

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

**MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
EM EMPRESA FAMILIAR**

JEANINE MARIA SOBRAL NUNES

FORTALEZA, OUTUBRO DE 2004

**MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL  
EM EMPRESA FAMILIAR**

JEANINE MARIA SOBRAL NUNES

Orientador: PROF.: JOSÉ JÚLIO MARTINS TÔRRES

Monografia apresentada ao Cetrede – Centro de Treinamento e Desenvolvimento para a obtenção do grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

FORTALEZA- CE  
2004

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão e Estratégia Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

---

Aluna – Jeanine Maria Sobral Nunes

Nota

---

Prof. Orientador

Monografia aprovada em 28 de Outubro de 2004

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela oportunidade de estar viva, com saúde para buscar a realização de tudo o que almejo.

Ao Professor José Júlio Martins Tôrres, por sua atenção, dedicação e empréstimo de seus livros. Sem sua sabedoria, este trabalho não teria sido concretizado.

À minha turma, que com a troca de experiências e vivências em muito contribuiu para meu aprimoramento.

À empresa em estudo, pela oportunidade da pesquisa e do meu aprendizado.

Aos meus familiares, pelo incentivo e apoio, contribuindo para a realização de mais um sonho concretizado.

E aos demais, que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

## RESUMO

Este trabalho investiga, por meio de pesquisa bibliográfica sobre a Teoria da Complexidade e de pesquisa de campo, como possibilitar uma mudança de cultura organizacional numa empresa familiar.

Com o advento da globalização e de tantos avanços tecnológicos, as empresas não mais possuem hegemonia no mercado em que atuam. O produto era o grande diferencial, hoje, o atendimento e a fidelização de clientes são seus grandes desafios. Com isso, uma empresa que não priorizar esses fatores dificilmente sobreviverá no mercado. Em se tratando de empresa familiar, na qual as relações de trabalho baseiam-se no grau de parentesco e no trato pessoal, esse é um fator peculiar que comumente ocorre nesse tipo de organização, principalmente, as disputas de território e a concorrência entre seus gestores de forma a, muitas vezes, tornarem nebulosas as estratégias e perspectivas de crescimento da própria organização. Pois, desta maneira, a empresa é vista de forma setorial e estratificada, sendo necessária uma visão sistêmica complexa onde o todo se reflete em cada uma de suas partes e vice-versa. Conclui-se, que a empresa é um organismo vivo e interdependente, onde cada uma de suas partes, ou setores, não sobrevive isoladamente, fazendo com que seja necessária uma visão sistêmica complexa para que suas estratégias estejam focadas em seu desenvolvimento e contínua consolidação no mercado.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. TEORIA DA COMPLEXIDADE	02
2.1. Teoria do Caos	03
2.2. Teoria dos Fractais	04
2.3. Teoria das Catástrofes	05
2.4. Lógica Fuzzy	06
3. CONTEXTUALIZAÇÃO	08
3.1. Organizações vistas como Máquinas	17
3.2. Organizações vistas como Organismos	18
3.3. Organizações vistas como Cérebro	19
3.4. Organizações vistas como Cultura	19
3.5. Organizações vistas como Política	21
3.6. Organizações vistas como Prisões Psíquicas	22
3.7. Organizações vistas como Fluxo e Transformação	24
3.8. Organizações vistas como Espaço para Dominação	26
3.9. Organizações vistas como Provedoras	27
3.10. Organizações vistas como Rede de Relações	27
3.11. Organizações vistas como Facilitadores de Mudança e Desenvolvimento	28
4. ESTUDO DE CASO	30
5. CONCLUSÃO	36
6. BIBLIOGRAFIA	38

## 1. INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho consiste em apresentar uma proposta de gestão em empresa familiar, possuidora de suas peculiaridades, propiciando uma gestão voltada para os negócios e estratégias da empresa, saindo de um conflito familiar que tanto debilita a saúde e sobrevivência da mesma.

Será apresentado um estudo de caso de uma empresa familiar originária do interior de São Paulo, estabelecida, hoje, no interior do Ceará. Em seu contexto atual, apresenta as mesmas características que se encontram citadas nas mais diversas bibliografias.

A Teoria da Complexidade afirma que em tudo há uma organização caótica, onde o próprio caos serve de base para uma nova reestruturação organizacional. A partir disso, pode-se pensar a empresa como um grande organismo autopoiético e auto-regulador, devendo se ajustar às contingências do meio e vice-versa, realizando uma co-criação mútua. Nessa intenção, transformar uma cultura empresarial familiar em uma gestão de negócios é um grande desafio.

## 2. TEORIA DA COMPLEXIDADE

A ciência do século XIX, na tentativa de conhecer o homem e a natureza, fragmentou-os de tal forma que, nessa busca aprofundada, acabou por perder a visão do todo onde há a compreensão e não apenas explicações.

A visão mecanicista de mundo é analítica e determinista. Para se entender um ser basta que sejam estudadas as suas partes e para se obter determinado efeito basta que se conheça a sua causa. Para a ciência dessa época o homem, a natureza e tudo o que há no universo funciona como uma máquina. Para estudá-lo é preciso conhecer seus mecanismos de funcionamento, suas partes, assim, conhecer-se-á o todo. Trata-se de uma visão linear, simplista e explicativa.

A Teoria da Complexidade surge como uma nova forma complementar e mais abrangente em resposta à visão mecanicista de mundo. Ela trata dos relacionamentos e processos, numa visão sistêmica complexa na qual tudo está conectado num abraço com o todo.

Na visão complexa, o todo está em suas partes e vice-versa. Não há uma preeditibilidade e sim possibilidades. A visão é sistêmica complexa, o conhecimento dá-se numa integração por redes de conexões; não dá para se deduzir os processos numa visão linear da realidade de causa e efeito, como no modelo anterior.

A Teoria da Complexidade não vem se contrapor à ciência demarcada pelo determinismo e, sim, complementá-la.

A Física Newtoniana, não perdeu sua importância com o advento da Teoria da Relatividade de Einstein. Esta veio dizer que existe uma outra forma de se abordar e sondar a realidade. Por exemplo, a Física Newtoniana é muito útil para o universo macroscópico, já para o universo microscópico, torna-se um impasse, o que para este caso a Física Quântica, que corrobora com a visão complexa de mundo, já o responde melhor.

A própria palavra complexo significa “*com + plexus = junto + tecido = tecido junto*”. A realidade é construída de paradoxos, de relacionamentos e não de dados, fatos e estruturas isolados. O universo é um sistema adaptativo complexo (tudo tecido junto).

A Teoria da Complexidade é formada por um conjunto de teorias que são suas principais vertentes:

- a) Teoria do Caos;
- b) Teoria dos Fractais;
- c) Teoria das Catástrofes e
- d) Lógica Fuzzy.

## 2.1. Teoria do Caos

“O termo caos refere-se a uma interconectividade subjacente que existe em fatos aparentemente aleatórios. A ciência do caos enfoca matizes, padrões ocultos, a sensibilidade das coisas e as regras que regem os meios pelos quais o imprevisível causa o novo. É uma tentativa de compreender os movimentos que criam as tempestades, rios turbulentos, furacões, picos pontiagudos, litorais nodosos e todos os tipos de padrões complexos, desde deltas de rios até os nervos e vasos sanguíneos do nosso corpo.” (Briggs, 2000).

A Teoria do Caos teve seu início nos estudos do meteorólogo Edward Lorenz que conseguiu provar a possibilidade de previsões climáticas envolvendo apenas a temperatura, pressão atmosférica e velocidade dos ventos. Ele mostrou que pequenas causas podem provocar grandes efeitos, o que é mais conhecido como “Efeito Borboleta”.

Seus estudos mostraram o determinismo do caos. Há sempre um padrão, uma ordem no sistema como um todo. Há uma equação que pode ser representada graficamente por uma figura chamada de atrator, na qual as pessoas podem ver a ordem e a regularidade, onde antes, por conta de sua visão reducionista de mundo, só viam desordem e irregularidade.

O caos pode ser definido como um processo complexo, qualitativo e não linear, caracterizado pela aparente imprevisibilidade de comportamento e pela grande sensibilidade a pequenas variações em seu sistema dinâmico; isto é, sistemas simples podem resultar de comportamentos complexos, bem como sistemas complexos podem resultar de

comportamentos simples. É a variedade criativa dentro de um padrão geral de similaridade. Para Lorenz (1963), o caos “é uma ordem mascarada de aleatoriedade”.

Segundo, Prigogine (1996), um grande cientista estudioso da termodinâmica, laureado com o Prêmio Nobel de Química, “ordem e organização podem surgir de modo ‘espontâneo’ da desordem e do caos por meio de um processo de auto-organização”. A matéria é mutável. No nível subatômico a matéria não existe em lugares definidos, apenas mostra “tendências” para existir. Nenhuma estrutura viva pode ser permanentemente estabilizada. Isso seria a própria morte.

É no limiar do caos, isto é, entre o equilíbrio e o desequilíbrio, com suficiente liberdade para criar e com suficiente estrutura para não desmoronar, que os sistemas apresentam a sua melhor produtividade. É na crise que possuímos a chave para as transformações. Trata-se de um sistema de auto-renovação e de autocriação.

A aplicação da teoria do caos nas organizações desencadeia uma nova abordagem que sinaliza a incorporação de novos conceitos e práticas administrativas. Mostra a necessidade de assimilar a instabilidade como oportunidade de crescimento, de interagir interna e externamente de forma desregulamentada para aprender e criar; de aceitar os conflitos e perturbações e compreender as rupturas como possibilidade para evoluir.

## 2.2. Teoria dos Fractais

A teoria dos Fractais, cujo criador é o engenheiro Benoit Mandelbrot, é a geometria da teoria do caos.

A palavra Fractal vem do latim *fractus* e quer dizer fragmentado. Além disso, *frac* lembra fração, parte e *tal* lembra total, todo. Isto nos dá a idéia de que a parte está no todo e o todo está na parte. E ainda, Fractais são objetos de dimensão espacial fracionária, com a propriedade de auto-similaridade, isto é, seus componentes têm semelhança com a totalidade da estrutura.

No conceito desta visão de mundo a realidade não é hierárquica, de cima para baixo e vice-versa, e sim uma visão de zoom.

Podemos ter como exemplo uma célula do nosso corpo. Nela está contida tudo o que se refere a nós mesmos, todas as nossas características, nos mínimos detalhes, é o todo que reflete a parte e a parte que reflete o todo. Outro exemplo, uma samambaia: as folhas que formam a haste principal têm semelhança com a haste. As folhinhas que formam a folha também têm semelhança com o todo. Podemos perceber essa estrutura também, ao viajarmos e ao conhecermos um nativo de uma região, dependendo do tratamento que obtivermos das pessoas que contatarmos tenderemos a compreender como é a cultura local.

Principais características: extensão infinita dos limites, permeabilidade dos limites e auto-similaridade.

Sua aplicação nas empresas nos encaminha para uma visão compartilhada da importância de todos dentro da organização, onde não há um melhor que o outro, mas todos fazem parte de um todo maior; e do seu lugar, cada um possui uma visão única e estratégica de como podem ser melhorados os processos e interações na empresa. Todos aprendem com todos. Têm de ensinar a aprender, a ensinar e a se desenvolver, perpetuando este processo.

O mais importante são as interações, “o que está nas entrelinhas”. Os relacionamentos é que possibilitam qualquer mudança.

As empresas e as organizações em geral são fractais. Unimos estratégias, pessoas, processos e formamos uma organização que cresce e depois se perpetua com essas mesmas características de sua formação. Cada um na empresa, além de fazer parte da mesma, é a própria empresa; assim como a empresa é cada um de seus colaboradores.

### **2.3. Teoria das Catástrofes**

A Teoria das Catástrofes é caracterizada pelo aparecimento súbito de uma solução qualitativamente diferente para um sistema quando um parâmetro é variado suavemente. São alterações repentinas sem prejuízo da estabilidade global do sistema e, até mesmo, é uma

manobra de subsistência. Suas principais aplicações são em estudos de comportamentos que ocorrem nas tomadas de decisões, nas bolsas de valores e até nos conflitos internacionais.

É a mudança de estado que caracteriza a catástrofe. Tudo dependerá do ângulo em que se percebe determinada situação. Na teoria da Complexidade em geral, não há exatamente o certo ou errado, o melhor ou o pior, mas tudo é relativo, depende do olhar daquele que observa que, automaticamente, já faz parte do processo.

A teoria das catástrofes contribui para o esclarecimento de mudanças bruscas em tomadas de decisões. Apesar disso, ajuda-nos a compreender a construção e o processo, pois nada está pronto ou é automático, não é apenas seu resultado e sim, seu processo, sua construção.

## **2.4 Lógica Fuzzy**

Fuzzy significa difuso, polivalente. Aprendemos desde Aristóteles que algo ou é verdadeiro ou é falso. Mas, na prática, é comum encontrarmos “meias verdades”, principalmente no que tange ao ser humano. É necessária uma flexibilidade, uma maleabilidade. Daí surgiu a lógica fuzzy, de modo a formalizar esses conceitos.

Trata-se de uma visão integrativa e não dicotômica da realidade. Tudo passa pelo campo do relativo. Conceitos como beleza, inteligência, opiniões, sociedade, comportamento etc, não são categorias excludentes. O belo e/ou feio é relativo, é contextualizado e situacional. Somos jovens e velhos ao mesmo tempo. Quando se diz que alguém já viveu 20 anos, por outro lado, se diz também que ele já morreu 20 anos. Mais um ano de vida em seu aniversário é o mesmo que menos um ano em sua vida.

É paradoxal, mas é assim a natureza. Nós, com nossa consciência discriminativa é que vemos tudo pela metade, e não em sua integridade, em seu todo. É a nossa capacidade e incapacidade de perceber e não perceber o fato como ele é. Nada mais natural essa visão do ser humano, como consequência, até mesmo, de sua formação cultural ainda mecanicista. É importante se perceberem as diversas formas de interagir com o todo e não tratá-las como algo religioso, de crença no que é certo ou errado e, sim, de ser certo e errado relativamente.

A contribuição da lógica fuzzy para as empresas é de grande utilidade para se trabalhar os relacionamentos interpessoais, os processos de negociação e de avaliação de desempenho.

Mas o que tudo isso tem a ver com a nossa realidade nas empresas? É o que veremos a seguir.

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em toda a história da indústria, sabe-se do reflexo da ciência e da tecnologia da época atuando diretamente no modo de viver de cada sociedade. Todo pensamento e raciocínio é baseado na cultura e momento sócio-político-econômico de cada período.

As indústrias no Brasil cresceram após a 2ª Guerra Mundial, quando os mercados foram abertos para as indústrias estrangeiras. Nessa época, o que vigorava, enquanto gestão, era o referencial mecanicista-taylorista, no qual o que predominava era a especialização nas áreas, o técnico. Conseqüentemente, a empresa era vista setorialmente, estratificada e alienada de si mesma em seu todo.

O homem era visto como produto, mercadoria, tudo passa a ser comercializado. Até mesmo suas necessidades e desejos eram recriados de forma a mantê-lo alienado e separado de si mesmo.

O conhecimento era específico para cada setor, não importando as relações existentes. O que se pensava motivar o funcionário era apenas um salário maior.

O que tem predominado até então nas teorias ou abordagens organizacionais é a relação sujeito-objeto, homem-organização, é a relação eu-isso, o homem “coisificado” e sem “ciência”, sem um significado subjetivo de sua existência.

Com a idéia da repetição e da velocidade, pensou-se que a produtividade chegaria a patamares incalculáveis. E até se chegou longe, porém, o homem retrocedeu naquilo que lhe era mais natural, cindiu-se e, com isso, perdeu o sentido, sua motivação decaiu e não é à toa que hoje “motivação” é um dos temas mais estudados, por ter se perdido essa compreensão e sua ligação com o todo.

“O que se passa na cabeça dos líderes terroristas não é substancialmente mais bizarro do que o modo como os ‘managers’ da economia global de mercado percebem e classificam o ser humano e a natureza sob a pressão destrutiva do abstrato cálculo administrativo. O terror religioso golpeia, cego e insensato, da mesma maneira que a ‘mão invisível’ da concorrência anônima, sob cujo domínio

permanentemente milhões de crianças morrem de fome” (Robert Kurz), (Ruben Bauer, Convivialidade, 2002, pág.: 90).

“A perspectiva de que a flexibilização organizacional viria em proveito da qualidade de vida no trabalho tem sido uma falácia, já que agora, ao empregado, é exigido um comportamento multifuncional, acima de seu potencial social e como pessoa humana” (Bauer, 2002:91).

Com tantas teorias de qualidade total, de produtividade e outras nas empresas, infelizmente, ainda o que se deveria ter como fundamento principal a qualidade de vida no trabalho e, como consequência os lucros, trata-se justamente do inverso. Cada vez mais, os colaboradores precisam colaborar mais, no seu papel de utilitário e eficiente, mais responsabilidades e tarefas sem sua devida agregação de valores. Tudo isso pode não ter passado de um capitalismo selvagem disfarçado de “vovozinha” ao invés de assumir o papel do próprio “lobo mau”. Com as máximas de que “o maior patrimônio da empresa é o empregado”, nada vai além da condição de “coisificação” que se mantém enraizada em nossa cultura industrial.

O novo modelo de gestão demanda uma maior integração do processo de trabalho, noção de aprendizagem que chega ao próprio negócio da empresa, intensa informatização, habilidades cognitivas e sócio-comunicativas, importância crescente dos aspectos ligados à subjetividade dos trabalhadores, flexibilidade limitada dos contratos de trabalho e a homogeneidade de uma conduta metódica de trabalho, como por exemplo a I.S.O.

O grande segredo de um gestor e líder é o seu aspecto de servidor. Ele é visto pelos liderados como um servidor. Algumas de suas características são: saber ouvir, empatia, preocupação com o crescimento das pessoas, consciência, ética, construção de comunidade e desenvolver lideranças.

O organograma da empresa tende a não ser mais tão rígido e sim, ser uma formação em rede. Não apenas o capital financeiro interessa, mas sobretudo, o capital humano que é composto do capital intelectual, social e emocional, pois sem ele o capital financeiro dificilmente se mantém equilibrado.

A tendência das organizações sempre foi a massificação, a repetição pois, assim, pensava-se que se poderia prever os resultados e, com isso, ter-se-ia um maior controle sobre suas variáveis. No entanto, como já foi exposto, o universo não se trata de uma máquina e sim de padrões de conexões que constantemente estão se transformando e formando outras variações, outras redes, outros ciclos de vida.

Atualmente, as empresas já estão mais tolerantes quanto à diversidade nos diversos tipos de pessoas, inclusive, já até as procuram, pois é sabido que permitir a criatividade e espontaneidade de seus colaboradores, traz soluções criativas e inovadoras para seus desafios e desenvolvimento.

A diversidade é condição indispensável para os ciclos de vida. Sem ela a vida não se mantém. A forma de estimular a criatividade é criar um ambiente em que o colaborador se sinta à vontade e respeitado em sua íntegra, como pessoa, como profissional, como ser humano que é. Críticas deverão ser bem vindas, sempre que direcionadas ao problema e/ou ao comportamento específico em questão e não à pessoa em si.

Criar, nas pessoas, o sentimento de pertencer a um empreendimento, a um organismo, que tem a finalidade de fazer algo grandioso que um indivíduo não conseguiria fazer sozinho é a grande chave para o crescimento, para o aumento da produtividade, pois a motivação, torna-se, de fato, um motivo para o agir de cada colaborador. Quando este não se sente alijado do negócio, ele é e faz, dentro e fora da empresa, uma oportunidade constante de superação de seus limites no seu processo de aprendizagem e de vida em geral.

Através do trabalho, realmente em equipe, se consegue a agilidade e a economia de tempo que uma pessoa só, muitas vezes, pode ter a solução ultrapassada diante do tempo gasto ao invés de ter uma equipe.

Com o avanço da tecnologia o diferencial do produto, que era o que predominava anteriormente para uma empresa ser competitiva, já não se faz mais como único marco; uma vez que, as empresas já conseguem competir igualmente, pois a qualidade do produto equiparou-se. O grande diferencial hoje, é o investimento no próprio funcionário que passa a ser chamado de colaborador, como já supra citado, pois produto de qualidade é consequência de pessoas de qualidade.

Tudo muda muito rápido, fazendo-se necessário, sempre haverem idéias para inovações. Outro diferencial importante e fundamental é a qualidade no atendimento, a priorização e personalização do cliente.

Ao ser falar cliente, não só se está falando do cliente externo, o consumidor, mas também do cliente interno que é o colaborador, o funcionário da empresa. Uma das maneiras de se medir a qualidade dos produtos e serviços desta é a forma de como são vistos e tratados os seus colaboradores. Clientes internos satisfeitos produzirão mais e melhor, tendo como consequência direta a provável satisfação dos seus clientes externos. Caso estes não estejam satisfeitos deverão ser revistos outros indicadores de insatisfação, sejam eles, local, produto, mercado e outros.

Tudo isso é indispensável para o mercado de hoje que é extremamente oscilante e dinâmico. O foco deixa de ser no produto e passa a ser nas relações e no processo. Relações essas em todos os sentidos: com os colaboradores, entre os setores, com os clientes, com fornecedores e com os parceiros. Além de tudo, vale lembrar que para um colaborador obter um melhor resultado, é preciso, para ele, haver um sentido subjetivo naquilo que ele está fazendo; é preciso haver uma identificação com a cultura, projetos, o próprio negócio da empresa.

Quando não se encontra essa harmonia ou tendência para tal em uma empresa, é muito comum serem evidenciadas as crises. A crise pode ser vista como uma oportunidade para se rever o que não está favorecendo um resultado almejado e fazer com que os objetivos da empresa se redirecionem para o caminho mais adequado em vez de, apenas ser momento para se encontrar culpados, bodes expiatórios a fim de se projetar as frustrações interiores de cada um.

Segundo Ruben Bauer, as melhores respostas para as crises, de uma forma geral, estão no aprendizado coletivo. Ou seja, um grupo funciona muito melhor em sintonia, mesmo que tecnicamente seus membros não sejam os melhores, mas em prol do resultado final, do que vários indivíduos muito bons, mas que não conseguem objetivar o resultado em grupo e, sim, apenas individualmente, tendo como resultado algo, muitas vezes, medíocre e de menor desenvoltura.

Podemos ver isso, num time de futebol, por exemplo, se todos não estiverem alinhados com o mesmo objetivo e se estiverem preocupados apenas com o seu desempenho, obteremos resultado bem diverso do de uma equipe mais “fraca”, porém unida. Outro exemplo, é numa banda musical: se seus componentes estiverem ocupados apenas com o seu destaque, a melodia não será agradável, pois não haverá harmonia.

A música se constitui no todo. Nossa sensibilidade capta cada situação em sua integridade, não dicotomizada. Se, apenas percebêssemos essa nossa capacidade, poderíamos estar bem mais “alinhados” com o todo. Muito provavelmente, os problemas que temos hoje no planeta deveriam ser outros, talvez mais fáceis de administrar, pois seríamos uma grande equipe em prol de algo melhor para todos, e não indivíduos em buscas de soluções isolados. E possivelmente, estaríamos mais ocupados com a continuação da vida de todas as espécies, inclusive da nossa.

Estamos co-evoluindo com o todo. Precisamos lidar com a complexidade e a chave para isso está nas interações. As crises estão relacionadas com a nossa dificuldade de lidar com a complexidade. As respostas às crises vêm do todo e não de suas partes, portanto é necessário criar condições para que as partes se comuniquem.

“Do ponto de vista mecânico quântico, eu sou os meus relacionamentos – meus relacionamentos com os subseres dentro do meu próprio ser e meus relacionamentos com os outros, meu relacionamento vivo com o meu próprio passado através da memória quântica e com o meu futuro através de minhas possibilidades. Sem relacionamentos, não sou nada”. (Danah Zohar, 176: 1990).

Os seres vivos não são agregados de partes, são padrões de inter-relacionamentos entre essas partes, padrões dinamicamente renováveis. Estamos em constante transformação, cada instante é um novo momento, uma nova situação que nunca se repete, mas que mantém seu padrão, uma linha dorsal, que, na interação tanto com a realidade interna como com a externa se transforma, cresce como numa espiral. Não devemos negar o passado, mas integrá-lo à situação presente assim como ao futuro, para o qual nos projetamos.

Na base da nossa psique existe um senso de solidariedade com toda a raça humana. Somos aquilo que somos, o que procuramos ser e o que não somos.

Nosso desenvolvimento se dá de uma forma dinâmica, não-linear, como se estivéssemos conectados a uma grande teia, a teia da vida, onde cada um tece a sua história e deixa sua marca registrada. Somos singulares e, ao mesmo tempo, coletivos. Onde para eu ser o que sou, sou também todas as minhas interações e vice-versa. Faço parte do todo assim como o todo faz parte de mim. Permanecemos imortais, de certa forma, uma vez que, continuamos nossa existência coletivamente na humanidade, por mais que a existência individual se extinga. Permanecemos vivos no todo e na parte de cada um.

As empresas são constituídas de pessoas, são organismos vivos que, por sua vez, também funciona em interações. Uma forma de perceber isso é por meio da chamada “rádio-peão”, aquilo que está nas entrelinhas e não apenas nas ações formalizadas. Muito do que ocorre, até mesmo decisões, estão sob a influência quase determinante, por mais velada que seja, da informalidade, feita por aquilo não explícito, mas contidos nas sutilezas das interações.

Humberto Maturana e Francisco Varela, biólogos chilenos, nos trazem outro conceito chamado de Autopoiese que significa a criação de si, a partir de si mesmo, auto-reprodução, auto-organização de sistemas vivos. É um sistema homeostático, dotado de uma organização própria, a qual constitui a variável essencial por ele mantida constante em virtude de seu funcionamento. *Auto* significa próprio, por si mesmo e *poiein* significa produzir, criar algo.

Há uma circularidade nos processos, por exemplo, os ácidos nucléicos participam da formação de proteínas que por sua vez participam da formação dos ácidos nucléicos. Um só existe a partir do outro. O indivíduo só existe a partir da sociedade e vice-versa. Isso nos mostra que todos os indivíduos são criativos, flexíveis e versáteis. Assim como qualquer organização.

Todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como sistemas autônomos de interação e que fazem referência somente a eles mesmos.

O ambiente é parte de si mesmo, o próprio sistema-organismo. Uma vez que não é possível interações que não estejam especificadas dentro do padrão de relações que definem a sua organização.

São sistemas fechados, não isolados no âmbito organizacional que se fecham para manterem padrões estáveis de relações nos quais é este o processo de fechamento ou de auto-referência que distingue um sistema como tal.

Em vez de processar informações do ambiente, importando dados e fornecendo respostas apropriadas, para esses autores, o cérebro cria imagens da realidade como expressões ou descrições da sua própria organização e interage com essas imagens, modificando-se à luz das experiências reais.

O ambiente é parte da organização do sistema, pois é parte do seu domínio de interação essencial. Os sistemas podem ser caracterizados como tendo “ambientes”, mas as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas.

A fonte da mudança advém de variações aleatórias que ocorrem dentro do sistema total através de processos de reprodução ou da combinação de interações casuais e conexões que dão origem ao desenvolvimento de novas relações nos sistema. A ordem e a auto-organização emergem da aleatoriedade e grandes flutuações alavancam instabilidades e saltos quantitativos capazes de transformar todo o sistema de atividade. O maior esforço transformado é quando atinge o nível crítico de suporte.

A variação aleatória representa o embrião da possibilidade que permite a emergência de novas identidades para o sistema.

A transformação e a evolução dos sistemas vivos resultam de mudanças geradas internamente. Em vez de sugerir que o sistema se adapta a um ambiente ou que o ambiente seleciona a configuração do sistema que irá sobreviver, a “autopoiese” enfatiza principalmente maneira que o sistema global de interações acaba por moldar seu próprio futuro.

Algumas implicações para as organizações são que estas estão sempre tentando atingir uma forma de confinamento auto-referencial; muitos de seus problemas ao lidarem com o ambiente têm relação com o tipo de identidade que tentam manter e mudanças e desenvolvimento devem basear-se nos fatores que determinam a sua identidade e suas relações com o ambiente externo.

O caos é a criatividade da natureza, impossível sua predição, manipulação e controle do futuro. Tudo está conectado a tal ponto que qualquer ação por mais simples que seja terá seu efeito na organização global amplificado, como já citamos o estudo do efeito borboleta: “O bater das asas de uma borboleta no Brasil pode causar um tornado no Texas”.

Nossa ação pode perder-se no caos que nos cerca, ou pode vir a fazer parte de um dos muitos ciclos que sustentam e reabastecem uma comunidade aberta e criativa; podendo até mesmo, se transformar em algo novo para uma comunidade inteira.

Nossas relações sociais começam a fluir quando o controle é impossibilitado, por exemplo, na Internet, não há uma estrutura hierárquica de poder, há uma interligação.

As atividades na natureza e na sociedade são coletivas. Os indivíduos são uma parte indissolúvel do todo que interagem, se interconectam e se auto-organizam.

A auto-organização é um processo contínuo do qual se pode tomar ou não consciência ao se permitir ou não que isto nos permeie. No entanto, sempre haverá uma válvula de escape que ultrapassa a resistência da consciência e nos momentos inesperados se tem a resposta necessária.

Perde-se a criatividade com obsessões pelo controle e pelo medo de errar. A doença mental ocorre quando as imagens do eu ficam rígidas e fechadas, tolhendo respostas abertas e criativas para o mundo.

A criatividade caótica indica o quanto a diversidade é tão importante. Quando indivíduos variados se encontram, eles possuem um enorme potencial criativo. As organizações tecnológicas pedem inovações e criatividade, no entanto, não possibilitam a auto-organização fluir. É muito comum se vivenciar situações deste tipo nas empresas, nas quais, paradoxalmente, é dito que o colaborador possui autonomia, porém esta autonomia é até o ponto em que o mesmo concorda com o seu superior hierárquico.

Criação é a partir daquilo que se dispõe, tal qual a água no curso de um rio se auto-organizando com seus obstáculos: pedras, árvores e solo.

Segundo, ainda, os estudiosos da Autopoiese, qualquer conhecimento a respeito da realidade externa é uma criação interna, isto é, aquilo que inferimos sobre algo tem a ver com a nossa própria história de vida, experiências etc. A realidade externa é um reflexo da interna. O observador, o objeto observado e o processo de observação fazem parte de uma mesma situação, não se podendo mais separar o ser humano da natureza que ele descreve.

Nossa mente simplista, racional e objetiva é que separa o Universo que é uno, no qual todos somos inter e intra-penetrados com a Natureza. Eis a visão fractal, de unicidade com a natureza, se auto-organizando. O tempo é um exemplo do que há de fractal na natureza, não é algo linear, sua dimensão dependerá do significado subjetivo que lhe for dado. Tudo tem seu tempo e ritmos próprios, dependendo das circunstâncias nas quais nos encontramos uma fração de segundo pode se tornar uma eternidade ou dez anos podem parecer que foi ontem. Isto significa que a ordem cronológica que estabelecemos cria-nos a sensação, a ilusão de controle, tornando, muitas vezes, nossas ações sem sentido, fragmentadas e descontextualizadas do todo, perdendo o sentido.

O homem separou-se da natureza, perdendo-se em essência e sentido a um preço muito alto chamado progresso. Seu “eu” individualizado perde contato legítimo com a natureza, ganhando o “status” de “coisa”. Reduzimo-nos aos próprios objetos que manipulamos. Situação muito comum nas relações que se vê nas empresas em geral. A teoria do caos, com sua visão de totalidade, lembra-nos para atentarmos para a necessidade de resgate para o próprio sentido de viver. “A vida como um todo regula o planeta. Toda a Terra desenvolveu-se como um ser vivo, tendo as florestas e os oceanos como seus órgãos” (Lovelock).

Imaginar que uma questão seja um problema puramente mecânico a ser resolvido pode trazer um alívio temporário dos sintomas; porém a teoria do caos sugere que, em longo prazo, poderia ser mais eficaz examinar o contexto geral em que determinado problema se manifesta.

O estudioso Gareth Morgan (1996) traz-nos algumas concepções de empresa em seu livro *Imagens da Organização*. Ele nos relata algumas formas de visão a respeito das organizações, quais sejam:

- a) As organizações vistas como máquinas;

- b) As organizações vistas como organismos;
- c) As organizações vistas como cérebro;
- d) As organizações vistas como cultura;
- e) As organizações vistas como política;
- f) As organizações vistas como prisões psíquicas;
- g) As organizações vistas como fluxo e transformação;
- h) As organizações vistas como espaço para dominação.

José de Souza Silva (2001) acrescenta mais três visões:

- i) As organizações vistas como provedoras;
- j) As organizações vistas como rede de relações;
- k) As organizações vistas como facilitadores de mudança e desenvolvimento.

### **3.1. Organizações vistas como Máquinas**

As organizações vistas como máquinas baseiam-se no modelo que já citamos anteriormente, na época da ciência determinista de causa e efeito e visão mecanicista de mundo. Possui uma visão analítica e reducionista. Para que se entenda uma organização basta que conheçamos bem cada uma de suas partes. Com as idéias de Taylor, prevaleciam a especialização e repetição das operações, favorecendo a economia de tempo e uma maior produtividade. O empregado é visto como tal, fazendo parte dessa engrenagem e seu valor é exclusivamente operacional. Funcionaria como uma máquina, repetindo operações, habilitando-se funções específicas. Alienando-se do todo. Sem consciência do processo, o que importava era a operação para a qual era determinado a executar e sendo pago para isso.

A forma de gestão era a do chefe autoritário e pago para pensar enquanto que os operários eram pagos para obedecer e executar o que lhes era mandado, ou seja, as ordens vinham de cima para baixo, sem autonomia para criar, com raros direitos e muitos deveres, não passavam de recursos humanos. Não havia espaço para sentimentos ou emoções. O símbolo maior do Universo era o relógio por conta da sua precisão mecânica.

O foco das organizações estava na estrutura e nas tarefas e tudo devia ser determinado objetivamente. Essa visão propunha a idéia de que as empresas eram compostas de partes. Aquela parte que não funcionava bem ou era problema, logo deveria ser trocada ou eliminada.

Seus principais conceitos ou palavras-chave são: autoridade, controle, objetividade, causa e efeito, engrenagem, divisão de trabalho, disciplina, planejamento, pensamento simples e linear, meta, eficiência, máquina, recursos humanos, leis, manuais.

### **3.2. Organizações vistas como Organismos**

A organização é vista como um organismo vivo, como células, moléculas, pertencente a diferentes espécies, co-dependentes para a sua sobrevivência. Seguem a mesma lógica dos organismos biológicos, segundo a qual cada ser vivo nasce, cresce, se desenvolve, envelhece e morre estabelecendo uma ação simbiótica com o meio a fim de que passe por cada uma dessas etapas. Os sistemas são abertos, pois há o contato com o meio ambiente. Ambiente e sistema possuem um estado de interação e dependência mútuas.

Baseia-se numa visão funcionalista, onde cada um exerce a sua parte independente e ignora os conflitos internos da organização resultante das relações de poder. Ao ser detectado algum problema, este sempre é evidenciado nas partes, jamais no todo; não havendo solução, a parte “problemática” deverá ser eliminada.

As mudanças são vistas apenas como oportunidades de melhores adaptações, não para construir algo além, servem apenas para responder às exigências do meio.

Segue o modelo evolucionista no qual a função é a preservação da espécie, onde os mais bem adaptados são os que sobrevivem. A gerência beneficia apenas os grupos mais aptos. Inovações estão fora desse contexto.

O funcionário começa a ser visto como recursos valiosos. Há um aumento da motivação, porém sem ser evidenciado o aumento de salário, mas apenas início de sua valorização.

### **3.3. Organizações vistas como Cérebro**

As organizações são vistas como centro de processamento de informações, de aprendizagem e de inteligência. É capaz de aprender e se auto-organizar. O que é externo raramente é aceito por esse tipo de organização, vê-se como auto-suficiente, daí dificultando a aceitação de suas propostas no meio social

O desenvolvimento é visto como forma de seu aperfeiçoamento, designado para facilitar o rompimento de barreiras, ampliar o processo de aprender a aprender, superar os problemas existentes e produzir inovações.

Este modelo não aborda relações de poder, minimizando resoluções das contradições internas que limitam seu crescimento. São privilegiadas a inteligência, criatividade, inovação, questionamentos, formação técnica e desenvolvimento dos talentos.

Nas organizações vistas como cérebro as decisões são baseadas na racionalidade, portanto limitada, segmentada. Há uma simplificação nas rotinas de trabalho e uma auto-organização.

### **3.4. Organizações vistas como Cultura**

A cultura delinea o caráter da organização. Não é algo imposto sobre uma situação social, ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social.

Cultura refere-se ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Significado, compreensão e sentidos compartilhados são diferentes formas de descrever a cultura.

A cultura deve ser compreendida como um fenômeno vivo, ativo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

São realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

Na cultura são produzidos esquemas de significados comuns. Ela dirige a atenção para o significado simbólico da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional, incorpora (a maioria) padrões de significado subjetivo que são cruciais para o entendimento de como funciona a organização no dia-a-dia.

As organizações são realidades sociais construídas por idéias, valores, normas, rituais e crenças que as sustentam. A realidade para a organização é aquela vista pelo funcionário, por isso preocupa-se com seus valores tanto em ascensão como em declínio.

O mais importante é manter os valores da organização em harmonia com os de seus colaboradores bem como com o meio. Todo desenvolvimento é visto como um processo educacional, no qual cada um deverá ser socializado com os valores e significados que norteiam a organização. A participação externa raramente é aceita para seu desenvolvimento.

Esse modelo valoriza o que diz, mas nem sempre consegue por em prática por falta de mecanismos concretos para isto. Comunica ideologias-chave, valores e crenças que criam a ação.

Gerentes vêem a si mesmos como atores simbólicos, cujo principal papel é desenvolver padrões desejáveis de significado.

O ambiente das pessoas é extensão delas mesmas. Os ambientes são desenvolvidos por grupos de indivíduos e organizações, cada um deles agindo como bases nas suas interpretações a respeito de um mundo que é, com efeito, mutuamente definido.

Uma atitude competitiva produz ambientes competitivos. Visões de recessão produzem recessão. As crenças e as idéias que as organizações possuem sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê. Elas próprias freqüentemente criam as barreiras, restrições e situações que lhes causam problemas.

A cultura baseia-se em capacidades, características e incapacidades que, como um resultado da evolução da cultura se transformaram nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construídas dentro das atitudes e de enfoques dos colaboradores. Os gerentes ou gestores podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, porém estes nunca poderão controlar a cultura no sentido defendido por muitos escritores da Administração. A difusão holográfica da cultura significa que esta permeia a atividade de maneira a não levar ao controle direto por nenhum grupo de indivíduos em particular.

Deve-se se dar atenção aos mitos e ritos que decoram a superfície da vida organizacional, em lugar das estruturas mais fundamentais que mantêm esses aspectos invisíveis.

Nem sempre nossas representações e realidades são construídas conforme nossa vontade e escolha. Há aspectos subjacentes de poder que dão toda a base ao que está sendo construído.

### **3.5. Organizações vistas como Política**

A noção de política nos diz que ao ter interesses divergentes, a sociedade deverá oferecer meios de permitir aos indivíduos reconciliarem as suas diferenças através da consulta e negociação.

As organizações são sistemas de governo que seguem vários princípios políticos para legitimar diferentes tipos de regras. São influenciadas por diversos fatores tanto internos tais como: interesses, conflitos e relações de poder como externos que modelam sua vida política.

Suas relações são por conveniência, independentemente de se tratar de colegas ou inimigos. Os interesses de seus dirigentes são mais importantes do que os da maioria. São estes que decidem todas as regras e práticas da organização, sendo inconveniente qualquer tipo de participação ou democracia, ou seja, o colaborador tem sua função de exercer aquilo que lhe for inculcado, não está na organização para pensar e participar das decisões. A ética não é relevante neste modelo.

### 3.6. Organizações vistas como Prisões Psíquicas

As organizações são constituídas por um conjunto de processos psicodinâmicos e ideológicos, onde, muito freqüentemente, as pessoas acabam por se prejudicarem, ao estarem sob o domínio de seus pensamentos, idéias, emoções, crenças etc, interferindo, direta ou indiretamente, em suas ações na organização. São processos conscientes e inconscientes de forma que as pessoas podem se tornar prisioneiras dessas imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos podem gerar. Os seres humanos possuem uma inclinação toda especial para caírem nas armadilhas criadas por eles mesmos.

Embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, essas construções apresentam uma existência e poder próprios e que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores.

Os seres humanos vivem as suas vidas como prisioneiros das suas próprias histórias pessoais. Neste modelo, a organização é vista como um espaço clínico onde esses “desajustes” ou problemas pessoais ou profissionais deverão ser diagnosticados e ajustados.

As organizações são moldadas e condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem.

Fazendo-se um paralelo entre Freud e Taylor, podemos perceber que as organizações teriam uma estrutura “anal-compulsiva”. As empresas equivalem a organizações psíquicas sublimadas no trabalho, ou seja, sexualidade reprimida direcionada a ações mais aceitáveis socialmente.

Neste modelo, os aspectos pessoais são enfatizados em detrimento dos aspectos institucionais. O contexto interno é visto como fonte de energia criativa. O inconsciente sob a perspectiva freudiana é valorizado para promover mudanças, no entanto, estabelece-se mais uma forma de controle dos processos psicodinâmicos. Não é reconhecida a necessidade da inovação nem a importância das iniciativas criativas. É privilegiada a inovação pessoal de seus dirigentes apenas, reforçando-se poder.

No patriarcado, os valores masculinos, tais como: objetividade, firmeza, relações paternalistas, coragem, heroísmo em detrimento dos valores femininos tais quais: intuição, emoção, sinônimos em nossa cultura de “fragilidade”.

Críticos da abordagem patriarcal sugerem que, em contraste com os valores matriarcais, os quais enfatizam o amor incondicional, otimismo, confiança, compaixão e uma capacidade de intuição, criatividade e felicidade, a estrutura psíquica da família dominada por homens tende a criar um sentimento de impotência, acompanhado por um medo de dependência da autoridade. Argumentam que, sob a influência dos valores matriarcais a vida organizacional seria muito menos dividida em níveis hierárquicos, mais compassiva e holística, os meios seriam mais valorizados que os fins e haveria uma maior tolerância pela diversidade e abertura à criatividade.

Quando consideramos a partir da perspectiva da morte os artefatos da cultura podem ser compreendidos como sistemas de defesa que auxiliam na criação da ilusão de que somos maiores e mais poderosos do que somos na realidade. A continuidade e o desenvolvimento que encontramos nos sistemas religiosos, na ideologia, na história nacional e nos valores compartilhados, ajudam-nos a acreditar que somos parte de um modelo que continua bem além dos limites da nossa própria vida.

Pode-se compreender os comportamentos dentro das organizações como uma busca de imortalidade. Ao criarmos organizações criamos estruturas maiores que a vida e que podem sobreviver por gerações. E ao nos identificarmos com elas encontramos significados e permanência. Sentimo-nos úteis, vivos e reais através do exercício de papéis sociais e, até mesmo, pelo salário.

Ao criarmos organizações, criamos e organizamos a nós mesmos, o trabalho burocrático, a divisão em setores, a simplificação de algo mais complexo, cria a ilusão de controle e domínio, dando-nos a sensação de superioridade. Isto é sinal da nossa própria vulnerabilidade.

Enquanto a análise freudiana considera as preocupações excessivas com produtividade, planejamento e controle como expressões de um erotismo anal sublimado, o

trabalho de Becker (in Morgan, 1996) leva-nos a encará-las como um meio de preservar e proteger a vida diante da morte.

Segundo Winnicott (in Morgan, 1996), os brinquedos, na infância, são os objetos que nos identificam e há uma resistência a mudanças. Na empresa algo que tenha um significado especial, resiste a mudanças, sendo preservado e mantido, mesmo sob fortes tensões.

Do mesmo modo no qual a criança pode contar com a presença de sua ‘boneca’ ou ‘ursinho’ como meio de reafirmar quem ela é e onde está, gerentes e funcionários podem apoiar-se em fenômenos equivalentes para definir seu senso de identidade.

Um agente de mudanças deverá, comumente, ajudar o seu grupo-alvo a abandonar a quilo que é valorizado antes da mudança e criar um substituto.

Para Jung (in Morgan, 1996), muitas das nossas tensões não resolvidas são projetadas em pessoas ou situações externas.

A ‘sombra’ seria o lado obscuro de tensões e daquilo que não gostaríamos de saber que somos nós. Na sombra da organização encontram-se todos os opostos reprimidos da racionalidade, que lutam para emergir e mudar a natureza da realidade.

Todas as qualidades humanas que a burocracia afasta continuam procurando meios de se expressarem, por exemplo, a ‘rádio-peão’ dentro de uma empresa.

Compreender o significado do inconsciente na organização traz uma promessa: ser possível liberar a energia escondida sob formas que promovam a transformação criativa e acarretam a mudanças, criando relações mais integradas entre indivíduos, grupos e organizações e o seus ambientes.

### **3.7. Organizações vistas como Fluxo e Transformação**

“Não se pode pisar duas vezes no mesmo rio” (Heráclito). A natureza está sempre em mudança, em constante processo.

Para David Bohm (1998), a natureza é fluente e indivisível. O mundo explícito é reflexo do implícito. É preciso compreender o movimento, o fluxo e a mudança que produzem o mundo que se experimenta. O mundo é nada mais que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança.

No conceito biológico, as organizações são sistemas que se auto-reproduzem. Na cibernética, a lógica da mudança se acha encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares. A mudança é o produto de relações dialéticas entre opostos.

As organizações são vistas como sistemas que se auto-reproduzem e produto da interação de seus opostos. Ela pode se transformar para transformar como pode assentar as bases para a sua própria decadência. É ciente de sua instabilidade.

Suas mudanças visam identificar e superar suas contradições internas e com o meio mais relevante. É um processo de transformação, principalmente qualitativa, de conceitos, enfoques e modelos orientadores da organização. É aberto para modelos revolucionários que se diferenciem do anterior, mantendo-se em consonância com as expectativas atuais da sociedade. Seus gestores precisam possuir uma visão bastante aberta e voltada para a organização como um todo. Muitas vezes, tais modelos são bastante radicais, não sendo possível sua concretização.

As organizações buscam entender seu ambiente para entender a si mesmas, já que o ambiente é uma projeção de si mesmas. Seu processo global é a realização de sua identidade. O desafio de sua *autopoiese* é compreender como se transformar em conjunto com o seu ambiente e desenvolver abordagens abertas de evolução.

A organização é mais que ela mesma. Ela é também seus fornecedores, o mercado, sua força de trabalho, a coletividade local e seus competidores. É auto-reflexiva e possui um senso de identidade.

Culturas organizacionais egocêntricas, que se apresentam fortes e de sucesso em curto prazo, freqüentemente conseguem este sucesso à custa dos seus contextos mais amplos e, ao servirem os seus interesses, são capazes de destruir o todo.

O desenvolvimento estratégico de sucesso não pode ser unilateral. O processo é sempre dependente de complexos padrões de conectividade recíproca que nunca podem ser previstos ou controlados.

Possui um modelo baseado no conceito da Autopoiese de Humberto Maturama e Francisco Varela (1987), já descrito anteriormente.

### **3.8. Organizações vistas como Espaço para Dominação**

As organizações deste modelo baseiam-se em um processo de dominação através do poder, onde determinadas pessoas impõem seus interesses aos demais, resultando, assim, em grupos de exploradores e de explorados.

A dominação pode ser carismática, quando o poder depende das qualidades de sua autoridade maior; tradicional, quando as relações de poder estão implícitas nas tradições e no passado da organização e, racional-legal, quando o poder está legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos formais. A organização privilegia aqueles que participam e legitimam as ações de suas autoridades.

As mudanças são focadas para substituir determinado tipo de relação de dominação por outra, permanecendo a idéia central de dominação. Ideologias são suas referências acarretando discriminações inevitáveis. Há uma verdadeira guerra de elites lutando pelo poder. Defendem seus interesses como se fossem o da maioria.

O modelo é designado para garantir as relações de dominação daqueles que estão no poder e dos grupo que por eles são representados, independente dos danos que podem ocorrer a seus empregados. A racionalidade é utilizada de forma a manipular a maioria, portanto, é um processo não participativo.

### **3.9. Organizações vistas como Provedoras**

As organizações vistas como provedoras são baseadas numa visão econômica de mundo. São provedoras de produtos e serviços em prol da competitividade. Possuem sua ideologia em torno das leis e princípios que regem o mercado. Primam pelo lucro.

Seus trabalhadores são provedores internos, guiados para competitividade, baseados na qualidade total. Sua motivação é o crescimento individual, descartando a equipe a não ser que lhe proporcione sua ascensão.

Toda mudança é em função da competitividade e melhores soluções para qualidade dos processos, produtos e serviços a fim de manter organização em destaque. Não há preocupação com questões ambientais ou sociais, nem mesmo qualidade de vida, pois o que interessa é apenas o acúmulo de capital.

Baseia-se no modelo de reengenharia de processos e serviços buscando a máxima competição no mercado. O lucro é o critério fundamental para as tomadas de decisões. Sendo assim, não há talentos ou foco no colaborador, somente os papéis econômicos, tais como: provedores, clientes, produtores etc. Não há espaço para a ética, pois os valores não são considerados.

### **3.10. Organizações vistas como Rede de Relações**

As organizações vistas como rede de relações são um espaço multidimensional onde as redes de relações formais e informais são articuladas através de processos dinâmicos tanto entre si, bem como outras redes. Desta forma, cria-se uma co-dependência, tendo-se um papel fundamental de integração com o todo.

Toda essa integração tanto dentro das organizações como estas com o meio gera conflitos e contradições, sendo necessária uma boa negociação pra resolver essas diferenças. Sendo este, então, seu mecanismo mais importante.

Seu desenvolvimento dá-se através dessas negociações internas e externas, no entanto, algumas dificuldades existem por não se terem suficientes profissionais capacitados com a habilidade de negociação.

Este modelo, baseado na negociação e interação entre as redes, com essa lógica da interdependência, favorece a participação de diferentes grupos tanto dentro como fora das organizações. É um modelo que requer muito tempo para o retorno do investimento financeiro, por isso, não é suficientemente apreciado nos dias de hoje.

### **3.11. Organizações vistas como Facilitadores de Mudança e Desenvolvimento**

Essas organizações são criadas e financiadas pela sociedade para a condução de atividades relevantes para o desenvolvimento desta. Refletem as características básicas da organização sócio-econômica e política da sociedade; são constituídas de redes de relações internas e externas, baseiam-se no modelo nacional de desenvolvimento e iniciam mudanças através de inovações independentes.

Tanto sua ascensão quanto declínio estão associados aos modelos de ascensão e declínio de desenvolvimento social. Deve-se monitorar os fatores críticos que influenciam o desempenho da organização e anomalias no processo de desenvolvimento nacional.

É um modelo democrático. Suas mudanças são tanto para transformar seu ambiente externo como interno. Se antecipa às crises nacionais, pois se prepara levando-se em conta aspectos sócio-culturais, ambientais e econômicos e políticos, favorecendo o desenvolvimento de seus talentos humanos e a participação de seus clientes, usuários, sócios e beneficiários.

Baseia-se num processo dialético e de interação com outras redes de relação tanto para se transformar como para transformar estas. Esta visão requer mais flexibilidade na sua gestão do que os modelos baseados na racionalidade, eficiência, previsão e controle, focando transformações que acaba por gerar alguns conflitos e resistências.

Este modelo se caracteriza por focalizar o passado, o presente e o futuro numa visão estratégica, cria autonomia e participação, espaço para crítica em prol de seu

desenvolvimento, rupturas de paradigmas, de valores e crenças. Possui uma visão descentralizada, participativa e estratégica. Porém, para tudo isso, demanda muito tempo e recursos financeiros, implicando uma situação de resistência para a ‘urgência’ dos tempos atuais.

#### 4. ESTUDO DE CASO

Comumente nas empresas familiares, todas as relações tendem a se confundir como se a empresa fosse uma grande família, dificultando todo o trabalho. Os papéis pessoais, familiares e profissionais se entrelaçam de forma a desfocar a visão de negócio da empresa em função dos seus conflitos pessoais e familiares. Trabalhar com parentes pode ser vantajoso, pois o nível de intimidade poderá favorecer as decisões, no entanto, o que mais se observa estar mais presente nesse tipo de empresa são os conflitos e não esse conhecimento íntimo existente de cada membro.

O foco deixa de ser no processo e passa a se instalar num âmbito bem pessoal no qual são privilegiados aqueles colaboradores com quem se tem um laço afetivo em detrimento, muitas vezes, daqueles que atingem melhores resultados.

A empresa que será abordada nesse trabalho, a título de estudo de caso, tem 19 anos de história, que foi iniciada no interior de São Paulo, com sua fundadora que, com sua experiência como costureira, decidiu montar seu próprio negócio: uma indústria de lingerie.

Após 14 anos em São Paulo, sua fundadora e seus dois filhos-sócios-diretores transferiram-se para o Ceará por conta de melhores incentivos fiscais e para uma nova perspectiva de crescimento. A empresa atua em dois segmentos de mercado: confeccionado sua própria marca e como fornecedora para grandes organizações. Hoje, conta com uma média de 260 funcionários, sendo a maioria da própria região, faltando qualificação e profissionalismo. Além dessa situação, em se tratando de empresa familiar, já são sabidos seus principais problemas: mistura de papéis, falta de formação e preparo dos gestores, falta de planejamento e falta de cumprimento do que é acertado e, principalmente, um palco de conflitos familiares e disputa de poder no ambiente de trabalho.

Como conseqüência, percebe-se um clima tenso e de descompromisso por parte da maioria dos que compõem a empresa. Isso faz com que seus colaboradores ao buscarem outras ofertas de trabalho sejam vistos como traidores e de terem abandonado a “família”. Estes são tidos como únicos e insubstituíveis, uma vez que um filho não é igual a outro, sendo assim, prejuízo para ambos os lados. Instala-se nesse contexto uma relação de “amor e ódio” em detrimento total do crescimento e sobrevivência da empresa.

Em seu lugar de origem a empresa contava com uma média de 80 funcionários e o seu foco de negócio era o fornecimento para grandes organizações. Os custos nessa época estavam ficando bastante elevados e, por esse motivo, seus sócios decidiram procurar outro lugar para a sua localização. Era na época em que o Ceará estava em evidência nas revistas nacionais como um estado em desenvolvimento e que oferecia incentivos fiscais. Havia ainda outras cidades que estavam no rol das possibilidades.

Resolveram, por fim, instalar-se no interior do Ceará no ano de 1997, numa pequena fazção que ainda fazia serviços para a empresa ainda instalada em São Paulo. Neste período um filho-sócio instalou-se no Ceará enquanto que os demais permaneciam em seu estado de origem.

Após esse período, ao se fechar definitivamente a empresa em seu lugar de origem, a sócia (mãe) maior mudou-se para o Ceará. Alguns anos depois, veio também o outro filho-sócio, finalizando esta mudança geográfica. Tendo já nessa época, sido construído um enorme galpão para a fábrica e sua administração onde hoje funciona esta empresa, situada na mesma cidade sendo em outro endereço.

A distribuição das funções entre os sócios era da seguinte forma: a sócia maior era e ainda é responsável pelos setores de Desenvolvimento e Compras. É ela a criadora de todos os modelos tanto do *private label* (fornecimento para as grandes marcas), bem como para o varejo (a própria marca). No setor de Desenvolvimento está incluso o setor de Modelagem que possui como coordenadora a nora da fundadora. Na época em que estava somente um dos filhos, o mais velho, era responsável pelo setor Industrial e pela Administração. Com a chegada do filho mais novo, este ficou responsável pelo setor Financeiro, após algumas insatisfações com a gerência financeira, ficando este diretamente responsável por esse setor, excluindo o gerente.

Em Maio do ano de 2003 o filho mais novo assumiu a Diretoria Industrial, tornando-se o Diretor Financeiro e Industrial enquanto que o mais velho tornou-se o Diretor Comercial e de Marketing. Nessa época a empresa já contava com média de 280 funcionários e em toda a sua estrutura havia apenas um gerente: o gerente industrial.

Nesse período o RH foi reativado com a contratação de uma psicóloga. Antes era apenas o Setor Pessoal, tendo existido o RH nas funções de desenvolvimento pessoal por dois anos, no início da instalação da empresa.

No o final de 2003, houve algumas mudanças estratégicas. Em estudo feito por uma consultoria financeira externa, a empresa notificou que no ano anterior ela havia crescido em média 40% em suas vendas, no entanto seus custos elevaram-se de tal forma que já se assemelhavam aos de São Paulo, motivo pelo qual haviam decidido sua transferência para o Ceará.

Com essa perspectiva, tiveram de reduzir o número de funcionários para 250, a meta seria ficar com 200 em 2004, mas veremos que esta não foi alcançada e, para não ficar sem mão-de-obra e como a maioria mora nas proximidades, reduziram a alimentação que era o almoço, excetuando aqueles que possuíam cargos de chefia e que moravam na capital. Desta forma, cada colaborador passou a trazer sua própria refeição. Sendo este um forte motivo de descontentamento.

Em Janeiro de 2004, outra decisão estratégica foi a de dispensar a Gerência Industrial. Dessa forma, o filho mais novo assumiu por completo o Setor Industrial, possuindo uma consultoria externa para reavaliar todos os processos industriais. Nesse período, um colega da família, já aposentado de uma multinacional veio para compor seu quadro funcional para uma reorganização no setor financeiro.

Posteriormente, foi contratada uma coordenadora de produção. Mais um novo setor foi efetivado recentemente, o de tele-marketing, objetivando reativar clientes inativos e favorecer as novas vendas.

Dentro desse período muitas modificações ocorreram, até a criação de um segundo turno temporário, no início do ano, para dar conta de mais vendas, não podendo assim, serem reduzidos mais funcionários.

Atualmente, a empresa conta com 260 funcionários e uma rotatividade muito elevada, inclusive, na Administração, o que é um forte sinalizador da desorganização e da falta de uma gestão mais eficaz. A rotatividade na produção ocorre mais por conta de a própria empresa

devido a sazonalidade. Há épocas em que as vendas crescem muito e outras em que ficam bem abaixo da média.

Para resolver essa situação, a empresa trabalha no sistema de banco de horas, ou seja, os colaboradores acumulam horas-extras, na época de muitas vendas e tiram folga ou recebem em dinheiro quando as vendas caem, dependendo da necessidade da empresa. A administração trabalha no sistema de compensação, isto é, não recebem por suas horas extras em dinheiro, mas podem se atrasar ou sair mais cedo para resolver algum problema particular, eventualmente.

Há alguns meses foi elaborado o plano de cargos e salários e estabelecido o prêmio de produção, como forma de resolver as disparidades salariais e de funções, bem como, se criar um instrumento motivador para aqueles que trabalham na produção. No entanto, devido ainda a uma falta de uma melhor organização, houve alguns desajustes nos cálculos do valor do prêmio para cada colaborador, o que acarretou um descontentamento e a falta de credibilidade na empresa.

Infelizmente, a empresa trabalha de uma forma informal, com pouca qualificação e profissionalismo, acumulando muitos problemas, porém simples de se resolver. Toda mudança possui resistência e instabilidade, no entanto podem ser molas que alavancam grandes transformações na organização. As situações simples precisam ser resolvidas, comumente de forma simples, para assim, como o 'efeito borboleta', trazer grandes repercussões concretas na história da empresa.

A empresa encontra-se carente de um setor de RH efetivo, sua coordenadora também pediu desligamento em Agosto de 2004. Alguns trabalhos referentes à área podem ser iniciados, mas devido a tantas modificações e uma visão ainda limitada por parte da empresa de suas devidas responsabilidades, dificilmente qualquer atividade conseguia ser finalizada.

Alguns trabalhos junto à Diretoria foram iniciados como forma de sensibilização da mesma quanto a mudanças de suas posturas, principalmente no trato com os funcionários, havendo até o reconhecimento dessa necessidade, no entanto, ao chegar à prática, nada parecia ter sido feito em relação a isso.

Por falta de suporte mínimo e de uma visão mais abrangente do negócio da empresa no qual o colaborador é simplesmente fundamental, o trabalho do RH não pode ser mais bem concretizado, como por exemplo: treinamentos com auxiliares para o ofício da costura, para que em época da necessidade do aumento de quadro não ter de se re-contratar funcionários que saíram por excesso de falta, indisciplina e descomprometimento total, inviabilizando qualquer trabalho de motivação com aqueles que deveriam ser mais bem assistidos e dadas oportunidades para o seu crescimento.

Outro problema sério é o constante atraso da chegada da matéria-prima à empresa, gerando uma desorganização na produção e o excesso de horas-extras que, muitas vezes, além de não dar tempo de entregar o pedido, acarretando multas e pagamentos de frete aéreo, desestabilizando o financeiro, cria um estresse e uma pressão para aqueles que poderiam ter uma melhor produtividade se tivesse uma melhor condição de trabalho, lembrando-nos a forma de gestão exploradora que já citamos anteriormente.

Decisões simples e urgentes, ganham o caráter de ficar sempre para depois, dificultando, assim, o trabalho a ser executado.

A empresa pode dar mais atenção e buscar trabalhar de uma forma um pouco mais metódica para se ter uma orientação e organização das tarefas necessárias, principalmente a começar pelo próprios diretores que deveriam ser os primeiros a assumir novas posturas em seus comportamentos. Pois, a empresa reflete diretamente na conduta de cada colaborador a forma de gestão de seus superiores hierárquicos.

Seus gestores deveriam, periodicamente, fazer reuniões com suas equipes para saber realmente como a empresa está caminhando e mais, saber daqueles que fazem, formas de melhor executar suas tarefas. Assim, terá como consequência uma elevação na auto-estima de seus colaboradores e, conseqüentemente, um maior comprometimento e melhores resultados.

Lembrando que, tais reuniões precisam sair do papel e ser a prática da organização. Senão for assim, a empresa continuará em descrédito e dificilmente, poderá crescer. Se ela não reconquistar a confiança de sua equipe, instalar-se-á, de uma forma figurativa, um câncer organizacional, onde a má qualidade na comunicação entre as partes, isto é, entre os seus setores e a rebelião de algumas células, acarretará o seu falecimento, pois nada mais óbvio

que cada um, cada célula tem sua função específica dentro do organismo, das quais algumas são vitais para o seu funcionamento.

Sem essa consciência, o que esperar do futuro para as próximas gerações? Se não for trabalhada uma forma de gestão menos centralizadora, o respeito e o sentimento de que o colaborador é parte integrante desse todo maior que é a organização, onde o mercado enxerga as pessoas em seus talentos e não mais como máquinas obedientes, favorecendo a singularidade e a totalidade do trabalho em cada um. Como sobreviver se a linguagem não for a mesma em consonância com a realidade atual? Eis uma boa reflexão que deixo para os que precisam conhecê-la e para os que precisam praticá-la.

## 5. CONCLUSÃO

É possível superar muitos problemas aprendendo a ver e a compreender a maneira de se organizar, bem como as próprias organizações, de novas formas, favorecendo o surgimento novas de ações e atitudes, possibilitando novas maneiras de criar e reinventar o mundo, no dia-a-dia, em cada pequena ou grande ação nossa.

O mundo da empresa baseia-se na capacidade de lidar com as mudanças. A necessidade permanente de destruir o que se construiu, de se mudar aquilo que sempre deu certo, é uma necessidade maior. Através dessa construção, instável, é que é possível a evolução dos sistemas e da humanidade em geral.

As empresas não são máquinas, são processos, são organismos, cuja sobrevivência está atrelada diretamente à nossa forma de existir. Reflete diretamente como somos e que curso damos a nossas vidas, nossa própria trajetória. Nossa história é a história do universo.

Todo problema interage com outros, sendo efeito e causa ao mesmo tempo. Isto é essencial para o desenvolvimento e dinamismo de qualquer organização. É parte fecunda para a geração de novas realidades. Se pudéssemos supor a inexistência de problemas, não teríamos como evoluir, seria uma estabilidade absoluta e vazia. Os problemas da empresa são sistêmicos. A empresa de hoje só se resolve se aprender a funcionar como um sistema que embute em sua estrutura a sua própria mudança.

Ela é seus problemas e suas soluções. A natureza é perfeita, nada está incompleto que não tenha o seu próprio complemento. Assim como existem as sombras, existe a luz, o mau e o bem, os problemas e as soluções que sempre estão contidas neles próprios formando uma totalidade. Tudo é uma questão de como se vêem as situações, pois tudo é relativo.

O todo é maior que a soma das partes. Soluções locais, apenas, não resolvem. As interconexões entre as partes fazem emergir uma realidade que é maior que a soma de suas partes isoladas. Não há nada isolado. As individualidades colaboram para produzir uma totalidade mais significativa que a simples soma dessas individualidades.

A empresa existe além dos limites que conhecemos, pois ela é maior que a soma de suas partes, a soma de seus setores e a soma de suas mentes. Ela adquire um *status* de um organismo vivo que transcende as nossas limitações e acaba por ter a sua singularidade. Transformam-se em instituições que norteiam nossos caminhos.

A ordem surge não de controles, mas da combinação simples de algumas coisas que expressam a identidade básica do sistema. A desordem é a fonte da ordem, não apenas faz parte, como é fundamental para do processo de crescimento.

A função de cada colaborador e, principalmente de seus gestores não é proteger a empresa dos distúrbios de fora, mas sim, criar condições para que ela tenha a competência para lidar com estímulos perturbadores do meio ambiente que são fundamentais para o seu crescimento.

A condição para crescer e evoluir é se manter aberto a esses sinais de fora. É querer a mudança acima de tudo. A empresa tem de reagir como um sistema que se auto-organiza, como um sistema inteligente, que sabe processar a informação que chega de fora e usá-la para se auto-renovar. O papel do executivo é tecer a rede, estabelecer um contexto adequado para permitir a emergência e cuidar para que a criatividade da rede não deteriore.

Qualquer evolução, seja das estrelas, das formas biológicas ou da própria consciência, alimenta-se da diversidade. O começo é adversidade, que evolui para a escolha de uma opção (seleção), o que conduz a uma nova variação etc. Este padrão é universal. É deste padrão que precisamos nas empresas. A grande novidade é que a força está nas conexões (no formato das redes), nas interações e nos relacionamentos.

Diante do exposto acima, conclui-se que se não houver uma reflexão, uma visão crítica nas posturas e, logo, se efetivarem mudanças de forma a profissionalizar e ter as relações de forma a favorecer a empresa à sua sobrevivência, poderá em pouco tempo haver perda de capital financeiro e humano para seu investimento em si mesma. Pode, ainda, acarretar falência ou venda da própria empresa como já se tem visto no histórico de empresas familiares que não se aperceberam a tempo da necessidade de rever seus próprios processos e estratégias de gestão e condução do seu negócio.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança** – caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOHM, David. **A Totalidade e a ordem implicada** - uma nova percepção da realidade. São Paulo: Cultrix, 1998.

\_\_\_\_\_. **Convivencialidade** – a expressão da vida nas empresas. São Paulo: Atlas, 2002.

BRIGGS, John; PEAT, F. David. **A Sabedoria do caos** – sete lições que vão mudar a sua vida. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GRADVOHL, Paul Gerson. **Metodologia da pesquisa científica**. Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial. Turma IV. Cetrede / UFC. Fortaleza - CE, 2004.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2001.

MATURANA, Humberto A. e Varela, Francisco, J. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1987.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NÓBREGA, Clemente. **Em Busca da empresa quântica**. Rio de Janeiro, Ediouro, 1996.

PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas** – tempo, caos e leis da natureza. São Paulo: Unesp, 1996.

SILVA, José de Souza. **Imágenes, visiones y modelos de referencia para el cambio institucional: El poder de las metáforas en la dimensión gerencial**. Proyecto ISNAR “nuevo paradigma”. San José, Octubre, 2001.

TÔRRES, José Júlio Martins. **Desenvolvimento organizacional na perspectiva das teorias da complexidade**: um estudo de caso. Fortaleza, 2001. 82 p. (Monografia de Especialização, Universidade Vale do Acaraú / Centro de Desenvolvimento Humano / Instituto Paulo Freire).

\_\_\_\_\_. **Gestão de inovações e mudanças organizacionais**. Apostila do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial. Turma IV. Cetrede / UFC. Fortaleza - Ce, 2003.

\_\_\_\_\_. **Teoria da complexidade aplicada às organizações**: uma nova visão do mundo e das organizações.

ZOHAR, Danah. **O ser quântico**: uma visão revolucionária da natureza humana e da consciência, baseada na nova física. 2ª edição. São Paulo: Best Seller, 1990.

5º Congresso Cearense de Recursos Humanos. **Gestão de seres humanos**: fonte de competitividade e lucro para negócios. Período: 19 a 21 de Maio de 2004. Fortaleza-Ceará.

IMPROVEN CONSULTORES. Conociendo las particularidades de la empresa familiar. Disponível em:

[http://www.improven\\_consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/emp\\_familiar.php-41k](http://www.improven_consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/emp_familiar.php-41k). Acesso em 26 Fev. 2004.