

# *A modernidade de gestão em tempos do cólera*

**Rosa Maria Fischer**

Professora Associada do Departamento de Administração da  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo

---

## *Resumo*

Neste artigo ressaltam-se as contradições dos processos de mudança das organizações brasileiras. Propõe-se que os aumentos de competitividade e eficiência dependem do desenvolvimento das pessoas e do aperfeiçoamento dos sistemas de gestão de recursos humanos.

### **Palavras-chave:**

- mudança de estrutura
- modelos de gestão
- desenvolvimento organizacional
- sistema integrado de recursos humanos

## O DESAFIO DE MUDAR

À medida que avançamos em direção ao final do século intensificam-se, no mundo todo, as tendências de mudanças, abrangendo relações políticas, estruturas econômicas, inovações tecnológicas e a própria esfera de comportamento e postura do homem, face à posição ocupada por ele na sociedade e em seus sistemas produtivos.

Constitui-se estrutura geopolítica mundial redefinida em aspectos essenciais: multiplicam-se os pólos produtivos, agregam-se as nações industrializadas mais desenvolvidas, arquitetam-se megamercados, implicando novos e mais exigentes padrões de competitividade organizacional.

A tendência dessas mudanças nas organizações sinaliza, perigosamente, que o Brasil não poderá permanecer alheio a transformações tão profundas quanto extensas. Os indicadores da virada da década já permitiam prever que os tempos não seriam fáceis para a sociedade e seus cidadãos, tampouco para o desenvolvimento das organizações. Os desafios de competitividade e eficiência colocaram em cheque os padrões de gestão administrativa vigentes. O acúmulo de crises estruturais e conjunturais, com as quais se inaugurou o cenário político-econômico dos anos 90, apenas reforçou o quadro de dificuldades para alçar as organizações brasileiras aos parâmetros da chamada modernidade.

Essas dificuldades, suficientemente desalentadoras quando se avalia o quadro econômico recessivo mediante índices habituais como o comportamento do produto interno bruto no Brasil, tornam-se dramáticas quando correlacionadas a aspectos fundamentais da vida social como os indicadores que mensuram as condições de educação e saúde da população. Será reiterativo lembrar aqui a coexistência de padrões extremos de riqueza e miséria, modernidade e obsolescência, talento e corrupção, com a qual os analistas de diferentes matizes descrevem as contradições e ambigüidades que caracterizam este país de contrastes.

Não será simples exercício repetitivo, entretanto, se refletirmos acerca do significado de cenário em que um Brasil moderno, pleiteando um posto no Primeiro Mundo para suas organizações produtivas, coexiste com o fantasma da epidemia do cólera, este sintetizando todos os demais fantasmas da penúria que o assolam, indicando o retrocesso colonial que lhe pode estar reservado.

Não se trata de realçar imagem autodepreciativa e mal-humorada de nossa realidade a partir de gancho jornalístico, talvez episódico e irrelevante, mas de identificar se tais ganchos, pela elevada frequência com que ocorrem, podem ser indicadores fidedignos para uma análise mais ponderada das possibilidades e limitações das organizações brasileiras para enfrentarem o desafio de mudar.

Se é verdade terem as crises com que convivemos o poder de alavancar os fatores impulsionadores de sua superação, também é importante ressaltar carregarem elas em seu bojo, concomitantemente, os fatores de resistência às mudanças. Este alerta tem razão de ser à medida que de um lado se propala insistentemente a necessidade do país superar o obsoletismo na produção econômica, mas de outro pouco se explicita sobre o modo de trilhar os caminhos da modernização organizacional e administrativa. Isto é, parece existir consciência e consenso sobre a necessidade de optar pela modernização tecnológica dos meios e processos produtivos, visando a não perder os já diminutos espaços ocupados pelo Brasil na rede internacional das relações de produção e dos empreendimentos negociais. Entretanto, não se observa semelhante clareza consensual sobre o papel determinante da inovação dos padrões de gestão, condicionando os processos de mudança que viabilizam realizar essa opção.

Os analistas indicam que para a configuração prospectada nos cenários mundiais será tendencialmente baixa a eficácia da chamada competitividade externa. Esta baseia-se no uso intensivo de mecanismos externos ao sistema produtivo, como os instrumentos de pressão política (*lobbies*), proteção de mercado e incentivo fiscal, os quais tendem a ter sua importância diminuída face aos parâmetros de produtividade, qualidade, flexibilidade e desenvolvimento tecnológico com que se passa a avaliar o desempenho das organizações (Arida, 1990).

Para desenvolverem internamente sua competitividade, as organizações necessitam assumir postura inovadora, no sentido de definirem estratégias empresariais comprometidas com a inovação que determinem as diretrizes tecnológicas e mercadológicas de sua atuação. O comprometimento ocorre quando o processo de inovação é internalizado, deixando de ser um objetivo externo e transformando-se em característica intrínseca à organização. Ele passa, então, a atuar na promoção do espírito empreendedor, propulsinando a emergência de vantagens comparativas que definirão o diferencial de competitividade (Marcovitch, 1990). Entre os elementos propulsinadores desse processo de formulação da competitividade interna destaca-se o desenvolvimento tecnológico, reconhecido como fator crítico essencial por todos os estudiosos do tema (Rattner, 1988). No entanto, o processo de internalização desse desenvolvimento depende da existência de modelos organizacionais e de gestão sintonizados com as profundas transformações que ocorrem em uma organização na busca de elevar o patamar da eficiência de seu desempenho.

Nesse sentido escreve Fleury (1990): "A procura de modelos de gestão que viabilizem novas formas de interação entre os indivíduos, as categorias profissionais e a organização surge com maior prioridade no discurso e mesmo na prática de certas empresas". E

essa procura ocorre por não se tratar apenas de absorver inovações tecnológicas que modificarão o processo produtivo e, eventualmente, algumas características das relações internas. A postura inovadora da organização obriga o redesenho de seu formato, a redefinição dos modelos de gestão adotados e a revisão de procedimentos e práticas compatíveis com esses novos modelos.

Desperta-me a necessidade de escrever estas reflexões não somente a constatação de ser pequeno o número de organizações brasileiras que buscam implementar a mudança como medida de sobrevivência, conscientes de seu desafio inarredável. São poucos os grupos de empresas mobilizados em torno de investimentos em P&D, projetos de desenvolvimento tecnológico e modernas concepções de estrutura organizacional ou de organização do trabalho, sendo adjetivados como ilhas de excelência, organização de ponta e outros termos destacando mais as suas excentricidades no contexto empresarial do que o conteúdo das inovações que os diferenciam.

Tampouco me causa estranheza não estar a maioria das organizações, mesmo as de grande porte ou as líderes de produção no setor em que se alocam, atuando de modo prioritário, sistemático e intenso no sentido da modernização. É referência histórica que o processo de crescimento econômico brasileiro apresente caráter dependente e reativo, os empreendimentos sejam lentos em identificar e aproveitar as oportunidades negociais e, no mesmo ritmo, as empresas, suas tecnologias e o modo de administrá-las estejam sempre defasados dos modelos vigentes em países desenvolvidos.

Neste artigo minha preocupação está voltada para o modo como as organizações estão procedendo, ou tentando proceder, às mudanças de estrutura e gestão. O motivo deste questionamento está no fato — aparentemente óbvio, mas omitido de forma persistente — de esses modos de proceder às mudanças organizacionais não levarem em conta que todos eles exigem modificações profundas na maneira de ser e trabalhar das pessoas envolvidas.

Considero que o desafio de mudar das organizações brasileiras não está apenas na necessidade de desenvolverem a percepção de ser preciso buscar a modernidade, mas também de definirem como empreender essa busca. Este como passa, necessariamente, pela reflexão sobre o desenvolvimento das pessoas, pois é delas a capacidade de internalizar os valores da mudança, transformando-os em ações concretas.

O desafio de como mudar constitui complexo fator crítico de sucesso para qualquer processo de desenvolvimento organizacional. Mesmo em organizações sinceramente engajadas no esforço de obter a modernidade de gestão está presente o risco de se reiterar a contradição: modelos organizacionais de aparência moderna recobrando práticas de gestão obsoletas, tal

como o país do futuro encerra em si a peste do passado.

Visando a ampliar esse questionamento, desenvolvo as reflexões enfocando os seguintes aspectos:

- a importância de os processos de mudança serem integrados e consistentes, mantendo escopo abrangente de toda a complexidade organizacional;
- a necessidade de redefinir os sistemas de gestão de Recursos Humanos para que ofereçam apoio ao processo de mudança, evitando a defasagem entre os padrões organizacionais modernos e os de relações do trabalho antiquados e ineficientes, os quais tendem a ser preservados.

Esses aspectos, evidentemente, não esgotam a complexidade do tema, mas sua discussão é necessária e profícua visto ser a mudança das políticas e práticas de gestão do trabalho desafio estratégico para qualquer organização brasileira que tenha optado por desenvolver sua eficiência e sua competitividade.

#### “POR FORA, BELA VIOLA ...”

Provocar mudanças é quase sempre doloroso para as organizações. Os fatores externos — perdas e prejuízos, principalmente — são os mais eficazes para despertar a percepção de ser preciso mudar. Contudo, apenas essa percepção nem sempre é suficiente; existe um movimento de autoproteção que desencadeia atitudes de resistência às proposições de mudança. Este é um quadro costumeiro. Argyris (1991) dissecou, em artigo baseado numa pesquisa, a questão da resistência dos consultores de formação educacional esmerada em perceberem suas próprias limitações ao lidarem com os problemas das organizações que atendem. Ressalta que esses profissionais se refugiam em atitude de crítica ao comportamento dos clientes, a qual os protege, defensivamente, de conhecer e avaliar suas próprias falhas de desempenho. Deste modo, tendem a reduzir a capacidade de visão que o conhecimento teórico sólido, detido por eles, deveria lhes assegurar no processo de identificar e solucionar problemas organizacionais complexos.

Essa falta de visão dos profissionais que deveriam estar preparados para orientar a empresa quanto ao caminho a seguir é fenômeno igualmente freqüente nas organizações brasileiras. Quando as condições críticas se acirram, colocando em risco a sobrevivência do negócio, instala-se esforço paranoico de mudanças que na maioria das vezes se mostra ineficaz e até contribui para desestabilizar a organização. Este esforço de transformação não é iniciado quando as condições são mais propícias, porque a crise ainda não alcançou seu ritmo galopante, tampouco ceifou suas primeiras vítimas. Perdidas tais condições, os processos de mudança são instalados sem a percepção mais acurada acerca da adequação das medidas e sem considerar o leque de

conseqüências previsíveis que devem ser monitoradas cuidadosamente.

Exemplo claro pode ser encontrado nas organizações bancárias brasileiras, que acomodaram suas estruturas e estratégias às características deformantes do mercado financeiro brasileiro, mantendo baixa capacidade interna para responder às bruscas alterações provocadas pelos planos econômicos do governo.

Mesmo sendo negócio de alta rentabilidade e segurança garantida pelo Estado, não houve maior preocupação com desenvolvimento tecnológico, capacitação e qualificação do pessoal, aprimoramento da tecnologia de gestão, melhoria de qualidade dos serviços, embora os próprios analistas econômicos dos grandes bancos acenassem com a perspectiva de que era preciso estar preparado para ser mais eficiente, em horizonte prenunciando-se mais competitivo.

Quando as inesperadas condições restritivas do ambiente externo indicaram a necessidade de bloquear as perdas de eficiência, as medidas de controle, avaliação e punição proliferaram nos bancos de forma descontrolada. Seja na relação com o cliente, na gestão dos recursos humanos ou na administração das despesas mais simples, o único padrão escolhido foi **mutilador**. Cobrança de taxas por serviços antes gratuitos, cortes de pessoal, abolição do *cafezinho* são alguns dos exemplos desse processo indiscriminado e ineficaz de promover a mudança.

Em curto espaço de tempo, como se fosse uma alteração superficialmente cosmética, as empresas introduziram pelo menos dois tipos de mudanças, *de per se* profundas e impactantes: redefinição da postura mercadológica e do modelo organizacional. As inúmeras e importantes modificações desencadeadas por elas repercutem nos mais recônditos nichos do corpo organizacional. Por não ser previamente considerada essa repercussão, tende-se a recebê-la com surpresa, muitas vezes com o desencanto por não ter obtido os resultados desejados.

É mal-avaliado o prazo necessário para que o mercado compreenda e responda aos estímulos diferenciais da estratégia adotada. E, o mais importante, não se adequa a estrutura interna com recursos apropriados para viabilizar as metas mercadológicas projetadas. Dentre esses recursos ressaltam-se as necessidades de capacitação técnica e gerencial, aperfeiçoamento das condições de organização do trabalho e redefinição das políticas e do sistema de gestão de Recursos Humanos.

A **falta de visão** quanto à importância de atender esse tipo de pré-requisito para implementar um processo de mudança organizacional pode ser aquilatada, da mesma forma, na implantação de estruturas organizacionais centradas em unidades de negócios que os bancos adotam como modelo ideal para **enxugar** a organização e incrementar sua eficiência.

Criada por Ansoff (1975), a metodologia de constituição de estruturas por unidades estratégicas de ne-

gócios é processo visando a simplificar a complexidade do planejamento estratégico, garantindo a formulação de estratégias mais consistentes, coerentes com a especificidade de cada negócio e passíveis de avaliação (Fischmann & Santos, 1982). Entretanto, exige dos executivos a capacidade de explicitar objetivos e valores com clareza, conciliar os conflitos de idéias e opiniões entre os gestores de diferentes unidades, distribuir recursos e condições de maneira equânime, administrar a competitividade entre as áreas até o ponto ideal — a partir deste torna-se apenas fator desagregador da integração organizacional.

Os impactos internos desses processos intempestivos e mal-administrados de mudança podem ser contabilizados como incremento da ineficiência do desempenho organizacional. Se a organização tinha problemas de integração e comunicação interna, eles intensificaram-se com o clima de terrorismo e insegurança gerado, repercutindo na queda de qualidade do atendimento. Se estava carente de funcionários qualificados, perdeu os eventuais talentos atraídos por concorrentes, igualmente preocupados em aumentar sua vantagem competitiva. Se os instrumentos gerenciais não eram adequados, tornaram-se mais obsoletos quando se passou a exigir do gerente desempenho autônomo e empreendedor.

Quer-se ressaltar com esse exemplo que a adoção de amplas medidas de mudança com expectativas de resultados ágeis tende a trazer efeitos desastrosos. Além de não surtir o efeito desejado — recuperar as condições propícias ao desenvolvimento organizacional, as quais antecederiam o momento em que a crise desencadeada pelos fatores externos abalou a estabilidade da organização —, a mudança mal gerida é capaz de provocar a corrosão da identidade organizacional dos funcionários e a imagem da empresa no mercado.

Muitas vezes a percepção da necessidade de mudança não advém do diagnóstico das deficiências da empresa, nem da análise prospectiva abalizada ou da dolorosa experiência de crise grave, mas de certa idealização da eficácia dos novos modelos. Este fenômeno é comum, atualmente, em empresas e conglomerados de grande porte, no interior dos quais sempre pairou a percepção mais ou menos difusa de que o tamanho e a complexidade organizacional estariam permitindo deficiências difíceis de detectar.

Não se trata, portanto, de postura de busca da excelência empresarial, da inovação, da eficiência. Trata-se, ao contrário, de experimentar o modelo em voga para tentar aumentar a eficiência, sem o ônus de assumir alterações profundas. Enquadram-se nessa situação boa parte das organizações que remodelam suas estruturas adotando a formatação das unidades de negócio ou de gestão, sem contudo pretenderem efetivamente descentralizar a ação administrativa. Criam, assim, desenhos organizacionais híbridos, nos quais os critérios para centralizar ou descentralizar algumas

funções passam a ser subjetivos e contraditórios. Por efeito, não se obtém a racionalização pretendida e mascara-se o sistema administrativo centralizado e fechado com alguns artifícios de nomenclatura e procedimentos para que pareça promover a autonomia empreendedora característica daquele modelo estrutural.

Esse quadro de ambigüidades, no qual atualmente muitas empresas estão transformando sua organização administrativa, poderá trazer graves seqüelas. As reduções de custos e as economias projetadas são visivelmente impraticáveis de serem obtidas no mesmo período em que é preciso investir em instrumentos de gestão adequados e na capacitação técnica e gerencial que garanta a implementação do modelo. As oportunidades negociais que assegurariam o acréscimo de rendimento são alvo do conjunto da concorrência; assim, na maior parte dos casos, não constituem garantia de sucesso em curto prazo.

Além disso, muitas oportunidades são desperdiçadas por equipes gerenciais despreparadas, às quais não foram oferecidas condições de desenvolvimento durante muitos anos de vida profissional. Condicionados a obedecer e não habituados a questionar normas, inesperadamente esses executivos são convidados a opinar, sugerir, criticar, elaborar metas e estratégias cujos significados mal compreendem. Para esses gerentes as propostas teoricamente libertadoras de pró-atividade, autodesenvolvimento, autonomia de decisão, função de empreendedor, *intrapreneurship*, e conceitos congêneres que recheiam o ideário dos modelos de descentralização administrativa, ressoam como os perigos desconhecidos de uma câmara de torturas.

Fica claro que as pessoas se sentem impotentes, inicialmente, para questionar ou reagir. Em médio prazo estarão adaptando os procedimentos do modelo aos limites de suas capacidades de interpretação e de suas competências profissionais. O que poderá resultar desse processo? A avaliação negativa do modelo, a busca de uma alternativa e as perdas inerentes ao fracasso, inclusive de credibilidade e envolvimento das pessoas; ou a deformação do modelo e a complacência com desempenhos e resultados abaixo das expectativas. Quaisquer que sejam os encaminhamentos, as perdas em nível das pessoas e de suas relações com o trabalho serão grandes, tanto se mensuradas pela ótica da organização como se avaliadas individualmente.

Finalmente, o processo de mudança pode ser iniciado pela percepção de um problema ou pela escolha de um objetivo considerado vital para a organização. Os exemplos mais freqüentes são os das empresas industriais empenhadas em absorção de alta tecnologia, implantação de programas visando a incrementar a produtividade ou desenvolver a qualidade.

É comum serem os projetos específicos cercados de inovações que vão desde a melhoria dos requisitos de infra-estrutura até a admissão e o treinamento de fun-

cionários especiais, gozando de condições e relações de trabalho que os diferenciam dos demais. Ao invés de funcionarem como centros irradiadores do processo de mudança, esses projetos transformam-se em **quistos** no corpo da organização. Estimulam o crescimento das resistências pela percepção da injustiça; elitizam o próprio conceito que se pretende disseminar, colocando-o como propriedade de grupo diferenciado; propiciam o surgimento de reações negativas, por ser a inovação associada às perdas.

Freqüentemente, a adoção de projeto desse tipo é considerada medida restrita ao espaço organizacional em que ocorre e aos objetivos para os quais foi criada. Assim, equipamentos de alto custo e processos tecnológicos sofisticados são implantados sem o correspondente investimento na capacitação técnica das pessoas envolvidas. Novos modelos de organização do trabalho — como o JIT e os grupos semi-autônomos — são adotados sem consulta prévia e sem acompanhamento aos trabalhadores realocados. As pessoas são convocadas a participar de grupos de trabalho, tarefas que excedem as responsabilidades de seu cargo — como melhorar a qualidade do produto, definir critérios do corte de despesa, estabelecer a lista de demitidos —, sob o pretexto de ser a participação sempre gratificante e desejada por todos.

Considero importante comentar esses exemplos genéricos para ressaltar as contradições inerentes aos processos de mudança, quando se ignora o nexos existente entre as transformações organizacionais e as modificações de atitudes e relações das pessoas que constituem a organização.

A modernização de sistemas, instrumentos e práticas de gestão constitui, sem dúvida, etapa essencial do movimento das organizações em busca da modernidade. Assim como as organizações que pretendem se manter vivas e competitivas não podem se omitir de buscar a modernidade, também esta busca não pode se omitir de ser um movimento dinâmico e integrativo. Tentar realizá-la com processos segmentados, parciais e inconsistentes apenas provocará resultados fragmentados que intensificarão as ambigüidades e contradições.

O efeito de mudanças apenas aparentes, que modernizam aspectos superficiais da organização sem transformar o âmago dos padrões culturais e políticos, tende a ser contrário aos objetivos de qualquer processo de desenvolvimento, pois reforça as características obsoletas desses fatores intrínsecos e inviabiliza que a crença na inovação, essencial a toda mudança, possa se manifestar e desenvolver no interior da vida organizacional.

Como no adágio popular, **por fora** a organização pode ostentar o verniz de modernidade sem conseguir, no entanto, obter a almejada eficiência, a qual depende da transformação do processo de gestão em seu conteúdo interno.

## A MODERNIDADE DE GESTÃO E O SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

A proposta de um sistema integrado de gestão de Recursos Humanos fundamenta-se, inicialmente, na insatisfação com os resultados advindos dos processos administrativos, técnicos e operacionais que, tradicionalmente, constituem a ação de gerir o trabalho em organizações complexas. Insatisfação esta ampliada e concretizada frente aos processos de transformação social e organizacional que exigem, já no curto prazo, ser os resultados da gestão das pessoas coerentes com os processos de mudança da organização como um todo.

A própria enunciação — sistema integrado — tem rigor terminológico que não é mero academicismo. Esta precisão justifica-se quando é observada, por exemplo, a mistura feita entre o administrar recursos humanos, enquanto ações e decisões direcionadas para gerir o trabalho, e a configuração ocupada pela área de Recursos Humanos na distribuição formal dos espaços organizacionais em âmbito da estrutura. Em alguns momentos o *design* estrutural foi intensamente utilizado para justificar a ineficiência técnico-administrativa; noutros, ao contrário, a adoção ou não de métodos, técnicas e procedimentos esteve vinculada às características da estrutura e não às necessidades de gestão próprias da organização ou originadas da dinâmica de mudanças internas e externas que ela vivenciava.

Os anos 60 e 70 testemunharam no Brasil o esforço dispendido em competições internas para ampliar o espaço de poder das áreas de Recursos Humanos e para afirmar a prevalência do papel de agente de mudança do profissional especializado. Essas disputas inócuas, ainda não superadas nos cotidianos organizacionais, são fortes indicadores de como a existência de zonas cinzentas, em termos conceituais, propicia que a falta de precisão se desdobre em grandes equívocos em nível da ação.

Da mesma forma, a absorção desmesurada de técnicas da moda e instrumentos padronizados para processar as funções de Recursos Humanos, verificada desde a década de 60 e com especial ênfase modernizadora nos anos 80, incorporando propostas participativas, democráticas, transparentes, demonstrou que a falta de clareza sobre onde se quer chegar tem permitido chegar a lugar nenhum.

Esses comentários acerca da necessidade de usar cuidadosamente o conceito de sistema visam a esclarecer que na prática a opção por modelo de gestão integrada implica em assumir o ônus de mudar a postura profissional, abdicar da posse de área organizacional poderosa e exclusiva, disseminar os processos e instrumentos da administração através do corpo da organização, independentemente de critérios hierárquicos e especialização.

Esse é o segundo fundamento desta proposta, ou seja, nela o conceito de integrado não está apenas adjetivando o sistema de gestão, antes é o conceito que determina sua própria essência. Não se trata de sistema administrativo qualquer, guardando as características clássicas de abrangência e interdependência, mas de sistema que — em virtude de ser o trabalho humano em organizações seu objeto primordial de ação — deve ter na integração dos subsistemas que o conformam a excelência de sua concepção e seu funcionamento.

O escopo dessa integração é assegurar serem todas as funções atendidas, conforme o perfil de necessidades específicas de cada organização e mediante instrumentos e técnicas delineados a partir de tais especificidades. Estas, por sua vez, não serão conhecidas se, de um lado, as políticas de gestão não explicitarem seus padrões ideológicos e suas diretrizes de ação e, de outro, o processo de concepção e implantação do sistema não for assumido pelo conjunto da organização.

Tal quadro evidencia que não se trata de proceder, em sofisticado trabalho de gabinete, a novo arranjo estrutural ou de adicionar funções de cima para baixo à administração de Recursos Humanos e, muito menos, de adotar o último grito da moda da gestão participativa. Trata-se de espalhar nos interstícios do tecido organizacional o questionamento, a reflexão, a preocupação e a responsabilidade com a gestão do trabalho e das pessoas que o executam. Evidentemente, organizações diferentes responderão de formas diversas à provocação do desenvolvimento e essas respostas estarão diretamente relacionadas com os padrões culturais e as relações de poder vigentes.

Embora encarados sempre como elementos obstaculizadores do desenvolvimento organizacional, esses dois fatores, apesar de estarem no cerne das resistências à mudança freqüentemente encontradas, podem se constituir em alavancadores, desde que se detecte o germe capaz de sensibilizá-los. Não pretendo minimizar o poder da resistência, mas ressaltar ser provável que a potencialidade de sua transformação esteja embutida nela própria. Pelo menos pode-se afirmar com segurança que as mudanças organizacionais efetivadas são aquelas emergentes do seu próprio interior, equivalendo a dizer que estavam latentes na própria cultura.

Isso me leva a inferir, dos subsistemas constituintes de um sistema de gestão de Recursos Humanos alguns têm intrinsecamente maior potencialidade para estimular e monitorar a mudança organizacional. Um deles é o subsistema que visa ao desenvolvimento de Recursos Humanos, no qual estão as funções de formação e treinamento, capacitação e desenvolvimento, mobilidade e sucessão. Pela própria dinâmica de suas atribuições esse subsistema deveria se constituir na coluna-mestra do sistema de Recursos Humanos, visto agregar as funções estratégicas para assegurar o desenvolvimento e a perenidade da organização. O outro

subsistema capaz de potencializar a mudança visa a manter as comunicações e relações com e entre pessoas/grupos/áreas da organização. Ele é responsável por abrir canais e viabilizar fluxos que garantam as tão decantadas representatividade, participação, transparência. Se o primeiro funciona como espinha dorsal, o segundo permite a circulação vitalizadora.

Um terceiro ponto fundamental para a viabilidade, na prática, da proposta do sistema integrado reside em que seu funcionamento guarde total consistência com sua concepção. As práticas de Recursos Humanos não poderão mais constituir monopólio de um grupo de especialistas, mas deverão instrumentalizar a ação de cada agente organizacional em sua esfera de atuação. Os gestores estarão multiplicados no interior da organização, não apenas pela capacidade de lidarem com alguns instrumentos e técnicas adotados, mas princi-

palmente porque internalizaram princípios e objetivos, compartilharam a definição de metas e meios para atingi-las, incorporaram à sua atividade as premissas da gestão e das relações do trabalho que a organização pretende manter como próprias de sua identidade.

Nesse cenário os desafios da modernidade, de qualquer tipo, seja quando estão expressos na necessidade de alcançar novos paradigmas tecnológicos ou visam a empreender saltos qualitativos na capacitação ou se configuram no atingimento de metas de crescimento, constituir-se-ão tão somente em estimuladores de um processo de desenvolvimento característico do desempenho dessa organização. Caso contrário, cada um deles representará obstáculo intransponível ou só superado com alto custo e muitas perdas. Entre elas, a que mais deve nos preocupar é a perda da própria oportunidade de enfrentar os desafios da modernidade.

---

### Abstract

---

This essay points out the contradictions of organizational changing process. It suggests the increase of competitiveness and efficiency depends on personnel development and human resources management systems.

#### Uniterms:

- organizational change
- management models
- organizational development
- human resources integrative system

---

### Referências Bibliográficas

---

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, v.69, n.3, p.99-109, May/June 1991.

ARIDA, P. Política econômica e competitividade empresarial. (Trabalho apresentado no SEMINÁRIO CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE MUDANÇAS, São Paulo, FEA/USP, ago. 1990).

FISCHMANN, A.A. & SANTOS, S.A. dos. Uma aplicação das UEN's — Unidades estratégias de negócios — na formulação do planejamento estratégico. *Revista de Administração*, São paulo, v.17, n.3, p.5-20, jul./set. 1982.

FLEURY, M.T.L. Novas formas de gestão da força de trabalho no Brasil. (Trabalho apresenta-

do na REUNIÃO ANUAL DA ANPOCS, 14., 1990).

MARCOVITCH, J. A modernização industrial e tecnológica: estagnação e prosperidade. *Revista de Administração*, São Paulo, v.25, n.1, p.16-31, jan./mar. 1990.

RATTNER, H. *Política Industrial*. São Paulo, Brasiliense, 1988.

Recebido em outubro/91