes na defesa de valores como a moral da corporação, agindo assim, de forma altruística e ética. Entretanto, no pensamento de Calvosa et al. (2005), quase todas as organizações têm concepções particulares sobre sua percepção de um excelente líder. Essas instituições desenvolvem ‘modelos de competência’ formais e diversas características inerentes ao cargo e comportamento específicos desejáveis para que estes líderes ocupem tais postos. Mostra-se, assim, uma diversidade de regras presentes nos processos organizacionais. E depois desses modelos tornarem-se parte da organização, servirão para futuras avaliações, seleção de potenciais executivos e desempenho dessa liderança.

Para Kanter e Reimers (2014), líderes avançados não fornecem soluções pontuais; Eles formam coalizões trans-setoriais, ou mesmo, multissetoriais que trazem várias pessoas e organizações para juntas resolverem os problemas mais importantes da sociedade.

Ou mesmo como ressalta Peters (2000 apud URBANO et al, 2011): os verdadeiros líderes não conseguiriam estar presentes em todas as atividades existentes no interior da empresa, sendo que desta forma, esses devem trabalhar onde suas experiências, conhecimentos e habilidades se façam necessárias. Dessa forma, entende que as empresas devam estar rodeadas de líderes compromissados e que tenham conexão com o todo.

Chowdhury et al. (2003) alega que a existência de um tipo de liderança baseada em emoções faria desenvolver a capacidade de experimentação coletiva e abriria a porta para a

ação caótica. Para o líder, seu papel principal seria o de cultivar a autonomia, a oportunidade individual e a competição, mas também buscaria esse a colaboração e o compartilhamento de ideias.

Entretanto, quando se buscam líderes para o futuro, deve-se pensar, segundo Chowdhury et al. (2003), num líder janusiano - aquele que, segundo o autor, detém a capacidade de olhar para a frente e para trás, de presidir fins e inícios, ocasos e auroras. Pois existem diversos tipos de lideranças e o mundo e os ambientes de trabalho mudaram, e o impacto que será sentido sobre as pessoas estaria definido nas habilidades que são necessárias e admiradas neste século. Portanto, haveria também outro indivíduo nessa ordem, que seria considerado o mais admirado e define-se como “Edu-líder” (*Edu-leader*) – visto que esta pessoa seria dirigida por valores essenciais, que construiriam relacionamentos de maior confiança por meio da comunicação efetiva. Sua natureza e habilidades se concretizariam em fazer as pessoas e as organizações progredirem, ensinando e aumentando a competência de seus funcionários.

Hitt, Haynes e Serpa (2010) observam que uma organização que queira ter sucesso deve buscar, na execução, estratégias eficazes na pessoa de seu líder. Pois os mesmos, quando as fazem estrategicamente, são eficazes em fazer as coisas certas, fazendo-as corretamente. Dessa maneira, o futuro e o passado serão vistos como o começo dos dias atuais.

Dessa forma, em um grupo que funciona bem, segundo Mintzberg (2011), o comportamento do líder não difere tanto do comportamento de outros membros responsáveis do grupo. Entretanto, algumas vezes, se não houvesse a pompa do título, um escritório particular com vista privilegiada, uma mesa imponente e um acento à cabeceira da mesa de reuniões e, assim por diante, seria muito difícil para o grupo identificar o líder ainda mais se este grupo estivesse funcionando bem.

Pois a grande diferença entre o administrador e o líder, segundo Bergamini (1994), é que o primeiro está munido de conhecimentos técnicos e administrativos, ao contrário do seguinte que, por ser eficaz, louva-se de seus conhecimentos adquiridos como princípio formador de suas habilidades futuras. Essas características distintas são importantes, visto que os líderes de controle interno são abastecidos por essas ilusões, levando-os a não projetar em seus seguidores e nas situações enfrentadas, deformidades da real situação, imagem de sua forma de agir.

Enfim, na visão de Bauer (1999), as empresas estariam presas em uma identidade que privilegia o imediatismo do lucro, a curto prazo, e estão, no longo prazo, inviabilizando a si próprias, visto que estão construindo um ambiente externo no qual não conseguirão sobreviver.

Portanto, o autor indaga-se do que este ambiente está constituído, se de uma maior poluição e menos saúde, ou mesmo de uma agricultura cada vez mais inviável. Por consequência, essas empresas estariam preocupadas muito mais em usar o ambiente que moldá-lo, em auferir o presente que construir o futuro, pois perderam o entendimento do contexto maior no qual estão inseridas, ou seja, perderam a “congruência com suas circunstâncias”.

2.1.7 Da transformação a cultura organizacional

A transformação organizacional é imperativa em todos os empreendimentos. Assim, a verdadeira questão é se a transformação acontece tardiamente (em um clima de crise) ou antecipadamente (em um clima de tranquilidade e reflexão); se a agenda da transformação é determinada por concorrentes de maior visão do futuro ou resulta de uma visão do futuro; se a transformação é espasmódica e brutal ou contínua e tranquila (HAMEL e PRAHALAD, 2005).

Cada vez mais, na visão de Nogueira (2007), as organizações querem atuar com o quadro mais reduzido e enxuto, evitando assim o aumento nos custos. Percebe-se que, nesse contexto, o emprego tornar-se cada vez mais escasso e, em consequência desse problema social, não há mais garantia de renda mensal fixa.

E com uma visão própria dos adventos futuros, prevê que a ideia de que a função do administrador ou do gerente dependerá das competências obtidas e desenvolvidas – desde aquelas que articulam conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes aos objetivos da organização até aquelas que chamam a atenção para as atividades ligadas aos eventos, à prestação de serviços com qualidade e à capacidade de comunicação no âmbito da organização (NOGUEIRA, 2007).

Assim, quando revistas as lições profundamente codificadas do passado, transmitidas de uma geração de gerentes para outra, percebe-se, na visão de Hamel e Prahalad (2005), que as mesmas criam dois perigos para qualquer organização. Primeiro, os indivíduos podem esquecê-las, ao longo do tempo, porque acreditam no que acreditam. Segundo, os gerentes podem chegar a acreditar que não vale a pena saber o que não sabem. Estariam então na incapacidade de avaliar a natureza contingencial das crenças corporativas a aflição de muitas empresas.

Portanto, o princípio do grupo, ao ver de Wren (2007), deveria ser a nova psicologia, rejeitando a antiga ideia de que os indivíduos pensam, sentem e agem de maneira independente.

Assim sendo, as pessoas vivem em associação e não como egos separados, sendo, dessa forma, os indivíduos, fruto do inter-relacionamento social.

Mintzberg (2011), compreende que a visão de vida do funcionário constitui a essência mesma da gestão - e seria essa visão cultivada por nossas melhores escolas de Administração. As disciplinas como as de vendas e de produção foram praticamente riscadas do currículo e, em seu lugar, ingressaram substitutos analíticos como comportamento do consumidor, pesquisa de mercado, pesquisa de operações, análise financeira, teorias organizacionais e a teoria da contabilidade. Para o autor, apesar de gratificantes do ponto de vista intelectual, tais atividades não estão envolvidas diretamente com a realidade, com as alegrias e com as dificuldades das operações reais.

Antigamente, segundo Mintzberg (2011), um funcionário bem-sucedido era uma espécie de vizir, uma eminência parda, consultada pelo chefe, o mesmo exercia o poder por intermédio de gestores legítimos. Com o crescimento da gestão, entretanto, o homem que detém poder nas organizações está, cada vez mais, assumindo o aspecto do funcionário.

Bauer (1999) diz, no caso de uma redefinição do papel dos gerentes, que estes devem abandonar a ideia de que o direcionamento futuro da organização pode ser estabelecido e comandado e também outros preceitos, como os de que eles são os guardiões do espírito de equipe corporativo, e da visão compartilhada de futuro, e da conservação da cultura organizacional, a qual é expressa em termos de crenças e valores. Pois para os mesmos, abandonar tais visões há muito cristalizadas, seria nada fácil, uma vez que isso representa, na prática, um reajustamento das relações de poder.

2.1.8 Administrador e o meio acadêmico

Hamel e Prahalad (2005) entendem que, para criar o futuro, toda empresa e não apenas alguns obscuros e acadêmicos pesquisadores, teriam de ter uma previsão do futuro do setor. Para tanto, a alta gerência teria de ser capaz de não abdicar de sua responsabilidade de desenvolver, articular e compartilhar uma perspectiva sobre o futuro. Assim sendo, não seriam necessárias apenas equipes de projetos de ponta e intrapreendedores, mas gerentes seniores que possam escapar das ortodoxias do atual “conceito de ser” da empresa.

Contudo, alguém poderá dizer que as instituições dominantes como escolas e universidades vivem num contexto à parte, o que não é verdade, pois conforme De São Pedro Filho e Rossoni (2011) assim como as indústrias fabricam os seus produtos e os agricultores

plantam e colhem seus frutos, o mesmo ocorre no meio educacional. Os alunos são os frutos, os produtos, o resultado de um processo que, planejado intencionalmente ou não, é lançado ao mercado. O que se espera não é o lucro financeiro, mas o lucro social.

Primeiro, segundo Gibson (1998), ter-se-ia de definir o aprendizado como meta. As empresas com chances de ter sucesso ou manter o sucesso, seriam aquelas que aprendem depressa, porém assimilam esse aprendizado e, desenvolvê-lo através de novas ideias, seria um desafio. Para isso, as empresas teriam de adotar um perfil mais parecido com o das universidades. Ou mesmo, as empresas tendiam a achar que sabiam muito e, portanto, diziam ser eficientes naquilo que achavam que sabiam. Mas agora tudo é uma questão de aprendizado.

Porém, numa visão crítica, Tragtenberg (1990), vê que hoje em dia a preocupação maior da educação consiste em formar indivíduos cada vez mais adaptados ao seu local de trabalho, no entanto os mesmo teriam de estar capacitados a modificar seu comportamento em função das mutações sociais. O que não interessa, em países industrialmente desenvolvidos, são os operários embrutecidos, mas sim seres conscientes de sua responsabilidade na empresa e perante a sociedade global.

Tragtenberg (1990), numa visão voltada aos universitários, vê os estudantes e o professor fazendo parte da mesma compreensão de Universidade para compreender a sociedade. Para o autor, a instituição seria uma imagem da sociedade com suas estruturas autoritárias e seus princípios de ‘ordem’ e poder.

Portanto, “administrar acima de tudo no Brasil é vigiar e punir. Administração acima de tudo é Poder. Como qualquer poder, o poder burocrático tende a expansão” (TRAGTENBERG, 1990, p. 55, grifo nosso). E, portanto, segundo Tragtenberg (1990), seria a universidade uma fábrica que, ao mesmo tempo, produz o núcleo de intelectuais ligados às prebendas burocráticas, à classe dominante, sendo responsável por criar um novo exército intelectual de reserva, uma camada intelectual proletaróide similar às massas subempregadas do sistema.

O sistema burocrático presente estrutura-se em nível de cargos que, por sua vez, articularam-se na forma de “carreira” em que, na visão de Tragtenberg (1990), o diploma acreditativo, tempo de serviço e conformidade às regras constituem pré-condições de ascensão. Em suma, a conduta burocrática acarretaria uma exagerada dependência dos regulamentos e padrões quantitativos, impessoalidade exagerada nas relações intra e extragrupo, resistências à mudança e estaria configurando os padrões de comportamento da escola encarada como organização complexa. Em suma, a seu ver, o administrativo teria precedência sobre o pedagógico.

Mintzberg (2011) entende que nenhum líder jamais foi criado numa sala de aula. E que a liderança seria desenvolvida dentro de um contexto, quando adquire sua principal característica: a legitimidade. Percebe que, existem jovens inexperientes que saem por aí se proclamando “líderes” ou, pior ainda, “jovens líderes”, e que o fazem só porque algum curso ou instituição, segundo o autor, derramou a “água benta da liderança” sobre as cabeças de pessoas que mal conhecia.

Exploradas, algumas teorias sobre as funções do administrador, a seguir passa-se a abordar a relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI.

2.2 Relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI

Buscar-se-á, na atualidade, um novo modelo de negócios apoiado em um formato de empresa ou mesmo em corporações cibernéticas. Ricca (2007) entende que essas empresas não mais contam com modelos consagrados de organizações, pois não são percebidas mais as áreas de atuação vistas em uma empresa comum, como a contabilidade, setor de compras etc. Nesses negócios, o que realmente demonstra ser uma inovação são os sistemas de informação, que são montados em plataformas altamente informatizadas.

Tidd, Bessant E Pavitt (2008), veem a Inovação ser movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. Entretanto, a Inovação não consistiria apenas na abertura de novos mercados - pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. Evidentemente, a tecnologia sempre desempenha um papel fundamental na disponibilização de opções radicalmente novas.

Para Gibson (1998), o modelo tradicional que as organizações usaram nos dois últimos séculos estaria alicerçado num modelo de ‘comando e controle’, parecido com aquele criado nas legiões romanas.

A ideia básica desse modelo citado pelo autor, seria o de que o indivíduo deveria obedecer a ordens, e as ordens viriam de cima. Assim, toda a inteligência, toda a sabedoria residiria na cúpula de uma organização. Ou mesmo, pouquíssimas pessoas tomariam as decisões estratégicas fundamentais. E todos outros seriam apenas ‘peões’ que executariam o trabalho propriamente dito, ou gerentes intermediários que transmitiriam instruções de cima para baixo e levariam informações de baixo para cima.

2.2.1 As oportunidades e ameaças

A realidade das organizações presentes no mercado, tal qual afirma Nogueira (2007), é que as mesmas crescem visando ao mercado mundial, o que implicaria a este movimento uma nova divisão do trabalho. O impacto dessa divisão causa na economia globalizada uma revolução técnico-científica, que transforma não apenas a gestão e a administração, mas o próprio papel de Estados e governos, fazendo com que o trabalho administrativo sofra divisões e se especialize de acordo com a necessidade das empresas.

Nogueira (2007), quando fala do contexto atual, afirma que as ameaças seriam maiores que as oportunidades e uma crise econômica advém de fatores externos à economia, e entre eles a dinâmica de setores de outros países e blocos internacionais, os quais inevitavelmente demonstram ser geradores de problemas internos como o desemprego estrutural, economia informal precária, terceirizações e subcontratações realizadas sem critério de qualidade, aumento da criminalidade e da violência social.

Percebe-se, então, que em qualquer período econômico existe a tendência a voltar ao caminho já percorrido e a obter uma vez mais os mesmos valores. E mesmo quando essa regularidade é interrompida, sempre permanece assim o que, para Schumpeter (1997), é compreensível, visto que quando essa regularidade é interrompida, sempre permanece alguma continuidade; observando que, nesse contexto, independente de as condições externas se transformarem, não se trataria nunca de inventar algo inteiramente novo, mas apenas de adaptar o ambiente às novas condições de que o mesmo já vinha sendo feito. Portanto, o sistema de valores e as combinações dadas sempre serão ponto de partida para cada novo período econômico e, então, por assim dizer, um pressuposto a seu favor.

Para tanto, segundo Bauer (1999), causa e efeito seriam historicamente os alicerces fundamentais de qualquer compreensão organizacional, desde a administração científica de Taylor e a burocracia de Weber até as proposições contemporâneas, ou seja, aquilo que atualmente é praticado na qualidade de planejamento estratégico e que assume ser possível vincular suas causas e efeitos específicos ou, em outras palavras, ações a resultados específicos. Estariam, então, as empresas sendo, de certa forma, percebidas com sistemas nos quais um agente externo (um consultor) ou um agente interno privilegiado (líder) está apto a adotar escolhas e a tomar decisões que direcionem o futuro da organização para, só depois, requerer dos demais que sigam nesses planos.

Qualquer organização é simultaneamente ordem e desordem, assim entende Bauer (1999). Pois, a seu ver, qualquer organização necessita, ao mesmo tempo, de continuidade e de mudança de normas e liberdade, de controle e de autonomia, de tradição e de inovação, de ser de devir. Seriam então, ordem e desordem, antes parceiras que adversárias na consecução de auto-organização.

Quando se fala sobre crescimento, Drucker (1975) entende que no futuro pode bem significar coisas diferentes. Pode o mesmo significar o uso de menos recursos, isto é, uma mudança em direção ao crescimento das indústrias de conhecimento em vez de fabricação. Portanto, os custos seriam diferentes; o que consideramos bens sem valor econômico, tais como o ar e a água, será tudo menos gratuito e terá um alto custo. Haveria outro padrão de desenvolvimento dos países, que seria de desenvolvimento rápido do amanhã e poderia muito bem diferir consideravelmente do padrão tradicional do século XX. Indubitavelmente, vê-se a crescente necessidade de proteger e manter o equilíbrio entre o que o homem tira do seu meio ambiente e o que lhe devolve. Somente isso seria o bastante para tornar diferentes do que foram no passado as oportunidades de crescimento no futuro.

Portanto, Lapierre (1989) percebe que a razão de ser é identificar e responder às necessidades manifestas ou latentes dos consumidores. Assim, no seu ver, o administrador observará, principalmente, os recursos disponíveis dentro da empresa e as oportunidades ou ameaças existentes neste ou em outros mercados. Aponta também, para a outra extremidade, em que o líder apresenta-se como uma pessoa que dirige e inicia a empresa, centrada, antes de qualquer coisa, em sua visão pessoal.

O futuro não seria então uma extrapolação do passado segundo Hamel e Prahalad (2005), pois novas estruturas industriais sucederam as antigas. E algumas oportunidades que à primeira vista pareciam evolucionárias se mostrarão revolucionárias. Poderá haver novos nichos de mercado que se transformarão em mercados de massa no futuro e a ciência avançada de hoje poderá ser o eletrodoméstico de amanhã.

Hamel e Prahalad (2005) fazem crer que o futuro é agora. Ou mesmo, em cinco anos, o curto e o longo prazo não estarão delimitados por uma linha de demarcação bem definida. O curto e o longo prazo estão extremamente interligados. Assim, mesmo que muitas mega oportunidades de amanhã ainda estejam na infância, num estágio embrionário, podem, no momento exato, empresas do mundo inteiro estarem competindo pelo privilégio de sua paternidade. Algumas alianças podem se formar e competências serem reunidas e

experimentadas; todos esses processos sendo conduzidos nos mercados nascentes - tudo na esperança de captar uma fatia das futuras oportunidades mundiais.

A competição pelo futuro seria, de certa forma, uma competição pela participação nas oportunidades e não somente a participação no mercado. Estaria a competição brigando pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades (HAMEL e PRAHALAD, 2005).

Gibson (1998) entende que o impacto fundamental da globalização estaria no fato de que ela criaria mais riscos e mais oportunidades para todos. Estes riscos estariam contidos em termos dentro de ambientes mais voláteis e de maior concorrência. Assim, as oportunidades estariam contidas em termos de mais e maiores mercados. Tudo isso está acelerando o ritmo de vida e produzindo mais mudanças.

2.2.2 Desenvolvimento de habilidades e qualificações

Hamel e Prahalad (2005) veem que os líderes sagazes podem não ser melhores profetas do que os gerentes de visão mais limitada, mas certamente são mais curiosos. E que uma competência seria um conjunto de habilidades e tecnologias e não somente uma única habilidade ou tecnologia isolada. Pois uma competência essencial seria, de certa maneira, uma forma mais básica ou mesmo uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Portanto, embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais.

Na visão de Hamel e Breen (2007), o idioma torna-se refém das crenças paradigmáticas de um povo. Comenta o autor como a noção de hierarquia infiltrou-se no vocabulário de gestão; “Cadeia de comando”; “Chefe”; “Subordinado”; “Subordinados diretos”; “Nível organizacional”; “Do topo para a base”; “Da base para o topo” e “Sucessão”, todos esses termos significam uma escala formal de poder e autoridade. Aliás, os gerentes têm tantas maneiras de falar sobre hierarquia como os esquimós de falar sobre neve. Hamel e Breen (2007) argumenta: “tente, por um instante, imaginar um vocabulário que descreva as características de uma organização “em rede” ou interligada. Quantos termos você consegue encontrar? É aí que está o problema: é difícil imaginar algo quando nos falta a língua para descrever”.

Para simplificar, no pensamento de Hamel e Breen (2007), deve-se compreender que grandes empresas são apenas parcialmente humanas, pois em suas estruturas criam condições para apenas uma parte das qualidades e habilidades que nos “tornam” humanos.

Onde, para que exista a saúde e o bom funcionamento do corpo social, tem-se que, segundo Fayol (2011), necessidade de certo número de condições, a que se pode dar indiferentemente o nome de princípios, leis ou regras. Uma vez que para ele não existe nada rigoroso nem incondicional em matéria administrativa, tudo na administração é uma questão de medida. Dessa forma, quase nunca se aproveitará o mesmo princípio duas vezes ao se considerar condições idênticas: seria necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis.

Em vista disso, Fayol (2011) em seu tempo dizia que a arte de comandar descansa sobre certas qualidades pessoais e sobre o conhecimento dos princípios gerais da administração. Revelar-se tanto nas pequenas como nas grandes empresas. Ela tem seus matizes como todas as outras artes.

Deve-se, então, atentar para o que Taylor (2012), em seus estudos no início do século XX afirmava, pois para ele, de forma natural iria se compreender que todos os homens tidos como dedicados à mesma espécie de trabalho não irão requerer igual ensino e igual atenção por parte do contramestre funcional. Para esse autor, os trabalhadores novos, em certas operações, certamente exigem maior observação e mais instrução que os antigos no mesmo serviço.

Lapierre (1989) investe na ideia de que o sentimento de potência relativa se traduziria por uma confiança baseada no sentimento de liberdade e de responsabilidade, e que este inevitavelmente é relativo. Sendo uma maneira de exercício do poder que teria, ao mesmo tempo, um contexto realista e humanista e estaria baseado na potência humana comum, e seria capaz de assumir as responsabilidades e os riscos inerentes.

Contudo e, ao mesmo tempo, o administrador tenderia a aceitar o imaginário com aquilo que ele oferece de possibilidades dentro da criação, invenção e produção, aceitando também o real com todas as suas observações. O administrador, como indica o autor, aceitaria as realidades humana e organizacional através de todo o potencial que elas apresentam, mas também com todas as suas imperfeições e defeitos.

Chowdhury et al. (2003) acreditam que à medida que as novas gerações continuam a desenvolver suas habilidades em tecnologia, seu sucesso será definido por sua capacidade de motivar os outros membros de suas equipes. A criação de novos canais eletrônicos em novas

plataformas formou o mercado deste século - onde a realização das expectativas dos clientes dependerá do emprego e do engajamento adequado das pessoas para atuarem efetivamente e em equipe.

Não obstante, para Follet (1940 apud MONIN e BATHURST, 2008), as oportunidades que surgem no negócio devem ser tratadas como uma oportunidade de desenvolvimento dos indivíduos de uma organização, contribuindo para o bem-estar social e para a cultura.

Finalizando, Drucker (1975) acreditava que uma companhia que não fosse capaz de atrair, motivar e conservar o pessoal de talento e competência não sobreviveria. Portanto, a seu ver e cada vez mais, isso significaria que atrair, motivar e conservar o trabalhador intelectual tornarias se com o passar dos anos imprescindível.

2.2.3 Modelos de gestão e Experiência organizacional

Ante ao reconhecimento de executivos, produtos e serviços precisam ser periodicamente renovados e estes, como informa Hamel e Breen (2007), em geral presumem que suas estratégias, seus modelos de negócios, competências e valores essenciais por eles impostos, são mais ou menos imortais. Supondo dessa forma, os mesmos demonstram serem cada vez mais temerários a essas situações. Pois essas mesmas empresas deixam escapar o futuro quando confundem temporário com atemporal e, hoje em dia, quase tudo é temporário.

Assim, para que uma empresa não tenha de retornar ao passado, Hamel e Prahalad (2005) entendem que os gerentes têm de ser convencidos de que o sucesso futuro não é assim tão inevitável. Nenhuma empresa se abdicará de sua história ou de parte do seu passado, a não ser que para a mesma signifique que a repetição do passado não será suficiente para garantir o seu sucesso no futuro. Para criar um estímulo para se preparar hoje para o amanhã, os gerentes seniores precisam primeiro ser convencidos de que o aparente sucesso atual não é permanente.

Hamel e Breen (2007) afirma que, em geral, os executivos veteranos acabam por investir a maior parte de seu capital emocional na estratégia existente em sua organização. Tal fato é explicado especialmente quando se levam em conta os fundadores de empresas. Embora, conforme o autor, muitas dessas comecem com estratégias tidas como anticonvencionais, em geral, o sucesso as transforma em cardeais que se sentem obrigados a defender a única fé verdadeira. Dessa forma, seria muito difícil para os fundadores crerem em ideias que ameaçam os alicerces do modelo de negócios que eles inventaram.

Porém, a agenda de transformação organizacional atual inclui, segundo Hamel e Prahalad (2005), o *downsizing*, que seria para as instituições uma forma de redução das despesas administrativas ou mesmo o *empowerment* que redesenharia os processos na busca pela racionalização do seu portfólio. Embora sejam extremamente importantes para algumas empresas, essas iniciativas aparentemente não conseguem recuperar a posição de liderança de uma empresa no setor ou mesmo garantir que ela intercepte o futuro.

Assim, para Hamel e Prahalad (2005), o downsizing equivale à anorexia corporativa, e a mesma pode resultar em uma empresa mais magra; mas não resulta necessariamente em uma empresa mais saudável.

Barcellos e Lafuente (2011) propõe a utilização de modelos que permitam “redescobrir” novas formas de gestão não só nas empresas, mas também, seus objetivos, estratégias e políticas para então fazer-se compatível com a prosperidade das empresas e a qualidade de vida no nível planejado. Entretanto, para que isso aconteça, deveremos apoiar-nos em modelos flexíveis que permitam mudanças de dados híbridos dos objetivos e estimativa subjetiva.

Gibson (1998) compreende que uma vez que os processos nem sempre possam ser executados por um único indivíduo, o mesmo tem de criar uma ideia formada de uma equipe. Não se tratando de mais uma linha de montagem ou de mais um grupo de indivíduos. Mas sim, de um grupo de pessoas que detém a responsabilidade coletiva pela criação do resultado final. Assim, seria pela execução do processo como um todo e não apenas partes dele, que se formam as equipes. E também pela entrega do produto ao cliente.

Dessa forma, as pessoas que administram as empresas de negócios apenas buscam executar em suas instituições o que lhes é prescrito pelas necessidades ou pela demanda e pelos meios e métodos de produção dados. Tais indivíduos só terão alguma influência quando consumidores, na medida em que representarem uma demanda.

Porém, Robbins (2005) via a existência de modelos organizacionais mais comuns como a estrutura simples, não sendo elaborada, baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, vista por uma autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização. Ainda entende o autor, que a própria burocracia percebida através de tarefas rotineiras, especializadas, através de regras e regulamentos formalizados, autoridade centralizada, com uma pequena amplitude de controle visto num processo decisório interligado a cadeia de comando. E por último, a estrutura matricial, que combina duas formas de departamentalização: funcional e por produto. Seu ponto fraco estaria na dificuldade de coordenar as tarefas dos diversos especialistas funcionais com respeito a orçamentos e prazos, porém seu ponto forte

seria ainda o de agrupar esses mesmos especialistas permitindo o compartilhamento dos recursos especializados entre os diversos produtos.

Entretanto, quando Robbins (2005) traz opções para novos modelos estruturais para ajudar as empresas a competir eficazmente, faz contemplando três modelos de estrutura: *a estrutura de equipe, a organização virtual e a organização sem fronteiras*.

Seria a *estrutura de equipe* um meio básico de coordenação, desmontando barreiras departamentais e descentralizando o processo decisório no nível das equipes de trabalho, com funcionários tanto generalistas quanto especialistas.

Portanto, noutra estrutura como a organização virtual (chamada por vezes de rede ou modular) vista muitas vezes como uma organização pequena que terceiriza a maior parte de suas funções. Notoriamente centralizada, com pouca ou nenhuma departamentalização.

E por último, estaria *a organização sem fronteiras* que busca eliminar fronteiras *verticais e horizontais* da empresa, eliminando a cadeia de comando, ter amplitude ilimitada de controle e substituir seus departamentos por equipes autônomas, apoiando-se em grande parte na tecnologia da informação.

Portanto, Robbins (2005, p. 363) visualiza a existência a seu ver de dois modelos extremos de estrutura organizacional, sendo:

- a) O Modelo Mecanicista - seria sinônimo de burocracia, com alta especialização, departamentalização rígida, cadeia de comando clara, amplitude de controle limitada, centralização e alta formalização;
- b) O Modelo Orgânico – Lembra a organização sem fronteiras, sendo “achatado”, com equipes multifuncionais, multi-hierárquicas, onde prevalece o livre fluxo de informações, tendo uma amplitude de controle abrangente, descentralização e baixa formalização;

Não obstante, entende que as organizações que adotam uma **estratégia de imitação** efetuando uma tentativa de capitalizar vantagens das duas anteriores. Ou como o quadro abaixo:

Quadro 1 - A Relação Estratégia-Estrutura

Estratégia	Estrutura
Inovação	Orgânica: Estrutura solta; baixa especialização, baixa formalização, descentralização
Minimização de custos	Mecanicista: controle rígido; especialização extensiva do trabalho, alta formalização, alta centralização
Imitação	Mecanicista e orgânica: misto de características de rigidez e informalidade; controle rígido sobre as atividades vigentes e controle menos rígido para as novidades

Fonte: Robbins (2005) - – Adaptado pelo autor

O que na visão Hamel e Breen (2007) deve vir a questionar-se sobre como o indivíduo obtém suas crenças básicas sobre a melhor maneira de organizar, motivar, liderar, planejar e distribuir recursos. O mesmo não vê dúvida alguma que os indivíduos convivem socialmente e são doutrinados – ora nas aulas de faculdade de administração e programas de desenvolvimento de gestão ou mesmo nas sessões de Coaching com orientadores e em conversas com colegas.

E o que, para Nogueira (2007), faz crer que as últimas décadas da gestão brasileira têm estado indissociavelmente ligadas ao processo de globalização. A via que o Brasil elegeu para a relação internacional obtém a prerrogativa de estabelecer como necessária a qualificação das empresas e profissionais; Porém, existe desvantagem, pois é um modelo dependente e subordinado de inserção na economia global, deixando, nesse contexto, o país à mercê das constantes variações do mercado mundial. Como efeito disso, a maioria das mudanças ocorridas nos processos de gestão, a se contar na própria estrutura das organizações, não consistira de negociações ou consenso e sim de algumas imposições da circunstância externa.

Reimers e Kanter et al. (2014) consideram um desafio desenvolver habilidades próprias para o século XXI e fortalecer sua força de trabalho, pois o ambiente atual, em que as reformas no ensino deverão difundir-se, teria de contar com o apoio de seus líderes de governo e suas políticas. Essas reformas incluiriam o mais amplo acesso à educação, mudanças no currículo e o uso de ferramentas e de tecnologias, repensando como os professores são selecionados, treinados e avaliados.

Hamel e Prahalad (2005) veem que uma das formas de se criar o futuro é embrulhar uma funcionalidade tradicional em um veículo fundamentalmente novo, onde a natureza do trabalho não mude conforme Gibson (1998). Muito menos a natureza da posição. O que muda então é a capacidade do indivíduo e o grau de sofisticação que ele traz para o trabalho. E mediante as situações enfrentadas, a complexidade que ele consegue enfrentar.

Seria esse modelo de desenvolvimento pessoal que a corporação do século XXI teria de oferecer às pessoas que são consideradas boas no que fazem, então merecem um lugar na administração.

Costa (2009) compreende que levar em consideração que “menos pessoas” significa demissão e “menos custos” significa menores salários. Parece ser essa a lógica atual, em que o taylorismo vai continuar disfarçado de modernidade, em que se tem o uso contínuo da tecnologia, e sem o uso desta, nenhuma instituição, possivelmente em qualquer lugar do mundo, conseguiria fazer o que Frederick Taylor fez com 140 homens o que era feito, antes dos seus métodos, com 500 homens. Porém, a discussão atual seria quanto à forma efetuada agora, pois

essa proeza foi feita em 1901, na Bettelheim, quando os salários aumentaram até 60% e, hoje, quando as empresas reduzem os seus quadros, os salários caem pela metade. Não se precisa, portanto, pensar muito para distinguir quem perdeu mais.

Outro ponto também, segundo Costa (2009), e que se deve considerar, é a cultura do gerente brasileiro. Sabe-se que ele é autoritário, até pratica o *empowerment* (poder aos colaboradores) e *downsizing* (mais responsabilidade aos colaboradores) e outros modismos criados no século XX pela Administração. Entretanto, lhe parece difícil delegar totalmente, sempre receoso de perder o controle da situação, o que lhe faria não ser muito receptivo a opiniões conflitantes às suas, vindas de seu colaborador, isto é, ele até se propõe a ouvi-lo, mas, via de regra, já tem uma decisão formada sobre o assunto.

Gibson (1998) salienta que existe a necessidade de um modelo no qual as pessoas, nas linhas de frente, alcançadas pela estratégia básica e que decidem pela alta cúpula da empresa, tenham enfim autonomia e responsabilidade para decidir sobre seus próprios eventos. Assim, seria necessário um modelo no qual a administração exista não para dirigir e controlar ou para supervisionar, mas para facilitar e tornar possível.

2.2.4 Indivíduos, relacionamentos, desejos e motivações no trabalho

Há hoje um discurso contraditório sobre as pessoas e o trabalho nas organizações. Consequentemente este fato não parece ser novo, pois para Nogueira (2007) existe, de um lado, afirmação de que chegou a hora de valorizar as pessoas e que elas estão no centro das competências geradas pelas empresas. Porém, de outro lado, há uma crescente nos processos de terceirização, subcontratação, informalidade e desemprego. Ao que o autor questiona-se como as pessoas podem ser, ao mesmo tempo, valorizadas e desvalorizadas no âmbito das organizações.

Chowdhury et al. (2003) acha certo que haja maior investimento em talentos, pois só assim, a seu ver, uma organização não ficaria estagnada. Pois organizações tendem igualmente a investir em tecnologia, equipamentos e pessoas. Entretanto, neste século, o que tende a ser mais valioso dos três é o investimento em pessoas. Fato este, que torna a administração ainda mais cuidadosa na hora de investir nas pessoas certas, pessoas essas, cuja capacidade deve corresponder às necessidades da organização.

Assim, na visão de Post, Preston e Sachs (2002 apud BARCELLOS e LAFUENTE, 2011), os grupos de interesse de uma empresa são os individuais e os coletivos que contribuem

voluntaria ou involuntariamente através de suas capacidades e suas atividades de criação de riqueza e que, portanto, são seus potenciais beneficiários, ou mesmo portadores de risco.

Sendo que, para Follett (1998 apud MELÉ, 2006, p. 12), há outro texto relevante em que ela assimila a lei moral com o ideal social:

Como nós temos que obedecer sem ideais ditados por outros ou com o passado, é igualmente importante que nós obedecemos sem ideal instituído pela nossa autoindependência. Obedecer à lei moral é obedecer ao social ideal. O ideal social nasce, cresce e se molda durante toda a vida associada.

Nesta conjuntura, Böhm (2006 apud BARCELLOS e DELLAGNELO, 2013) chama a atenção para a necessidade de posicionamento da organização na sociedade, no sentido de situar claramente a respeito do que está se abordando e a quais suposições esta se refere. De acordo com o autor, o conhecimento de organização está restrito a entidades formais e instituições nas quais a organização social já está formada, predeterminada e dada. Vista desta maneira, na visão do autor, a organização refere-se à administração e manutenção de um mundo ordenado e técnico, o qual seria caracterizado pela divisão do trabalho, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados. Dentro dessa expectativa, organização dirá respeito ao seu posicionamento sobre as coisas e sujeitos em um simples, formal, hierárquico e claramente definido, local.

Conforme observado por Mintzberg (2011), o fascínio dos gestores atualmente estaria presente nos “ritos mágicos” do planejamento de longo prazo, em que suas previsões e várias outras técnicas voltadas para o futuro seriam a manifestação de um comportamento supersticioso, ao que tudo indica, o propósito seria aliviar a ansiedade, interposta pela previsão e o planejamento, porém esse ritual só vem a cumprir a mesma função que outrora cumpriram os ritos de magia. Ademais, ritos como esses podem influir na preservação do *status quo*.

Pensando no contexto atual, vê-se mais abertamente o poder das pessoas para Chowdhury et al. (2003), pois a seu ver, as mesmas criam organizações e podem destruí-las. Tornaram-se, ao longo do tempo, a mercadoria mais valiosa nos negócios, maior até que a tecnologia e o capital. Tornaram-se se a força propulsora de uma organização deste século.

2.2.5 Numa evolução de modelos, objetivos e informação

No passado, informação significava poder. Não muito diferente daquela época encontra-se o século XXI, em que o processo de filtrar e trocar informações é o ativo diferenciador.

Portanto, quando a informação é compartilhada, torna-se parte da base de conhecimento de uma empresa e pode ser usada para criar produtos, serviços e organizações melhores. No atual contexto do mundo, em que os funcionários levam as habilidades e conhecimentos para onde vão, uma organização se torna valiosa para seus funcionários somente quando os mesmos tiverem a liberdade de comunicar e compartilhar ideias, aprenderem e sentirem-se valorizados por suas contribuições (CHOWDHURY et al, 2003).

Bauer (1999) considera que de forma geral as pessoas que adquirem poder em uma organização, assim o conseguem por saberem coisas que outros não sabem. E que esse tipo de informação, de fato, faz a diferença, pois não é a informação pasteurizada dos bancos de dados, e sim uma informação chamada não-estruturada (ideias, inovações, macetes, “dicas”, experiência pessoal – tudo que é denominado conhecimento tácito).

Drucker (1999) acredita numa nova revolução da informação acontecendo agora. Ela teria começado nas empresas, as quais detêm informações de negócios, mas seguramente irá engolfar todas as instituições da sociedade e mudará radicalmente de informação tanto para organizações como para indivíduos. Não se trata tão somente de uma revolução em tecnologia, maquinário, técnicas, software ou velocidade, mas sim de conceitos.

Cabe ressaltar que, para Bergamini (1994), a produção totalmente automatizada e eletronicamente controlada vai expulsando das organizações as tão conhecidas, ultrapassadas e desgastadas figuras do capataz, do contramestre, do chefe e, finalmente, do patrão. Surgem modelos administrativos que enfatizam não só a importância como também a oportunidade de uma administração flexível. Dentro de muitas outras recomendações é sugerido, de forma enfática, o achatamento da pirâmide de comando. Com isso é incentivada a eliminação da maior quantidade possível de níveis intermediários de controle e tomada de decisão.

Na visão da autora, por força do ambiente de urgência instaurado pelo ritmo acelerado de mudanças, a empresa que se proponha a assegurar a sua sobrevivência tem de necessariamente melhorar seus procedimentos administrativos.

Tapscott (2010 apud URBANO et al, 2011) relata que as estruturas piramidais já não existem ou estão desaparecendo junto com as formas de trabalhar nas fábricas, que também têm sido modificadas, com gente que concede poder e sai de suas posições estáticas, mecânicas e rotineiras; além das formas de relacionamento terem sido transformadas.

Chowdhury et al. (2003) não veem nenhuma dúvida, para eles, num futuro próximo, haverá um excedente de empresas similares, que terão empregando pessoas similares com

qualificações similares, lançando produtos e serviços similares, com qualidade, preço e desempenho similares, e todos estarão competindo em igualdade no mesmo mercado.

Schumpeter (1997) entende que em nossas conjecturas, os meios de produção e o processo produtivo não têm em geral líder algum real, ou melhor, o líder real é o consumidor.

A realidade presente, nos dias atuais, é de que no Século XXI poucas ideias chamadas “inovadoras” tiveram efeito tão devastador nos processos de gerenciamento em busca da eficiência e da eficácia organizacional como a Gestão Científica (COSTA, 2009).

A ideia de que crescimento em si é um objetivo, é totalmente ilusória. Pois para Drucker (1975), não seria a maior virtude se de fato a companhia fosse maior. Portanto, o objetivo certo a ser alcançado seria o de se tornar melhor, pois para o crescimento ser sólido, o resultado deve ser de se ter feito coisas certas. Por si só, o crescimento é vaidade e pouco mais que isso.

2.2.6 Inovação e Mudanças

Drucker (1975) percebe que organizações inovadoras, em primeiro lugar, sabem o que significa “Inovação”. Portanto, tendem a saber que inovação não é ciência, ou tecnologia é mais valor. Sabem também, que não é algo que passa dentro de uma organização, mas uma mudança externa. Tendo na sua medida a inovação, um impacto sobre o meio ambiente. Portanto, a inovação numa empresa deve ser dessa forma, sempre ser enfocada no mercado. A inovação focada no produto é suscetível de produzir “milagres de tecnologia”, mas poderá, para o investidor, trazer recompensas desapontadoras.

Na organização inovadora, o primeiro e mais importante encargo da administração é o oposto: é converter ideias impraticáveis, cruas e excêntricas, em realidade inovadora e concreta. Para tanto, na organização inovadora, a alta administração considera como sua função ouvir ideias e levá-las a sério. A alta administração, na organização inovadora, sabe que outras ideias são sempre “impraticáveis”.

Para Drucker (1975), inovação não é um termo técnico é um termo econômico e social e seu critério não é ciência ou tecnologia, mas sim a mudança causada por esta no meio ambiente econômico e social, sendo também uma mudança no comportamento das pessoas como consumidores ou produtores, como cidadãos, como estudantes ou professores e, assim por diante. Tem o poder de criar novas riquezas ou novo potencial de ação, muito mais do que novo conhecimento.

Vê-se atualmente que a gestão da inovação é uma capacidade *apreendida*. Muito embora haja fatores comuns a serem confrontados e um conjunto convergente de receitas para lidar com os mesmos, cada empresa deve encontrar sua própria solução e desenvolvê-la dentro de seu próprio contexto. Não devendo apenas copiar ideias de outros para não parecer ser suficiente sua existência; e sim, adaptar suas mudanças a fim de se adequarem às circunstâncias específicas (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

Para ser um líder de mudanças, é preciso disposição e capacidade para mudar aquilo que já está sendo feito, assim como para fazer coisas novas e diferentes. São necessárias políticas para fazer o presente criar futuro (DRUCKER, 1999, p. 65).

Vista a atual instabilidade, em meio a uma teoria pregressa das organizações que demonstram na visão de Bauer (1999) chegar ao seu esgotamento, e que põe o atual administrador em uma profunda necessidade de quebra de paradigmas: porque, por mais que tentemos classificar os ambientes como instáveis ou turbulentos, essa classificação quando obtida, seria mais uma forma para passarmos a assumir a ideia de que nestes ambientes só é capaz de sobreviver a empresa que também for instável, ou turbulenta. Portanto, mais que considerarmos as “mudanças” que afetam a empresa, deveríamos buscar legitimar a mudança, no singular, como realidade única, e superar a ideia de uma realidade sujeita a mudanças, no plural, mas que seria em essência instável.

Bauer (1999) ainda visualiza as mudanças na sua pluralidade, percebidas como eventos singulares, distintos uns dos outros e que afetam uma realidade que sem elas seria estável. Entretanto, a realidade (o mundo) e o ser (o homem) propiciam mudanças que seriam, portanto, agentes *externos*. E o *ser* seria, em contrapartida, o possuidor de uma essência profunda constante e as mudanças seriam apenas fenômenos de superfície. Para o autor, esta tem sido a visão predominante ao longo da história da humanidade.

Visto sobre outra ótica, e dito de outra forma, os processos considerados transformação envolvem mudanças estruturais que não são compreensíveis pelos modelos de equilíbrio que costumamos usar para interpretar o mundo, equivale também a dizer que apenas as organizações instáveis (isto é, distantes do equilíbrio) são de fato mutáveis (BAUER, 1999).

Portanto, as maiores mudanças podem advir de todos os mercados, mentes e indivíduos de uma sociedade, ao que tudo indica, porém, mesmo que tenha havido muitos processos de evolução tecnológicas na busca por melhores resultados, segundo Bauer (1999, p. 168), “de uma máquina pode esperar-se que seja eficiente, mas não que seja criativa ou inovadora diante do imprevisto”.

2.2.7 Sensibilização a inovação e aprendizado global

Gerenciar o novo com teorias velhas, quem sabe seja o dilema de grande parte dos gestores, conforme relata Hamel e Breen (2007): “O verdadeiro freio da inovação é a resistência dos antigos modelos mentais” e, por outro lado, vê-se que não se tem mais tantos pensadores para fazer as reflexões sobre as questões epistemológicas da Ciência da Administração como se teve na primeira metade do século passado.

Quando remete seu pensamento à inovação, Kanter (2006) demonstra que quando está em conjunto com erros clássicos encontrados nos processos, especificamente, tende a estrangular esta inovação através de controles rígidos. Tornando inevitável, ante a incerteza no processo, inevitáveis desvios ou reviravoltas inesperadas.

Não é fato que os inovadores, motivados por uma missão, não careçam de um pouco de supervisão, Hamel e Breen (2007) atenta para a necessidade de um contrapeso à força centrífuga de toda a sua criatividade demonstrada por estes, aparentemente ilimitada.

As funções tradicionais, segundo Drucker (1975), visam organizar ao trabalho a partir de onde estamos hoje em direção aonde iremos. Para tanto, a função inovadora teria como papel organizar o trabalho a partir de onde queremos estar, e voltar ao que temos que fazer agora para chegar aonde queremos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) percebem ser a inovação uma questão de gestão na medida em que se vê a existência de escolhas a serem feitas sobre fontes e sua disposição e coordenação. Ou mesmo, através de uma análise histórica e aprofundada de muitas inovações tecnológicas, revelam que, embora existam dificuldades técnicas - erros para consertar, ou mesmo problemas de estágios iniciais para resolver e a ocasional grande barreira técnica para superar – a maioria das falhas se deve a alguma inconsistência na forma como o processo é gerido. Entretanto, o sucesso da inovação parece depender de dois ingredientes básicos: fontes técnicas (pessoal, equipamento, conhecimento, dinheiro etc.) e competências na organização para gerenciá-las.

Assim, o processo de inovação na gestão para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.103) seria através obtidos através de “Rotinas de gestão da inovação eficazes não são facilmente obtidas. Porque representam o que a empresa aprendeu com o passar do tempo por meio de um processo de erros e acertos, tendem a ser bastante específicas”.

A probabilidade de que empresas venham a perder ou sufocar a inovações majora, pois Kanter (2006) afirma que as potenciais inovações envolvem noções diferentes dos setores ou outros conhecimentos de tecnologias diferentes. Esses gestores incluídos nestas organizações,

quando já estabelecidas, podem ambos falhar em compreender a real natureza de uma ideia nova e se sentir ameaçados por ela.

Na visão de Kanter (2006), inovadores de sucesso usam uma "Pirâmide inovação", com diversas grandes apostas no topo, os quais recebem a maior parte o investimento; uma carteira de ideias de médio porte, mas de aposta promissora nesta etapa de teste; em que haja uma ampla base de início nas ideias, e no estágio incremental de inovações. Tendo nessas ideias a influência que pode fluir para cima ou para baixo da pirâmide.

Controles rígidos estrangulam a inovação. Planejamento, orçamentação e avaliações aplicadas às empresas existentes vão espremer a vida fora de um esforço de inovação. As empresas, para Kanter (2006), dessa forma, devem esperar desvios do plano: se os funcionários são remunerados puramente por fazer o que se empenharam a fazer, em vez de agir como as situações sugerem, irão sufocar a seus empregadores e banir a inovação.

Quando Kanter (2006) traz à tona a ideia de subvalorização e subinvestimento no lado humano da inovação, remonta que os mesmos caem sempre no mesmo erro comum. Pois, os gestores de topo, frequentemente colocam as melhores pessoas e mais técnicas no comando, não os melhores líderes. Esses gerentes são tecnicamente orientados e, por sua vez, por engano, supõe que suas ideias irão falar por si mesmas se elas forem boas, então eles acabam negligenciando a comunicação externa, ou eles enfatizam as tarefas sobre relacionamentos, e então se notará a falta de oportunidades para melhorar a química da equipe imprescindível para transformar conceitos pouco desenvolvidos em inovações úteis.

Tem-se por certo, ao menos por Hamel e Breen (2007), o fato de que estamos chegando aos limites da gestão como a conhecemos e, na sua concepção, o futuro pertencerá às empresas que construírem um futuro para ela. Com vistas a este esforço, reconhece que o trabalho de todo o voluntário inspirado será necessário, porém mais cedo ou mais tarde, a inovação em gestão terá de se popularizar.

A aceitação das normas objetivas para Follett (1940 apud MELÉ, 2006, p. 12) fica notadamente clara. Pois para a mesma, "se a gestão de negócios for uma profissão e tiver seu próprio código reconhecido, as diferenças entre executivos e chefes de empresa poderiam talvez tornar-se mais facilmente ajustadas".

Ao passo que Schumpeter (1997) compreende que qualquer indivíduo pode agir, de maneiras diferentes, porém agirá consoante as mudanças que resultam simplesmente da pressão da necessidade objetiva, observando a inexistência de qualquer papel criativo no sistema econômico presente.

Pode-se perceber, como informa Bergamini (1994), que através desse novo enfoque, o ingênuo “chefe” esteja constantemente à procura de regras que venham a motivar seu novo funcionário, enquanto o líder considerado eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre.

Fisman e Sullivan (2013) dão a entender que se as ideias de Taylor no atual contexto social têm sido abrandadas demonstrando certo humanismo em sua aplicação moderna, os princípios do Taylorismo ainda estão dentro de muitos currículos do que se considerasse uma boa administração, seja na Harvard Business School, nas certificações Seis Sigma para reduzir defeitos ou na lista de melhores práticas da Accenture.

E, portanto, as práticas organizacionais, mesmo tayloristas, têm sua fonte de inspiração nas práticas industriais da época em que foram formuladas, sendo necessário verificar sua incidência real nas atuais instituições da forma como fora concebida, e utilizar-se destes conceitos para readaptar a ideologia de trabalho contemporâneo.

Vista a empresa como um conjunto, com todos os aspectos cruciais para a criação de valor para seus acionistas, ter-se-á nesta um conjunto de práticas para manter o potencial e reduzir cortes e riscos, aumentar a reputação e a legitimidade, ou mesmo, acelerar a inovação e definir o caminho do crescimento e sua trajetória. O desafio para as empresas seria, então, o de decidir que ações e iniciativas devem seguir e qual é a melhor forma de utilizá-las conforme Cambra Fierro et al. (2008 apud BARCELLOS e LAFUENTE, 2011).

Portanto, o termo globalização resulta de uma complexa rede de relacionamentos para além das fronteiras do país, com interdependências reforçadas entre as organizações em muitas partes do mundo e, conseqüentemente, entre os países e suas economias. Essas mudanças, na visão de Hitt, Hayner e Serpa (2010), só eram aceitas para amplificar os desafios esperados por altos executivos de grandes e pequenas organizações, concomitantemente, teriam de melhorar as ofertas e suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Assim, o último aspecto a ser considerado está associado ao lado negativo das rotinas. Pois, as estas rotinas representam comportamentos associados repetidos a ponto de se tornarem quase internalizados - “o jeito e fazer as coisas por aqui”. Seriam nesses preceitos, que reside sua força, mas também sua fraqueza. Isso porque, essas rotinas representam padrões internalizados de pensamento sobre o mundo, elas são residentes - mas podem também ser tornar barreiras para pensar de outras maneiras.

Discutida a Relação entre Inovação e Modelos de Gestão, passa-se, em seguida, a abordar a Percepção de Autores sobre o Futuro das Organizações no Século XXI.

2.3 Percepções de Gestores sobre o Futuro das Organizações

No limiar de uma administração, o pensamento transitório pode ser uma fronteira a uma nova cultura; e a abertura de novos campos de pesquisa, e alteração do seu *status quo*, e o aprendizado organizacional, seu comportamento com o meio e sua consolidação no mercado competitivo, poderão manter o modelos já existente, sejam quais forem, e inibir o processo de inovação que, ao que tudo indica, será preciso para ajustar as funções do administrador neste século XXI em busca do futuro da instituição.

Portanto, a visão dos diversos autores que pensam em razão destes novos tempos, independente da época em que este processo se mostrava presente para os mesmo, faz referência a uma possibilidade da construção de novos modelos com foco na nova administração, em que se buscaria uma nova organização, tecnologias, e usaria da melhor forma a criatividade presente nestas, achatando seus níveis, compreendendo, entretanto, sua complexidade e adaptando-se através de uma estrutura flexível. Essa seria um modelo de organização quando surgiriam inovações e aprendizado contínuo, além de estar-se criando a organização melhor preparada para o futuro, dentro do século XXI.

Chowdhury et al. (2003) entende que muito da prática gerencial moderna vem de teorias originadas no período compreendido entre as primeiras décadas do século XX, com o combate aos monopólios e a fase pós-Vietnã, considerada de profundo pessimismo sobre pessoas e instituições em geral. As teorias do comportamento corporativo que surgiram desse período de desconfiança em relação às empresas, vieram a contribuir para uma filosofia amoral do gerenciamento, com base nas premissas de relacionamentos altamente instrumentais entre a empresa e a sociedade de um lado, e entre a empresa e seus funcionários de outro.

2.3.1 Temática atual e novos modelos da nova administração

O novo cenário competitivo projetado para o século XXI, na visão Hitt et al. (1998 apud HITT; HAYNES; SERPA, 2010), deve incluir o aumento descontínuo de estratégias e condições de desequilíbrio; quando haverá a diluição de suas fronteiras industriais e mercados hipercompetitivos; numa ênfase extrema ao preço, buscando qualidade e satisfação do cliente; essa ênfase será uma crescente nos processos de inovação e aprendizado contínuo; e, conseqüentemente, virá a mudar as expectativas de emprego e carreiras, em que as discontinuidades estratégicas seriam em grande parte desencadeadas por novas e tecnologias

altamente valiosas que drasticamente reduziriam o valor das tecnologias atuais, causando grandes mudanças nos mercados, ou até mesmo criando novos mercados enquanto elimina os antigos.

Contudo, esses fatores fazem questionarmos sobre os pontos relevantes para chegar-se primeiro ao futuro, tem-se de usar quatro elementos em um nível abrangente. Segundo Hamel e Prahalad (2005, p. 26), é esta a divisão (1) Compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; (2) Um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; (3) Habilidade de energizar a empresa de cima a baixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro; e (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro sem correr riscos desmedidos.

Assim, as organizações para Stephen (2009 apud URBANO et al, 2011) se enfrentam constantemente mediante numerosas mudanças e as classifica através de seis forças: a natureza, a força de trabalho, tecnologia, crise econômica, competência social, e política mundial; cada uma dessas forças conta com um suporte argumentativo que nos alerta sobre os novos rumos que deveriam assumir os líderes do presente no século XXI.

Barcellos e Dellagnelo (2013) argumentam que pela existência de organizações que sejam distintas do modelo dominante de organizar, as quais recebem nomenclaturas diversas, e são classificadas de acordo com o enfoque que é usado em sua abordagem: economia solidária, organizações alternativas, organizações substantivas, organizações autogestionárias, organizações de resistência, organizações coletivas, organizações da sociedade civil, seriam alguns exemplos dados pelos autores.

Nogueira (2007) explica que a empresa capitalista ideal é aquela que visa ao ganho sistemático e racional. Tal empresa busca alcançar esse objetivo de modo que ela precisará do consumidor final; e para conquistá-lo deve ser eficiente e oferecer bons preços.

O que Hamel e Breen (2007) crê que para haver mudanças profundas quase sempre as mesmas devam advir de crises que, para o autor, além de episódicas e programáticas, são consolidadas por meio de uma sucessão abrangente de mensagens, eventos, objetivos e ações que seguem um roteiro bem definido. Infelizmente estas mudanças raramente são casadas pela oportunidade, são contínuas e seu resultado encontra-se na capacidade intrínseca da organização de aprender e se adaptar.

Drucker (1999) leva em consideração certa inconstância cambial, em que a hipótese da volatilidade de moedas, ou sua instabilidade, são apresentadas mediante uma estratégia.

Portanto, uma implicação disso é que toda a gerência terá de aprender aquilo que até agora poucas empresas podem fazer: gerenciar sua exposição cambial.

Dessa maneira, no contexto atual, Hamel e Breen (2007) entende que: “não se pode esperar que robôs fossem entusiastas” visto que cada vez mais existe a substituição da mão de obra humana nos corpos sociais por relatórios, máquinas e tecnologias novas. Ou mesmo, conforme Hamel e Prahalad (2005), que acreditam que a visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder redescobrir o futuro.

Portanto, Mintzberg (2011) relata que o chamado planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: um meio não para criar estratégia, pois o mesmo já estaria programado por ser uma estratégia já criada – servindo para lidar formalmente com suas implicações. Esse trata de um processo de natureza essencialmente analítica enquanto a criação de estratégias é essencialmente o processo de síntese.

Prever os verdadeiros desafios que surgiram como barreira para a formulação estratégica, segundo Mintzberg (2011), é detectar nas sutis discontinuidades as que podem minar uma empresa no futuro. Conseqüentemente, não há técnica nem programa para isso: apenas uma mente perspicaz em contato com a situação.

Drucker (1999) considera que, uma estratégia capacita uma instituição a ser oportunista intencionalmente. Portanto, aquilo que parece ser uma oportunidade pode também não aproximar a instituição de sua meta estratégica, então não é uma oportunidade, é um desvio. Conseqüentemente, mesmo que se encaixe - ou pareça se encaixar - numa determinada realidade nacional, isto é, política, ainda assim será considerada um desvio e deve ser deixada de lado. Caso contrário, é praticamente certo que terminará em fracasso.

Finalmente, e mais importante de tudo, para Gibson (1998), é que se percebe que as empresas precisam religar-se à ideia da estratégia. O sucesso tornou-se cada vez mais uma função de saber fazer escolhas e de ter disciplina para evitar as incríveis pressões de acomodação e distração presentes neste momento. Portanto, só assim seria possível competir com sucesso no século XXI. E ao que tudo indica, muitas pessoas parecem estar chegando à mesma conclusão.

2.3.2 Rumo a uma nova organização, tecnologias e a criatividade empresarial

No atual cenário mundial não pode se considerar que organização é um problema, mas de outra forma, como afirma Fisman e Sullivan (2013), seria a solução. Visto por esta ótica, trata-la como uma solução é totalmente justo, mas também deve se considerar que junto vem

com algumas realidades confusas, como a necessidade sucessiva de interação humana para reunir informações “qualitativas” essenciais; pois nestas há gerentes sobrecarregados por planilhas demais e puxados para muitas direções; trabalhos complicados para a atividade desempenhada, e que desafiam a avaliação ou os incentivos e, triste de dizer, a natureza humana requer métodos tidos como burocráticos e, por consequência, supervisão, tendo na burocracia uma prática para nos mantermos na linha. Essas, na visão do autor, são as escolhas e conflitos da vida organizacional.

No momento atual, talvez fosse arriscado afirmar que o taylorismo ainda estará presente principalmente nas organizações que desejarem: reduzir nos seus resultados operacionais seus custos de produção, ou aquelas que desejarem oferecer produtos e serviços com menos pessoas e com menos tempo. Pois, imagina-se que essas tendências dominaram o cenário competitivo empresarial deste século, porém observa-se que elas já existiam há 100 anos. O que pode ter mudado em relação à época passada, é que agora estão em evidência com uma nova roupagem, ou seja, aparentemente esta é a forma que o capital encontrou para explorar o trabalhador que ficou num beco sem saída (COSTA, 2009).

Na era da tecnologia da informação, ao que tudo indica, só sobreviverá o colaborador que tiver a capacidade de solucionar questões inesperadas. É o que Costa (2009) denomina de antítese do taylorismo: em que a capacidade de gerenciar sem depender do seu chefe, faz alcançar o melhor resultado para a organização - e esse resultado levaria a organização a transformar em benefício para a sociedade.

Para Ricca (2007), entender os avanços tecnológicos nas áreas de telecomunicação e computação e a cada vez maior fusão entre essas duas tecnologias tem modificado intensamente não apenas a maneira de administrar um negócio, mas toda a ordem mundial. Em seu ver, a rapidez na comunicação entre as unidades de um negócio e entre a empresa e o mercado tornou as respostas ao meio ambiente muito mais rápidas, exigindo que todos os concorrentes se adequassem a essas novas realidades para não ficarem em desvantagem. Percebendo que não é somente uma mudança física e técnica destes equipamentos, mas uma referência à estrutura organizacional das empresas, que derrubam cargos desnecessários e tornam a hierarquia mais horizontal a fim de permitir uma comunicação mais rápida e facilitar as comunicações informais, o autor ainda colabora com seu pensamento, afirmando que:

Não importa quanto se fantasie o futuro, ele será a expressão exata de nossas ações no presente. O exercício de visão estratégica nada mais é do que projetar no tempo os resultados que almejamos e agir no presente para atingir esses resultados (RICCA, 2007, p. 26).

Apesar de tudo isso, a tecnologia se tornará mais importante no futuro, muito ao que indica, pelo crescente aumento de potencial de aplicações em TI oferecidas por fornecedores, especialmente naquelas atividades de serviços como distribuição e coordenação. Isso fará com que um índice crescente de pequenas empresas busquem obter competências tecnológicas que as capacitem a selecionar, comprar, instalar e manter sistemas de *software* que as auxiliem a aumentar sua competitividade (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

De maneira similar, precisa-se, na visão de Gibson (1998), fazer com que os líderes sintam-se à vontade com a tecnologia avançada, porém com maior praticidade do que nunca. Sendo assim, eles precisarão de mais competência interpessoal e de mais alguns atributos.

Para Follett (1940 apud MELÉ, 2006), as organizações precisam de criatividade: "o empresário tem provavelmente a oportunidade hoje de fazer uma das maiores contribuições para a sociedade que já fora feita, uma demonstração da possibilidade da criatividade coletiva".

Isso acontece, conforme Misoczky (2010 apud BARCELLOS e DELLAGNELO, 2013), porque nas organizações o reposicionamento diz respeito a formas de organizar que desafiam o modelo dominante, esses modelos contrariam os que visam à sua superação e substituição, seus modos de organizar que, não se limitando à mera adaptação funcional de conceitos e ferramentas gerenciais, viria a confrontar a visão estabelecida num mundo na sua visão de mercado, organização e como empresa, em que o ser humano seria tido como recurso, apresentando-se, neste modelo, rupturas factíveis ao sistema de capital.

Ou seja, tais desafios, segundo Hitt, Hayner e Serpa (2010), serão inerentes aos gestores que serão necessários para balanço das necessidades de estabilidade e para conduzir o planejamento e tomada de decisão, visto a necessária flexibilidade das organizações para poderem se adaptar a um ambiente dinâmico - ocasionado por mudanças nos mercados e tecnologias, em que muitas empresas começaram a competir para além das fronteiras da indústria existentes.

O que, segundo Nogueira (2007), estaria presente num mercado, que por sua capacidade está estruturado na ideia de competição, identificada pelo sucesso individual e pela capacidade de comprar e adquirir bens, visualiza que este fato se deve também pelo permanente gerenciamento de despesas e receitas, transformando, assim, a capacidade de cada pessoa ou a força de trabalho em mercadoria.

Ao que tudo indica, seria razoavelmente claro que e a empresa multinacional de amanhã conforme informa Drucker (1975), tenha poder para englobar dentro da mesma uma única

estrutura corporativa, dentro do mesmo e único grupo administrativo, porém com suas tradições administrativas diferentes.

A vantagem competitiva, para Gibson (1998), seria mais uma questão de capacidade de aplicar a tecnologia, precisando integrar essa tecnologia com muitas outras coisas. Não condicionando a entrada como primeiro competidor no mercado com uma nova tecnologia fator primordial para se tornar vencedor. Sendo, portanto, vencedor, aquele que decifra como integrar essa tecnologia ao sistema mais amplo da empresa.

Parece ser certo, que hoje, na economia global e com o avanço da tecnologia, a maioria das indústrias esteja em situação de excesso de oferta, excesso de capacidade. É o que indica Gibson (1998), que crê que fazer o mesmo não condicionará fator de compra garantida, pois existem, hoje em dia, muitas opções aos consumidores. A seu ver, o cliente agora tem diante de si inúmeras opções. Muitas escolhas. Vê-se uma competição pelo mesmo pedido, deste mesmo cliente.

Gibson (1998) entende que teremos três tipos de pessoas na organização do futuro. Destas, considera que a maioria esmagadora será de executores que agregam valor às pessoas que realmente trabalham - seja um trabalho rotineiro ou altamente criativo. Ter-se-á um pequeno quadro que considera de mentores para auxiliá-los e capacitá-los. E, por fim, um pequeno número de líderes que, no seu ver, seriam as pessoas que dirigem a organização.

2.3.3 Achatamento dos níveis hierárquicos

Atualmente, tende-se a falar muito sobre o “fim da hierarquia” em empresas consideradas inovadoras. Isso, ao que tudo indica, é um absurdo flagrante. Visto que em qualquer instituição é preciso haver uma autoridade final, isto é, um “patrão” - alguém que tome a decisão final sem esperar ser obedecido (DRUCKER,1999).

Nogueira (2007) vê as empresas do futuro projetadas como estruturas horizontais e descentralizadas, seria então, para o autor, o fim dos gerentes e dos chefes intermediários. O grande desafio seria o de competir, administrar e vencer os concorrentes, admitindo que uma técnica ganhou espaço nos manuais da administração da era global, o *benchmarking*, que ensina a estudar e copiar a concorrência e fazer melhor do que ela. Porém, Drucker (1999, p. 20), diz que: a “hierarquia” e sua aceitação sem questionamento por todos na organização são a única esperança numa crise.

Portanto, na visão de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), observa-se que grande parte da literatura relativa às discussões sobre novas formas organizacionais destacam práticas envolvendo a constituição de times ou equipes de trabalho, bem como evidenciam o achatamento dos níveis hierárquicos, trazendo para as organizações uma visão estratégica de longo prazo; a constituição de indivíduos multifuncionais surge como um imperativo nestes novos tempos, o atendimento a mercados segmentados, assim como a utilização de tecnologias flexíveis, dentre outros aspectos.

Porém, quando Morgan (2006, p. 166) descreve a estrutura organizacional, afirma que a mesma deve atentar-se para:

A estrutura organizacional, as regras, diretrizes, metas, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa semelhante, pois agem como ponto de referência primário para a maneira como as pessoas vêm e interpretam os contextos em que trabalham. Embora seja considerada como uma das características mais objetivas de uma organização, a abordagem da representação enfatiza que elas são artefatos culturais que determinam a realidade atual.

Consequentemente quando um novo empreendimento é lançado dentro de um negócio existente, o mesmo, conforme Kanter (2006), indica que confrontos de cultura se tornariam um confronto entre classes, pois só há duas classes de cidadãos corporativos - aqueles cuja toda diversão é dada, e aqueles que fazem todo o dinheiro. Nesse contexto, os inovadores seriam designados, em um grupo de P&D (Pesquisa, desenvolvimento e inovação) ou uma nova unidade de empreendimento, e são identificados como criadores do futuro. Tidos pelo autor como livres de regras ou exigências de receitas e estão autorizados a usar suas ideias que ainda não são funcionais. Seus colegas deverão seguir as regras, exigências e ganhar dinheiro enquanto se sentem acabados e, às vezes, podem sentir-se ultrapassados, sendo que os modelos de negócio em breve estarão obsoletos.

A redução do tamanho para a empresa parece, na visão de Mintzberg (2011), ser essencial para pôr os empregados em contato uns com os outros, a fim de que possam coordenar o seu trabalho. Observando-se que muitas vezes têm-se pessoas demais em um só lugar, mas isso ocorre, ao que tudo indica, por haver uma pirâmide hierárquica muito presente.

Assim existe um papel legítimo para a hierarquia que têm de ir à busca dos possíveis impactos em suas decisões e que as pessoas mais próximas do processo propriamente dito, talvez não consigam enxergar (GIBSON, 1998).

Dessa maneira, na visão de Bauer (1999), quanto ao papel da hierarquia, deveríamos afirmar que o mesmo precisaria ser redefinido corretamente – mesmo porque, se abandonarmos o modelo mecanicista em prol de formas de auto-organização (como a organização em rede), faria sentido então, a necessidade de estabelecermos novos modelos de integração (o que, de alguma forma, for sempre assegurado pelo controle hierárquico).

Acreditar que a pirâmide organizacional seria a causa de tanto mal corporativo, na visão de Mintzberg (2011), seria errôneo, uma vez que seu topo está muito longe da base. Pirâmides enfatizam o poder, promovem a insegurança, distorcem as comunicações, restringem as interações e ao que tudo indica, tornam muito difícil as pessoas que planejam e para as que executam andar na mesma direção.

Bauer (1999) compreende que a hierarquia, as divisões funcionais e as especificações de cargo não definem apenas a estrutura formal da empresa, elas definem também as estruturas de interpretação subjetivas, as que mesmas dariam base aos processos de tomada de decisão. Portanto, quando vemos na qualidade dos processos de uma empresa seu resultado, ou seja, uma manifestação de suas capacidades de processar informações, seria bastante razoável, portanto, supor que novas capacidades levem ao surgimento de novas formas organizacionais.

2.3.4 Complexidade, adaptação e reestruturação flexível

Portanto, para Nogueira (2007), quando remete seu pensamento aos paradigmas contemporâneos da administração, traz à observação alguns processos que são passageiros em um sistema organizacional mecânico e fechado fundamentado em regras fixas para um modelo de sistema aberto, adaptativo e flexível, que deve tornar a organização mais ágil e competitiva.

E assim, entender que a complexidade continuará a aumentar em todos os níveis da sociedade do século XXI é um desafio segundo Chowdhury et al. (2003), pois envolve diversos fatores - financeiro, tecnológico, político, cultural e educacional e entre gerações. Visto que as pessoas terão mais opções, mais informação e mais acesso a várias oportunidades de trabalho do que nunca, serão percebidos os avanços na ciência, tecnologia, comunicação e educação, o que colocará literalmente o mundo à disposição de todos.

Assim, para Nogueira (2007), o novo cenário pareceria ter uma nova contradição no conjunto empresarial: de um lado, estariam as pequenas empresas e os pequenos empreendedores que acumulam as maiores perdas e sofrem as maiores dificuldades; de outro, as grandes empresas que tentam se fragmentar e se desdobrar para enxugar suas estruturas, o

que as faz agir com flexibilidade presente nos pequenos negócios. Porém, Morgan (2002, p. 265) entende que, com um novo cenário, haverá mudanças quanto aos sistemas, entendendo que:

Uma nova ordem emerge em *qualquer* sistema complexo que, devido a flutuações internas e externas, é empurrado para situações que “beiram o caos”. A ordem é natural! Ela emergente e livre! Mas o mais interessante é que sua natureza exata *nunca* pode ser planejada ou predeterminada.

Porém, Urbano et al. (2011) entende que as práticas administrativas seguem sendo substancialmente as mesmas que em 1900, do princípio do século passado. As organizações, hoje internacionais, querem enfrentar situações novas com ferramentas do passado. Essa situação gera problemas com os níveis de ausência no trabalho, rotatividade e nível de satisfação e também nas organizações que tenham trabalhadores satisfeitos com o trabalho em sua organização.

Faz-se, segundo Schumpeter (1997), porque por mais que se queira tratar de outra forma, não seria apenas mais difícil fazer algo novo objetivamente do que executar o que lhe é conhecido e testado pela experiência, porém o indivíduo, ante este estado novo de agir, sente-se relutante em fazê-lo e assim aceita que as dificuldades objetivas não existam.

Assim Hamel e Breen (2007) fala que considera o conceito de emprego uma invenção recente, e não um acordo social atemporal. Bem verdade, não precisaria ser marxista para se ficar impressionado com a dimensão e o sucesso dos esforços do início do século XX, que buscam transformar indivíduos obstinados em empregados obedientes. Pois, a contar das necessidades da área do trabalho na indústria moderna, existem algumas exigências quanto à modernização drástica de certos hábitos e valores humanos.

Para o autor, o indivíduo vende seu tempo e não o que produz, regulando seu trabalho pelo relógio, sendo que têm de comer e dormir a intervalos precisamente definidos, e passar dias inteiros repetindo a mesma tarefa medíocre – visto dessa forma, dá para se perceber que nenhum desses instintos era ou é natural do ser humano. Destarte seria arriscado presumir que o conceito de “empregado” – ou qualquer outro pressuposto do credo da gestão moderna – está ancorado no fundamento da verdade eterna.

E, portanto, os gerentes e os líderes nas organizações variam, dependendo da situação. Se estivermos em épocas tranquilas, os líderes não aparecem conforme Bill (2007 apud URBANO et al, 2011). Porém, se estamos em épocas de crises, os líderes têm de despontar no cenário e demonstrar seus conhecimentos, sua experiência, e tomar decisões assumindo riscos,

e equivocar-se, e voltar a tentar, e fazer com que os indivíduos da organização apoiem suas decisões, boas ou más, mas que possa esse colaborar para a geração de propostas para seguir adiante.

Drucker (1999) vê que a instituição tradicional é concebida para ter continuidade. Assim sendo, todas as instituições existentes, sejam elas empresas, universidades, hospitais e igrejas, necessitariam fazer esforços especiais para serem receptivas a mudanças e capazes de mudar. Isso demonstra também porque muitas das instituições existentes enfrentam resistências às mudanças. O que se faz entender é que, de certa forma, para uma instituição tradicional, a mudança é uma contradição.

Aparentemente, uma coisa seria certa para os países desenvolvidos e provavelmente para o mundo inteiro: enfrentamos neste momento longos anos de profundas mudanças. Pressupondo que essas não são primordialmente econômicas ou mesmo tecnológicas. E sim, mudanças em demografia, política, na sociedade, em filosofia e, acima de tudo, na visão do mundo (DRUCKER, 1999).

Contudo, De São Pedro Filho e Rossoni (2010) diz ser provável quando analisa o intelecto dos indivíduos, que mesmo os mais intelectualizados ou informados possam estar sujeitos ao ambiente onde se encontram as condições alheias de ações e pensamentos.

Embora muitas intuições tentem frequentemente transformar a imitação em virtude, e torná-las modernas visando demonstrar uma “capacidade de adaptação”, algumas destas instituições, segundo Hamel e Prahalad (2005), acabam muitas vezes fazendo com que seus gerentes estejam se adaptando, porém há estratégias anteriores de concorrentes mais criativos.

Portanto, em meio a desafios, torna-se um objetivo central de gerenciamento para o século XXI, e que por ocasião destes, que toda a organização torne-se uma líder de mudança. Pois, para tornar-se líder de mudanças, a mesma teria de poder ver as oportunidades. E vendo, ir à busca destas mudanças, saber como encontrar as boas mudanças e como torná-las eficientes, fora e dentro da organização. Isso requer, segundo Drucker (1999, p. 64):

- políticas para criar o futuro;
- métodos sistemáticos para buscar e prever mudanças;
- a maneira certa para introduzir mudanças dentro e fora da organização;
- políticas para equilibrar mudanças e continuidade.

Entretanto, ao se abordar os modelos de gestão do Século XXI, tem-se presente o paradigma da reestruturação flexível, que descreve a maneira como as empresas são administradas na era contemporânea e, na visão de Nogueira (2007), tal paradigma demonstra

que este modelo é parte de uma organização enxuta e ágil, a qual procura chegar a seus objetivos por meio de estratégias como reengenharia, e revisão constante das estruturas, dos processos, e dos fluxos de trabalho. Considera termos como “downsizing”, “terceirização”, “enxugamento”, parte do seu repertório de administração, mesmo estabelecido ainda no final do século passado. O autor comenta que foi neste século presente que tais situações organizacionais tomaram força.

2.3.5 Ampliação do escopo de experiências

Para Hamel e Breen (2007), no transcorrer do tempo, o ambiente competitivo de negócios cada vez mais “selecionará” quais empresas aprenderam como expandir seus negócios rapidamente e suas principais estratégias, e “deixará de fora” as menos adaptáveis. Pois para que essas atinjam seu objetivo, deverão ajudar sua empresa a entrar no ciclo de evolução de seus concorrentes. O autor entende que deve reinventar alguns processos de gestão de modo a ampliar o escopo de experiências, despolitizar na estrutura organizacional a tomada de decisões e estratégicas, o que aumentará a “variabilidade genética”. E, para o mesmo, essas serão especificações básicas para projetar o modelo de gestão para o século XXI.

Assim, as contribuições advindas da biologia, da matemática, da cibernética, das ciências sócias, e comportamentais, serviram, para Nogueira (2007), de transição para os paradigmas sócio técnicos, contingenciais e estratégicos, que organizariam o campo da administração para os novos conceitos, técnicas e métodos definidores dos modelos contemporâneos da administração.

Os futuros gerentes serão os mestres ou especialistas em suas ocupações ou profissões, assim entende Chowdhury et al. (2003). Pois, eles tendo vivenciado tantas variações do que funciona, do que não funciona e do que pode dar errado, compreenderão o funcionamento do sistema, e raramente ficarão surpresos ou desapontados ao depararem com algo que não seja usual. Também saberão instintivamente o que fazer, a quem chamar, para onde olhar, como lidar com qualquer crise ou oportunidade. Muito mais por sua profunda experiência, quem sabe, iriam conseguir identificar falhas logo no início e liderar suas equipes na avaliação e solução de novos e difíceis desafios.

A mudança no trabalho resultaria, segundo Chowdhury et al. (2003), da tecnologia da informação, que seria impulsionada nesse ritmo por ser uma força fundamental. Entretanto, a tecnologia está mudando e os recursos que as pessoas usam e os problemas que elas devem

resolver também. Teremos, portanto, como resultado, uma maior complexidade, abstrata e sujeita à mudança contínua, atitude gerencial.

Entretanto, o vínculo entre tecnologia existente e os clientes não seria estabelecida apenas pelas necessidades atuais articuladas, mas também pelos produtos e serviços que prometem satisfazer as necessidades não articuladas. E o objetivo seria o de não ser voltado para a tecnologia com uma visão estreita ou para o cliente com essa mesma visão estreita. O objetivo, portanto, seria tornar-se amplamente voltado para os benefícios: e teríamos uma busca constantemente, investimento e domínio da tecnologia que traria benefícios imprevistos à humanidade (HAMEL e PRAHALAD, 2005).

Quando se fala do novo papel da gerência, Bauer (1999) diz ser o de fomentar a necessária instabilidade para o estímulo às potencialidades acêntricas latentes, fazendo com que surjam condições propícias ao aprendizado e às trocas de informação pelas interações de toda espécie (não apenas técnicas, mas também políticas). E, para tanto, é necessário um permanente questionamento do *status quo*?

Competir pelo futuro faz parecer, segundo Gibson (1998), que se está tentando descer uma escada bastante estreita sem cair para os lados, onde de um lado estaria o que chamaria de insuficiência de comprometimento. Tentando evitar outra coisa - do outro lado da escada estreita - seria o excesso de comprometimento, que seria quando se compromete seus recursos muito antes de ter informações detalhadas suficientes sobre a oportunidade em particular para saber exatamente onde investir suas fichas.

2.3.6 Os Vieses da Inovação, e aumento descontínuo de estratégicas

Inovação, para Kanter (2006), envolve ideias que criam o futuro. Mas a busca pela inovação é condenada a não existir, pois os gestores levam tempo para aprender com o passado. E obter o equilíbrio entre explorar (recebendo os mais altos retornos de atividades atuais) e explorar (buscando o novo) pode requerer uma flexibilidade organizacional, e uma grande dose de atenção às relações.

Contudo, Robbins (2014) visualiza uma organização inovadora como aquela que consegue transformar uma ideia criativa em um produto útil, serviço ou método de operação. Já a criatividade significaria para o autor a capacidade de combinar ideia de forma única, ou mesmo associações incomuns entre elas. Dessa forma a criatividade poderia ser encarada como um processo de quatro etapas: percepção, incubação, inspiração e inovação. Podendo o gestor

utilizar formas para estimular a inovação através de um conjunto de variáveis. Estas referências estariam presentes na estrutura da organização, na cultura e práticas de recursos humanos.

Para Drucker (1999), a inovação não pode ser vista com um “lampejo de genialidade”, e sim fruto de um trabalho duro, o qual deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial.

As definições sobre inovação podem variar, é o que informam Tidd, Bessant E Pavitt (2008), porém, somente em sua terminologia. Mas todas enfatizam a necessidade de completar os aspectos do desenvolvimento e da exploração de novo conhecimento, e não apenas sua invenção.

Na visão de Kanter (2006), a existência de uma relação existe pelo fato de que nem toda ideia de inovação tem de ser positiva. Deve-se ter um número satisfatório de inovações incrementais ou pequenas que possam induzir grandes lucros. Para essas instituições, deve-se prevenir que as mesmas não se concentrem apenas no novo produto em desenvolvimento: ter ideias transformadoras que possam surgir de qualquer função, por exemplo, marketing, produção, finanças, ou distribuição.

Nogueira (2007) vê problemas quando observa que os objetivos das organizações tornaram-se racionais na busca de dinheiro, poder e sucesso apesar de ainda observar motivações típicas da era moderna e limites para muitas contradições sociais, econômicas e políticas. Para administradores e gestores, ansiosos por atingir seus objetivos, há uma tendência de não enxergar, por vezes, as necessidades pessoais, a passar por cima dos diversos modos de produção, da necessária discussão política e participativa sobre os rumos que a organização deve seguir.

Inovação, conforme Kanter (2006), entra ou sai de moda como um driver estratégico de crescimento corporativo, mas em cada onda de entusiasmo, os executivos cometem os mesmos erros. Assim sendo, na maioria das vezes, estes tropeçam em seus esforços de P&D (Planejamento e desenvolvimento) porque, para os mesmos, encontrar o equilíbrio nesses processos torna-se difícil: eles precisam proteger fluxos de receita existente, enquanto são seguidamente persuadidos a outros novos.

Ainda assim, mesmo quando se notam alterações no ambiente, as diferenças são entre os tipos de inovação percebidos por cada onda de entusiasmo encontrada e seus dilemas similares. Kanter (2006) entende que maioria destas alterações deriva das tensões entre a proteção dos fluxos de receitas de negócios existentes, os quais se mostram críticos para o sucesso atual, apoiados em novos conceitos que podem ser cruciais para seu o futuro sucesso.

Tais tensões, são exacerbadas pelo fenômeno conhecido por longas e importantes inovações, que repetidamente aparecem do lado fora da indústria, e não só de empresas estabelecidas. Cria-se uma pressão extra para as empresas encontrarem o próximo grande conceito o mais rápido possível. Consequentemente, uma grande gama de conhecimento sobre os dilemas de inovação surgem.

No entanto, apesar de toda a pesquisa e literatura, Kanter (2006) observa que executivos exibem a mesma falta de coragem ou conhecimento que os rebaixa às ondas anteriores de inovação. Os mesmos declaram que necessitam de mais inovação, mas devem perguntar-se na visão do autor: "Quem está fazendo isso?" Pois estes pretendem procurar novas ideias, mas abatem cada ideia trazida a eles. E, repetidamente, as empresas cometem os mesmos erros dos seus antecessores.

Tomando por base uma companhia já estabelecida que, numa época exige inovação e não é capaz de consegui-la, está fadada ao declínio e extinção. Pelo menos assim pensa Drucker (1975). E da mesma forma quanto a uma administração que em tal período não saiba como conseguir inovar é incompetente e não estaria à altura de sua tarefa. Pois a gestão da inovação se tornará cada vez um maior desafio à administração, e especialmente à alta administração, e torna-se cada vez mais uma pedra de toque de sua competência.

Portanto, a organização inovadora requer o ambiente de aprendizado por toda a empresa. E a criação e manutenção de um aprendizado contínuo. Dessa forma, ninguém teria permissão de considera-lo "pronto" em qualquer época. Visto que o aprendizado é um processo contínuo para todos os membros da organização (DRUCKER, 1975).

Contudo, as características necessárias são, por um lado, orientação para a inovação, mudança e responsabilidade pessoal e, ao mesmo tempo, cooperação em grupo, certo grau de desprendimento para focar o cliente e real qualificação e formação educacional para ser capaz e cumprir tarefas mais complexas. (GIBSON, 1998).

No entanto, quando se tenta fazer qualquer coisa diferente - quanto mais inovar - ao que tudo indica, conforme Drucker (1999), sempre conduzirá a dificuldades inesperadas: requer liderança de pessoas que detenham uma capacidade alta e comprovada, as quais, quando comprometidas com a manutenção do ontem, não conseguiriam simplesmente estar disponíveis para criar o amanhã.

2.3.7 No crescente de processos de inovação e aprendizado contínuo

Com vista no crescente de processos de inovação e como esses são aprendidos, Urbano et al. (2011) descrevem os novos cenários como meios de mudança necessária quanto à forma de gerenciar e liderar nossas organizações do século XXI. Pois, desde o início do ciclo do século XX, a mudança nas organizações tem sido cada vez mais notável e cresce a passos agigantados, e na nova era de colaboração a qual observamos, as práticas de gestão que seguimos utilizando são as mesmas. Porém, a sociedade hoje é diferente da de 1900. Tudo mudou. As pessoas, as infraestruturas e o fluxo de informação, além das possibilidades de comunicação e adquirir um conhecimento cada vez mais amplo e compartilhado.

Para Bauer (1999), teoria e prática formam assim um todo sinérgico. Pois quando existe a observação da prática, a mesma gera novas teorias, e quanto à aplicação dessas novas teorias, estas se transformam nas novas práticas originais. Dessa forma, nenhuma teoria pode ser percebida enquanto um fim em si. Ou mesmo, nem teoria nem prática são pontos de partida ou de chegada, porém também não seriam apenas meios ou apenas fins; são, sim, meios-fins em processo de permanente recorrência.

Assim sendo, para Kanter e Reimers (2014), o desenvolvimento de habilidades para o século XXI deve ser uma prioridade declarada com algumas exceções. Visto que muitos países já pensam no contexto de mudanças para o século XXI e as habilidades necessárias para este século, estando focadas no pensamento crítico, na colaboração, na criatividade e na comunicação. Para essas empresas, tais habilidades seriam sobre visão crítica e resolução de problemas, não decoreba e memorização. Todos estes países visam à mesma necessidade para desenvolver essas habilidades competitivas na futura força de trabalho.

Portanto, existiriam outras habilidades do século XXI desejáveis, teriam no entendimento de Kanter e Reimers (2014), que se incluem competências empresariais, alfabetização financeira, habilidades de vida, habilidades pessoais, autodireção, responsabilidade pessoal e social, caráter e cidadania. Pois quando combinadas, essas características demonstram as habilidades acadêmicas básicas do passado, essas habilidades mais recentemente tendem a criar um aluno completo, que estaria pronto para entrar e prosperar no mercado de trabalho do futuro.

Dessa forma, De São Pedro Filho e Rossoni (2010) vê o envolvimento dado pelo tentador imperativo do desenvolvimento, com base em uma sociedade que é guiada por falanges comportamentais, e identificada em níveis diversos de inconsciência.

Kotler (2002, CALVOSA et al, 2005), quando versa sobre a verdadeira liderança, descreve que a mesma não mudaria e não mudará tão cedo, pois percebe que a mudança estaria acontecendo nas funções de gerência média ou mais elevada. E que para ocupá-las, até a bem pouco tempo atrás, eram chamadas pessoas que tivessem tão somente capacidades gerenciais. Hoje, o ato de encontrar profissionais que conheçam teorias de administração é cada vez mais necessário, porém esses também teriam de ter capacidade de liderar.

Em vistas a preparação de uma liderança para um futuro digital e globalizado, algumas empresas, segundo Chowdhury et al. (2003), têm mostrado a necessidade de uma liderança nova e diferente - inovadora, apaixonada, baseada nas emoções. Tais líderes seriam os líderes cujos sonhos e ideias originais constituem a verdadeira vantagem competitiva. Pensa-se dessa forma, que a liderança tradicional não sobreviverá no milênio. E que para sermos competitivos, devemos aceitar o último tabu - usar mais a imaginação e a própria emoção.

Ao que tudo indica, neste novo pensar, gerenciar, precisamos de uma teoria de alta administração que, segundo Drucker (1975), só então haverá a aplicação específica da mesma. E só então deve ser desenvolvida concretamente, na verdade pragmaticamente. Portanto, deve ser feita sob medida para cada empresa através do desenvolvimento de uma análise da empresa específica. O que deve ser acima de tudo, seguido através das estratégias da empresa e harmonizar-se com elas.

Tidd, Bessant E Pavitt (2008) consideram que um dos símbolos representativos do cenário da inovação do início do século XXI estaria no advento da internet. Pois, após seu surgimento, vieram as trocas informais e o consumo pelo desejo de alguns cientistas de interagirem e colaborarem de forma mais eficaz, o que se tornou um modelo de mudança que se equipara ao advento da ferrovia no século XIX.

Portanto, ao que indica Morgan (2002), qualquer organização que queira manter uma vantagem competitiva precisa ter noção de que seus sucessos vão se tornar pontos fracos. Mais do nunca será necessário estar preparada para inovar de maneira que mine o sucesso atual para que novas inovações possam surgir.

Assim sendo, depois de abordada a Percepção de Gestores sobre o Futuro das Organizações no Século XXI e de se explanar os aspectos teóricos que embasam este estudo, a seguir, apresentam-se os aspectos metodológicos que orientarão esta pesquisa.

2.3.8 Século XXI e a criação do futuro

Gibson (1998) parte da ideia de ser um grande desafio a criação do futuro, pois será imprevisível. O mesmo não seria como se houvesse apenas um futuro e este fosse o único desafio a tentar prever, seria sim dentre esses uma escolha de qual dos futuros em potencial seria realmente o certo. Pois a meta é tentar imaginar um futuro que seja plausível - o futuro que cada um pode criar.

Drucker (1999) ressalta que a mais importante e, na verdade, a única contribuição da administração no século XX foi o aumento em quase 50 vezes da produtividade do trabalho manual em fabricação. Porém, entende que a mais importante contribuição que a administração precisa fazer no século XXI é, analogamente, elevar a produtividade do trabalho do conhecimento e do trabalhador do conhecimento.

Assim, para os administradores que compreenderem a importância das lições aprendidas, os fracassos ensinaram a como ter sucesso no futuro, segundo Chowdhury et al. (2003). Porque, quando uma meta desejada não se concretiza, muitos dos atuais líderes procuram uma fórmula mágica em vez aceitar a realidade. Os líderes e gerentes do século XXI devem repensar os processos do século anterior.

Para Chowdhury et al. (2003), os líderes no século XXI terão mais qualificações que os seus predecessores do século XX. Seus conhecimentos de idiomas, de culturas além da ampla gama de assuntos serão vitais para o sucesso. Se não for nesta lógica, ao menos terão conhecimentos especializados em determinados assuntos ou não poderão usar seu potencial efetivamente. Dessa maneira, os considerados líderes de amanhã serão especialistas em vários campos porque, se eles tiverem o desejo de conhecimento, poderão obtê-lo.

Perante isso, identificam-se três dos mais terríveis desafios, na visão de Hamel e Breen (2007, p. 38) que ocorrerão para as empresas enfrentarem neste novo século:

- a) Aceleração radical do ritmo de renovação estratégica em pequenas e grandes organizações;
- b) Inovação nas organizações como função de todos, todos os dias;
- c) Criação de um ambiente de trabalho altamente envolvente, o qual venha a inspirar os funcionários a darem o melhor de si.

Monin e Bathurst (2008) percebem que a imagem atual da situação geral, giraria em torno de uma noção paradoxal: e que o desafio do líder deva ser o de gerenciar dentro da

transitoriedade do momento vivida, e criar o nosso futuro, mesmo que seja impossível devido à total falta de experiência naquele momento.

Pois para o autor, a administração sempre passa de um momento significativo para outro momento significativo, e a tarefa do líder parece ser preeminentemente a de compreender o período da passagem. O líder veria um momento de síntese e em outro aprenderia a mestria do momento.

Para chegar ao futuro primeiro, Hamel e Prahalad (2005) compreendem que a alta gerência precisa identificar oportunidades que ainda não foram percebidas por outras equipes ou ser capaz de explorar essas oportunidades, sendo uma característica muito importante como virtude do desenvolvimento antecipado e consistente de capacidades, que outras empresas não são capazes de explorar.

Para a perpetuação da sua visão ou até mesmo continuarem ativas, algumas organizações que normalmente vivem muito ou para sempre, como escolas, universidades, hospitais e agências governamentais, verão mudanças rápidas no período de turbulência em que já entramos segundo Drucker (1999). Assim, mesmo que sobrevivam - e muitas certamente não o farão - elas mudaram sua estrutura, o trabalho que estão fazendo e os conhecimentos que este requer, a espécie de pessoas que empregaram. Portanto, os trabalhadores do conhecimento sobreviverão a qualquer empregador e terão de estar preparados para mais de um emprego, mas nenhuma atribuição.

Dessa forma, a nova gestão deveria pensar em uma organização que atenda as mudanças que vierem a ocorrer no mercado, e adaptar-se ao comportamento social existente nos grupos, pois, por mais que as organizações percebam os riscos existentes, algumas vezes estes se tornam necessários à medida que necessitam de um modelo próprio de gestão, convivendo externa e inter-organizacionalmente com a comunidade, e conforme Barcellos e Dellagnelo (2013), este processo seria de:

Desafiar o posicionamento hegemônico de sociedade explorando regimes de organização social alternativos, contra hegemônicos, reposicionados, resgatando estudos que demonstram a existência de formas e práticas organizacionais inovadoras fora dos espaços burocráticos e de forma que, além de apresentarem aspectos distintos, questionam e resistem ao modelo dominante.

Assim, construir uma crítica ao modelo atual, e conceituá-lo de forma a identificar nos gestores perspectivas para organizações futuras ou não, será árduo, visto que possam tornar estas, existentes no contexto mundial, alvo de dúvidas para investidores mais inseguros. Por

consequente, as ameaças de crise em governos mundiais poderão ser analisadas, observadas, compreendidas estudadas, à medida que a competitividade entre os mercados externos aprimora-se e os meios de produção internos tendam a uma necessária readaptação, e flexibilização, em um ambiente cada vez mais competitivo.

Enfim, o que indicaria o advento de mais uma “nova” teoria das organizações nos dias atuais? Este é um dos questionamentos de Bauer (1999). O fato para o autor é que não podemos negligenciar o fato de estarmos vivendo numa época em que a inflação está galopante de modelos administrativos, aparentemente fruto da incapacidade de qualquer modelo em dar resposta às circunstâncias atuais de extrema instabilidade. E assim, estamos nos habituando em chamar consultores para emergências do mesmo modo como chamamos médicos ao ficarmos doentes.

Porém, Bauer (1999) questiona-se sobre o que todo esse processo tem levado às instituições atuais, se ao descrédito generalizado, que viriam a atingir por igual os estudos sérios e os nem tanto. Contudo, os temas científicos, na visão do autor, tem especificamente sido submetidos tanto à vulgarização quanto à exploração indevida, e uma das principais consequências negativas seria a nós mesmos, quando buscamos nos convencer de que as coisas seriam mais simples do que verdadeiramente são: legitimando-se assim, os chamados modismos, que porventura estariam sendo praticados em larga escala na análise e tratamento dos problemas organizacionais. Ou como principais problemas comuns a toda essa onda modista que tem caracterizado o surgimento de novos modelos.

Ao que parece, chegar ao futuro é um processo de aproximação sucessiva. Da mesma forma que se distinguir insuficientemente no futuro estará envolvida em grande risco - uma empresa que estiver satisfeita com o ponto de vista vago e pouco desenvolvido sobre o tamanho e a forma das arenas de oportunidades emergentes, pode vir a ser ameaçada por concorrentes com visões mais nítidas – visto que no mercado atual, há um grande risco de ser específico demais em relação ao futuro – e uma empresa por menor que seja e que não reconheça os limites do que realmente pode conhecer sobre o futuro provavelmente tomará decisão errada (HAMEL e PRAHALAD, 2005).

Ao que Covey (2010 apud URBANO et al, 2011) ajuda na conclusão de que, na sua concepção, os líderes do século XXI devem ser pessoas que sintam o mesmo sentimento, e esse líder terá autoridade moral, sendo o líder um funcionário e não um líder que se deva bajular. Assim, conforme Chowdhury et al. (2003, p. 105, grifo nosso): “no futuro, acredita, a maior segurança das pessoas não residirá em terrenos e Imóveis, mas em seus cérebros”.

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresenta-se o percurso metodológico que orientará o desenvolvimento da pesquisa ora proposta. Inicialmente se aborda a caracterização da pesquisa; posteriormente a população e amostra; e, por fim, a coleta e tratamento dos dados.

Para tanto, esta pesquisa de campo foi estruturado para cumprir tais requisitos, pois este é um campo a ser explorado pela sua importância na realidade empresarial brasileira.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de casos múltiplos realizado em três empresas da cidade de Santana do Livramento, as empresas utilizadas para este estudo foram respectivamente, Comercial Casa Verde Ltda, Jornal A Plateia, Nemasi (Comercial Nery M. Silveira Ltda), caracterizando todas estas empresas por conterem aspectos diferenciados em seu sistema de gestão, em que permanece ainda presente, direta ou indiretamente, o proprietário/fundador como um dos elos entre a antiga gestão e a administração presente. Aparentemente, caracterizam-se por serem organizações heterogêneas que possuem diversos aspectos de diferentes áreas. Assim, utilizou-se além do estudo de caso, a pesquisa de campo o qual permitiu realizar diversas formas de pesquisa e colocá-las lado a lado criando um universo mais confiável e favorável a interpretações mais realistas do tema de pesquisa.

Dessa maneira, conforme GIL (2002) quando percebe-se no estudo de campo um foco voltado a comunidade, não a vendo geograficamente, podendo ser está vista como uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Este tipo de pesquisa, desenvolveu-se visualizando-se a realidade local e, mensurada por entrevistas com membros atuantes, buscando explicações e interpretações do que ocorre de forma geral neste contexto o qual estão inseridos.

Ao passo que a opção pelo estudo de caso encontra apoio em Gil (2010), que aponta o como aquele que permite ao pesquisador um mergulho profundo em um determinado contexto e nele explorar-se como um determinado fenômeno acontece. Na visão do autor, este método consiste na realização de um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo que se atinja um amplo e detalhado conhecimento.

Também se buscou em Yin (2005) uma explicação que corroborasse a opção por este tipo de estudo e na visão deste autor o estudo de caso consiste em uma investigação empírica

que tem por finalidade investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Gil (2010) traz em seus estudos elementos que contribuem para reforçar a opção que se fez por este tipo de estudo, sendo que para este autor, o estudo de caso não visa estabelecer generalizações e nem proporcionar conhecimento sobre uma determinada população. Visa proporcionar uma visão global do problema e assim identificar fatores que o influenciam.

A pesquisa caracterizou-se como exploratório-descritiva, pois se realizou uma análise para tentar identificar como se configura a administração do século XXI no que tange ao modelo de gestão e a funções do administrador na percepção dos gestores das organizações de Santana do Livramento, tendo a pesquisa sido exploratória, pois se pretendeu obter o máximo de familiaridade com o tema de estudo, ou seja, Administração do Século XXI na percepção de gestores de organizações de Santana do Livramento: um estudo multicaso sobre novas formas de gestão.

Esta pesquisa identifica-se como exploratório-descritiva, sendo que os dados coletados foram analisados qualitativamente. O fato de se optar pela pesquisa exploratório-descritiva recai no fato de que, para Gil (2012), a pesquisa descritiva caracteriza-se por descrever as características de determinada população ou fenômeno. Tal tipo de pesquisa pode ser identificado por utilizar técnicas padronizadas para a coleta de dados, como se pode identificar em pesquisas que visam estudar as características de um grupo.

Para Triviños (2008), o foco deste tipo de pesquisa está ligado ao desejo de conhecer uma comunidade a fundo, assim como suas características, seu povo, como também tudo aquilo que envolve esta comunidade. E a pesquisa exploratória, segundo este autor, permite que o investigador aprimore sua experiência em torno de determinado problema.

Outro fator que contribuiu para optar-se por este tipo de pesquisa foi visto em Gil (2012, p. 27) que partilha da ideia de que a pesquisa exploratória possui “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A ideia deste estudo é levantar percepções dos gestores de três organizações com mais de 50 anos de história na cidade de Santana do Livramento, e que tenham em suas gestões um processo de sucessão, em que seus filhos já tenham assumido as funções de administrador ou mesmo estejam em processo de passagem de comando, recaindo este estudo para todos os entrevistados quanto às suas percepções sobre a Administração no século XXI e as novas formas de gestão, sendo assim, esta pesquisa terá abordagem qualitativa e, na visão de

Richardson (1999), “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Foram selecionados como respondentes da pesquisa dois gestores de cada uma das três empresas respondentes do questionário, sendo todas elas de Santana do Livramento. Entretanto, os sujeitos da pesquisa foram direcionados dentro de cada uma das empresas primeiramente ao seu Proprietário/Fundador e, posteriormente, aos atuais gestores ou sucessores desta gestão, que detenham posição atual relevante e diretamente vinculada à gerência administrativa nas empresas estudadas.

Com isso, os sujeitos desta pesquisa foram selecionados de maneira intencional visto que para Gil (2010), quando se escolhem critérios de representatividade dos grupos investigados, seria mais importante sua escolha por este critério, através de suas características tidas como relevantes pelo pesquisador, tornando a pesquisa mais rica qualitativamente, não tendo generalização de tipo algum em relação ao restante da população, porém pode proporcionar uma leitura da dinâmica deste grupo específico. Assim, depois de verificar-se que as organizações possuíam os critérios históricos de tempo de atividade na cidade, buscando empresas acima de 50 anos de existência, que fossem consideradas empresas notoriamente reconhecidas, fundamentando estas para responder aos questionamentos, contribuíram para a realização da pesquisa com respostas que foram, cruzadas com as abordagens obtidas a partir dos autores que compuseram a fundamentação teórica deste estudo.

Cabe ressaltar que na pesquisa qualitativa a amostra faz parte de uma compilação e exame da amostragem, que é uma parcela convenientemente selecionada da população total; logo é um subconjunto da população. Quando selecionada apenas uma parte desta amostra por procedimentos científicos. Assim, para Marconi e Lakatos (2003, p. 163):

O valor desse sistema vai depender da amostra:

- a) se ela for suficientemente representativa ou significativa;
- b) se contiver todos os traços característicos numa proporção relativa ao total do universo.

3.3 Coleta de Dados

Para a realização da coleta de dados foram considerados os objetivos e o tipo de abordagem que foi utilizada, além dos métodos qualitativos através de um questionário (Apêndice) dividido em três grupos, totalizando 10 perguntas:

- a) O primeiro grupo buscando compreender o conhecimento, as mudanças, a influência e a evolução das funções do administrador;
- b) O segundo grupo foi estruturado buscando relações de inovação, responsabilidade e qualidades inerentes aos gestores e seus liderados;
- c) E por último, buscou-se perceber os desafios, resultados e a complexidade do século XXI para os gestores.

A entrevista foi construída através de conhecimentos do discente, obtidos durante o decorrer da pesquisa e percepções suas que julgou este serem próprias para esclarecer o objetivo geral, assim, buscou nos questionamentos, meios que levassem a confirmar, através do roteiro de entrevistas, a coerência das respostas dos entrevistados com as informações descritas no referencial teórico, assim, fora escolhida e feita como meio para a realização da coleta dos dados primários. Segundo Gil (2012, p. 109), entrevista pode ser definida “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Dessa forma, entende-se a entrevista como uma interação social, ou seja, um diálogo em que o investigador busca coletar dados.

Tem-se como procedimento utilizado para a coleta de dados deste estudo a entrevista semiestruturada, que valoriza o investigador e faz com que o informante sinta-se à vontade, enriquecendo assim a investigação. Assim, na visão de Triviños (2008, p. 146) a definição de entrevista semiestruturada seria percebida como “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas dos informantes”.

Ressalta-se que os dados primários desta pesquisa, ou seja, aqueles que ainda não existentes e que são levantados a partir da ida a campo, foram coletados através de um roteiro de entrevistas previamente elaborado com questões que foram aplicadas aos gestores, que detenham posição atual de gestão nas empresas estudadas, ou seja, a amostra selecionada para a aplicação das entrevistas. Segundo Marconi e Lakatos (2009), nesse tipo de entrevista o

investigador tem liberdade para desenvolver e direcionar a situação conforme achar necessário, pois as perguntas podem ser respondidas de maneira informal.

A pesquisa também contou com a coleta de dados secundários, sendo que, na visão de Gil (2012, p. 50), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Este tipo de pesquisa tem como vantagem o fato de permitir ao investigador acesso a uma gama muito maior de fenômenos do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente, tornando a pesquisa mais abrangente.

3.4 Análise dos Dados

A técnica utilizada para a coleta dos dados desta pesquisa baseou-se na técnica triangulação de Triviños (2008), que tem como objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, sendo considerados três enfoques: aos processos e produtos centrados no sujeito; em seguida, aos elementos produzidos pelo meio do sujeito e que têm incumbência em seu desempenho na comunidade e, por último, aos processos e produtos originados da estrutura socioeconômica e cultural do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito.

Quanto à análise dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo que segundo Gerhardt e Silveira (2009) é uma técnica de pesquisa que inicia pela interpretação das gravações das falas realizada pelas transcrições da entrevista visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos assuntos contidos nas mensagens permitindo a inferência dos conhecimentos.

Assim, foi feita uma entrevista semiestruturada, com questionamentos básicos, apoiados em teorias, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas questões que surgiram à medida que se recebiam as respostas do informante. Portanto, os dados foram coletados conforme as seguintes etapas:

- a) Reunião de dados diante de revisão bibliográfica e;
- b) Entrevistas pessoais com os sujeitos que compuseram a amostra.

Portanto, para Flick e Gibbs (2009) seria observado como tipo mais comum de uma análise de texto o método qualitativo, pois possui uma transcrição de entrevistas ou notas de campo de trabalho, etnográfico ou mesmo outros tipos de documentos quando houverem. Portanto, a maior parte dos áudios e vídeos seria transformada em texto para só depois ser analisada, visto que este formato textual torna mais fácil o registro para o trabalho.

4 ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO

Todo o conteúdo deste referencial foi cedido integralmente pelas empresas entrevistadas durante esta pesquisa, tendo o mesmo sido transcrito em sua totalidade para que pudesse manter a história de cada instituição assim como ela é vista ou contada por seus gestores e, tornasse sua visão de construção cultural e sociológica através dos tempos uma na narrativa contada conforme desejasse ser repassada por cada instituição.

4.1 Comercial Casa Verde

A primeira empresa refere-se a empresa Comercial Casa Verde começa sua história com o senhor Nazir Hillal e sua chegada ao Brasil como um recém-nascido, proveniente do vale do Khouva, veio do Líbano para o Brasil em 1907 com apenas sete anos de idade.

Seus pais permaneceram em Pelotas, para onde vieram outros patrícios. Dessa forma, a família foi morar em Pelotas/Piratini, porém, sempre tiveram negócios na fronteira, pois como havia trem e Rivera tinha um centro comercial importante, com mercadorias de alto valor, seu avô viajava até a fronteira para efetuar a compra destas mercadorias e vender na cidade de Pelotas e Piratini. De temperamento inquieto, vislumbrou que a fronteira de Livramento e Rivera poderiam ser um local para se estabelecer.

A história conta que o senhor Nazir Hillal começou como mascate, carregando em sua mala seus produtos de primeira, os quais revendia no interior do município. Um de seus clientes era o Sr. José Salim Gabriel, de quem era grande amigo.

Em 1937 a família mudou-se para a fronteira, onde havia uma pequena loja a venda, a Casa Verde, um “pequeno comércio” na época. Em 1950, seu avô comprou o que atualmente é o ponto comercial da Casa Verde, o que viria a ser um passo mais ambicioso para sua época. Na visão de sua família, seu legado sempre foi a ética, honestidade e honradez, qualidades que soube transmitir para seus descendentes.

Em 1970, o antigo prédio foi derrubado e nele construído uma nova estrutura e hoje a Casa Verde, que tem como seu proprietário atual o senhor Mozart Mattar Hillal, e que está sob administração de seu filho, Mozart Bragança Hillal e possui quatro mil metros quadrados, divididos em sete departamentos (confeção adulto e infantil, calçados, tapeçaria/ tecidos, cama/banho e armarinho) e empregando dezenas de funcionários.

4.2 Jornal A Plateia

Assim, ao falar da segunda empresa, a história desta organização não poderia deixar de citar que no Brasil do Estado Novo e ainda hoje se discute na academia se foi ou não foi ditadura. Numa época em que a CLT era um projeto em curso e o fronteiro Getúlio Dornelles Vargas, o qual conduzia a política com olhos na unidade da nação em um cenário onde comunistas, fascistas e capitalistas disputam o mapa-múndi, palmo a palmo.

Nessa efervescência recentemente demarcada, é que nascia o folheto “A Platéia” distribuído nas cadeiras do Cinema Internacional. Inicialmente para divulgar a programação de filmes, depois para divulgar o pujante comércio local, e em menos de 10 anos já era comercializado nas ruas de Livramento e Rivera.

Seu diretor era o pecuarista Carlos Varela, dono deste mesmo cinema. E sua redação localizava-se na rua dos Andradas nº 59. Seu redator era secretário Domingos Labarthe, na época onde florescia a cidade, a urbanização e o folhetim diário passou a contar essa história.

E em 1º de setembro de 1999, o Jornal A Plateia é comprado, e passa a pertencer à Família Badra (Grupo Badra de Comunicações), com a direção de Antonio Badra e seus filhos, Kamal, Janete, Luciana e Fábio. Daquele momento em diante, o veículo manteve uma linha de crescimento e abrangência, realizando grandes coberturas. Segundo pesquisa realizada pelo Ibope, em 2001, A Platéia conquistou a 6ª posição estadual em jornais diários, alcançando 37.700 leitores diariamente, e por esta pesquisa, foi considerado um dos jornais mais lidos no Estado do Rio Grande do Sul.

Visto que na última década, o desenvolvimento e a nova forma de fazer jornal revestiram o ideal e missão do jornal. O que era apenas conhecido através de sua mídia impressa, tornou-se um alicerce para uma grande empresa de mídia, com seus canais de Rádio, TV e Internet. Hoje o Jornal A Plateia com seus 79 anos de existência, leva informação por ondas, por imagens, vídeos e pelo tradicional jornal do dia a dia: o papel santo que honramos.

4.3 Casa Nemasi

A última empresa desta estudo é a Casa Nemasi hoje com 54 anos, surgiu de um perfil empreendedor de seu proprietário Nery Silveira que iniciou trabalhando desde jovem, juntamente com seu pai, Feliciano Silveira, desenvolvendo atividade comercial no setor de

armazém, desde sua vinda da cidade de Rosário do Sul, quando a família se instalou no Bairro do Wilson, local de passagem dos carreteiros e pecuarista da época.

Em 1958 Nery Silveira separou os negócios que realizava junto com o seu pai, assumindo a frente do armazém e iniciando seu trabalho como firma individual. Aonde com a construção da BR 158, os clientes mudaram suas rotas e o movimento do armazém sofreu as consequências, e foi aí que surgiu a oportunidade de adquirir o prédio na sexta quadra da Rua Andradas. Em 13 de agosto de 1962 abriram-se as portas da Casa Nemasi.

Na década de 1970 foi realizada uma reforma aumentando o local comercial, quando foi construído o edifício de três andares da Andradas.

Na década de 1980 foi adquirido o prédio na Rua Rivadavia Corrêa, com o qual o terreno da Andradas dava fundo com o prédio da Rivadavia. Depois de alguns anos que o prédio foi adquirido, o proprietário decidiu unir os dois terrenos e construir um prédio único, que atravessasse a quadra e que tivesse entrada tanto pela Andradas quanto pela Rivadavia.

Em 12 de novembro de 2001 o empresário convidou uma de suas filhas, Jane Silveira, para assumir a administração da Nemasi, quando sentiu a necessidade de acompanhar as mudanças e as exigências do mercado, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto realizou um diagnóstico empresarial e com o resultado do mesmo, tomou algumas medidas, iniciando um processo de planejamento estratégico da empresa.

Em 13 de agosto de 2002, quando completou seus quarenta anos, a Nemasi já estava com outra visão, buscando cada vez mais se profissionalizar para encantar seus clientes. Neste momento começou a aprimorar o processo de gestão com pessoas.

Em 2004, percebeu-se uma necessidade de melhoria nos processos, aderindo ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, através do qual iniciou um alinhamento das práticas de gestão. Contratando uma empresa de Assessoria e Consultoria para contribuir com o desenvolvimento da organização no caminho rumo a excelência. Já participou do SAG – Sistema de Avaliação da gestão, na modalidade de auto - avaliação.

Baseando-se em uma gestão bem planejada na busca de inovação e melhoria contínua, foi que em 2008 que investiu no layout do setor de tecidos, cama, mesa e banho, dando um visual mais moderno e melhorando a iluminação no local, atingindo o objetivo da satisfação de seus clientes.

Em 2009, foi feita uma reestruturação no setor da Rua Rivadavia Corrêa, com o objetivo de definir bem as mercadorias femininas e masculinas. E participou do SAG – modalidade avaliação externa.

Em 2010, foi o ano de pensar nos 50 anos da empresa, visto que tinha-se o pensamento voltado para a organização e a chegada de uma nova fase. Enxugando espaço, deixando-a mais aconchegante e com um visual adequado para atrair a atenção do cliente para as melhorias propostas.

Agosto de 2012, a reinauguração do novo layout da Nemasi, ocupando somente o prédio da Andradas, com o objetivo de inovar, reafirmando sua credibilidade com muitas idéias, novos conceitos e uma nova marca, fortalecendo ainda mais sua tradição e a característica empreendedora dos diretores no cenário comercial santanense.

Os anos de 2012 e 2013 foram para alinhar o perfil do cliente a nova estrutura da empresa e montar uma equipe com o novo estilo da organização.

De 2014 até os dias atuais, houveram muitas mudanças, onde a loja já apresenta uma visão mais madura da necessidade do mapeamento dos processos bem definidos, e que fazem buscar melhores resultados com as pessoas, onde investe-se em capacitação dos colaboradores, reuniões de treinamentos e avaliações e programas como o PGQP.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se, analisa-se e discute-se os dados coletados junto aos seis gestores diretamente envolvidos na administração das empresas Comercial Casa Verde Ltda, Jornal A plateia e Casa Nemasi (Comercial Nery M. Silveira Ltda). Os dados coletados por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado foram obtidos através de questionamentos individuais acerca do tema principal deste estudo.

Assim sendo, o foco principal foi o de colher as opiniões e constatações dos gestores sobre questões ligadas à administração no século XXI, com vistas a identificar como se configura a administração do século XXI no que tange ao modelo de gestão e a funções do administrador na percepção dos gestores das organizações de Santana do Livramento, bem como compreender como são erigidas as funções do administrador, estabelecer as relações de inovação e modelos de gestão nas organizações, e identificar a relação entre a percepção dos gestores sobre o futuro das organizações e a realidade.

Ao longo da análise dos dados, obtiveram-se respostas significativas que auxiliaram a elucidar e fundamentar as questões inerentes ao tema principal para que assim se pudesse compreender as necessidades e aplicar as sugestões e melhorias necessárias logo, a análise fora feita tomando como base para entendimento do tipo de gestor respondente as seguintes letras que serão seguidas pelo número do entrevistado:

- a) A – Toma-se como base o gestor patriarca, ou membro da antiga administração;
- b) N – Toma-se como base o gestor futuro, ou mesmo da “nova” administração.

Sendo assim, abaixo segue a análise dos dados das entrevistas, visto que a relação com os autores constantes deste estudo serão percebidas conforme o apêndice constante deste estudo.

5.1 Funções do Administrador no Século XXI

Para que seja efetuada a análise destes dados, mostrou-se necessárias interpretações que possibilitassem dentro de uma ideia geral, encontrar suas determinações mais importantes para o entendimento dos entrevistados em suas compreensões individuais, mesmo que a temática sobre inovação e modelos de gestão estivesse interligada; estes assuntos serão tratados separadamente, inter-relacionando-os em seus atilamentos sobre cada fato, assim comporão um único e resoluto evento, ligados às experiências e compreensões próprias dos respondentes, o

que fará do estudo um complemento ao referencial utilizado, demonstrando a real percepção da realidade aqui apresentada.

Assim sendo, com relação às funções do administrador o século XXI, e quando perguntados sobre sua visão como o mesmo tinha adquirido conhecimento necessário para administrar sua empresa, e qual seria seu papel como gerente, os entrevistados demonstraram que nas três organizações os conhecimentos têm uma relação com ensinamentos advindos de membros da própria família, que ora por imposição, necessidade ou vocação, puderam efetuar a passagem de ensinamentos, modelos de gestão que pudessem compreender, e dar-lhes uma breve compreensão de como seria o trabalho na organização.

Entretanto, para que seja transmitido esse conhecimento, os próprios gestores passam por processos sucessivos de atualização, quando aprendem empiricamente e quando repassam esse conhecimento o fazem de forma a incentivar a autonomia dos seus sucessores à posição de gestor, que para Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), é mais fácil a gestão para os que tiverem pais, parentes ou amigos envolvidos neste processo, pois ajudaria a imitar, e dar-lhes ideia sobre como gerir, conhecendo metas realistas e avaliações positivas do negócio. Assim, descrevem A1, N2, N3, A4, N5 e A6:

- Conhecimento foi a cada fase a cada momento, com a família, se assessorando de pessoas da qual a gente foi aprimorando e conhecendo (A1).

- [...] ele foi me dando segurança, que isso foi uma coisa que ele sempre deu pros filhos, segurança! [...] Assim ele foi me ensinando a comprar [...] Aí eu aprendi desse jeito, como ele me ensinou (N2)

- Na verdade eu cresci no meio de comerciantes, né, e sempre vivenciei a questão da mercancia, não necessariamente da administração (N3)

- [...] com 8/9 anos de idade eu já trabalhava e participava da empresa [...] ajudando as funcionárias ajudando meu pai depois mais adiante eu fui empacotador depois fui office boy fui varredor da loja, fui caixa depois fui gerente [...] (A4)

- [...]: na faculdade, eu participei da empresa júnior, que me alavancou muito, juntar a experiência profissional com a acadêmica, foi muito bom, depois eu estagiei e ai deu pra trabalhar essas duas coisas em conjunto, e agora aqui na loja como o meu pai (N5)

- [...] meu pai foi uma pessoa pobre, e ele me colocava na cabeça que tinha que crescer economicamente porque ele tinha passado muito trabalho quando guri, e que ele trazia isso e me tirou da escola e me botou para trabalhar no armazém, me pôs para trabalhar com ele no armazém [...] eu acho que eu seguir aquela trilha aquele caminho que ele percorreu e me acostumei (A6)

Dessa forma, aprender o papel como gestor da empresa também é uma visão necessária para o administrador, porém as percepções de cada um dos gestores demonstrou ser voltada para sua parcela individual de colaboração, pois evoluir, melhorar o clima organizacional e comprometer-se com a empresa são pensamentos diversos, porém, conforme a N3, mesmo tendo conhecimentos diversos, a maneira de se administrar necessita traços básicos, sendo que encontrou dificuldades e relata que:

- [...] Aí começaram minhas dificuldades, porque eu vi o quanto era formal, adstrita às leis e o cumprimento delas, e tinha dificuldade com relação a colocar em prática. Pelo que eu fui procurar cursos, como Coaching, Neurolinguística, cursos online a respeito da administração, também, traços básicos, vamos dizer assim, necessários pra um administrador.

Compreende-se assim, que as características repassadas a cada geração de gestores podem ser feitas pelos mesmos membros da família, amigos, parentes e o próprio mercado, porém, não será suficiente à medida que a atualização constante das características administrativas torna-se necessária e o conhecimento sobre a administração é uma constante, em que os mais experientes aproximam-se de um modelo que pode ser perpetuado, e os mais novos membros desta organização têm de assimilá-los e transmiti-los geração após geração.

Ao que tudo indica, todos gestores tiveram formas diferentes de compreensão quanto à quando se originaram os primeiros conhecimentos sobre gestão, dessa forma, os entrevistados responderam à questão que discorria quanto às mudanças que deveriam ser feitas para que o administrador atual pudesse propagar mudanças significativas quanto à forma de administrar dentro da empresa no futuro. A semelhança quanto as formas de aprendizado de ambas as gerações demonstra que o Século XX e o Século XXI apesar de terem muita distância no que diz respeito ao tempo transcorrido, ainda trazem métodos que resgatam na próxima prole uma passagem de ensinamentos que mesmo que venham a ter melhorias futuras, ainda parecem fazer parte de uma cultura repassada gênese após gênese.

Quando o entrevistado N5 diz compreender que a utilização de metodologias que assegurem que as mudanças irão ocorrer serão primordiais, pois entende que deverá ser dispendida muita energia nesse processo, e que a criatividade deva ser uma das chaves para o sucesso, além da experiência dos fundadores, além de entender que a cooperação e o fato de “vestir a camisa” sejam considerados outros pré-requisitos. Assim, a reação aos resultados aconteceria, pois acredita que:

- [...] criando metodologias desde o comportamento seleção e treinamento tu vai ter um perfil para empresa e tendo metodologia de trabalho todo mundo vai saber como é que funciona e todo mundo já vai saber antes de perguntar o que tu pensa, talvez já venha assim, se eu perguntar alguma coisa ele vai responder isso, às vezes te pergunta só para confirmar. E eu acho que a importância dessa metodologia para o futuro aqui da loja são importantíssimos ao ponto de que eu não tenha que ficar todo dia ali na frente, e que os guris tenham mais autonomia de fazer certas coisas, lógico sem passar por cima da hierarquia, mas fazer a engrenagem girar com mais facilidade, e eu acho que com isso a empresa flui mais, sem emperrar, simplesmente fluir, acho que isso alavanca a venda, alavanca o aprendizado dos colaboradores, tudo flui melhor (N5).

Dessa maneira, Lapierre (1989) percebeu que as mudanças necessárias podem estar contidas numa ideia de pensamento em grupo, em que o entendimento da filosofia empresarial seria importante para as características individuais e o que atualmente faz o pensamento de tornar-se ultrapassado em certo ponto, pois hoje o administrador já consegue reagir antes de uma situação externa e antecipar sua resposta através de metodologias internas, contudo ainda parece ser válido que o mesmo segue na busca pela maior eficiência e eficácia, numa estrutura ordenada, regulamentada e hierarquizada, porém com uma diferença, os próprios funcionários parecem criar a mesma.

A situação atual da economia está muito difícil, as despesas são maiores e existe uma constante atualização tecnológica que pode alterar os resultados de venda e ocasionar a não obtenção dos objetivos propostos, o que faria necessário haver mudanças conforme o entrevistado A6, no que tange à função de administrador. Para ele, deveria o mesmo ter vontade de fazer diferente e certamente iria dar certo, demonstrando um otimismo descabido a uma situação econômica atual do país. O que corrobora em partes com o pensamento do entrevistado N3, que acredita que ao assumir que acredita que ao assumir o controle de metas poderá obter resultados significativos e que o gestor deve ser proativo quanto a mudanças contínuas.

Durante a entrevista, puderam-se observar pontos diversos sobre a mesma pergunta, porém as interpretações correspondem a mudanças específicas e estariam de acordo com as metas da empresa e suas filosofias.

Com relação à próxima pergunta efetuada, a mesma teve a intenção de verificar como os gestores percebem que suas influências fazem suas lideranças evoluírem na busca por melhores resultados e garantirem que os desafios atuais sejam ultrapassados,

Nesse sentido, o Entrevistado A6 compreende que as lideranças evoluem por um processo psicológico em que o profissional deve estar preparado para momentos difíceis, pelos quais o gestor já houvera passado em outro momento, e que agora tem de ser resolvido somente com sua experiência. Ainda neste raciocínio, o diálogo e a exposição de ideias e os possíveis

problemas podem facilitar a comunicação e antecipar as oscilações do mercado, sempre atentando para a concorrência.

Já o entrevistado N2, compreende que os líderes, ao motivarem sua equipe, teriam equipes motivadas pelo sentido de propósito da empresa de acordo com o proposto por seus gestores como resultado ideal para a organização. Assim, nessa linha de pensamento, os entrevistados N3 e N5, identificam que a evolução de suas lideranças deve-se ao fato de que entendem que sua participação melhora a dinâmica já existente, e que sua influência como gestores colabora na melhoria dos processos, quando tira o rigor existente, aproximando mais direção e funcionários, fazendo as lideranças surgirem naturalmente e despertando o potencial dos liderados, ou como relata o entrevistado N5:

- [...] mas eu acho que em termos de liderança aqui na loja aos poucos estão surgindo e estou podendo ver isso. Eu acredito que dentro deles já tinha isso só que como gestor tu tem obrigação que fazer despertar esse potencial neles, seja uma conversa seja simulando a criatividade...

Ao que tudo indica, a contribuição da visão de Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) quanto ao desejo de influenciar os outros, diz que este tipo de desejo, se visto verdadeiramente e mostrar ser consistente, honesto e ter caráter moral, ajudará a influenciar as pessoas e, ao que parece, essas características criam uma relação de confiança.

Dessa forma, a próxima pergunta a se analisar encerra este primeiro tópico do estudo e refere-se à evolução das características individuais de cada um dos funcionários, e promoção dos negócios a níveis superiores a de seus concorrentes, em que se buscou compreender de que forma os gestores compreendem sua jornada até a administração da empresa, suas mudanças relevantes na organização e sua experiência para com as lideranças, culminam num resultado positivo para seus funcionários, a fim de atingirem resultados superiores aos da concorrência.

Para tanto, algumas proposições foram expostas, e o entrevistado A4 acredita que a conexão com os clientes, quando o funcionário vê que a empresa busca evoluir seus processos, o mesmo os beneficiará e se tornará mais satisfatório trabalhar naquele local. E na mesma linha patronal o entrevistado A6 compreende que a evolução se daria por meio de um melhor entrosamento com o patrão. Entretanto, na visão do entrevistado A1, o fato de planejar o negócio gerará frutos, e esta visão quando bem definida fará o funcionário tomar a melhor decisão e obter o melhor resultado num processo de evolução empresa/funcionário.

Outros pontos a ressaltar são as entrevistas dos entrevistados N2, N3 e N5, os quais têm pontos de vista muito próximos, podendo ser considerados complementares à mesma resposta.

Assim, o entrevistado N2 expõe condições que considera necessárias e que estariam condicionadas na ideia de que se deva:

- [...] buscar o perfil da pessoa pro cargo que tu precisa, é tu contratar as pessoas certas pro cargo certo, e não é fácil, tá? Então, assim, as características individuais de cada funcionário, é muito importante tu conhecer e tu aproveitar essas características pra certas coisas [...] O líder tem que buscar as características e saber o perfil de cada colaborador e colocar os cargos certos (N2)

Que assume uma lógica mais voltada à seleção de pessoas interna e externa em que a busca por talentos tem de ser contínua, seguindo nesta linha de raciocínio, o entrevistado N3 confia que o treinamento seja um fator primordial para que seus funcionários possam evoluir, pois espera que em uma mentalidade restrita, a cidade em questão, possa levar ao funcionário a querer fazer sempre mais do mesmo, porém crê que sua instituição quebrou paradigmas nesta relação, além de ver uma inclusão do colaborador neste processo. Assim, a convivência com a direção seria mais próxima e o próprio colaborador entenderia essa filosofia e se adaptaria a ela, o que para os concorrentes futuramente poderia dificultar concorrer para quem já iniciou este processo.

Não muito longe desse pensar, o entrevistado N5, vê que conhecer o funcionário seja fundamental, compreender suas capacidades e suas habilidades, desenvolvendo tais características, não tratando o mesmo somente por delegação de poder, pois para o entrevistado, o funcionário não é um robô, isso já é um método antiquado, e tratar o funcionário de forma igualitária poderia ser um diferencial para a empresa e, ao que tudo indica, está o mesmo sendo tratado desta forma, e suas palavras:

- Eu acho que pelo que eu tenho vivenciado primeiro de tudo tu tem que ter abertura com o teu colaborador se tu não conhecer ele tu vai saber qual são as capacidades dele como ele trabalha [...] e que habilidades eles podem desenvolver [...] porque o meu colaborador tem abertura comigo eu faço isso de deixar isso claro de conversar de sugerir pode ser uma ideia que eu não vá fazer agora mas porque não depois eu acho que isso aos poucos vai dando mais confiança para eles não se sentirem tipo tu só me manda, manda, manda e parece um robô executando e isso já se passou a muito tempo e é isso que de certo modo nos diferencia (N5)

Com base nessas afirmações e suas correspondências, em um pensar da liderança como exemplo que, segundo Schumpeter (1997), não consistiria simplesmente em descobrir ou criar a coisa nova, mas em como estas propostas levariam todos na mesma direção. O que para os relatos dos gestores Morgan (2002) contribui quanto ao papel fundamental dos administradores

estar numa importante perspectiva que seria a de modelar e criar “contextos”, num princípio de auto-organização. Ou como pensa Follett (1924 apud WREN, 2007) que vê na elaboração de uma noção de que por meio da consulta, do debate e da cooperação, haveria benefícios quanto aos objetivos comuns da organização, visto que se extrairiam ideias latentes e porventura contribuiriam com os resultados.

Portanto, conforme When (2007) quando cita que algumas das funções tradicionais do administração de Henry Fayol (planejamento, controle, coordenação e organização) ainda são muito presentes neste século, fortemente, de acordo com os entrevistados, Ou mesmo segundo Nogueira (2007) que traz de Frederick Taylor o ato de administrar (planejar, organizar, dirigir, comandar e controlar), tanto processos materiais como sociais, porém hoje vê-se que estas funções meio para o atingimento de resultados melhores que os de quando formam criadas estas funções, porém observa-se que o processo de mudança necessário poderá levar estes gestores a adaptarem-se ou estagnarem-se nesta linha temporal de evolução.

Algumas divergências foram possíveis de se notar entre as opiniões dos gestores, as quais só ocorreram por estes terem passado por experiências administrativas, que levaram os mesmos a ter óticas de compreensão diferenciadas sobre os mesmos fatos, dessa forma, a intenção de elucidar as questões pertinentes neste estudo e tornar mais próxima a intencionalidade dos fatos propostos nas entrevistas com as respostas obtidas, foi completada e analisada de acordo com o referencial deste estudo no que tange às funções do administrador no século XXI, porém seguirá sua análise buscando estabelecer as relações de inovação, e modelos de gestão nas organizações no século XXI frente às organizações de Santana do Livramento.

5.2 Relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI

Esta subdivisão do estudo tem como objetivo compreender dentro dos questionamentos efetuados, uma análise na fala dos entrevistados, utilizando suas respostas para criar uma correspondência com esta categoria, em paralelo com o referencial teórico utilizado.

Assim, com base na análise de dados das entrevistas, foi possível estabelecer as relações de inovação e modelos de gestão nas organizações no século XXI frente às organizações de Santana do Livramento, dessa forma, a primeira pergunta elucidada busca entender como o gestor deve lidar com a inovação do mercado em meio a oportunidades e ameaças.

Para tanto, o entrevistado A1 entende que não acompanhar a evolução deixaria o negócio para trás ante a modernização, perdendo espaço no mercado com o advento de novas tecnologias. Em contrapartida, o entrevistado N2 versa quanto à sua compreensão de que o planejamento viria a trazer compreensão maior da empresa sendo, a seu ver, uma forma melhor de administrar as adversidades existentes.

Desse modo, o entrevistado A6 considera que o aumento do número de concorrentes leva a empresa a ter cautela, adequando-se na procura por eficiência ao atendimento e no aumento da qualidade. Assim, o entrevistado A4, diz que teve de procurar clientes, baixar seus preços e oferecer mais qualidade e vantagens de pagamento. Dessa forma, as ações feitas visaram fazer o que a concorrência não conseguiria fazer tão bem quanto o mesmo, além da troca de funcionários para melhorar o quadro quanto às competências. Visto de outra ótica, o que o entrevistado condiciona como um diferencial em relação aos seus concorrentes, poderia ter sido feito da mesma forma, pois trata-se de uma percepção do mesmo e, não demonstra ser a realidade do mercado o qual está inserido.

Ou como confirma Drucker (1999) que certa inconstância e volatilidade da moeda ou sua instabilidade podem vir a ser apresentadas como uma estratégia da empresa, aprendendo o que poucas empresas podem fazer.

Ao passo que o entrevistado N3 compreende que a inovação deva ser buscada e enfrentada sem esquivar-se a novos tempos, justificando que “na minha visão, eu entendo que a gente deve enfrentar e aderir, e não se esquivar que é o que faz a concorrência, ela se esquivar”. Assim, adaptar-se seria necessário, além de investimentos constantes, os quais fariam a empresa enfrentar a situação, não podendo ser afoitos ou ter medo dos novos tempos, tem de se estar preparado. De tal modo, que o investimento em novas plataformas e diversas mídias sociais se tornaria imprescindível e não somente uma opção.

Ao que tudo indica, segundo o entrevistado N5, inovação partiria do princípio de um planejamento, quando pelo aumento nas vendas condicionado a uma maior integração com as redes sociais e mídias sociais, auxiliaria na obtenção de resultados, sendo o ponto em que acredita que deva atualizar-se e criar uma identidade voltada à tradição e marca envolvidas na comunicação com o cliente, e em suas palavras:

- [...] hoje tu vai trabalhar com varejo, por exemplo, tu tem um grande possibilidade de aumentar suas vendas só com redes sociais mídias sociais [...] a loja tem mais de 80 anos tinha gente que veio aqui com o avô, a mãe o pai e hoje tá trazendo o filho (N5).

Assim, as expressões mais usadas pelos gestores levam a entender que novas tecnologias, planejamento, concorrência, e fato de ter de adaptar-se, e investir em mídias na internet pode ser uma solução plausível nesses novos tempos em meio a oportunidades e ameaças. O que em concordância com Hitt, Hayner e Serpa (2010), estes desafios presentes, farão parte da vida gerencial. E no balanço das necessidades dos gestores para atingir seu planejamento e tomar decisões, estes saberão da constante necessidade de flexibilidade nas organizações, as quais têm de adaptar-se a este ambiente de dinamismo contínuo. Assim, em ocasião destas mudanças nos mercados e suas tecnologias, fazem crer que a competição estendeu-se além das fronteiras da indústria existente.

Além disso, de acordo com Hamel e Breen (2007) as mudanças profundas advêm de crises, episódicas e programáticas, porém, a seu ver, raramente estão conexas com oportunidades, ligadas à capacidade da organização de aprender e se adaptar. Ou de acordo com a inovação, quando Tidd, Bessant E Pavitt (2008) relatam que o advento da internet no século XXI, no caso, o temor das empresas com sua influência nos negócios e a migração através das mídias sociais, demonstra que este modelo de mudança atual poderia ser comparado ao advento da ferrovia no século XIX.

Dando continuidade ao questionário e partindo da premissa de que os responsáveis pela gestão de uma organização e suas lideranças são os principais responsáveis pela evolução quanto a processos de inovação e modelos de gestão existentes no negócio, o que antes eram seus conhecimentos adquiridos, fariam hoje deste gestor capacitado a responder o questionamento quanto à sua posição atual, como deveria atribuir responsabilidades aos líderes e como considerar a de maior importância para sua gestão.

Após se analisarem as respostas, viu-se que as relações quase inexistem entre as respostas, pois, ao que aparenta, o pensar gerencial mesmo tendo um aparente foco nas pessoas, direciona-se a objetivos pessoais quanto às suas lideranças, o que pode demonstrar um anseio de realização do gestor de seus desejos e aspirações e que é transmitido ao grupo em forma de responsabilidades destinadas ao corpo social.

Da mesma forma como o gestor entrevistado A4, que acredita que “vestir a camisa” e ter foco no cliente seja inerente aos líderes, ou como anteriormente identificado na análise das Funções do Administrador, pelo entrevistado N5, nesta mesma ótica e sobre o mesmo pensar. O que concebe questionamento, visto que se deve ter a consciência de que o colaborador não é uma máquina e pode contribuir para a empresa com suas ideias. Além disso, diz que o funcionário tem que ter paixão pelo que faz, pois a proatividade nasce do movimento natural,

não se contrapondo ao pensamento anterior, porém demonstrando o entrevistado, ser a gestão das pessoas responsabilidade das lideranças.

Drucker (1999) traz para a análise a concepção de uma nova revolução da informação que estaria acontecendo agora. E a mesma mudará radicalmente de informação tanto para organizações como para indivíduos. Não sendo uma revolução isolada da tecnologia, maquinário, técnicas, software ou velocidade, mas sim de conceitos. Ou conforme Gibson (1998), que vê no modelo tradicional de organização a ideia de ‘comando e controle’, o qual deveria tão somente obedecer a ordens vindas de cima, tendo somente esta inteligência e sabedoria suficiente, o que aparentemente fora ultrapassado pelo novo pensar gerencial.

Mostra-se então, razoável na visão do entrevistado N3, que gerir pessoas seja a responsabilidade principal e mais desafiadora, maior até que a financeira, que se resume a números, algo mais frio, a seu ver, num correlato de informações exatas. Portanto, gerir seria necessário para poder manter esse clima tensor adequado a todo esse mecanismo, para seu correto funcionamento, ou em suas palavras:

- Eu acho que a mais importante, realmente, é gerir pessoas, eu acho que é a mais desafiadora, porque a financeira, ela se atém a números, ou seja, é algo mais frio, tá no papel, o papel aceita os dados que tu entra ali, aí tu impõe metas pra venda, pra isso e aquilo, então tu tem apenas um correlato de questões exatas. O crédito, débito, as contas a pagar, o lançamento de cotas e crédito. Gerir pessoas eu acho que é o principal desafio. E manter um clima tensor adequado (N3).

Conseqüentemente, a existência de opiniões como a do entrevistado A1, vê na transmissão do plano estratégico da empresa uma responsabilidade do líder, pois o mesmo faria com que todos na organização entendessem a filosofia do negócio. Portanto, a empresa poderia se desenvolver beneficentemente. Ou mesmo, na visão do entrevistado N2, que acredita no papel do administrador como um ser capaz de transmitir conhecimento básico das atividades e segurança e assim dá oportunidade aos líderes de tomarem decisões sozinhos. E só então, na visão do entrevistado A6, é que surgem conciliadas com as responsabilidades e expectativas, as atividades de caráter burocrático do negócio em que, para o mesmo, não se deve deixar o negócio retroceder, deve-se pagar os salários, não pensar negativo, e ter um otimismo muito grande. Visto de um pensamento simplista, visto que muitos dos pontos relacionados são preceitos legais de todo trabalhador e, conseqüentemente não traz nenhum tipo de contribuição para a atuação do líder que não seja inerente a sua função, ou das das outras áreas que este estará sob comando e direção.

Dessa forma, Mintzberg (2011) vê o planejamento estratégico como um meio não para criar estratégia, visto que a estratégia já está criada, considerando como um processo de síntese. Entretanto, quando visto pela ótica de Gibson (1988), um modelo alcançado pela estratégica básica, em que as pessoas tenham autonomia e responsabilidades para decidir, conforme o entrevistado N2 saliente em sua entrevista, e ainda, na mesma visão do autor, uma nova administração visa muito mais que dirigir ou controlar ou supervisionar, facilitar para tornar possíveis as pessoas na linha de frente.

Chowdhury et al. (2003) vê nas pessoas poder para construir e destruir organizações, visto que já se tornaram, no seu entendimento, mais valiosas que a própria tecnologia e o capital, tornando a empresa valiosa quando os funcionários têm liberdade de comunicar e compartilhar ideias. Dessa forma, o autor acredita que investir em talentos seja certo, porém deverá esta ser cuidadosa na hora de investir nas pessoas certas, cujas capacidades correspondam às necessidades da organização.

A última pergunta refere-se à relação entre inovações e modelos de gestão no século XXI, após ter-se compreendido como os gestores visualizam os processos de inovação como resultado de um mercado e não somente de um movimento industrial, ou midiático ou social, e quanto às responsabilidades dos líderes repassadas pelos administradores, que buscaram contemplar suas atividades como gestores, e passagem de poder às lideranças, quando suas aspirações são voltadas às atividades que ainda estão em evolução nas suas características gerenciais, porém desejariam ver presentes nos seus liderados.

Portanto, a pergunta final objetivou ver o lado observante do gestor, em que o mesmo teria de determinar quais qualidades, que em essência, consideram-se importantes mediante a observação do seu quadro de gerente(s) a fim de os mesmos estarem preparados para as mudanças que poderão apresentar-se para as empresas no futuro.

Dessa maneira, o entrevistado N3 diz que a seu ver deve o gerente ser um líder nato, saber liderar, não se acomodar, aprimorar-se e solicitar aprimoramento para a empresa quando achar necessário, passar adiante seus conhecimentos, sendo o mesmo o elo entre a direção e os funcionários, dando retorno sobre situações diversas, tendo de ser um líder natural. Assim, o líder instruído, a seu ver, não seria essencial, e sim um líder simpático e que saiba impor limites, tendo sabedoria pessoal, intelectual, colocando, portanto, “as coisas nos seus devidos lugares”.

Portanto, a ideia é de que, segundo o entrevistado A4, o gerente tem de ser proativo às situações - quaisquer que sejam. Ou com pensamento igualitário sobre a mesma situação como no caso dos entrevistados A6 e N2, que veem o comprometimento como fator primordial, além

de algumas outras qualidades sob sua ótica de percepção, como: boa aparência, apresentação carisma, qualificação, confiança, e ética.

Conseqüentemente, ter liderança que detenha conhecimentos e sabedoria para transmiti-los, além de um pensamento mais humano, conciliado a um profissional comprometido e qualificado, seria insuficiente pensamento visto tantos anos de evolução dentro das últimas décadas da gestão brasileira, segundo Nogueira (2007), adota essa evolução como um processo de globalização; com certezas e desvantagens, a contar do fato de que este modelo seria dependente e subordinado a uma inserção na economia global. Em decorrência deste fato, a maioria das mudanças ocorridas nos processos de gestão, não seriam consideradas negociações ou consenso dentro até da própria estrutura empresarial, e sim imposição as circunstâncias externas.

Novamente o entrevistado N5 remonta a ideia de que uma das qualidades mais importantes para o gerente seja a de “vestir a camisa”. Além de que, para este entrevistado, deve o gerente ter a mente aberta para novas ideias, para o aprendizado e deve incluir o colaborador neste processo, fazê-lo parte integrante do processo, além de ter de ser criativo na sua função e ter flexibilidade quanto às suas responsabilidades.

Converter ideias em realidade inovadora, para Drucker (1975), faria dessa uma organização inovadora, para tanto, teria a “árdua” função ouvir ideias e levá-las a sério. No passado, informação seria poder, segundo Chowdhury et al. (2003), o que não está muito distante das concepções deste século XXI, em que informação é conhecimento para a empresa e, esse quem sabe, seja seu ativo diferenciador.

Ou no pensar do entrevistado A1, que prefere em sua estrutura ter um gerente que tenha a capacidade de compreender a filosofia executada pela empresa e o que a empresa deseja deste. Então, através de instruções teria de transmitir para os demais liderados, assim como entender o modelo de gestão e negócios da família, que seria o mesmo da empresa, tendo foco na satisfação do cliente antes de tudo, ou como relata:

- O gerente tem que entender, a primeira coisa que ele tem que entender, é a filosofia da empresa, o que a empresa quer e tentar transmitir para os demais colaboradores o modelo de gestão, o modelo de negócio a filosofia propriamente dita da empresa; ou tipo assim, exemplo: em qualquer ramo de atividade quando o cliente reclama, então eu tenho dito assim “o cliente sempre tem razão vírgula até quando ele não tem razão”. Então essa filosofia o gerente tem que entender e transmitir para os demais, quer dizer, às vezes o cliente reclama com razão e às vezes ele reclama sem razão, mesmo ele reclamando sem razão nós temos que dar a ele a razão mesmo que ele não tenha essa, é uma filosofia que o gerente tem que adotar ela, e se não adotar nós estamos “roubados” (A1).

Essa visão do entrevistado A1 vem interpretar uma visão condicionada ao poder exercido, em que a estrutura considera a filosofia da empresa e tenta transmitir valores preestabelecidos e não característicos de um processo de mudança e nem uso das qualidades inerentes a um gerente que busque transformar a organização. Fato este que, segundo Hamel e Breen (2007), demonstra nestes os gestores uma inflexibilidade em suas estratégias e modelos de negócio, competências e valores por eles impostos, pois seriam cada vez mais temerários, e estariam confusos, confundindo o que era feito antigamente com o que hoje é executado, podendo ser este o fator que deixaria escapar oportunidades futuras, nesta confusão de temporário com atemporal.

A possível interpretação da análise quanto inovação e modelos de gestão no século XXI faz crer que para as empresas o estado atual das coisas modifica-se constantemente, porém essa é uma visão de alguns pontos, pois as divergências quanto às oportunidades e ameaças para o processo de inovação foram percebidas à medida que se identificou que os conhecimentos dos gestores quando repassados acabam muitas vezes tendo o mesmo propósito, as pessoas da organização.

Portanto, as qualidades desejáveis dos administradores para seus gestores determinam que quaisquer que sejam as qualidades necessárias e admiradas nos gestores, serão reflexo das ambições da organização, diferindo a cada tipo de objetivo e meta que for proposta pela empresa. Entretanto, parece ser um cenário favorável a modificações e evolução, as previsões podem ser feitas, porém sua execução dependerá de uma gestão que busque alcançar novos resultados.

5.3 Percepções de Gestores sobre o Futuro das Organizações

Para que fosse efetuada a análise dos últimos dados deste estudo e, para que seus resultados pudessem colaborar para entender na percepção dos gestores sua visão sobre o futuro das organizações, entendeu-se justo analisar os resultados obtidos desta verificação dentro do atual contexto das organizações estudadas, afim de obter uma ideia geral centrada que buscasse confirmar nas conclusões finais que em sua tese e análise, este estudo pode abrir novos olhares para a real percepção desta realidade que aqui fora apresentada.

Todavia, quando se iniciou o tópico final, já haviam sido verificadas as funções deste gestor, como este relacionava inovação e modelos de gestão. O foco é contexto atual, porém os

questionamentos sobre o futuro são inimagináveis e imprevisíveis, assim sendo a primeira pergunta buscou no cenário atual entender na visão dos gestores quais seriam os maiores desafios da administração dentro das empresas para que essas pudessem alcançar seus objetivos no futuro.

Assim, o entrevistado A1 entende que o grande desafio seria encontrar em meio a uma seleção de pessoal, pessoas qualificadas para assumir os cargos, porém acredita que a falta delas seja grande. Além desse desafio, considera o entrevistado A4 que o maior desafio para as organizações no futuro seja o de trabalhar com o seu próprio capital, pois os bancos oferecem em meio à crise, ou em épocas de concorrência acirrada, vantagens na obtenção desse crédito, o que poderia ser prejudicial ao bom andamento do negócio.

Dessa forma, como características importantes para Gibson (1998), ter-se-ia as de orientação para inovação, mudança e responsabilidade pessoal e, ainda, cooperação em grupo, tendo certo grau de desprendimento para dar foco ao cliente e existiria uma real qualificação e formação educacional que tornaria capaz executar as tarefas mais complexas. O que vem de acordo com a fala do entrevistado A1.

Entretanto, para o entrevistado N2 a verificação da existência de muitas fontes de informação na tentativa de planejar o futuro podem tornar confusas estas, porém não acredita que a busca por uma realidade distante do seu mercado local possa ser, de todo, válida, pois ao invés de buscar mercados distantes, deveria usar-se um referencial comparativo de uma região próxima; o que seria mais adequado à realidade. Entendendo então, que o maior desafio seja estar atento aos acontecimentos e ser proativo e buscar melhorias neste sentido.

Contudo, estes processos seriam complementares segundo os entrevistados N3 e N5, que, ao ver de N3, o maior desafio para as empresas seja o de planejar o futuro e seu maior problema seja não planejar visto que na sua visão o resultado é certo. E no pensar do entrevistado N5, seria uma questão de planejamento e reformulação de estratégias, em que tem de serem efetuadas conversas dia a dia as quais levem a decisões rápidas e possam se antecipar aos acontecimentos futuros, assim descrevem que:

- O maior desafio, no meu entender, é a empresa planejar que futuro quer, e o que quer pra elas. Hoje o maior pecado das empresas é não planejar, e aqui eu faço, também, uma ressalva com relação ao grupo que frente a tanto empreendedorismo, às vezes o planejamento, ele fica pro segundo plano, o que não deveria, deveríamos primeiro planejar e executar, mas são perfis (N3).

- Como muitas empresas não só aqui na cidade, mas no Brasil todo é a questão do planejamento isso tem que ter e não pode ficar trancado no papel não pode ficar liberando o pau de uma gaveta tem que ver rever esse planejamento e reformular as estratégias se for necessário (N5).

Portanto, para os gestores das organizações, conforme Hitt, Hayner e Serpa (2010), os desafios existentes serão necessários para o balanço das necessidades de estabilidade e para conduzir o planejamento e a tomada de decisão, concordando com N2, N3 e N5. Sabendo ainda, na visão de Hitt, Hayner e Serpa (2010), que as organizações precisam ser flexíveis para poder adaptar-se a um ambiente dinâmico. Ambiente que muda os mercados e suas tecnologias e a forma de competir que ultrapassa as fronteiras da indústria existente.

Morgan (2002), quando o assunto é mudanças, visualiza que devido às flutuações interna e externas, qualquer sistema complexo faria emergir uma nova ordem, empurrada por situações que beiram ao caos. Assim, as mudanças surgem naturalmente, mesmo sabendo que sua natureza exata não poderá ser planejada ou predeterminada.

Ao passo que o gestor entrevistado A6 acredita que terão de buscar uma visão de mercado, com vistas a atender às necessidades, pois o mercado muda a própria exigência de qualidade, mudança da qualidade dos produtos. Portanto, entende-se que existem muitas mudanças acontecendo no mundo inteiro conforme Drucker (1999) e que essas mudanças não são necessariamente econômicas ou tecnológicas. E sim, mudanças na demografia, política, na sociedade, filosofia e, antes de tudo, na visão que se tem hoje de mundo.

Após ter compreendido a lógica do cenário atual na visão dos gestores e os desafios que os mesmos compreendiam ser relevante para as empresas, a pergunta seguinte fará uma abordagem mais presente quanto a ações passadas corroboraram atingir o estado atual da empresa, visando ao futuro da organização, em que o foco fossem as mudanças efetuadas e que alteraram em algum momento os resultados da empresa.

Portanto, alterar algumas características empresariais poderia ser fator condicionante de mudança, muito mais que alguma estrutura ou estratégia e nesta interpretação que o entrevistado A6 diz acreditar nas mudanças de atitude, principalmente na sua, pois percebe como é necessária para a empresa esta postura e adaptação. Visto que possíveis problemáticas podem aparecer, porém crê ser válido que quando existe a ideia de conjunto, a busca por essas soluções aparecem. Seria portanto benéfico para as organizações uma constante transformação, visualizada por suas unidades cada vez mais adaptadas as transformações externas e, preparadas para as novas tecnologias e métodos de trabalho.

O que parece em conjunto com o pensamento de Chowdhury et al. (2003) demonstrar que as mudanças ocorridas no ambiente de trabalho resultariam da tecnologia da informação. Mas também ressalta que essa tecnologia está mudando e os recursos usados pelas pessoas e os

problemas que elas têm de resolver. Tendo, no fim, como resultado, maior complexidade abstrata e sujeita à mudança contínua da atitude gerencial.

Entretanto, a nova gestão, para mudar, deve pensar numa organização que consiga efetuar mudanças que o mercado impuser segundo Barcellos e Dellagnelo (2013), adaptando-se ao comportamento social existente nos grupos, assim algumas medidas serão indispensáveis quando se vê a necessidade de um novo modelo de gestão.

Ou como percebe as mudanças o entrevistado A4 que diz ter visto em cursos internos oferecidos para seus funcionários e na mudança de seu layout, uma oportunidade para tornar o negócio moderno e adequado à realidade. Colaborando com esse pensamento, o entrevistado A6 diz que uma mudança significativa foi a redução do espaço físico da empresa para atender às expectativas do mercado, considerando um desperdício de uso, o qual fora dividido e hoje gera resultados como outra opção de entrada de recursos.

Assim, os entrevistados A4 e A6 compreendem que algumas mudanças serão necessárias, o que para Ricca (2007), estarão nos avanços tecnológicos na área de telecomunicações e computação, em que existem respostas mais rápidas ao meio ambiente das organizações. Demonstrando assim, que não seriam apenas mudanças físicas e técnicas desses equipamentos seria, portanto, uma referência à estrutura organizacional das empresas.

Ou como informa o entrevistado N2, que suas mudanças significativas vieram de uma mudança na sua gestão de recursos humanos, além de melhorias tecnológicas na área de informática, adaptando-se à realidade das empresas locais e à entrada nas redes sociais para divulgar a empresa como estratégia de marketing.

Entretanto para Drucker (1999), se houver algo diferente a isso, em matéria de inovação, esta conduzirá a dificuldades inesperadas, tendo de haver neste período uma liderança de pessoas que tenham uma capacidade alta e comprovada, comprometidas, não somente com o ontem, pois deverão criar o amanhã.

Mas as mudanças mais sensíveis podem ser condicionadas à visão do entrevistado A1, que compreende, em contrapartida, que a busca por profissionais qualificados foi uma das mudanças mais significativas para a gestão atual e a inserção do plano estratégico como filosofia para esses profissionais seria parte da visão empresarial, conforme sua fala:

- Buscar pessoas com qualificação para assumir cada cargo mesmo cargo mais simples ao cargo mais importante tem que ter a qualificação Este é um desafio do administrador do comandante da empresa que tenha pessoas qualificadas [...] o desafio seria colocar pessoas comprometidas com o objetivo da empresa e, ao mesmo tempo, que sejam qualificadas para desenvolver aquele papel e aquela tarefa. São várias uma delas é o plano estratégico exatamente neste sentido qual é a visão onde é que nós estamos hoje para onde nós vamos e que resultado nós queremos.

E em concordância com o entrevistado A1, Gibson (1988) entende que o mais importante seria para as empresas terem foco na ideia de estratégia. Pois saber fazer escolhas e ter disciplina para evitar pressões de acomodação e distração tornou-se imprescindível para o sucesso no século XXI.

Ou mesmo como ressalta o entrevistado N3, que a contar da vinda de uma consultoria, que foi sua base, haja vista que o entrevistado não detinha conhecimento para administrar a qualquer tempo este processo que, a seu ver, trouxe inovação, visto que se traduziu para o negócio um movimento em razão de um profissionalismo. Assim, nas suas palavras:

- Com certeza foi o caminho com base na consultoria, por isso que eu te digo assim ó, quanto mais tu profissionalizar, mais resultados tu enxerga [...] Então eu acho que a principal mudança, eu posso te falar dos 5 anos pra cá, que eu to aqui dentro da empresa, que nós não tínhamos um planejamento, a consultoria, na verdade foi por conta da minha vinda, porque eu sou advogada, não sou administradora, então eu não posso assumir uma ponta de administradora sem saber administrar [...]Então, me parece que foi a principal mudança e a consultoria se traduz em inovação, se traduz em profissionalismo, conseqüentemente em resultado.

Levando o pensamento de Bauer (1999) a não concordar com o entrevistado N3, quando o autor diz que com a “nova” teoria das organizações seria um advento importante. Não podendo, dessa forma, negligenciar que passamos por épocas de inflação galopante de modelos administrativos, fruto da incapacidade de outros modelos quanto a respostas circunstanciais. Assim, a chamada de consultores para o mesmo fim e fazermos disso a solução dos problemas, seria o mesmo que procurarmos um médico somente quando estamos doentes.

Ao fim desta análise, na última pergunta, os entrevistados foram questionados numa visão mais ampla da pesquisa, quando deveriam olhar além dos horizontes de suas empresas e reconhecer para quais tipos de empresa/organizações o futuro se tornaria mais complexo e de difícil administração, entende-se que esse tipo de pergunta poderia causar certo desconforto nas respostas visto que efetuar uma comparação, mesmo que mental, de sua empresa/organizações com outros mercados, pode levar a questionamentos internos sobre o estado atual das coisas.

Para três dos entrevistados a realidade dos mercados seria baseada em uma crescente dos mercados digitais, ou como disse o entrevistado N3 que entende que será muito difícil manter algumas atividades em razão das plataformas online e redes sociais e, na mesma lógica, o entrevistado A4 vê nas lojas físicas, em relação à consolidação de lojas virtuais com as mesmas opções de produtos, e até mais baratos, uma visão mais resiliente; já o entrevistado N5, percebe que acompanhar os negócios digitais e sua crescente no mercado consumista, mudará

algumas características dos mercados, portanto o caminho deve ser o de se renovar e inovar cada vez mais.

E a partir dessas visões, subdividem-se os pensamentos, de forma que o entrevistado A1 acredita num mercado complicado em todos os sentidos e para todas as empresas, pois a seu ver não existe empresa fácil de administrar, não resumindo seu pensamento em uma especificamente, porém as que estiverem bem estruturadas, com seus planos estratégicos postos em prática, bem definidos, terão igualmente dificuldades, contudo serão superadas, e a seu ver, obterão maior êxito, como em sua fala:

- Eu acho que de difícil administração todas elas não existe uma empresa que possa dizer essa é simples de administrar o desafio é para todas as empresas e quem não tiver bem estruturado quem não estiver com seus planos estratégicos bem definidos com certeza terá dificuldade (A1)

Em meio a processos contínuos de inovação e aprendizado, Urbano et al. (2011) vê nos novos cenários possibilidades para a mudança necessária na forma de gerenciar e liderar as organizações do século XXI. Porém entende que a sociedade atual é diferente da que existia em 1900. E concordando com o pensamento de A1, todas as coisas mudaram e parece ser difícil para todas as empresas a administração visto que pessoas, infraestruturas e fluxo de informação, além da comunicação e adquirir conhecimento mais amplo e compartilhado, tornam as empresas de mais difícil administração.

Contudo, na visão do entrevistado N2, quanto às complexidades, considera que as empresas precisam de pessoas, qualquer ramo que venha a precisar terá maior dificuldade administrativa e exigirá capacitação de pessoas sem o devido foco. Assim, o alinhamento dos processos e pessoas mais capacitadas para executá-los poderá ser o diferencial, ou como afirma:

- As empresas que vão ser mais difícil e complexas, pra mim, são as empresas que precisam de pessoas. Qualquer ramo que tu precise de pessoas, é o mais difícil de administrar. É, pessoas especializadas, comprometidas, assim ó, tem umas que precisam mais das pessoas. Mas assim ó, o que que eu acho mais difícil de fazer funcionar nas empresas? Pessoas. Eu penso que, já faz tempo que a gente ta conversando sobre esse assunto, sobre as pessoas, se capacitam muito, mas não têm um foco (N2).

Ou numa visão mais pessimista, porém conservadora do entrevistado A6, entende que para as organizações do futuro, tudo dependerá das oportunidades sazonais, não podendo precisar quais terão maior dificuldade, pois as mesmas terão de manter-se dentro de suas táticas

operacionais melhoradas, sabendo da existência de uma concorrência desleal e injusta nos mercados atuais.

Consoante as preocupações do entrevistado A6 estaria a visão de Gibson (1998) que faz uma analogia quanto a descer uma escada estreita sem cair para os lados. Para o autor, de um lado se visualizaria a insuficiência de comprometimento e, do outro, o excesso de comprometimento, pois o mesmo compromete recursos antes das informações consideradas suficientes sobre qualquer oportunidade em particular, assim os dois lados seriam importantes para se saber onde investir. A princípio, do mesmo modo que acontece com a concorrência e táticas das empresas quando têm de ser decididas e melhoradas.

Finalizando, análise dos resultados na concepção dos gestores sobre o futuro das organizações, pôde observar-se que as opiniões mantiveram-se na linha de pensamento dos autores utilizados no estudo, entretanto os entrevistados divergem em pensamentos em pontos distintos, quando muitas respostas demonstram ter maiores percepções sobre o presente da organização e como ele está sendo construído no agora. Aparentemente esta percepção dos gestores não seria suficiente no século XXI na visão da maioria dos autores que versam sobre o futuro das organizações.

Logo após segue quadro com uma síntese dos resultados analisados neste estudo de forma mais sucinta, dividido pelos tópicos trabalhados e pontos considerados chave em cada momento desta verificação:

Quadro 2 - Síntese da análise dos resultados do estudo

ANÁLISE DOS DADOS	
5.1 Funções do administrador no Século XXI	
a) Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprendizado empírico; ✓ Repassado de pai para filho; ✓ Prezam comprometimento.
b) Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologia; ✓ Criatividade; ✓ Cooperação; ✓ Vestir a camisa.
c) Influências	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação das lideranças; ✓ Honestidade e caráter moral; ✓ Criam uma relação de confiança.
d) Evolução	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evoluir Processos; ✓ Perfil ideal; ✓ Funcionário já não é mais visto como robô.
5.2 Relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI	
d) Inovação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novas tecnologias; ✓ Planejamento; ✓ Concorrência; ✓ Adaptar-se; ✓ Investir em mídias na internet.
e) Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líderes devem “vestir a camisa” da empresa e paixão pelo que faz; ✓ Gerir bem as pessoas; ✓ Transmissão do plano estratégico pelo líder a todos colaboradores.
f) Qualidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deve existir o líder nato ao invés de um instruído; ✓ Comprometimento, conhecimentos e sabedoria ante a globalização; ✓ Mente aberta para novas ideias, para o aprendizado e deve incluir o colaborador neste processo; ✓ Compreender a filosofia executada pela empresa e o que a empresa deseja deste
5.3 Percepção de Autores sobre o Futuro das Organizações no Século XXI	
h) Desafios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleção de pessoal, pessoas qualificadas; ✓ Estar atento aos acontecimentos, ser proativo e buscar melhorias; ✓ Planejamento e reformulação de estratégias; ✓ Mudanças no mercado, exigência e qualidade.
i) Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos internos, redução do espaço físico; ✓ Gestão de recursos humanos, e melhorias tecnológicas; ✓ Profissionais qualificados dentro do planejamento estratégico; ✓ Consultoria como forma de especialização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No término deste estudo, o qual teve como objetivo identificar como se configura a administração do século XXI no que tange ao modelo de gestão e a funções do administrador na percepção dos gestores das organizações de Santana do Livramento, o qual buscou responder à pergunta central de pesquisa e tornou-se possível visualizar nos dias atuais as contribuições da administração e como estas ultrapassaram gerações e gestões de empresários locais, percebeu-se como isso contribui para a constante evolução dos seus métodos e modelos, suas adaptações e constantes renovações e inovações existentes.

Tais observações devem-se ao fato de, inicialmente, os gestores proprietários da antiga gestão e seus filhos, compreenderem o processo administrativo como meio para alcançar resultados no futuro e buscarem processos que venham a melhorar e contribuir com os atuais modelos de gestão conforme ressaltam de forma geral os entrevistados.

Ainda com este estudo, foi possível perceber que os modelos de gestão e as funções inerentes aos gestores, nas organizações pesquisadas, demonstram o empenho na mudança do *status quo* da empresa, qualificando este estudo quanto ao seu fim visto que mesmo a atual administração parece desenvolver o pensamento no século XXI, porém serão seus sucessores que terão a árdua tarefa de dentro desse contexto desenvolver as qualidades necessárias ao futuro de suas organizações.

O estudo demonstrou também que as empresas em questão mesmo as que ainda utilizem das antigas teorias da administração, que ao que parece seria culturalmente melhor adequado à cidade, tem compreensão da necessidade das futuras gestões investirem em um novo pensar gerencial, acompanhando a evolução da administração e conseguindo, por meio de maior liberdade, almejar novos resultados para a instituição.

Diante disso, entende-se que as empresas estudadas detêm os seguintes elementos que lhes permitem dentro de seus modelos de gestão e atribuições de suas funções, atualmente, com vistas no futuro, alcançarem:

- a) Engajamento da gestão com seus funcionários;
- b) Maior foco na administração de pessoas como resultado positivo para a organização;
- c) Uso de modelos de gestão mecanicista e orgânico correspondentes com a experiência organizacional obtida;
- d) Constante questionamento quanto ao estado atual das coisas;

- e) Movimento intenso em busca de inovações quanto a variáveis estruturais e variáveis culturais, buscando no mercado com essas práticas maior participação junto a seu processo evolutivo;
- f) Adequação das funções do gestor a administração do século XXI no que tange às melhores práticas organizacionais dentro da realidade culturalmente estabelecida.

Portanto, o papel dos administradores nas organizações deste século não pode ser ignorado, a ponto de ser este o fator primordial de mudanças do *status quo* presente, e termos os gestores como receptores de todo o tipo de transformação que o ambiente interno e externo vierem a demonstrar na sua maneira de executar a gestão. Para tanto, o administrador atual já não se define pelas funções de Henry Fayol ou mesmo pelos métodos de trabalho cronometradores de Frederick Winslow Taylor, em que suas tarefas já ultrapassaram a ideia de produzir para o “patrão”, e o administrador atual deveria estar almejando de forma incansável por novos modelos de gestão de pessoas, em que o modelo burocrático de Max Weber seja gradativamente rompido em acordo com os modelos atuais, junto a uma nova concepção do pensar que se tornaria cada vez mais presente.

O momento atual faz questionar quanto a como transformar as instituições e seu meio social, quando a lógica empresarial constantemente indica que seus resultados estão interligados a estes meios, pois toda organização seria, portanto, um agente social, muito mais que produtos e serviços e as necessidades desse meio seriam peculiarmente mais importantes para conquistar o cliente.

Consequentemente, devido à complexidade atual das organizações, algumas características pessoais, às quais atribuímos as competências profissionais para obtenção de resultados acima das expectativas, mostram mercados com um índice maior de exigência, com efeito da globalização e as constantes mudanças e paradigmas existentes em meio a uma crise aparentemente acentuada.

Nesse novo cenário será essencial para as instituições de forma geral, levar-se em conta a criatividade e as novas tecnologias, que com o advento da internet e sua constante inovação induzem cada dia mais as empresas a investirem nesse tipo de plataforma como meio inovador na busca por um diferencial competitivo, em que a concorrência seria responsável por grande parcela deste mercado e, ao que tudo indica, da movimentação em relação à melhoria das ações empresariais.

Porém, essa revolução necessária no presente, neste século, parece ter sido ocasionada por consequentes mudanças na sociedade e nos modelos de administração, pois no passado

destacavam-se a exploração da mão de obra e sua inadequação aos moldes atuais, quem sabe pelos próprios governos interessados neste processo atualmente. Vieram assim a formar um indivíduo incapaz para aquela época, em que não pôde expandir seus horizontes e porventura viria a não qualificar os gestores atuais da forma correta para este ambiente competitivo de constantes alterações visto que durante a análise constatou-se que os conhecimentos administrativos são repassados através das gerações das empresas estudadas.

Portanto, parece lógico que a busca incessante das empresas por profissionais que detenham *Know-how*, formação acadêmica na área proposta, cursos profissionalizantes, experiência organizacional e ainda um montante de coisas que outrora não fora dado e que, todavia, vem ao encontro do desenvolvimento de novas tecnologias, seja excessivo. Visto que, a questão seria porque ainda existe essa incessante busca por esses profissionais que estariam preparados para tais desafios, quando aceito que o verdadeiro profissional tem de ter experiência e sabedoria, e saber adaptar-se a situações.

O que se sabe de certo, é que a atual conjuntura faz com que a adaptação a esses moldes seja inevitável, e traço imprescindível, e quando não atendido tais requisitos, tornar-se-á esse indivíduo de indesejável perfil para assumir um cargo de liderança visto que o mesmo não detém uma intelectualidade comprovada e, às vistas da empresa moderna, mostrar-se-ia incapaz da função. A coerência entre os dados cruzados não levaria em conta o sentido e a lógica de que a empresa no futuro precisa desenvolver as qualificações de forma igualitária, considerando algumas lideranças natas, baseadas em sua experiência e nestas expectativas mostrariam-se mais confiantes ante as possíveis dificuldades que irão se instalar.

Ater-se a uma ideia conceitual de futuro pode ser muito importante, porém compreender antes o passado empresarial pode levar a alavancar os saldos positivos de transformação, metamorfosear-se, manter viva a alma do negócio, e não aceitar esse fato como simples opção, recusar-se a acolher os ensinamentos obtidos na história, pode ser a lápide empresarial do presente. Assim, as empresas devem acreditar mais do que tudo na realidade atual como o melhor momento para distinguir-se, elevar-se e agregar toda a atitude inovadora que puder comportar em sua gestão.

Entretanto, este estudo identificou que, comprometimento vem a ser uma palavra-chave, o que o foi denominado nas análises de “vestir a camisa”. E não obstante, essa forma de pensar demonstra a preocupação das atuais gestões com esse movimento de pouca identificação com a empresa, seus valores, sua missão e qualquer outra designação ligada à sua gestão. Assim, a questão central seria a de em que ponto este funcionário deixou de se preocupar, ou mesmo, em

qual momento a empresa deixou de tornar claro isso a ele, em que parte deste processo o atual liderado sentiu-se fora da empresa, a ponto de não desejar mais aderir às suas filosofias, será que a própria empresa não criou este ambiente?

O fato é que o presente contém uma gama quase infinita de possibilidades e que, portanto, há boas razões para rever certos conceitos quanto à forma de avaliação e enfoque dado aos funcionários e suas lideranças, influenciando este movimento em prol de mudanças. Além de fazer evoluir as características pessoais do corpo social na busca da superação da concorrência não somente através de melhores valores na compra, mas também através de designação das responsabilidades condizentes a cada indivíduo, com vistas a superar os desafios, transpor esta complexidade aparente e organizar sua empresa para o futuro.

Acomodar-se, com certeza, não será o motor propulsor dos novos negócios, o “mercado futurista” envolve uma grande parcela de seu crescimento no *e-commerce*, demonstrando uma competitividade em que o novo consumidor está acostumando-se a ser mais exigente e o temor de algumas gestões, em consoante com a visão dos entrevistados durante a pesquisa sobre novas plataformas, é justificável para alguns segmentos não por ser esta prática prejudicial aos negócios, mas sim pelo fato de que manter o *status quo* de algumas organizações ainda parece ser o estado ideal.

Contudo, a inovação não promete que esse estado ideal encontrado pelas organizações seja o correto e nem seus modelos de gestão estejam preparados para as adversidades do futuro. Não precisa ser um *expert* para compreender que a dinâmica dos mercados está modificada drasticamente e que os pressupostos já não são os mesmos. Contudo, certo grau de otimismo é sempre necessário nesse processo em que o planejamento da empresa, sempre ligado a resultados, e neste caso o mais comum deles - o lucro - tem estado associado à constante globalização e à necessidade de adaptar-se a esta nova realidade.

Dessa maneira, os elementos necessários a uma melhor gestão, apontados pelos próprios sujeitos da pesquisa sugerem que a organização investigada apresenta passagens do conhecimento quanto às funções exercidas de uma administração para a outra e através das suas gerações de filhos; e essas mudanças são efetuadas à medida que o administrador consegue influenciá-los positivamente. Assim, a cultura organizacional transformasse constantemente e a busca por profissionais que se adaptem ao perfil almejado é contínua para que esses gestores possam modelá-los aos valores da empresa e assim atingirem seus resultados.

O que se mostra conflitante com a ideia de que seus planejamentos estratégicos teriam de adaptar-se a tomada de decisões, ou tornarem-se mais flexíveis em meio a uma competição

crecente, em que a inovação tornou-se fator de diferenciação. Isso porque o planejamento estratégico nessas empresas visa à obtenção de resultados financeiros, porém algumas delas acreditam ser fator primordial gerir pessoas; contudo para alguns autores seria patrimônio maior ter essas no seu planejamento como valor maior até que o do capital, o que muitas vezes demonstrado por esses gestores.

O cenário apresentado teria maiores desafios e mudanças que jamais teve além de maior complexidade para a administração, assim os gestores entrevistados creem ser possível transpor essas problemáticas, seja através de lideranças que tenham a devida instrução qualitativa e experiência organizacional, ora por uma maior qualificação, ora por carisma, ora por confiança e ética. Assim, o comprometimento, o “vestir a camisa” seria parte importante de um processo criativo e flexível, em que o gerente compreenderia a filosofia da empresa e a repassaria ao grupo.

Portanto, mais do que nunca, planejar será condição para esses gestores entrevistados em busca de uma visão mais clara do mercado e pela exigência de qualidade; visto que uma mudança de atitude, pensamento em conjunto, além de especializarem-se em função de uma nova realidade, tornou-se a gestão de recursos humanos um possível entrave ao crescimento. Assim, a utilização de consultorias traria maior profissionalismo e as oportunidades que vierem a surgir em decorrência de maior concorrência seriam desafiadoras para todas as empresas, a diferença seria entre as organizações que estivessem melhores estruturadas e prontas para compreender seu passado, em busca de um novo futuro.

As limitações deste tipo de estudo são observadas quando o contexto em que se efetua a pesquisa ainda é restrito a uma única cidade, mesmo que sua amostra possa vir a representá-la, seria necessário um estudo que abrangesse uma quantidade maior de empresas e, pudesse observar nestas qual o movimento de evolução de suas gestões e modelos existentes e o que estes outros gestores falam sobre a administração no século XXI e como os mesmos almejam alcançar um futuro promissor para suas empresas no futuro.

Assim, a sugestão para estudos futuros seria a de voltar-se para empresas que tenham tido rápida ascensão e, tentar compreender porque o público alvo de algumas empresas presentes no mercado a muitos anos está perdendo consumidores cada vez mais para estas *startups*. Para tanto, buscar compreender como este movimento migratório acontece e, visualizar nestes negócios ferramentas úteis para a remodelagem de um sistema de consumo e de gestão que alterem o comportamento do atual administrador e possibilitem nesta competição rupturas com o modelo clássico já ultrapassadas.

É mais ou menos nessas condições que a empresa deve chegar ao futuro das organizações, pelo menos este seria o pensamento dos gestores. Porém, a sugestão para essas empresas seria a de que dentro da evolução de seus conhecimentos, utilizassem a adaptação proposta para não só incluir seus funcionários como parte integrante de um processo de evolução e buscassem inovar seus modelos de gestão, mas utilizassem também o potencial criativo de toda a organização composta por seu corpo social a fim de tornar oportunidade e ameaças somente uma forma de crescimento, e fossem otimistas quanto a suas lideranças e funcionários.

Dessa forma, as mudanças necessárias para as organizações enfrentarem seus possíveis desafios teriam de ser mais fáceis que prever o futuro e assim se poderiam “criar mecanismos que preparassem a empresa para suas gestões futuras”. Essa poderia ser uma missão a ser posta no quadro da empresa. De qualquer forma, a expectativa é que novas formas de gestão estejam sendo criadas e que estar pronto para adaptar-se a elas ou criá-las será desafio para os gestores atuais, para os próximos gestores, para os administradores recém-saídos da universidade ou os já presentes no mercado; o certo é que o futuro tem lugar para todos que não se acomodarem e preverem o imprevisível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Ariston; ALBESNAZ, Renata. **A Razão d'A Nova Ciência das Organizações**. In: Cad. EBAPE.BR, v.13, Edição Especial, Artigo 4, Rio de Janeiro-RJ, set. 2015. p. 593-604
- BARCELLOS, Luciano Paula; LAFUENTE, Ana M. Gil. Los desafios para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. **Revista Galega de Economía**, v. 20, n. 2, Santiago de Compostela, 2011, p. 1-22.
- BARCELLOS, Rebeca; DELLAGNELO, Eloise Livramento. Novas formas organizacionais: do dominante às ausências **RPCA- Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro-RJ, v. 7, n. 1, Jan./Mar 2013, p. 1-16.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, São Paulo-SP. Mai/Jun, 1994. p. 102-114.
- CALVOSA, Marcello, et al. **A necessidade de gestores no século XXI: Liderança empresarial X Gerenciamento eficaz**. In: SeGet, 2005, Resende. II Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia: Rio de Janeiro-RJ, 2005. p. 250-260
- CHOWDHURY, Subir et al. **Administração no Século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003, p. 205.
- COSTA, P. M. **Taylorismo: após 100 anos, nada superou o modelo de gestão?** . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- DE SÃO PEDRO FILHO, Flávio; ROSSONI, Estela Pitwak. Riscos do isomorfismo mimético, a consciência crítica e o comprometimento ético. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 4, Belo Horizonte, Out/Dez 2011, p. 42-62
- DELLAGNELO, Eloise Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?** **Organ. Soc.**, Salvador, v. 7, n. 19, Setembro/Dezembro – 2000, p. 19-33.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**.v.3. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FARIA, José; MENEGHETTI, Francis. **Burocracia como Organização, poder e controle**. In: EnANPAD, XXXIV Encontro ANPAD, Rio de Janeiro-RJ, 25 a 29 set 2010. p. 1-17
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle** -10 ed.- 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FISMAN, Ray; SULLIVAN, Tim. **A organização: entenda os bastidores das empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, 296p.

FLICK, Uwe; GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. In: Pesquisa qualitativa. Artmed, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIBSON, Rowan et al. **Repensando o Futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo**. São Paulo: Makron books do Brasil, 1998.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **O futuro da Administração**. 4. Reimpr. – Rio de Janeiro: Campus, 2007, 251p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança**. 17. ed. São Paulo: Loyola, 2008.

HITT, Michael A.; HAYNES, Katalin Takacs; SERPA, Roy. Strategic leadership for the 21st century. **Business Horizons - Indiana University**, v. 53, 2010, p. 437-444

KANTER, Rosabeth Moss. **"Innovation: the classic traps."** Harvard business review 84.11 (2006): 72-83.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, São Paulo, Out/Dez 1989, p. 05-16.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. – 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. – 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELÉ, Domènec. **Ethics in management: Exploring the contribution of Mary Parker Follett**. IESE - International Journal of Public Administration, 2006. p. 1-17.

MINTZBERG, Henry. **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MONIN, Nanette; BATHURST, Ralph. Mary Follett on the leadership of 'Everyman'. **Ephemera-theory & politics in organization**, v. 8, n. 4, 2008, p. 447-46.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. 2 ed. 4 Reimpr.. São Paulo: Atlas, 2002.

NOGUEIRA, Arnaldo. **Teoria geral da Administração: para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007, 376p.

REIMERS, Fernando M.; KANTER, Rosabeth Moss. In: HARVARD LEADERSHIP INICIATE. **Education for the 21st Century: in Advanced Leadership Initiative**. Cambridge, MA. April 24 -26 , 2014. p. 1-50

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar: Conflitos e soluções**. Ed. São Paulo: CLA Editora, 2007, 158p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova Administração**. 1.Ed.. São Paulo: Saraiva, 2014, 513p.

_____. **Comportamento organizacional**. 11.Ed.. São Paulo: Person, 2005, 463p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica** – 8. Ed. – 17. Reimpr. – São Paulo-SP: Atlas, 2012.

TRAGTENBERG, Maurício. **Sobre Educação, Política e Sindicalismo**. v.1. São Paulo: Cortez Editora/Autores Associados, 1990-. - (Coleção Teoria e Prática Sociais)

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. – 17. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

URBANO, Hélder Barahona et al. **Los líderes en el siglo XXI. Entramado**, v. 7, n. 2, p. 86-97, 2011.

WREN, Daniel A. **Ideias de Administração: O pensamento moderno** – São Paulo: Ática, 2007. 224p. (Ática Universidade)

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi. 3. Ed. Porto Alegre: Boohman, 2005.

APÊNDICE

Este roteiro de entrevista integra o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **O que os gestores falam sobre a Administração do Século XXI? Um estudo multicaso sobre novas formas de gestão**, do discente Leonardo da Silva Piegas. O presente estudo está sob orientação do Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão

Ressalta-se que os dados aqui obtidos serão mantidos em total anonimato sem quaisquer possibilidades de divulgação de informações que possibilitem a identificação dos respondentes, e serão utilizados em sua integralidade para fins acadêmicos. Sendo esta pesquisa um requisito parcial para aprovação do trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

Parte I – Identificação dos entrevistados

1.1 Nome:

1.2 Cargo:

1.3 Função:

1.4 Instituição a que pertence hoje:

1.5 Sexo:

Feminino () Masculino ()

1.6 Idade:

() Até 18 anos

() De 26 a 30 anos

() De 36 a 40 anos

() De 46 a 50 anos

() De 19 a 25 anos

() De 31 a 35 anos

() De 41 a 45 anos

() Acima de 51 anos

1.7 Estado Civil:

() Solteiro () Casado () Viúvo () Divorciado () União estável () Outro

1.8 Grau de escolaridade?

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino Médio incompleto

() 3º Grau incompleto

() Pós-graduado

() Ensino fundamental completo

() Ensino Médio completo

() 3º Grau completo

1.9 Formação acadêmica principal:

Parte II - Áreas temáticas

2.1 Funções do Administrador no Século XXI

- a) Na sua visão, como o senhor adquiriu o conhecimento necessário para administrar sua empresa, e qual seu papel como gestor atualmente?
- b) Na sua concepção, quais as mudanças serão necessárias para que possa o administrador atual, propagar mudanças significativas no futuro quanto forma de administrar dentro de sua empresa?
- c) De acordo com a sua experiência, suas influências como gestor fazem suas lideranças evoluírem na busca por melhores resultados e garantirem com isso que os desafios atuais sejam ultrapassados?
- d) No seu ponto de vista, como a empresa deve buscar evoluir as características individuais de cada um de seus funcionários, e com isso promover seus negócios a níveis superiores a de seus concorrentes?

2.2 Relação entre Inovação e Modelos de Gestão no Século XXI

- e) Na sua visão, como deve-se lidar com a inovação do mercado quando o mesmo oferece oportunidades e ameaças em tempos diversos, ou ao mesmo tempo?
- f) Com base em seus conhecimentos, para ser o proprietário ou administrador de uma empresa atualmente, seria necessário atribuir quais responsabilidades aos seus líderes? E destas qual considera a mais importante?
- g) No seu ponto de vista, quais as qualidades deve ter um gerente que queira estar preparado para mudanças no modo de gerenciar a administração de sua empresa no futuro?

2.3 Percepções de Gestores sobre o Futuro das Organizações

- h) Diante do cenário atual, quais seriam os maiores desafios da administração dentro das empresas para as mesmas alcançarem seus objetivos no futuro?
- i) A seu ver, quais mudanças o senhor(a) já efetuou para alterar os resultados atuais com vistas no futuro?
- j) No seu ponto de vista, para quais tipos de empresas/organizações o futuro se tornará mais complexo, e de difícil administração?