

A FACE FLUTUANTE DA ORGANIZAÇÃO: NOVOS DESAFIOS PARA UM CENÁRIO EM MUTAÇÃO

Maria da Conceição Araújo Castro *

Resumo

A natureza das transformações políticas, sociais e econômicas que ganham destaque no atual cenário mundial fazem com que as relações das organizações com seus ambientes fiquem ainda mais complexas, levando-as a enfrentar o desafio de repensar suas ações e de promover rupturas com antigos paradigmas, ao mesmo tempo que necessitam aprender a lidar com as mudanças que estão ocorrendo em todos os seus domínios e relações externas.

Palavras-Chave: *Organização, Mudança, Incerteza, Desafios*

Abstract

As result of the nature of economics, policies and social events and of the complex reality, the organizations of current days face the challenge to rethink its actions and to promote ruptures with old paradigms, at the same time that they learn to deal with the changes that are occurring in all its structures and relations.

Key Words: *Organization, Change, Uncertainty, Challenges*

* Mestranda do Programa de Pós-Graduados em Administração, PUC/SP; Economista.

INTRODUÇÃO

Não são mais a certeza da mudança e a sua urgência que estão mobilizando a atenção e os esforços dos governantes, executivos, estudiosos, trabalhadores e demais segmentos da sociedade, mas como compreendê-la mais profundamente e incorporá-la ao cotidiano de suas ações, extraindo o aprendizado necessário em prol de suas missões, compromissos, objetos de estudo e modos de vida.

As organizações, de uma maneira ou de outra, são ambientes que traduzem e colocam em prática os pressupostos teóricos dos modelos que encerram o pensamento, os anseios e os questionamentos de uma sociedade em determinado contexto histórico, caminhando de forma sincronizada ou não com as manifestações desses padrões de comportamento. Caso não sejam capazes de interpretar as sinalizações dessas mudanças expressadas no decorrer do tempo, o risco de sucumbir diante de sua própria inércia é uma possibilidade bem real.

Por mais variadas que sejam as formas de gerir as organizações (públicas, privadas e sociais), assim como os seus objetivos, são nesses espaços que os desafios da mudança se fazem mais presentes e onde os seus reflexos são mais imediatos. A velocidade dos acontecimentos e a sua natureza imprevisível aceleram ainda mais um processo que normalmente já é dinâmico, e atuam sobre diferentes áreas e domínios, tornando suas realidades mais complexas.

As transformações políticas e sociais que caracterizaram o século XX, especialmente nas últimas décadas, passaram a nortear as novas maneiras de fazer negócios, de administrar bens e serviços públicos, de lidar com a classe trabalhadora, de interpretar as preferências dos públicos alvo e também orientar a postura e os propósitos de líderes, governantes e

executivos. Contudo, as demandas naturais dessa sociedade não pararam no tempo e no espaço. Aqueles anseios não compreendidos e que tem sido postergados ao longo dos últimos tempos, vem recebendo inúmeras sinalizações de que mudanças urgentes precisam ser feitas, demonstradas claramente através da insatisfação de segmentos dessa sociedade que se posicionam mais firmemente na defesa de seus interesses.

E nesse cenário de desafios que esforços estão sendo empreendidos pelas organizações no sentido de promover rupturas com princípios e práticas que foram correntes e aceitos em épocas passadas, mas que não se coadunam com as demandas do presente.

A Face Flutuante da Organização

De acordo com Prigogine (1996) , diferentemente de se pensar que estamos próximos de decifrar o "pensamento de Deus", estamos apenas no começo da aventura.

"assistimos ao surgimento de uma ciência que não mais se limita a situações simplificadas, idealizadas, mas nos põe diante da complexidade do mundo real, uma ciência que permite que se viva a criatividade humana como a expressão singular de um traço fundamental comum a todos os níveis da natureza (Prigogine, 1996:14).

Como aproximar o sentido complexo do mundo real e a concepção do equilíbrio e do desequilíbrio da visão de Prigogine no âmbito organizacional, a partir do entendimento de que o equilíbrio tem a capacidade de gerar a estabilidade e o desequilíbrio de gerar a mudança e o dinamismo? É possível compreender a relação da organização com o mundo e particularmente com o tempo através de uma visão determinista?

Estas questões nos fazem refletir e compreender o quanto o pensamento de Prigogine é oportuno e pertinente em nossa contemporaneidade. No contexto das empresas, por

exemplo, isso está presente nas suas diferentes atividades: na administração dos recursos humanos, na produção de bens; na disponibilização de serviços, na utilização adequada dos recursos financeiros e tecnológicos, na definição de suas estratégias de marketing, no relacionamento com seus *stakeholders* e na complexa relação com o mundo global.

Desde a emergência da organização como instituição social no decorrer do século XX (Drucker, 1997), passando por ebulições na era industrial, o mundo nunca esteve tão incerto e desafiador como no presente momento de nossa história.

Não é de hoje que já estamos percebendo a organização como algo que não se mantém em estado de serenidade ou em permanente equilíbrio, mesmo que muitas delas continuem sendo geridas como se ainda houvesse um ambiente de tranqüilidade, semelhante ao que existia até meados do século passado. A organização de hoje exhibe a sua face flutuante a partir das pressões que é submetida no seu dia a dia: é questionada em seus valores, provocada em seus padrões de funcionamento e desafiada em sua homogeneidade, ou seja, seus modelos são constantemente postos em causa, tanto por agentes internos quanto externos. Vemos isso acontecendo em todas as formas de organização: na família, na igreja, nos sindicatos, nas instituições governamentais (universidades, hospitais, escolas de primeira formação, etc.) e nas empresas em geral.

Essas diferentes formas de organização (Drucker, 1997) encontram-se no centro de uma de onda de turbulência sem precedentes, onde qualquer evento em algum momento pode desencadear uma ação desestabilizadora, com implicações imprevisíveis. Esses eventos tem a capacidade de gerar momentos de estupefação, tensões e incertezas, provocando mudanças moderadas ou intensas, porém contínuas.

Fala-se muito em mudança - necessidade de mudança, causas da mudança, efeitos da mudança, resistência à mudança. Enfim, mudança parece ser a palavra mágica, a chave de

todos os segredos e ao mesmo tempo a fonte de todas as preocupações. Mudança, hoje, pressupõe movimento descontínuo, desequilíbrio, dinamismo, transformação, desenvolvimento e renovação.

No contexto da realidade mundial do presente, alguns fatores se sobressaem como aqueles que mais contribuem para esse processo de mudança no seio das organizações: a desorganização dos grandes espaços econômicos mundiais; a aceleração tecnológica; o intenso fluxo de capitais e de bens e serviços; a acirrada competição dos mercados; a emergência de questões antes não debatidas como o equilíbrio ecológico, as convicções religiosas e a pressão de questões sociais tão presentes em nosso cotidiano (Furtado, 1998; Dowbor, 1998).

Estariam as organizações preparadas ou se preparando para lidar com esses fatores desestabilizadores? Que valores estão sendo questionados na nova realidade organizacional? São tantas perguntas a serem respondidas e ao mesmo tempo, tantos agentes perturbadores da ordem estabelecida. Mais que tudo, é preciso ter em mente uma única e grande certeza: inexistente uma fórmula pronta e universal para lidar com todas essas questões. Cada organização necessita descobrir seu próprio caminho para lidar com o cotidiano de desordem e ao mesmo tempo ter a capacidade de auto-organizar-se. Ou seja, ser capaz de viver e reinventar a si própria um pouco a cada dia.

Morin (1990:128) enfatiza bem essa condição de auto-organização no seio de uma empresa:

"Uma empresa auto-organiza-se no seu mercado: o mercado, um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. Aleatório porque não há certeza absoluta sobre as hipóteses e as possibilidades de vender os produtos e os serviços(...) O mercado é um

mistura de ordem e desordem (...) Não há nenhuma receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente...".

O maior desafio que está sendo colocado, portanto, é buscar desenvolver a habilidade para lidar com as incertezas, substituindo, gradativamente, a rigidez pela flexibilidade e agilidade, preparando-se para responder às diferentes demandas, tanto do ponto de vista da qualidade do que é oferecido quanto do propósito e da dimensão das ações. A *flexibilidade* passa a ser um elemento chave e determinante nesse processo de auto-organização porque favorece a interação da organização com as suas redes de contato, necessárias para promover as mudanças desejadas. Como enfatizado por Bauer (1999:181), a emergência do novo passa a ser então um atributo do sistema como um todo, resultante da interação entre os indivíduos.

No que se refere à implementação de ações inovadoras, inúmeros caminhos estão sendo colocados, contudo, é importante estar atento à natureza dessas propostas para que não sejam engessadoras de um processo que necessariamente precisa ser dinâmico, frente a um cenário onde a diversidade passa a ser uma condição cada vez mais presente. Ou seja, ser capaz de identificar e decidir sobre formulas mágicas que oferecem soluções fechadas - os "pacotes" prontos e acabados, que na verdade são velhas fórmulas revestidas com nova embalagem.

A Ruptura com os Valores Tradicionais

Antes de irmos adiante, nos situemos no tempo e no contexto das palavras. Observemos que até mesmo na linguagem o processo de mudança se insere, quando

buscamos definir ou qualificar elementos desta nova realidade. Valoriza-se aquilo que dá sentido ao *plural* e ao heterogêneo em detrimento do *singular*. No ambiente das organizações de hoje, importa muito estar familiarizado com o alcance de termos como multidisciplinar, multifuncional, interação, redes, parceria, diversidade, equipe, contradição e descentralização. Esse cultivo à pluralidade não é um comportamento gratuito e passageiro é o sintoma da assimilação gradual de uma nova feição organizacional do presente e do futuro. O uso corrente de uma nova linguagem já indica que outro modelo de administração começa a ser delineado, bem mais de acordo com as exigências de uma sociedade por muitos definida como sociedade Pós-Industrial, Pós-Moderna ou Sociedade do Conhecimento.

No âmbito da administração científica - o *taylorismo* - valorizavam-se termos como padronização, centralização, especialização e hierarquia, que traduziam um tipo de organização com regras preestabelecidas e duradouras. Muita coisa mudou desde que Taylor desenvolveu os métodos da Administração Científica, tornando obsoletas as premissas nas quais se baseavam as concepções mais determinantes desse modelo: houve mudança na natureza do pensamento social, maior postura crítica contra a "desumanidade" do trabalho, maior equilíbrio de poder entre a gestão e a classe trabalhadora, e mais recentemente, maior autonomia nas relações de trabalho como condição para impulsionar a criatividade e a produtividade, no seio de uma sociedade que valoriza a multiplicidade de conhecimentos.

Toda essa mudança em curso, de um modo geral, vem acompanhada de novos fundamentos, novos conceitos e novas exigências que nos levam a enxergar as organizações sob outro enfoque, muito longe daquele que estávamos habituados a conviver, tanto do ponto de vista da "arquitetura" quanto dos objetivos. No contexto de organizações nitidamente moldadas pelo modelo tradicional é comum fazer a análise dos eventos somente

em função das experiências do passado, daquilo que deu certo ou errado, do previsível, de situações meramente repetidas. Ao se ampliar o horizonte, dentro de uma visão mais complexa e contemporânea, é importante sim, aprender com os erros e acertos do passado mas sempre olhando para o futuro que flui com mais velocidade, cuja a previsibilidade é apenas parcial. Tudo isto nos aproxima mais uma vez do pensamento de Prigogine (1996:158) quando ele diz que já estamos em condições de decifrar a mensagem da evolução:

" Em qualquer nível que seja, a física e as outras ciências confirmam nossa experiência da temporalidade: vivemos num universo em evolução tal como ela se enraíza nas leis fundamentais da física. Somos doravante capazes de decifrar seu significado em termos de instabilidade associada ao caos determinista e à não-integrabilidade (...) As leis da natureza adquirem, então, um significado novo: não tratam mais de certezas morais, mas sim de possibilidades".

A percepção do sentido de incerteza e de instabilidade no interior das organizações não significa que elas estejam sem rumo ou que haja uma desordem incontável. Alguém que estivesse em busca de regularidade certamente se sentiria deslocado nesse ambiente. Ao nos inserirmos no cotidiano dessas vivências, veremos que a dinâmica de uma empresa, por exemplo, é complexa mas ao mesmo tempo organizada, cada uma mantendo a sua própria identidade.

Inúmeros fatores estão contidos em um mesmo espaço de funcionamento e com poder de interferir nas decisões já tomadas. Esses elementos podem ser de cunho político, econômico, cultural, social e histórico (passado da empresa) que se conjugados ou em parte, tem a capacidade de gerar o imprevisível. Para essas situações complexas não cabem

análises estreitas. Há de se ampliar o horizonte de percepção da organização através de uma visão sistêmica aberta, onde um único parâmetro não é capaz de dar conta da dimensão dessa realidade. Para Morin (1990) é fundamental achar a compreensibilidade no próprio sistema e na sua relação com o meio, e que esta relação não seja meramente dependente e sim construtiva. Ainda de acordo com o mesmo autor "*a realidade está desde então tanto no elo como na distinção entre o sistema aberto e o seu meio. Este elo é absolutamente crucial tanto no plano epistemológico, como no metodológico, teórico, empírico*"(1990:32)..

A preocupação constante para visualizar esses elos, e a compreensão da importância que isso representa para o funcionamento e sobrevivência, já é um claro sintoma de que, gradativamente, um número cada vez mais crescente de organizações está promovendo a ruptura com antigos valores. Aqueles valores relacionados com a crença de que tudo era passível de ser controlado e previsto estão desatualizados e sendo substituídos por outros mais adequados a realidade presente. Essa mudança de padrões não acontece de forma tranqüila, uma vez que tudo aquilo que se aprendeu, se exercitou e se acreditou serem as melhores práticas e idéias, e que certamente o foram por um longo período, alguns estão, a partir de um novo contexto, destinadas ao "cesto de lixo do tempo". O processo de transição de modelos pertencentes a períodos históricos distintos é árduo. O novo é temerário porque não há domínio das regras e a tendência é resistir, todavia, resistir continuamente é um risco à própria sobrevivência.

Para Kuhn (1970), as inovações profundas que tem tido lugar ao longo do desenvolvimento científico, ocorrem por mudanças de paradigmas e que os saltos qualitativos ocorrem nos períodos de desenvolvimento científico, em que são questionados e postos em causa os princípios, as teorias, os conceitos básicos e as metodologias, que até então orientavam toda a investigação e toda a prática científica.

Nesse sentido, indagamos: o que mudou então, para que as fórmulas antigas não sejam mais aplicáveis na atualidade?

Alguns fatores de mudança já foram mencionados anteriormente. Contudo, a partir da ação desses fatores é importante compreender os espaços que foram atingidos mais intensivamente por força das mudanças. Dentro de um conjunto maior, entendemos como sendo aqueles de maior urgência: os novos papéis do gerente, o indivíduo e a organização, e a emergência da consciência cidadã.

O Papel Central do Gestor

Para esta sociedade que se renova a cada dia e que está fundamentada no conhecimento, liderar passa a ser um dos maiores desafios. O papel preponderante do líder dentro de uma organização é o de **gerir mudanças** e tornar o conhecimento produtivo. As mudanças, antes de serem vistas como obstáculos, devem ser entendidas pelo líder como oportunidades (Drucker, 1999).

As maneiras clássicas de gerir não são mais suficientes para lidar com relações mais abertas e com processos mais dinâmicos que compõem o presente cenário. As organizações de hoje não funcionam mais presas a esquemas bem montados, como se fosse possível controlar e mensurar de forma precisa tudo o que acontece no seu interior, ao seu redor e o que está por vir. O caminho a ser trilhado precisa ser adequado e flexível para dar conta da situação que está sendo tratada, passando por valores quantificáveis e qualificáveis. A mudança de paradigma nas formas de gerir trouxe elementos novos que já permitem ao gestor enxergar as questões e as oportunidades através de uma dimensão mais abrangente.

Por tudo isso, administrar as organizações nos dias atuais, muito mais que antes, tem se constituído em um grande desafio. Não é somente ser o CEO¹, o gerente, o presidente, o supervisor ou qualquer outro termo dado ao gestor, é ser um líder de mudanças. Para quem teve ou terá a chance de estar na condição de *management* irá certamente concordar de que inexistem padrões de comportamento considerados confiáveis, que se mantenham estáveis por períodos previamente definidos e desejados.

No decorrer de qualquer processo de mudança as imprevisões se farão presentes. Isso é algo que independerá da forma "correta" de como o gerente está atuando, de um planejamento hipoteticamente bem concebido ou de sistemas de acompanhamento eficazes, é muito mais que isso. São eventos por vezes incertos, cujas causas, podem extrapolar os limites da organização. Esses novos elementos, às vezes caóticos, não se constituem anomalias, eles são parte da realidade, e como tal, devem ser compreendidos com outros fundamentos.

Quando surgem, essas "anomalias" tem a capacidade de provocar ações de replanejamento, envolvendo a revisão de objetivos e metas, a mobilização de pessoas, mudança na comunicação, alteração na concepção de produtos ou serviços, enfim, uma nova configuração cuja eficácia dos resultados dependerá em muito da agilidade e da flexibilidade nos processos decisórios. Enquanto se está procurando entender determinada realidade, um outro evento desestabilizador poderá estar acontecendo. Isso gera mais mobilidade, só que em ritmo mais acelerado, pois serão vários eventos a serem administrados simultaneamente.

Utilizando uma linguagem mais simples, poderíamos nos perguntar: "como relaxar com um ruído desses?". Para os gestores mais articulados e conscientes da existência desses ruídos e mais preparados para lidar com as incongruências, certamente não irão se

¹ CEO : Chief Executive Officer.

lamentar diante do inesperado. Arregaçarão as mangas e agirão na busca da compreensão e da solução mais adequadas, levando em consideração não somente critérios técnicos, mensuráveis, mas também conhecimentos de diferentes naturezas que de algum modo possam interferir no processo.

É pertinente, neste aspecto, mencionar Kuhn (1970:60), quando ele fala dos quebra-cabeças:

"Assim, um paradigma pode até mesmo afastar uma comunidade daqueles problemas sociais relevantes que não são redutíveis à forma de quebra-cabeças, pois não podem ser enunciados nos termos compatíveis com os instrumentos e conceitos proporcionados pelo paradigma".

O grande desafio do gestor é o desafio da mudança. Entender este papel significa correr menos risco de ficar obsoleto e ser excluído. O poder que lhe era dado através da posição hierárquica está cedendo lugar aquele que é atribuído em função do conhecimento e da capacidade de liderar processos descontínuos e ser capaz de ver além daquilo que é proporcionado pelas suas funções tradicionais. Essa realidade é inerente tanto aos ambientes mais tradicionais quanto naqueles onde os avanços obtidos na ciência e na tecnologia tem sido absurdamente grandes. A diferença está no ritmo com que as mudanças ocorrem e multiplicam seus reflexos. Em algum momento haverá certamente um estágio de ligeira acomodação seguido de nova instabilidade.

Diante deste quadro, como encontrar o gestor adequado para esses desafios? Como preparar o gestor do amanhã? Drucker (1999) recomenda que o executivo do futuro busque sempre ter uma caixa mental de ferramentas cheia de soluções organizacionais, onde possa escolher a ferramenta certa para cada caso, uma vez que em qualquer empresa ou instituição

pode existir a necessidade de um mosaico de diferentes estruturas de organização coexistindo lado a lado.

O Indivíduo e a Organização

Nos dias atuais, o perfil das pessoas para o trabalho é norteado pelos procedimentos gerados pelas grandes transformações, especialmente aquelas provocadas pelas mudanças tecnológicas que alteraram decisivamente a "forma de fazer", e que trouxeram conseqüentemente, o aumento da produtividade na produção de bens e serviços. Esta nova maneira de fazer as coisas aliada ao grande cenário de instabilidade e incertezas geraram mudanças importantes no mundo do trabalho, que mexeram com valores que eram sustentáculos do tradicional modelo até então vigente. As regras eram conhecidas, o ambiente era relativamente estável e as práticas eram possíveis de se repetir de geração para geração sem sofrer significativos abalos nas suas bases.

Para Morin (2000:79),

"Os séculos precedentes sempre acreditaram em um futuro, fosse ele repetitivo ou progressivo. O século XX descobriu a perda do futuro, ou seja, sua imprevisibilidade. (...) a história humana foi e continua a ser uma aventura desconhecida (...) O futuro permanece aberto e imprevisível".

O futuro também já é presente e as bases do passado não conseguem ser mantidas. Na estrutura do trabalho duas delas não puderam ser sustentadas: a especificidade do

conhecimento e a concepção de emprego estável. A sociedade do conhecimento de hoje é baseada em competências múltiplas onde a maioria das pessoas não realiza o mesmo trabalho, tal como era marcante na economia agrícola ou na economia industrial. As organizações de hoje demandam um profissional que tenha um nível considerável de competências múltiplas, além de possuir habilidades técnicas específicas e que seja capaz de estar atento aos fatos do mundo que o rodeia. Certamente, em algum momento muitos terão que acrescentar saberes em áreas como história, filosofia, antropologia, cultura, arte, trabalhos comunitários ou qualquer outro tipo de aprendizado que agregue conhecimento e que contribua para inserir a dimensão humana no espaço de trabalho.

Quanto à tradicional concepção de emprego permanente, é algo que se tornou incompatível com o perfil das organizações dos nossos dias. Antes era possível planejar uma carreira, com etapas definidas e currículos programados, onde a pessoa seria normalmente educada para um tipo de profissão, duradoura, até chegar o momento de requerer a aposentadoria. Assim era traçado o destino do trabalhador com base em uma específica competência para uma determinada função. Nos dias atuais, a necessidade de aprender para um horizonte mais amplo e de forma contínua passa a ser uma condição de sobrevivência. Na verdade, a nossa educação sempre foi conduzida para lidarmos com situações previsíveis, e não para lidarmos com o incerto como hoje se afigura.

A Consciência Cidadã como Novo Paradigma

Com a globalização dos mercados e dos sistemas de comunicação e de informação, fatos de caráter social e político repercutem amplamente e contribuem para mudar a face dos valores da sociedade, mesmo com a preponderância do poder econômico sobre a natureza

das decisões e das ações de governantes e líderes de nações e organizações, respectivamente. A conscientização do indivíduo para o seu papel de cidadão, participante, faz com que ele comece a se sentir no direito e na obrigação de manifestar-se sobre decisões e ações que interferirão nos rumos de sua vida .

O posicionamento dessa sociedade de acordo com novos valores, é cada vez mais representativo e certamente está modificando a maneira de se fazer negócios, o perfil da gestão nas organizações e a forma de trabalhar. O diferencial competitivo entre produtos e serviços colocados à disposição da sociedade consumidora também está sendo influenciado pela emergência desses novos valores. Com a difusão de conceitos como *diversidade* e *responsabilidade social*, as empresas estão investindo em projetos de educação, cultura e filantropia como forma de melhorar ou construir uma imagem positiva junto à sociedade. Segundo Amoroso, *“uma empresa com responsabilidade social precisa de pessoas igualmente atentas à realidade do país”* (Gazeta 2000:1).

O mundo dos negócios se dá conta de que está diante de um público que não está disposto somente a consumir produtos em função de uma linda embalagem ou por serem frutos de processos tecnológicos invejáveis. Ele também está interessado em saber em que circunstâncias os bens que estão sendo colocados em sua mesa estão sendo produzidos, qual o custo social e ambiental que está inserido no preço do produto, ou seja, qual a conduta ética da classe produtora.

Em outro sentido, as organizações públicas tem sido cobradas para que sejam capazes de interpretar a realidade dentro de uma nova perspectiva, e para que estejam dispostas a entender a nova linguagem que está sendo "falada" pelo seu grande público, justamente por aqueles que devem ser a razão maior de suas existências.

Por outro lado, o envolvimento em causas sociais pode vir a ser aquele algo mais que tanto as organizações quanto o profissional necessitam, não só pelo contato com outras experiências, mas porque terão a oportunidade de desenvolver uma visão mais abrangente da realidade, de assumir novos compromissos e de consolidar ou rever valores. A conduta ética é cada vez mais valorizada no contexto de um mercado tão competitivo quanto o atual. Estamos de fato vivendo um dos grandes momentos de nossa história, marcado por períodos de reflexões, rupturas e reivencões, onde a corrente da mudança desafia a capacidade humana de adaptação. Toffler (1999:42) observa que,

"Vivemos atualmente um desses pontos de exclamação da história em que toda a estrutura do conhecimento humano é novamente abalada enquanto velhas barreiras são derrubadas. (...) Ao mesmo tempo que estamos reestruturando companhias e economias inteiras, estamos reorganizando totalmente a produção e distribuição de conhecimento e os símbolos usados para comunicá-lo".

Considerações Finais

É premente a necessidade de repensar os conceitos, pressupostos teóricos e práticos no funcionamento das organizações neste momento da história, onde grandes mudanças repercutem sobre as estruturas vigentes.

Em nenhuma época da história as organizações estiveram sujeitas a tantas e tão profundas transformações como as que são obrigadas a enfrentar no presente. Romper com valores advindos de uma era antecedente não é possível de acontecer sem momentos de turbulência. Isso faz parte da história e é característico de períodos transitórios que se constroem através da exclusão e da inserção de idéias, conceitos e atitudes.

As aceleradas transformações também criam nas pessoas muitos receios quanto à obsolescência dos seus conhecimentos e qualificações, gerando dúvidas por não conseguirem vislumbrar onde vão chegar a longo prazo. Todos os planos e metas das pessoas e das organizações parecem ter vida cada vez mais curta.

Por ser uma sociedade baseada no conhecimento, exige-se trabalhadores cada vez mais qualificados. Contudo, a massa de trabalhadores não qualificados continuará sendo maioria por muito tempo, pois mesmo que as possibilidades de aprendizado sejam multiplicadas, muitos não terão acesso a ela, pois o nível de distribuição de riqueza no Brasil é notoriamente desigual e discriminatório.

Outro fato incontestável do presente, é o papel decisivo da gestão. A essência da função gerencial é tornar o conhecimento cada vez mais produtivo e gerador de inovações. Diante disso tudo, as organizações sentem a necessidade de reinventar-se um pouco a cada dia, não só nas formas de gerir os negócios, mas também na maneira de liderar as pessoas dentro de um novo conceito de trabalho e de mundo.

Bibliografia

- BAUER, Ruben. Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHALMERS, A.F. O que é Ciência Afinal? São Paulo: Brasiliense, 1993.
- CORREIA, Paulo Jorge N. Mudança Organizacional no Próximo Milênio. Artigo publicado através da internet, acessível via <http://www.ipv.pt/millennium>.
- DRUCKER, Peter. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- _____. Os Novos Paradigmas da Administração. Artigo publicado através da internet, acessível via www.informal.com.br/artigos.
- DOWBOR, Ladislau. A Reprodução Social. Petropolis, RJ: Vozes, 1998.
- FEYERABEND, Paul K. Matando o Tempo: uma autobiografia. São Paulo: Unesp, 1996.
- FURTADO, Celso. O Capitalismo Global. São Paulo: Paes e Terra, 1998.
- GAZETA MERCANTIL - Empresas e Carreiras. Trabalho voluntário pesa no currículo. Matéria publicada em 28/03/2000, por Maurício Oliveira.
- KUHN, Thomas S. A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo: Perspectiva, 1970).
- VALLE, Bortolo. A Ciência e seu Progresso: aspectos do confronto entre Thomas Kuhn e Imre Lakatos. Dissertação de Mestrado em Filosofia, PUC/SP - 1995.
- MORIN, Edgar. Introdução ao Pensamento Complexo. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- _____. Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro. São Paulo: Cortez e Brasília:Unesco, 2000.
- PRIGOGINE, Ilya. O Fim das Certezas. São Paulo: Unesp, 1996.
- TOFFLER, Alvin & Heidi. Criando uma nova civilização: a política da terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- WOOD, Thomaz (org.). Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.