

CULTURA, CONFIGURAÇÕES DE PODER E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ALICERCES DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Cíntia Tavares do Carmo, Faculdade Novo Milênio, cintiata@terra.com.br

ÁREA TEMÁTICA: ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

RESUMO

Neste trabalho procuramos introduzir o tema cultura e estrutura organizacional como alicerces para o alcance da performance organizacional. O objetivo é demonstrar que a cultura, a estrutura organizacional e as configurações de poder devem ser estudadas, analisadas e compreendidas pois os valores e as crenças que as pessoas carregam no seio da organização podem ser diagnosticados, bem como as atividades que as interligam. Trazendo à tona a consciência destes atores sociais que compõem a organização, em favor do alcance da performance desejada perante ao meio ambiente turbulento e adverso da era da informação.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional; Estrutura organizacional; Performance organizacional; Configurações de poder.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um tema presente em diversos estudos realizados nas décadas de 80 e 90, e mantém-se atual neste início do século XXI. Verifica-se assim, que o seu estudo e compreensão são de supra importância à medida que as organizações apresentam, nestes novos tempos, o crescimento de suas necessidades quanto à utilização de novos meios de controle de gestão, de adoção de novas tecnologias, do alcance de resultados perante o aumento da competitividade do mercado globalizado.

A necessidade da mudança organizacional coloca em foco a constituição das estruturas organizacionais, de como as pessoas estão interligadas no ambiente produtivo. Muitos estudos acadêmicos apresentam a estrutura sob diversos modelos: do hierarquizado ao modelo por processos, mas o mais importante é detectar como e por que e para que as pessoas trabalham, o que as unem.

Alguns fatores reforçam o interesse no estudo da cultura e da estrutura organizacional: surgimento de novas tecnologias em gestão (TQC, kaizen, *empowerment*, etc) que utilizam conceitos da teoria das relações humanas objetivando o maior envolvimento e comprometimento das pessoas nos processos de gestão visando o aumento da eficiência; crescimento do estudo do comportamento humano nas organizações; o papel desempenhado pela cultura nos processos de fusão, incorporação e de terceirização; a necessidade de compreender as características da organização a partir do comportamento humano e sua resistência às mudanças de paradigmas; a necessidade de compreender o ser humano e seu comportamento dentro das organizações em função das freqüentes mudanças de estratégias e tecnologias e que invadem o meio organizacional.

Sendo assim, o presente artigo, apresentará a cultura e a estrutura como alicerces para o alcance da performance desejada pelas organizações, a cultura e a estrutura organizacional serão conceituadas sob fundamentação de alguns autores contemporâneos e especialistas no assunto, bem como será focada a relevância do alcance da performance pelas empresas que desejam manter-se competitivas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A discussão acadêmica acerca do tema cultura vem seguindo os conceitos oriundos das Ciências Sociais, mais precisamente, através da Antropologia e da Sociologia. Sabe-se que autores mencionam os termos valores e crenças como pressupostos básicos para o alcance dos resultados desejados pelas organizações.

A cultura comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente, sendo assim, está direcionada a toda atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, visto que o comportamento humano é simbólico.

Percebe-se que a cultura que é aprendida, transmitida e compartilhada, é resultante do processo de aprendizagem socialmente condicionado. Os indivíduos submetem-se ao processo de integração ou de adaptação social, e de modo invisível, tudo aquilo que lhes foram inculcado é reconhecido como natural e normal.

Seguindo esta reflexão pode-se concluir que nas organizações a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes, adquire uma configuração sistêmica de significações e funciona como uma argamassa unindo todos os membros em torno dos objetivos e dos mesmos modos de agir neste sentido conforme a afirmação de Srour (1998, p. 175-6):

A cultura organizacional exprime a identidade da organização. (...) As culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E, diante das exigências que o ambiente externo provoca, diante das necessidades de integração interna que se renovam de maneira incansável, formam um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

A consciência da existência deste elo entre passado e presente da organização é pressuposto para qualquer tentativa de mudança organizacional, e esta deve partir da análise desta identidade da organização.

As organizações formam um espaço onde agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais. Por serem fenômenos sociológicos, as organizações são singularidades históricas e se inserem num plano institucional.

A complexidade das atividades contemporâneas exige conhecimentos políticos, administrativos e jurídicos, domínio de técnicas e de especialidades que somente quadros universitários e profissionais detêm, levando à formação de uma burocracia de funcionários.

Em contrapartida a dinâmica burocrática converte os dirigentes profissionais em oligarquia, estes criam uma hierarquia de posições amparadas pela divisão técnica do trabalho; concentram as decisões executivas; deixam de consultar as bases representantes e se distanciam delas ao defender interesses próprios; praticam políticas moderadas ou “conservadoras” para não colocar em risco a reprodução da organização que dirigem ou os privilégios que desfrutam.

Neste sentido tem-se como exemplo órgãos públicos e empresas estatais que perdem de vista a sua razão de ser (satisfação de interesses coletivos) e defendem zelosamente a permanência de programas cujas necessidades sociais caducaram. Passam também a considerar as vantagens alcançadas por suas burocracias como “direitos adquiridos”. E pretendem manter o monopólio de determinadas atividades, embora não consigam apresentar um desempenho adequado.

Seguindo a compreensão de cultura organizacional tem-se em Schein (*apud* FLEURY, 1987, p.11) a seguinte conceituação:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o

suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ainda segundo Schein, a cultura organizacional pode ser apreendida em três níveis, sendo eles:

- o nível dos artefatos visíveis compreendido como sendo o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis. Este nível de análise é enganador pois os dados são fáceis de serem obtidos, mas difícil de interpretação, ou seja, é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os membros porém, não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;
- o nível dos valores governa o comportamento das pessoas, esses são difíceis de se observar diretamente, para identificá-los precisa-se entrevistar os membros-chave da organização ou realizar análise de conteúdo de documentos formais da organização. Quando se identifica esses valores pode-se observar que geralmente eles representam apenas os valores manifestos da cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, as razões reais de seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes;
- o nível dos pressupostos inconscientes determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, a medida que certos valores compartilhados conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente.

Do ponto de vista deste autor, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional prevalecendo sobre as várias sub-culturas das unidades, refere-se ao que se observa nos grupos com conhecimento e saber semelhantes que tendem a desenvolver culturas próprias dentro das organizações: a cultura dos gerentes, dos docentes, do sindicato.

Segundo Schein, o papel dos fundadores é de extrema importância na análise da cultura organizacional, visto que estes moldam os padrões culturais das organizações porque desenvolvem formas próprias de equacionar os problemas da organização, e acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. (FLEURY, 1987, p.11)

Compreender cultura organizacional requer compreender os seus elementos, ou seja, a importância dos valores, das crenças dos ritos, dos tabus, dos mitos, das normas, da comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho dos indivíduos dentro da organização, e como consequência, condicionam e direcionam o desempenho da própria organização. Segundo Carvalho e Tonet (*apud* TAVARES, 1996, p. 2) esses elementos podem ser assim definidos:

- Valores: correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente, etc.;
- Crenças: podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência;

- Ritos: são as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia, constituem expressões tangíveis da cultura organizacional, como exemplos de ritos têm-se os procedimentos para a introdução de um novo empregado, etc.;
- Tabus: são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma, guardam relações com as crenças e valores professados;
- Normas: são o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos. Podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quão coerentes são em relação às expectativas e aspirações desse grupo;
- Comunicação formal: é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc.;
- Comunicação informal: é a comunicação assistemática que não está sujeita à normas ou controles, ocorre através das relações de ajuda, simpatia, boatos, etc.

Percebe-se, portanto que o estudo e análise da cultura organizacional é de grande relevância para a tentativa de mudança organizacional, visto que a cultura espelha o pensar e o agir de seu corpo de recursos humanos, e será de pouca validade a implantação de novas tecnologias ou sistemas avançados de gestão se a cultura interna não compartilhar deste processo de mudança. Sendo assim deve-se concordar com Oliveira (*apud* TAVARES, 1996, p. 2) ao definir cultura organizacional como “o conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes”, e ao afirmar que a cultura está enraizada no seio da organização e não se pode mudá-la de uma hora para outra.

Compreende-se, portanto a necessidade de se estudar os valores e as crenças predominantes na organização, pois estes elementos condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e dos grupos, interferindo positiva ou negativamente no processo de mudança organizacional e como consequência na performance da organização.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Srour (1998, p. 107) as organizações pode ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da “economia de esforço”. Potenciam a força numérica e torna-se o terreno preferencial em que as ações colaborativas se dão de forma ordenada.

Sendo assim pode-se compreender organização como qualquer empreendimento estruturado e constituído para determinado fim, não importando o seu ramo de atividade, a sua constituição legal ou sua finalidade. Neste sentido as instituições beneficentes, escolas, universidades, hospitais e outras organizações possuem uma estrutura definida e seguem uma metodologia de gestão que as mantêm na direção de seus objetivos e resultados.

Aceitando o pressuposto de que as organizações são sistemas abertos e por sua vez interagem com o meio ambiente externo e interno, chega-se a seguinte reflexão, para existir a organização necessita de um sistema estrutural que propicie seu funcionamento. Assim sendo, uma organização seja ela prestadora de serviços ou indústria, precisa constituir uma estrutura formal de relações funcionais para que as pessoas que irão ocupar funções nesta organização

possam agir de tal modo que os objetivos das mesmas sejam alcançados, ou seja, há necessidade de métodos de trabalho e ordenação lógica dos procedimentos para desenvolver seqüências operacionais eficazes.

Seguindo as Teorias da Administração pode-se encontrar diversas formas de se estruturar uma organização e todos os modelos preocupam-se no alcance da eficiência e eficácia dos resultados da organização.

A estrutura organizacional é normalmente apresentada em três níveis: estratégico, gerencial e operacional. O processo de comunicação e inter-relacionamento entre estes três níveis costumam retratar as relações de autoridade e responsabilidade existentes na organização. Entende-se por autoridade o poder de decisão, de comando para iniciar, parar ou modificar determinadas ações e, como responsabilidade as obrigações dos subordinados com o respectivo superior hierárquico.

Quando a organização é de pequeno porte, a estrutura reflete o próprio modo de pensar do proprietário, contudo, com o passar do tempo, muitas organizações passam por processos de mudanças ou crescimento e surge o dilema quanto a concentração ou dispersão do poder e de certas atividades, ou seja, centralizar ou descentralizar a autoridade e as atividades.

O entendimento absoluto da estrutura indica ao gestor as forças que podem compreender e influenciar. Se o gestor não compreender a estrutura subjacente da organização dificilmente conseguirá implantar quaisquer mudanças, e estas tenderão ao fracasso, incluindo os melhores sistemas, as políticas mais brilhantes, as estratégias mais inteligentes e avançadas, a visão mais forte ou valores mais sinceramente mantidos.

Segundo Fritz (1997, p. 17) a estrutura “ é a influência mais importante e poderosa que existe dentro da organização. Se não podemos lidar com a estrutura não seremos capazes de mudar fundamentalmente a organização”.

Sendo assim, a estrutura de qualquer organização irá determinar seu comportamento e que toda mudança torna-se difícil de ser realizada porque as pessoas não entendem como realmente as organizações são conduzidas. Para melhor compreender como as organizações são conduzidas deve-se entender como as partes que compõem a estrutura se relacionam entre si, pois cada parte influencia o comportamento da outra. Desta forma a estabilidade da estrutura será formada pelo relacionamento entre as partes que a compõem.

Segundo Fritz (1997, p. 23) alguns autores utilizam o termo estrutura para descrever um simples relacionamento hierárquico, e este não reflete as relações de influência existentes no relacionamento entre as partes componentes da estrutura. Neste sentido o termo estrutura torna-se enganoso visto que os simples relacionamentos hierárquicos não dizem nada sobre a forma com que as partes se influenciam entre si e com o todo. Quando se pensa a respeito de organizações pensa-se em peças (departamentos) e não como relacionamento entre as peças. Para compreender como as organizações se comportam necessita-se compreender como as partes estão ligadas e qual a estrutura que criam.

Contudo, vive-se na atualidade em ambientes de hipercompetitividade, onde as organizações precisam ser eficientes e flexíveis ao mesmo tempo. Neste tipo de ambiente as organizações bem-sucedidas necessitam combinar as propriedades mecânicas com as orgânicas. Sabe-se que desde a década de 1960 existe em consenso geral de que as formas de

organização orgânicas são mais adaptáveis a ambientes turbulentos do que as formas mecânicas.

Segundo Quinn et al (2001, p.158) as organizações em rede tornam-se atrativas para o estudo acadêmico, visto que as estruturas em rede parecem capazes de conseguir tanto a eficiência como a flexibilidade.

A abordagem da estrutura em rede pressupõe que a organização desagrega as suas funções principais e as transfere para empresas ou unidades separadas que são ligadas através de uma pequena organização coordenadora, ou seja, o núcleo central da rede.

De acordo com esses autores as organizações em rede não são identificadas como um único mecanismo de controle, apesar de este modo de organizar apresentar-se como essencial nos relacionamentos de mercado dos novos tempos globalizados e hipercompetitivos. O autor argumenta que a burocracia não irá desaparecer; que a hierarquia continuará a ser o modo dominante de organizar; que o problema essencial que as organizações em rede precisam enfrentar é a disseminação eficiente do intelecto.

Adotar a abordagem em rede implica a convivência entre burocracia, hierarquia e disseminação do intelecto. Burocracia em algumas subunidades em que realmente se faça necessário seu uso; hierarquia, pois pressupõe a existência de sistemas e subsistemas inter-relacionados; intelecto no sentido de aprendizagem organizacional, onde as pessoas de organização tornam-se elementos de grande relevância.

Desenhar a forma de uma organização implica conhecer o seu negócio, o seu propósito de existência; implica analisar todo o contexto no qual está inserida. Existem várias formas de se organizar de se estruturar uma organização. Quinn et al(2001, p. 160) apresentam diversos modelos para propósitos diferentes da organização. É apresentada utilização da organização em redes como solução para organizações complexas que normalmente são compostas de várias unidades de propósitos diferentes com pontos fortes e fracos também diferentes.

Após esta contextualização sobre estrutura organizacional, percebe-se que organizar as pessoas compreendendo o comportamento intrínseco e extrínseco existente, pode proporcionar aos gestores a escolha de melhores caminhos para o alcance da performance da organização.

AS CONFIGURAÇÕES DAS RELAÇÕES DE PODER

A autoridade decorre da posição hierárquica que cada indivíduo tem na estrutura organizacional. A autoridade é a capacidade que o gerente ou outra pessoa tem de tomar decisões que afetam o comportamento das demais pessoas. Assim, autoridade é o poder de garantir a execução das ordens frente aos subordinados. A importância da autoridade decorre da necessidade de se garantir que as coisas sejam realizadas conforme o que foi planejado e organizado. Se não houver autoridade, é possível que ninguém respeite as ordens e as instruções e como consequência a organização poderia caminhar no sentido do caos.

A autoridade formal pode ser definida como o poder baseado na compreensão de que indivíduos ou grupos específicos têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição nas organizações.

A cooperação na aceitação da autoridade é estimulada pelo que Barnard chama de zona de indiferença e Herbert A. Simon chama, talvez de modo mais descritivo, de área de aceitação. Ambas as expressões se referem à inclinação dos indivíduos a aceitar a maioria das ordens dadas pelos seus superiores, desde que elas estejam num âmbito normal e de interesse organizacional.(SCHERMERHORN, 1999).

A autoridade está definida, por assim dizer, como poder legítimo, e poder é definido como a capacidade de exercer influência, de mudar o comportamento ou as atitudes de outras pessoas. Define-se influência como as ações ou exemplos que direta ou indiretamente provocam mudança no comportamento ou atitude de outra pessoa ou outro grupo.

Segundo Schermerhorn (1999, p.211) “o poder é definido como a capacidade de conseguir que alguém faça algo que você quer que seja feito, ou a capacidade de fazer as coisas acontecerem do modo que você quer”.

O poder é a força que as pessoas usam para fazer as coisas acontecerem de uma forma pretendida, enquanto influência é o que você tem quando exerce o poder, sendo expressa pela resposta comportamental dos outros ao seu exercício de poder.

De acordo com Schermerhorn (1999, p.212) “o poder é o potencial de controlar o comportamento de outros, e a autoridade formal é o potencial de exercer esse controle através da legitimidade de uma posição gerencial”. No entanto, também se sabe que as pessoas que parecem ter poder nem sempre o têm. Por que algumas pessoas obedecem ordens e outras não? Mais especificamente, por que os subordinados deveriam responder à autoridade do gerente, ou ao seu direito de comandar, antes de mais nada? Além do mais, se os subordinados estiverem dispostos a obedecer, o que determina os limites da obediência?

Na verdade as pessoas costumam obedecer, mas com restrições. As teorias modernas de comportamento organizacional já estudam a concessão de poder às pessoas que compõem a organização como fonte de comprometimento e valorização de pessoal.

Compreende-se por concessão de poder (*empowerment*), segundo Schermerhorn (1999, p.216), “como o processo pelo qual os gerentes ajudam outros a adquirir e usar o poder necessário para tomar decisões que afetam a si mesmos e ao seu trabalho”.

A tendência é que os gerentes de organizações progressistas sejam competentes em conceder poder àqueles com quem trabalham. Ou seja, ao invés de considerarem o poder como privilégio dos níveis mais altos das organizações tradicionais em “pirâmide”, o *empowerment* considera o poder como algo que pode ser compartilhado por todos os que trabalham em estruturas mais planas e colegiadas. O *empowerment* é uma base essencial cada vez mais popular nas equipes de trabalho autogerenciáveis e em outros grupos de envolvimento criativo do trabalhador.

Segundo Araújo (2001, p.263) “as organizações que compreendem que seus colaboradores são o principal gerador de competitividade possuem grande chance de sobreviver”. Visto que conferem responsabilidade a seu pessoal, demonstrando que acreditam e confiam no potencial daqueles que trabalham para conseguir alcançar os objetivos traçados.

A organização que utiliza o *empowerment* como ferramenta de gestão torna-se competitiva, porque as pessoas empoderadas tornam-se mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, ou seja, ficam mais motivadas e criativas. Naturalmente as pessoas internalizam o espírito de cooperação, de compartilhamento da missão, de metas e interesses organizacionais.

As definições oferecidas sobre poder focalizam o poder exercido sobre as outras pessoas. A concessão do poder possui um posicionamento diferente: o poder visto através da relação entre as pessoas destacando a capacidade de se fazer as coisas acontecerem. Segundo Schermerhorn (1999, p.217) “o poder é relacional, em termos de problemas e oportunidades, não de pessoas”.

A adoção desta nova postura implica a mudança de comportamento da organização frente à concessão de poder (*empowerment*). Cada tentativa de concessão de poder individual precisa ser examinada sob a luz de como o poder vai mudar na organização. Conceder poder às pessoas é semelhante, mas não igual, a delegar autoridade, já que autoridade também é definida como poder legítimo.

Empowerment é o processo pelo qual os colaboradores participam e influenciam em todo o processo decisório, mas não se responsabilizam necessariamente pelas decisões estratégicas. O poder dos participantes no processo deriva do valor que suas contribuições têm para influir e afetar a escolha final a ser feita pelo tomador de decisão.

O processo se dilui por todas as direções da organização – lateral, de cima para baixo e de baixo para cima. Um colaborador pode influir na percepção que tem de determinado problema, ou um outro colaborador pode e deve influenciar na decisão que lhe foi delegada por sua liderança.

EM BUSCA DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

As organizações vêm-se obrigadas a procurar e implantar constantemente novas soluções, a conhecer sua posição e não parar de buscar a excelência, devido ao desenvolvimento tecnológico acelerado e as crescentes mudanças dos perfis de mercado. Esta premissa serve as organizações que se pré-dispõem a permanecerem no mercado competitivo.

Macedo-Soares e Ratton (1999, p. 47), mencionam que as organizações da era da informação exploram as dimensões intangíveis do negócio, pois as mesmas necessitam do maior número possível de informações para a sua tomada de decisão. Como exemplo de dimensões intangíveis, citam:

- Desenvolvimento de relações duradouras com clientes e fornecedores;
- Introdução constante e rápida de novos produtos, serviços e soluções;
- Mobilização de talentos e desenvolvimento de novas competências, visando a uma maior produtividade e inovação;
- Desenvolvimento contínuo de bancos de dados e novas tecnologias de informação.

Analisando estas dimensões intangíveis, percebe-se que todas refletem das empresas efetuarem a mensuração a necessidade de serem mensuradas pelas organizações, visto que são chaves de sucesso de uma organização. A preocupação na obtenção desta mensuração surgiu

a partir do momento que a sociedade pós-industrial percebe que as organizações não são constituídas somente de bens tangíveis e que a grande vantagem competitiva pode estar para além da análise, controle ou redução dos custos.

Se na sociedade industrial as características básicas para o sucesso das organizações pressupunha uma produção em larga escala, com uma estrutura hierárquica baseada no comando e burocratizada, com mensurações de desempenho pautado nos índices puramente financeiros, tem-se na atualidade outro perfil de organização, a sociedade pós-industrial impõe a necessidade da mensuração do desempenho perpassando por variáveis intangíveis.

Kaplan e Norton (1997, p. 3) afirmam que o ambiente da era da informação para as organizações tanto do setor de produção quanto do setor de serviços, exige novas capacidades de mensuração para o sucesso competitivo, onde a mobilização e a exploração dos ativos intangíveis (invisíveis) tornam-se mais decisivas do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (visíveis).

Compreendendo melhor a função do ser humano na era industrial, tem-se sua representação no cargo, no seu valor como mão-de-obra assalariada e ocupando um pequeno espaço na estrutura hierárquica da empresa, com a função única de aumentar a produtividade e gerar lucros.

Segundo De Masi (2000, p. 131-2) referindo-se ao pensamento de Taylor, uma organização projetada cientificamente poderia resolver, a um só tempo, tanto as exigências dos empregadores como as dos empregados, conciliar altos salários e baixo custo de mão-de-obra, tornar os homens mais eficientes e, assim, mais felizes e prósperos. Afirmava ainda que para evitar-se conflitos e obter-se produtividade não são necessários gestos de caridade, de gentileza ou simpatia pessoal; são necessárias gratificação econômica aos operários mais aplicados, é preciso que haja confiança recíproca entre direção e dependentes, superiores capazes de falar a mesma linguagem dos trabalhadores, encorajando-os a discutir juntos os problemas que surgem aos poucos no curso da produção.

Reforça-se a imagem do homem econômico do final do século XIX e tão exaltado na sociedade industrial, porém em menos de 120 anos, ou seja, nas últimas décadas do século XX a sociedade sofre grandes transformações tecnológicas e a sociedade pós-industrial torna-se perplexa perante a força da tecnologia da informação, jogando todos e tudo na era do conhecimento e, neste contexto o ser humano, capaz de agregar valor a si mesmo e à empresa, torna-se elemento chave de sucesso.

Aqui vale lembrar a citação de Ford (*apud* KAPLAN e NORTON, 19997, p. 6): “As máquinas são projetadas para operar automaticamente. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade, e não olhar as peças passando. Aqui as pessoas são vistas como solucionadoras de problemas, não como custos variáveis.”

Percebe-se, portanto, que as organizações necessitam de pessoas capazes de agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir e gerenciar o conhecimento das pessoas é de suma importância para as organizações que desejam alcançar o desempenho notável. Mensurar esta força de conhecimento torna-se, portanto vital para as organizações.

Os diversos programas de melhoria produziram resultados frustrantes, as iniciativas normalmente eram isoladas dissociadas da estratégia organizacional e como conseqüência, não alcançaram resultados financeiros e econômicos específicos. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 7) afirmam que “melhorias de desempenho exigem grandes mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo ao futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas medidas financeiras do desempenho passado.”

A afirmativa dos autores pode soar desafiadora e ao mesmo tempo assustadora, porque mudar requer assumir riscos e novos desafios, requer mexer no passado, entender o presente e vislumbrar o futuro. No quadro atual da sociedade do conhecimento, torna-se impossível fugir dos desafios e de manter-se nos velhos modelos de gestão esquecendo-se de variáveis importantes para alicerçarem o sucesso das organizações, sendo assim, a análise e profundo conhecimento da estrutura e da cultura organizacional, podem indicar caminhos para mudança, caminhos para o alcance da performance desejada.

CONCLUSÃO

Conclui-se que o alcance do desempenho desejado por uma organização, requer a adoção de um conjunto de ações que perpassam pela relevância das crenças e valores, pela análise da estrutura organizacional, pelo estudo do processo produtivo, ou seja, pelo modelo de gestão como um todo e pelas configurações de poder.

Alcançar a performance desejada requer a compreensão do comportamento da organização de como as ações ocorrem em seu seio, de como as pessoas estão interligadas através das atividades que executam, e como estas pessoas vêem e compreendem o seu espaço de trabalho. Percebe-se, portanto, que a cultura e a estrutura organizacional são o alicerce para o alcance da performance desejada pela organização, e que de nada vale a tecnologia e belos sistemas produtivos e seus controles, se por trás deste magnífico palco produtivo não se dá relevância ao papel fundamental das pessoas no processo de gestão.

A era da informação condicionou a sociedade a adotar novos modelos de comportamento, forçou as organizações a procurarem novas formas de gestão, empurrou as pessoas no caminho da educação permanente, bem como, impulsionou a sociedade, como um todo, ao desafio da economia globalizada.

Em meio a esta turbulência, as organizações para manterem-se competitivas e inclusas neste mercado cada dia mais exigente, procuram novas formas de gerenciar as suas atividades. Novos controles estratégicos de gestão são adotados procurando o alcance da performance, siglas como ABC/ABM ou BSC tornam-se comuns no vocabulário organizacional. Mas nenhuma das propostas de planejamento e controle da gestão obterão sucesso de implantação se a cultura e a estrutura da organização não forem consideradas como alicerce da performance organizacional.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Luis César G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. UnB, 2000.

- DIAS, Reinaldo. A cultura ambiental como componente da cultura organizacional. **Revista de Administração e sociedade**, v. 2, n. 1, 31-43, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, 27(4)7-18, out/dez, 1987.
- FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A . de, e RATTON, Cláudio A . Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, out/dez. 1999, v. 39, n. 4, p. 48-59.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip e FINKELSTEIN, Sydney. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 157-167.
- SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G ; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem/1996.