
A RELAÇÃO SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE: CULTURA, INCERTEZAS E O DESAFIO DO DESENVOLVIMENTO

W. R. SILVA¹ e A. J. M. NETO²

Sessão Temática C

Visão sistêmica dos negócios

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html

RESUMO

Nos primeiros anos do século XXI a gestão organizacional vem passando por inúmeros desafios, cujo início se localiza no gerenciamento de seu ambiente interno, e desta forma cabe aos gestores encontrar formas eficientes de trabalhar este campo. Paralelamente é possível observar que o ambiente externo sofreu inúmeras mudanças, caminhando para um momento de instabilidade e turbulência. O advento de novas tecnologias e o acesso mais dinâmico à informação originam um contexto onde o planejamento estratégico fica ameaçado, cada vez que um novo evento ocorre em alguma parte do mundo. Incrementando estes novos desafios, surge no meio organizacional o conceito de desenvolvimento e com ele a responsabilidade das organizações em contribuir para seu acréscimo, bem como aproveitar as oportunidades oriundas de seu processo. Este contexto se apresenta estruturado de forma sistêmica, integrando cada parte ao todo, que em conjunto, promove o bom desempenho organizacional. Ao gestor coube, então, a tarefa de administrar tais eventos, construindo um planejamento estratégico, que além de atender às demandas de todos os envolvidos, proporcione um desenvolvimento integral e sustentável da organização.

Palavras-chave: inter-relação sistêmica; cultura organizacional; ambiente de incertezas.

1 Introdução

O mundo atual vivencia transformações constantes na rotina das pessoas de uma forma geral, seja no trabalho, nos estudos, ou na sua forma de se relacionar com outras pessoas. Independente de qual seja

¹ Welton Roberto Silva, UNI-FACEF

² Alfredo José Machado Neto, UNI-FACEF

a atividade desempenhada, as inovações tecnológicas também contribuem para as mudanças, às vezes repentinas, que ocorrem no ambiente de negócios. De igual modo este fato pode ser notado nas organizações, fator que remete à importância em se considerar o ambiente externo no qual estão envolvidas, que se caracteriza pela turbulência e pela incerteza.

Não é difícil verificar no clima interno de determinada empresa, a ocorrência de fatos que tem sua origem no lado de fora, mas que por muitas vezes se tornam parte integrante do dia-a-dia das pessoas e dos processos. Desta forma não é apenas o ambiente externo que se torna instável, mas o meio interno também passa a apresentar características que fogem à normalidade desejada pelos gestores.

Lidar com o ambiente externo pressupõe trabalhar contextos macroeconômicos e/ou relacionados a fatores políticos, que se caracterizam como sendo de alta complexidade e podem ser contornados mediante a elaboração de planejamentos estratégicos eficientes. Entretanto ao se considerar o ambiente interno a questão envolve a cultura organizacional. O fator cultura abrange mais que a organização em si, ele envolve os indivíduos que dela fazem parte, assim sendo o assunto requer atenção e cuidado.

A importância em se conhecer de forma precisa os meios interno/externo da organização se relaciona ao fato de que seu bom desempenho remunera não apenas seus sócios, mas colabora diretamente com o desenvolvimento local e nacional. Desta forma a organização assume um papel a mais em sua constituição, na medida em que ela passa a estar ligada ao contexto externo de outras organizações e, ainda, de outros indivíduos, além dos que compõem seu quadro funcional. Assim pode ser notada a presença de uma relação sistêmica que abrange diversas esferas organizacionais e ainda estabelece com os agentes externos contatos de significativa contribuição para todos os envolvidos.

Tratando ainda o contexto externo, é importante retomar a questão da instabilidade que permeia o meio organizacional nos primeiros anos do século XXI. O surgimento de novas tecnologias não apenas mudou o cotidiano das pessoas nos seus afazeres. Tais novidades mudaram significativamente a forma de trabalhar os recursos, sempre considerados escassos e onerosos pelos gestores. Assim é importante caracterizar o ambiente externo e suas constantes mudanças, com base na forma como a informação e a tecnologia se difundem nos dias atuais.

Outro aspecto que merece destaque se relaciona às incertezas do por vir, já que tão incerto quanto o meio atual é o futuro, que deve ser tratado com especial atenção no planejamento das empresas. Diante disto é importante que as organizações disponham de ferramentas que as orientem e ajudem na compreensão destas turbulências e suas possíveis rupturas. Como contribuição para tal questão pode ser notada a participação do estudo de cenários prospectivos.

Assim, o presente trabalho propõe uma análise das organizações segundo três ângulos: o ambiente interno e a contribuição da cultura organizacional para o bom desempenho da empresa; o ambiente externo, juntamente com os possíveis pontos de ruptura decorrentes da instabilidade do futuro e a contribuição de ferramentas que auxiliem no processo decisório, com um foco especial na análise de

cenários prospectivos; e, por fim a, contribuição da organização no contexto do desenvolvimento. Os temas aqui propostos serão tratados de forma individual, em um primeiro momento, e posteriormente serão relacionados de forma sistêmica.

Para tanto se fará uso de uma abordagem metodológica teórica, discutindo estudos realizados e ainda situações práticas de empresas. Espera-se desta forma contribuir para a formulação de estratégias pelos gestores e para o processo decisório das organizações, colocando a importância do pensamento sistêmico no contexto organizacional.

2 O Ambiente Interno e a Cultura Organizacional

Não é mais possível conceber as organizações como mecanismos fechados, envoltos em sua própria realidade. Na era atual não é mais possível negar a nova realidade, organizações estão inseridas em um contexto de integração, uma vez que “a capacidade de adaptação a um ambiente dinâmico, apresenta um duplo desafio, ela requer que a organização seja capaz não só de perceber, mas também de criar significado” (CHOO, 2006. p.123).

A criação de significado de uma organização tem início em seu ambiente interno, a forma com a qual ela se relaciona com seus colaboradores transmite a eles uma mensagem diferente, demonstrando que fazem parte do sistema vivo das empresas, e não apenas são considerados como parte do processo produtivo. O significado criado pela organização origina-se na base que forma a cultura organizacional. Para Freitas (2007, p. 12) “entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências”.

Pelo exposto, fica evidente que é inerente a qualquer organização o desenvolvimento de valores internos que influenciam e da mesma forma são influenciados por seus participantes.

Ao se mencionar os recursos humanos presentes nas organizações é importante compreender que o homem não é apenas mais um dos equipamentos incorporados pelas organizações, pois, diferentemente das máquinas, ele possui fatores motivadores que o ajudam no desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

Desde os estudos de Elton Mayo e a Teoria das Relações Humanas, vem se discutindo a forma de lidar com o ser humano enquanto profissional. Os estudos de Mayo vieram questionar as teorias até então relacionadas sobre a forma de se portar do homem nas organizações. Taylor e Fayol abriram o século XX explicitando que o trabalhador poderia ser motivado apenas por benefícios financeiros, e que o salário era o único atributo que importava a ele. (CHIAVENATO, 2005).

A experiência de Hawthorne comprovou o oposto do até então aceito como verdade inerente ao perfil do homem enquanto trabalhador. O ser humano possui fatores que se bem trabalhados resultam em um melhor desempenho de suas funções. Matos e Chiavenato (2002, p. 29) discorrem que os

Objetivos estratégicos somente são alcançados com trabalho de pessoas motivadas e satisfeitas. Para alcançar objetivos organizacionais é necessário que se abra espaço suficiente para o alcance de objetivos individuais das pessoas [...].

Desta forma é evidente a necessidade de entender as pessoas que compõe a organização. O atual dinamismo que o ser humano tem vivenciado nos últimos anos não se restringe apenas aos seus ambientes sociais e familiares, pois no local de trabalho as pessoas também procuram se relacionar e manter vínculos. Com base nisto pode ser caracterizada a existência da comunicação nas organizações, comunicação esta que também se relaciona diretamente à cultura organizacional (MARCHIORI, 2008).

Fleury e Fischer (1989:117) descrevem que trabalhar cultura no ambiente de trabalho significa lidar com:

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

A contribuição de Feuerschütter (1997) vem no sentido de explicitar que “o conceito de organização pressupõe a interação entre os indivíduos, por meio das relações sociais que se desenvolvem com base nos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional”. Outro que descreve de forma precisa o conceito é Schein (2009), afirmando que as pessoas estão envoltas em cultura em todos os momentos e que ela se desenvolve através das relações dos seres humanos entre si. A cultura é moldada por meio das regras, normas e estruturas que direcionam as condutas em geral.

Assim é possível perceber que o homem está sujeito à cultura organizacional, ao mesmo tempo em que participa de sua formação. O autor ainda completa dizendo que “cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornaremos suas vítimas” (SCHEIN, 2009, p. 3).

Urge assim o desafio dos gestores de administrar, de forma coesa, o ambiente aqui descrito, de maneira que atenda as necessidades das organizações frente a um mundo onde uma nova realidade emerge. Realizado de forma correta a gestão do ambiente interno tende a trazer vantagem competitiva à organização.

3 O Ambiente Externo: Turbulência e Instabilidade

A preocupação de uma empresa não pode se limitar somente aos seus assuntos internos, pois, quando uma organização se dispõe a participar do mercado, ela esta aceitando jogar com as regras por ele impostas. As transformações na economia mundial são um exemplo pleno que o portfólio de elementos presentes no planejamento estratégico não deve se restringir apenas a fornecedores e clientes, além do

ambiente interno.

Desta forma não se pode ignorar que a dinâmica do mercado vem ditando um ritmo cada vez mais acelerado, onde os concorrentes assumem um papel preocupante na vida de qualquer organização. Ainda é possível visualizar que o advento da chamada globalização trouxe às organizações concorrentes de todas as partes do mundo: hoje o ambiente de negócios está internacionalizado (KOTLER e CASLIONE, 2008). Ainda para explicitar melhor o tema, pode ser verificada a colaboração de Marqui (2004, p. 9) que considera em sua pesquisa o fato de que “junto à globalização econômica, deu-se também a globalização da concorrência”.

Dentre os fatores que influenciam o meio organizacional cabe também destacar a influência da gestão ambiental. Nos dias atuais é comum encontrar o tema presente nas discussões e no planejamento das empresas. A boa relação entre organizações e natureza tem sido cada vez mais cobrada pelos consumidores, obrigando os gestores a adotarem práticas que atendam a esta demanda (BATEMAN e SNELL, 1998). Desta forma pode ser observada nas palavras de Souza (2006, p. 5) que:

além das pressões regulatórias e sociais, atualmente pressões ambientais podem ser impostas sobre a empresa por fornecedores e compradores, por acionistas, bancos ou investidores, por consumidores e/ou por concorrentes. As práticas ambientais corporativas, com isso, têm se tornado menos uma questão ambiental apenas, e mais uma questão de estratégia competitiva, marketing, finanças, relações humanas, eficiência operacional e desenvolvimento de produtos.

Além dos danos que podem ser causados a sua imagem, ainda cabe destacar que as empresas devem atentar para a legislação pertinente ao assunto. Como destacado ainda por Souza (2002), tem se notado que a questão sustentabilidade tem requerido profunda atenção, uma vez que não é raro encontrar casos em que as organizações e seus responsáveis recebem, como sanções, multas e encargos por suas atitudes com relação à natureza.

Trabalhando ainda no tema de mudanças no ambiente externo, cabe destacar a questão das inovações tecnológicas. Nos últimos anos o advento da informática causou alterações profundas no ritmo das organizações. Ela se constitui como um grande diferencial nas organizações, sendo responsável pelo estabelecimento de vantagem competitiva frente aos concorrentes (PORTER, 1989).

Ao se falar em ambiente organizacional a única certeza que pode se encontrar é que ele está inserido em um contexto incerto. Desde que o homem se viu emergido em um mundo com tendências globais, este quadro não pode mais ser visualizado de outra forma.

Nos ambientes interno e externo as empresas vem encontrando mudanças repentinas e cada vez mais dinâmicas, que afetam as tendências previamente tratadas no planejamento estratégico. Esta convergência torna-se mais preocupante, quando considerado que as organizações não se encontram mais isoladas no mundo. Eventos que ocorrem em empresas situadas no continente europeu, por exemplo, afetam economias nacionais nas mais diversas partes do globo (KOTLER e CASLIONE, 2008). Sobre isto

também pode ser visualizada a contribuição de Porter (1989, p. 411) ao dizer que:

Toda empresa lida de algum modo com a incerteza. Porém normalmente ela não é abordada de um modo adequado na formulação da estratégia competitiva. As estratégias são frequentemente baseadas na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto ao futuro mais provável [...].

Outro ponto que sofreu mudanças drásticas foi à forma como a informação se difunde no contexto empresarial. Atualmente se percebe que a gestão estratégica organizacional passou por profundas alterações no contexto político, econômico, social e principalmente tecnológico, o que ocasionou rupturas de tendências que influenciaram de forma negativa o controle das incertezas presentes no meio organizacional, bem como no que diz respeito ao futuro (MARCIAL e GRUMBACH, 2002, p. 33).

Estar atento às mudanças de tendências significa não estar despreparado para o momento em que as quebras de tendências se concretizam. Neste caso pode ser tomado o exemplo da Olivetti, citado por Araújo (2009). Em seu auge esta marca foi considerada líder no segmento de máquinas para escrever por sua qualidade. Entretanto o advento de novas tecnologias levou-a a conhecer um inimigo mais perigoso que as anunciadas concorrentes. Os editores de texto, embora fossem trabalhosos e de difícil aprendizagem traziam uma vantagem que foi a grande motivadora da quebra do produto de maior sucesso da marca: eles permitiam que as pessoas revissem seus escritos e possibilitavam a alteração de conteúdo, bem como a correção de erros sem a necessidade de refazer uma página inteira.

Assim acontece com diversas organizações quando não percebem, ou mesmo não dão merecida atenção a eventuais e anunciados pontos de ruptura que ocorrem no ambiente de negócios. No caso da Olivetti pode ser destacado o

exemplo clássico de cegueira diante de uma tecnologia de ruptura. A empresa não entendeu o potencial da ruptura e preferiu continuar investindo nas tecnologias sustentadas que lhe garantiriam produtos cada vez melhores para seus consumidores. Este foi o erro. (ARAÚJO, 2009; p. 62)

Desta mesma forma, pode ser destacado mais um exemplo de um evento que inesperadamente ocasionou grandes perdas às organizações: a crise econômica internacional, que teve sua origem, em 2008, com títulos da dívida imobiliária norte-americana. O evento em questão não incidiu apenas sobre um segmento ou produto específico, ele desencadeou consequências em todo o planeta e em cada empresa que possuía um computador ligando-a a grande rede mundial. (PEREIRA, 2010)

Kotler e Caslione (2008, p. 13) descrevem o evento supracitado e manifestam que “o grande colapso financeiro global de 2008 deixou todo o mundo arfando à procura de ar, enquanto o mercado despencava em queda livre imprevisível e incontrolável, de um dia para o outro”. Embora o mercado americano pudesse já dar sinais de enfraquecimento no crédito imobiliário, o mais pessimista dos gestores

e investidores não imaginaria que tal acontecimento seria vivenciado.

Tais eventos podem também ser denominados breakpoints e, na perspectiva de Strebel (1993), são identificados quando um determinado mercado ou setor produtivo apresenta mudanças de tendências, transformações estas que “envolvem alterações quantitativas nas regras do jogo da indústria ou da empresa [...]” (p. 24). O autor demonstra ainda a importância em buscar ferramentas que auxiliem em sua identificação. Desta forma a organização busca uma forma de saber por qual terreno ela está caminhando.

Trata-se de estabelecer uma visão que congregue um panorama das possíveis tendências que poderiam vir a assumir o ambiente de negócios. Assim sendo, nos dias atuais uma organização não será capaz de sobreviver se não considerar que houve uma drástica mudança na forma de condução dos negócios, este fato indica que o ato de gerir um empreendimento deve evitar os meios tradicionais para que possa se adequar a esta nova realidade (Toaldo, 2006).

Em seu trabalho, Kotler e Caslione (2009, p. 3) colaboram com esta temática, ao mencionarem que “hoje, a velocidade da mudança e a magnitude dos choques são maiores do que nunca. Isso não era normal no passado, mas essa é a nova normalidade. Vai além das inovações disruptivas e abrange novos choques”.

Ainda nesta perspectiva, a Tabela 1 mostra o contraste existente entre as duas “normalidades” destacadas acima. Nela é possível observar que as alterações ocorreram nos mais diferentes âmbitos em que está presente a organização.

Ao se trabalhar o tema incerteza, Choo (2006) apresenta uma grande contribuição ao mencionar que a adoção de procedimentos padrões pode institucionalizar certas decisões, o que exerce influência no processo decisório e a forma de a organização lidar com a incerteza.

Tabela 1 – Normalidade versus Nova Normalidade		
Atributo	Economia da Normalidade	Economia da Nova Normalidade
Ciclos econômicos	Previsível	Ausente
Inflexões para cima/boom	Definível (média de 7 anos)	Imprevisível, errático
Inflexões para baixo/recessões	Definível (média de 10 meses)	Imprevisível, errático
Impacto potencial das questões	Baixo	Alto
Perfil geral dos investimentos	Expansivo, amplo	Cauteloso, focado
Tolerância ao risco de mercado	Aceitação	Rejeição
Atitudes dos clientes	Confiante	Inseguro
Preferências dos clientes	Firmeza em evolução	Apreensão, fuga para segurança

Fonte: Extraído de Kotler e Caslione (2008).

Mediante o exposto no presente trabalho, pode se perceber a necessidade da organização buscar um mapeamento da forma como se encontra seu ambiente externo. Nesta perspectiva o uso de cenários prospectivos vem recebendo grande apoio por parte de pesquisadores e empresas.

Uma importante contribuição para a definição de cenários é visualizada no estudo de Porter (2004, p. 243), para quem cenários são “visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a

ocorrer”.

Já em sua perspectiva o estudo de Kotler e Caslione (2009, p. 89) relacionam que “cenários é o método de planejamento estratégico adotado pelas organizações para flexibilizar os planos de longo prazo”. Em uma definição prática, Schwartz (2006, p. 15) esboça que “cenários são uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza”.

O sentido é estar preparado para as possíveis rupturas de tendências pelas quais o ambiente externo está sujeito a atravessar. Desta forma a organização passa a possuir uma visão geral mais consistente, reduzindo desta forma o risco em enfrentar as turbulências presentes em seu ambiente. (SHOEMAKER 1995).

O que se pode perceber no uso da ferramenta acima mencionada é que ela se caracteriza em um procedimento sistemático que auxilia na identificação de possíveis tendências que o ambiente organizacional poderia vir a assumir. Ratter (1979) contribui neste campo ao dissertar que a prospecção de cenários permite a identificação de forças capazes de impulsionar este ambiente, possibilitando a elaboração de planos estratégicos para os possíveis cenários pessimistas e aproveitar fazer uso de modo eficiente das oportunidades que possam vir a surgir.

4 Desenvolvimento Local e a Participação das Organizações

Como já abordado no presente trabalho as organizações estão estritamente relacionadas ao meio a que pertencem. Desta forma é necessário se ter o entendimento que delas também depende o nível de desenvolvimento que assumirá o ambiente no qual se inserem. Assim, a forma de gestão da cultura nas empresas deve englobar qual a contribuição que ela, em sua visão, pode oferecer ao desenvolvimento.

Esta relação entre cultura e desenvolvimento pode ser evidenciada nas palavras de Furtado (1984, p. 31), ao dizer da importância em se “começar a indagar a relação que existe entre a cultura como sistema de valores e o processo de desenvolvimento das forças produtivas [...]”.

Mas para começar a entender desenvolvimento é necessário antes visualizar que o mundo em sua atual concepção vive em meio a uma onda de internacionalização da atividade produtiva, comercial e até mesmo cultural.

Desta forma é possível observar que o contexto macroeconômico vem enfrentando uma contradição no tocante a sua forma de gestão dos negócios, uma vez que a questão nacional passa atualmente por um processo de fragmentação, que pode ser visualizado, por exemplo, pela formação dos blocos econômicos que ganharam grande força nos últimos anos. Concomitantemente é possível observar que a questão regional ascendeu nos debates realizados neste novo cenário, já que decisões centralizadas dão morosidade ao processo. (BOISIER, 1996).

A situação acima colocada traz à mente que existe uma grande tendência da regionalização assumir um papel importante no contexto do desenvolvimento. Corroborando com o tema, Dallabrida (2000, p. 27)

afirma que “reconhece-se no cenário mundial, e principalmente, no latino-americano, a tendência de que a região torne-se sujeito do desenvolvimento”.

Desta forma torna-se necessário a definição do conceito de desenvolvimento regional, que nas palavras de Buarque (1999)

é um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas. [...] deve elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local, aumentando a renda e as formas de riqueza, ao mesmo tempo em que assegura a conservação dos recursos naturais.

Para a organização a perspectiva regional é atrativa sobre diversos aspectos. Um exemplo prático pode ser obtido ao se considerar que as políticas públicas são mais facilmente pensadas em caráter local. Para o poder público tal forma de promoção do desenvolvimento fornece maior viabilidade na aplicação de recursos, na definição das carências, no planejamento de ações estratégicas (MARTINELLI e JOYAL, 2004).

Outra face do pensar desenvolvimento em nível local diz respeito ao comprometimento da organização em exercer seu papel de promoção junto à sociedade. Ao se considerar que as empresas têm por obrigação retornar ao meio que a favorece em sua atividade produtiva, com mão-de-obra, insumos, recursos financeiros e ainda como consumidores, deve-se também levar em conta que a regionalização é a melhor forma de fazê-lo.

Sobre esta perspectiva é interessante observar a notação de Mattos (2001, p. 114) ao dissertar que “o Desenvolvimento Regional levará as pessoas e nações a atingir um novo nível de equilíbrio e justiça em suas relações econômicas e sociais”.

5 A Visão Sistêmica

Ao se tratar de sistemas refere-se às partes que integram um todo, sendo que as mesmas trabalham de forma coordenada para que um determinado objetivo seja atingido. Não necessariamente se faz alusão a grandes estruturas, mas sistemas podem ser encontrados nos mais simples organismos vivos que se influenciam ao mesmo tempo em que são influenciados pelos fatores naturais que o cercam (CAVALCANTI e PAULA, 2006). D’Ascenção (2001, p. 50) destaca o exemplo da árvore, onde

suas partes (raiz, caule, galhos, folhas e, ainda flores e frutos) dependem uma das outras e interagem para manter a vida. [...] O conjunto árvore depende de outros conjuntos que formam a biodiversidade, como a terra, o ar os micro-organismos etc. A árvore como um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes, tem vários objetivos perante a natureza, tais como: renovar o ar, pela fotossíntese; fornecer alimentos para outros seres vivos etc.

Em outra definição, Donaires (2006, p. 17) coloca sistemas como “um conjunto de elementos independentes em interação, com vistas a atingir um objetivo”. Diante das declarações acima expostas, é possível observar que um sistema é composto prioritariamente por três elementos ligados entre si em sua essência: a determinação de propósitos, por meio da inter-relação, de partes que somam um todo maior.

Deve-se levar em consideração ainda que o tema aqui tratado não é algo tão recente, já na década de 1970 os autores Peamberton e Gibson (1972) desenvolviam seu trabalho caracterizando o termo como algo mais que apenas uma junção de partes, visão tradicional desde os estudos de Taylor e Fayol, ou ainda na concepção do modelo de produção fordista. Assim para os autores sistemas envolvem a organização como um todo, e ainda vai além das fronteiras físicas, buscando o ambiente que a cerca como princípio e consequência de suas atividades. Sistemas não são conceitos isolados, que apenas podem ser usados em um segmento ou análise específica, sua abordagem cabe em diversas áreas do conhecimento (MARTINELLI E VENTURA, 2006).

Nesta perspectiva podem ser concebidos os sistemas organizacionais. As empresas de forma geral estão inseridas em um ambiente que a todo o momento interage com elas, e a atividade primordial de qualquer organização empresarial está relacionada à visão sistêmica, seja nas grandes corporações, ou mesmo no artesanato que transforma sua matéria prima original em produtos a serem negociados. A figura 1 ilustra parte deste processo.

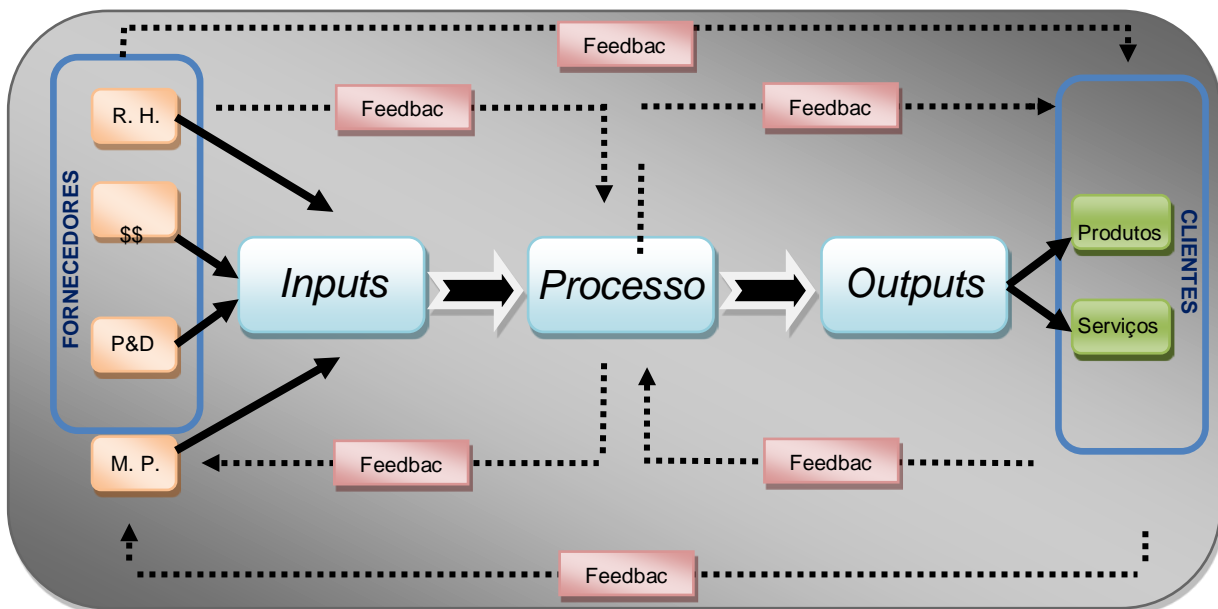


Figura 1 – Processo de Transformação Organizacional
Fonte: Elaborado pelos autores com base em CRUZ, 2002.

Assim é possível perceber que a organização está ligada ao seu ambiente de forma flexível. Isto leva ao surgimento de uma nova tendência onde, por exemplo, não mais é possível prezar apenas por objetivos internos na concepção das diretrizes de um planejamento estratégico, mas que o mesmo tenha o foco

prioritário em seus clientes.

Desta forma Tachizawa e Scaico (1997) corroborando com este campo, colocam que uma organização com vistas à elevação de sua participação de mercado deve estar focada na satisfação das necessidades de seus consumidores, e indo além, partir para ações que envolvam neste objetivo seus fornecedores, de forma a comprometê-los neste processo (conforme demonstrado na Figura 1).

O que se pode visualizar com o acima exposto, é que por mais simples que possa parecer um sistema, ele está presente no meio organizacional e colabora com a empresa na difícil tarefa lidar com a complexidade que permeia o mundo organizacional. (GUIRRO e SILVA, 2006).

Ainda é importante considerar questões que permeiam o ambiente externo nos últimos anos relacionadas ao papel das organizações frente a sociedade. As exigências por parte dos clientes para que as empresas assumam características socialmente responsáveis, tem sido notórias. Da mesma forma pode-se visualizar que a “concepção de responsabilidade social das empresas cresceu de forma notável, passando a incluir compromissos claros em matéria de proteção ambiental, normas trabalhistas e proteção do consumidor” (ALVES, 2001).

Nesta concepção, pode-se entender a importância em trabalhar com a visão sistêmica no ambiente empresarial, observando a organização como um mecanismo vivo, onde os modelos tradicionais e mecanicistas de gestão não mais satisfazem as necessidades dos ambientes externo e interno (BAUER, 1999). O modelo de sistemas trás a luz a importância em se trabalhar o todo organizacional como forma constituir um planejamento organizacional completo.

6 Contextualização

O presente trabalho abordou as organizações sob três aspectos diferentes, com vistas a um enfoque sistêmico. Como ressaltado no início, as empresas são organismos compostos por pessoas e estão inseridas em um ambiente também composto por elas. Tais indivíduos possuem suas características particulares e diversas, características estas que determinam a individualidade de cada ser. O destaque de tais características já propicia a existência de certa inter-relação dos ambientes interno e externo.

O meio organizacional é influenciado por informações presentes tanto no ambiente interno quanto no externo. A Tabela 2, apresentada na próxima página, demonstra as origens destas informações. Um fato a ser considerado é que na aurora do século XXI existe uma relação direta entre desenvolvimento e informação, de modo que não mais é possível se evidenciar um sem mencionar o outro (DALLABRIDA, 2000).

Assim sendo é fácil observar a existência de certa inter-relação entre as partes aqui descritas. Ao se trabalhar a questão do desenvolvimento, percebe-se que ele está estritamente ligado aos ambientes interno e externo, uma vez que as organizações estão no conjunto a ser desenvolvido. Sobre o assunto Costa e Cunha (2002, p. 10) escrevem que, por parte dos gestores,

exige-se, cada vez mais, que disponham de habilidades para negociar conflitos e incentivar a construção de acordos consensuais, pensar estrategicamente, circular com desenvoltura em diferentes espaços de sociabilidade, promover a imagem corporativa da região ou localidade, decidir em ambientes de incerteza e instabilidade, relacionar-se com investidores nacionais e estrangeiros e governantes de outros níveis de governo nacionais ou internacionais, delegar responsabilidades, criar e gerenciar equipes de trabalho, estimular a aprendizagem organizacional.

Tabela 2 – Fontes de Informação Organizacional

	PESSOAIS	IMPESSOAIS
EXTERNAS	Clientes	Jornais, Periódicos
	Concorrentes	Publicações Governamentais
	Contratos Comerciais / Profissionais	Rádio, Televisão
	Funcionários de Órgãos Governamentais	Associações Comerciais e Industriais
INTERNAS		Conferências, Viagens
		Memorandos e Circulares Internos
	Superiores e Subordinados Hierárquicos	Relatórios de Estudos Internos
	Equipe de Funcionários	Biblioteca da Organização
		Serviços de Informação Eletrônica

Fonte: Extraído de Barbosa, 2002.

Outro aspecto que merece destaque está presente na perspectiva de Cochia e Silva (2004), que consideram a importância da participação de políticas públicas como incentivo às organizações enfrentarem as turbulências presentes no ambiente externo. Da mesma forma, é importante ter em mente que ao se mencionar a questão das influências externas na organização cabe retornar à atividade base de qualquer sistema organizacional citada anteriormente, haja vista sua exposição aos atores que, de fora, interferem na atividade produtiva. A Figura 2 demonstra a contribuição de Donaires (2006) neste aspecto.

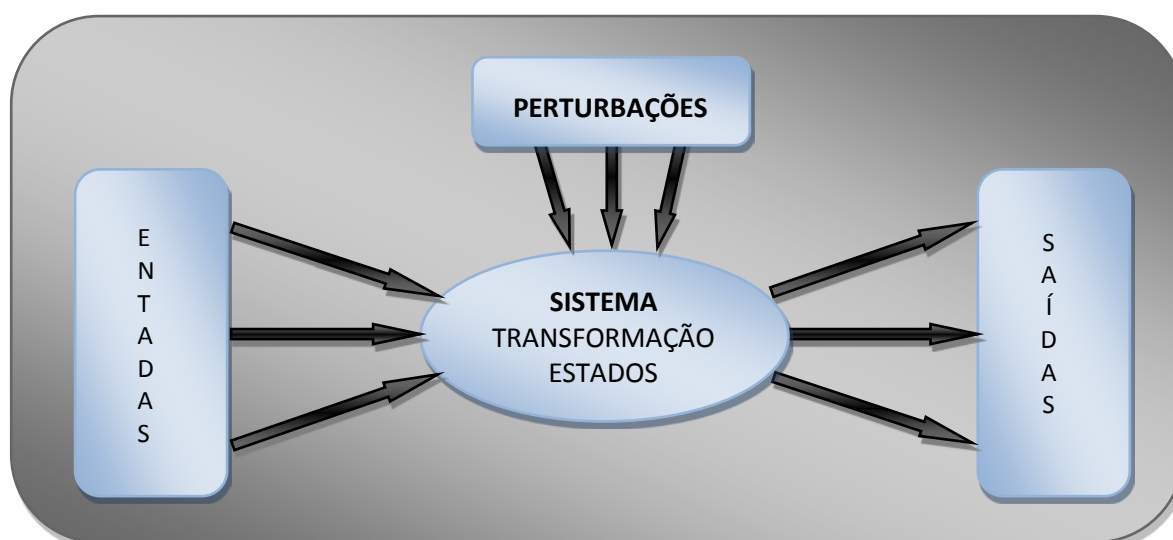


Figura 2 – Esquema Representativo de um Sistema Aberto
Fonte: Extraído de Donaires, 2006.

A cultura organizacional tem gerado frutos positivos no meio econômico, o que tem sido de grande valia. Mas tais frutos não têm parado apenas na esfera econômica, o que se tem observado é que cada vez mais os gestores tem se preocupado com a criação de valores organizacionais que excedam a fronteira da produtividade e relacionem seus interesses financeiros com seu papel social. (FREITAS, 2000).

]Há ainda que considerar a importância da prospecção no contexto aqui discutido. Na visão de Zackiewicz, Bonacelli e Sales Filho, (2005, p. 117) “os participantes de um exercício de prospecção são convidados a refletir de modo sistemático sobre certas questões, definir prioridades e buscar identificar a relevância de suas próprias atividades”. Este fato conduz à reflexão sobre a presença do pensamento sistêmico nesta etapa do planejamento organizacional.

A importância em se buscar a abrangência dos distintos aspectos aqui apontados pode ser entendida, se analisado o papel dos gestores em conciliar em um planejamento estratégico fatores que, ao mesmo, tempo cultivem os valores internos inerentes à cultura organizacional, os desafios impostos pelo ambiente externo, e ainda o fator desenvolvimento.

7 Considerações Finais

O presente estudo buscou através de uma abordagem teórica efetuar uma análise sistêmica do ambiente organizacional e sua relação com o desenvolvimento econômico, especialmente de forma regional.

A apreciação do ambiente interno encontrou como ponto forte nas organizações a difusão da cultura organizacional e seu reflexo nas pessoas que dela participam, bem como a influência que tais pessoas exercem sobre a mesma cultura. Ao se falar em seres humanos, falam-se também atitudes circunstanciais que se adaptam conforme cada situação. Esta talvez seja a característica a qual se deva dar maior destaque na cultura organizacional.

O ambiente externo, aqui caracterizado como um meio composto de fatores que a todo o momento influencia as organizações, seja, de forma negativa com quebras de tendências e pontos de ruptura que interferem no planejamento estratégico, ou mesmo positivamente na inserção de promissoras oportunidades para a organização.

O que pode ser notado é a existência de uma inter-relação entre as culturas interna e externa de forma sistêmica, uma vez que considerando que ambiente externo, com suas características incertas, exerce influência no cotidiano das organizações, alterando por vezes o dia-a-dia das pessoas. Da mesma forma, a maneira como a cultura organizacional é trabalhada internamente se reflete na forma como as atitudes são incrementadas na gestão dos fatos externos.

Da mesma forma, quando se propôs fazer uma análise do conceito de desenvolvimento, foi realizada uma abordagem que o relacionava às organizações e a influência do ambiente externo no contexto organizacional. Assim fica evidente que falar em desenvolvimento também significa considerar a

relação da organização com os impactos que seu meio externo exerce sobre ela.

Ao se tratar o assunto desenvolvimento, priorizou seu caráter regional, desta forma o estudo o trouxe para mais próximo das organizações e, ao fazê-lo, intencionou-se relacionar a contribuição dos valores presentes nas organizações à promoção do desenvolvimento.

Desta forma, pode-se considerar que o presente estudo concluiu com êxito seu propósito inicial, já que a relação sistêmica pôde ser comprovada nas relações entre o meio organizacional (empresa e colaboradores), o ambiente externo (stakeholders, aspectos macroeconômicos e locais) e a influência do desenvolvimento regional neste contexto.

Entretanto cabe destacar a importância em se retomar o tema em futuros trabalhos com uma abordagem prática, expondo o aqui levantado no dia-a-dia das organizações. O que se pôde perceber, no decorrer da pesquisa, é como são ricos os temas abordados e que os mesmos possuem muito a contribuir para o estudo da gestão organizacional.

Referências Bibliográficas

ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e cidadania empresarial. v.41, n. 4, 78-86, out/dez. 2001. RAE – Revista de Administração de Empresas. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n4/v41n4a09.pdf>>. Acesso em 15 ago. 2012.

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação. v.3 n.6 dez 2002. Disponível em <http://dgz.org.br/dez02/Art_03.htm>. Acesso em 27 jul. 2012.

BATEMAN, Thomas S; SNEEL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUER, Ruben. Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BOISIER, Sergio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. Planejamento e Políticas Públicas, n. 13. Jun. 1996. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/135/137>>. Acesso em 27 jul. 2012.

BUARQUE, Sérgio C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável: material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA PCT – INCRA/IICA, 1999.

CAVALCANTI, Melissa Fanchine; PAULA, Verônica Angélica Freitas de. Teoria Geral de Sistemas I. In MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena. Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e administração. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Campos, 2003.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. 2.ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006.

COCHIA, Camilla B. Rodrigues; SILVA, Clóvis L. Machado da. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. RAC, Edição Especial 2004.

COSTA, Frederico Lustosa da; CUNHA, Augusto Paulo Guimarães Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044418.pdf>>. Acesso em 27 jul. 2012.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DALLABRIDA, Valdir Roque. O desenvolvimento regional. Ijuí: UNILUÍ, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DONAIRES, Omar Sacilotto. Teoria Geral de Sistemas II. In MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena. Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e administração. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 2.

FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. v.1, n. 2, 73-95, maio/ago. 1997. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a05.pdf>>. Acesso em 26 jul 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. v. 40. n. 2, 6-15. Abr./Jun. 2000. RAE - Revista de Administração de Empresas. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf>>. Acesso em 27 jul. 2012.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FURTADO, Celso. Cultura e desenvolvimento em época de crise. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

GUIRRO, Antonio Benedito; SILVA, Hermes Moretti Ribeiro da. Modelo de sistema viável. In MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena. Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e administração. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 5.

KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. Vencer no caos. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

MARCIAL, E. C. e GRUMBACH, R. J. S. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro, Editora FGV: 2002.

MARQUI, Angela Cristina. Gestão de marcas para o mercado externo: um estudo das empresas paulistas produtoras de alimentos, calçados e confecções para exportação. 148 f. (Dissertação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; JOYAL, André. Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas. São Paulo: Manole, 2004.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena. Metodologias Sistêmicas I. In _____. Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e administração. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 3.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. Visão e ação estratégica. São Paulo: Makon Books, 1999.

MATTOS, João Metello de. Desenvolvimento regional: uma resposta às crises. Bauru: EDUSC, 2011.

PEMBERTON, LeRoy Allen. Administração de Sistemas. Tradução de Dayr Ramos Américo dos Reis. São Paulo: Atlas, 1972.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? Novos Estudos, n. 8. Mar. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n86/n86a03.pdf>>. Acesso em 26 jul. 2012.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RATTER, Henrique. Estudos do futuro: introdução à antecipação tecnológica. São Paulo: FGV, 1979.

SCHOEMAKER, Paul J. H. (1995), "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", Sloan Management Review; Winter; 36, 2; pg. 25.

SCHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. Rio de Janeiro, BestSeller: 2006.

SHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA Renato Santos de. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. v.8, n. 6, 73-95, nov/dez. Edição especial 30. 2002. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=78&cod_edicao=51>. Acesso em 26 jul 2012.

STREBEL, Paul. Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios. Tradução de Vidal Varela Filho. São Paulo: Atlas, 1993.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. Organização Flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TOALDO, Ana Maria Machado. Formação da estratégia de marketing: aplicação teórica na gestão de instituições educativas. In PENNA, Rejane; TOALDO, Ana Maria Machado; SABEDOT, Sydney (org.). Conhecimento, sustentabilidade e desenvolvimento regional. Canoas: Unilasalle, 2006.

ZACKIEWICZ, Mauro; BONACELLI, Maria Beatriz; SALLES FILHO, Sergio. Estudos prospectivos e a organização de sistemas de inovação no Brasil. v. 19. n. 1, 115-121. jan./mar. 2005. São Paulo em Perspectiva. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a10.pdf>>. Acesso em 22. Ago. 2012.