

FAE

CENTRO UNIVERSITÁRIO

MESTRADO EM ORGANIZAÇÕES E COMPLEXIDADE

LUCIANE BOTTO LAMÓGLIA

**A CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES PELA VIA DA TEORIA DA COMPLEXIDADE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CURITIBA

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIANE BOTTO LAMÓGLIA

**A CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES PELA VIA DA TEORIA DA COMPLEXIDADE**

**Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre em
Organizações e Complexidade, pela FAE -
Centro Universitário.**

**Orientadora: Prof^a Dr^a Lúcia Izabel
Czerwonka Sermann**

Co-orientador: Prof. Dr. Osmar Ponchirolli

**CURITIBA
DEZEMBRO 2008**

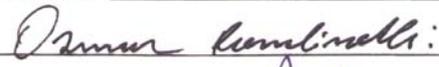
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

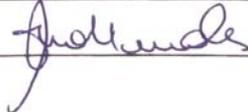
Ata da sessão pública da arguição da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Organizações e Desenvolvimento. Aos 18 dias do mês de dezembro de dois mil e oito, às 14 horas na Sede do Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da FAE Centro Universitário, foram instalados os trabalhos da Banca Examinadora, constituída pelos professores: Lucia Izabel C. Sermann (Orientadora - FAE Centro Universitário), Osmar Ponchirolli (FAE Centro Universitário), Elizete Lúcia Moreira Matos (Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR) e Ana Maria Coelho Pereira Mendes (Suplente - FAE Centro Universitário) para arguição da dissertação de Mestrado apresentada pela candidata **Luciane Botto Lamoglia**, intitulada "A CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PELA VIA DA TEORIA DA COMPLEXIDADE". A sessão teve início com a Prof.^a Lucia Izabel C. Sermann na Presidência dos trabalhos. Em seguida, foi concedida a palavra a cada um dos examinadores, para realização de suas respectivas arguições. O candidato apresentou sua defesa. Na seqüência, a Professora Presidente retomou a palavra para as considerações finais. A Banca reunida sigilosamente decidiu pela Aprovação () Reprovação () da candidata. Em seguida, a senhora Presidente declarou aprovado o mestrando, que recebeu o título de Mestre em Organizações e Desenvolvimento. Nada mais havendo a tratar, encerrou-se a presente sessão a qual foi assinada pela Comissão Examinadora.

Curitiba, 18 de dezembro de 2008.

Prof.^a Dr.^a Lucia Izabel C. Sermann 

Prof.^a Dr.^a Elizete Lúcia Moreira Matos 

Prof. Dr. Osmar Ponchirolli 

Prof.^a Dr.^a Ana Maria Coelho Pereira Mendes 

*Dedico este trabalho aos meus alunos,
e às futuras gerações.*

Agradecimentos

A Deus, por me iluminar e me acompanhar em todos os momentos. Por me inspirar e me ajudar a crescer na fé.

Aos meus pais, Dirceu e Edy Maria, pela educação e pelos valores que levarei por toda minha vida.

Ao meu marido Marcus, pela compreensão, incentivo, apoio, amor e companheirismo durante toda essa caminhada.

À minha orientadora Prof^a Dr^a Lúcia Izabel Czerwonka Sermann, pela dedicação, paciência, sensibilidade e por todas as lições que me ensinou. Por mostrar que a complexidade simplesmente faz parte da vida.

Ao Prof. Dr. Osmar Ponchirolli e Prof^a Dr^a Elizete Lúcia Moreira Matos, pela disponibilidade e apoio. Por compartilharem a tão preciosa sabedoria nos momentos de qualificação e defesa.

Ao Paulo Arns da Cunha, por todo apoio, compreensão e incentivo, que foram fundamentais para a concretização desse sonho.

Ao Paulo Cruz e Paulo Schubert, que gentilmente abriram as portas do SESC-PR para realização deste estudo.

Ao amigo e professor Dr. Dante Quadros, fonte de inspiração para aulas e para a vida.

À minha amiga Sheila Pinheiro, por me ensinar a acreditar nos sonhos.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão nos momentos difíceis.

Agradecimentos especiais para Maurício Villapol, Francisco Carlos Lopes da Silva, Emílio Castro Paiva, Ana Rita Barzick Nogueira e Maria Laura Zocolotti, pela amizade, por todo apoio e auxílio.

À toda a minha família, que tanto estimo: Dirceu, Edy Maria, Denise, Fernando, Ana Lúcia, Amanda, Marinize, Kelly, Marcelo, Juliano e Mariana – por compreenderem a minha ausência em alguns momentos.

E a todos aqueles, familiares, amigos, professores e colegas que me incentivaram a fazer o programa de mestrado e a perseverar neste objetivo, seja com pensamentos, palavras ou atitudes. Muito obrigada!

*Nascemos do caos,
de um delírio de corpos se amando,
misto de paixão, suor e prazer.
Nascemos com a imensa necessidade de vida
e o incontrolável de morte,
que ronda nossos passos
sombra negra
e certeza de partir.
Somos animais hipócritas vestidos de razão,
ocultando em nossas veias o sangue vermelho do instinto.
Cai a minha máscara
e sei que preciso viver a intensidade de cada desejo.
Sentir sem medo de sentir,
caminhar sem medo de errar
errar sem medo de acertar.
Meu coração adormece sozinho
a chama daquilo que um dia poderia ter sido.
Minha vida espreita o dia de poder
explodir em riso e festa
aquilo que ainda guardo para viver.
A rotina.*

*Claudia Marczak. **Caos.***

RESUMO

Este estudo retrata o desafio das organizações em se tornarem e manterem sustentáveis principalmente diante das incertezas, mudanças e complexidades intensificadas pelos efeitos da globalização. A fundamentação teórica se baseou nas contribuições de Edgar Morin, Ruben Bauer e Humberto Mariotti, autores que trouxeram importantes contribuições para a área da complexidade. A partir deste referencial, buscou-se traduzir a Teoria da Complexidade para a realidade das organizações, considerando o contexto social e global no qual elas estão inseridas. Para isso, propôs-se o entendimento da organização complexa a partir de uma visão sistêmica do seu funcionamento, no qual a sociedade, o meio-ambiente, as organizações, os departamentos e as pessoas fazem parte de um todo interligado e interdependente entre si. Esta compreensão requer a evolução do pensamento linear, cartesiano e fragmentado para uma visão sustentável e complexa da sociedade, que permita considerar as inúmeras interdependências e interações de um sistema. O Estudo de Caso realizado no SESC-PR comprovou a presença dos sete princípios da Teoria da Complexidade na organização e indicou a sua busca pela sobrevivência e sustentabilidade mesmo diante das instabilidades e incertezas do ambiente. A partir dos resultados obtidos, observou-se a importância de as organizações aprenderem a conviver com a complexidade em sua rotina, para que possam desenvolver condições de se manterem competitivas e sustentáveis no futuro.

Palavras-chave: organizações; complexidade; sustentabilidade.

ABSTRACT

This study shows the challenge of organizations to become and remain sustainable especially in the face of uncertainties, changes and complexities intensified by the effects of globalization. The theoretical foundation is based on contributions by Edgar Morin, Ruben Bauer and Humberto Mariotti, authors who have important contributions to the field of complexity. From this benchmark, we tried to translate the theory of complexity to the reality of organizations, considering the social and global context in which they are embedded. For this reason, proposed to understanding the complex organization from a systemic view of their operation, in which society, the environment, organizations, departments and people are part of a whole interconnected and interdependent with each other. This requires understanding the evolution of linear thinking, Cartesian and fragmented vision for a sustainable and complex society, to consider the many interactions and interdependencies of a system. The case study conducted at SESC-PR showed the presence of the seven principles of Complexity Theory in the organization and indicated its quest for survival and sustainability despite the instabilities and uncertainties of the environment. From the results, noted the importance of organizations learn to live with the complexity in their routine, to develop conditions to remain competitive and sustainable in the future.

Keywords: organizations; complexity; sustainability.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O MÉTODO DE TAYLOR	28
FIGURA 2 - AS FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	31
FIGURA 3 - A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW	35
FIGURA 4 - FUNCIONAMENTO DOS SISTEMAS	41
FIGURA 5 - REPRESENTAÇÃO DE UM SISTEMA ORGANIZACIONAL COMPLEXO	49
FIGURA 6 - O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	54
FIGURA 7 - A GLOBALIZAÇÃO E AS INTERDEPENDÊNCIAS	55
FIGURA 8 - A INFLAÇÃO VISTA COMO UM SISTEMA DE CAUSALIDADE CIRCULAR	83

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - OS PRINCÍPIOS DA TEORIA DA COMPLEXIDADE.....	75
QUADRO 2 - VISÃO CARTESIANA <i>VERSUS</i> VISÃO SUSTENTÁVEL.....	100
QUADRO 3 - QUESTIONÁRIO SOBRE AS CHANCES DE SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	102
QUADRO 4 - ORGANIZAÇÕES LONGEVAS.....	103
QUADRO 5 - INDICADOR DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO.....	104
QUADRO 6 - OS ELEMENTOS DA ECOEFICIÊNCIA.....	109

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 AS ORGANIZAÇÕES E O SEU DESENVOLVIMENTO PELO OLHAR DAS DIFERENTES TEORIAS	16
2.1 ORGANIZAÇÕES: DEFINIÇÕES, CARACTERÍSTICAS E FINALIDADE	16
2.2 TRAJETÓRIA E DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	20
2.3 A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	26
2.3.1 A Administração Científica: Taylor	27
2.3.2 A Teoria Administrativa: Fayol	29
2.3.3 A Teoria Burocrática: Weber	32
2.3.4 A Escola das Relações Humanas: Mayo	33
2.3.5 A Teoria Comportamental: Maslow e Mc Gregor	35
2.3.6 A Teoria Cibernética	36
2.3.7 A Teoria Geral da Informação	38
2.3.8 A Teoria Geral dos Sistemas	40
2.3.8.1 Enfoque sistêmico das organizações	44
2.4 IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES	50
3 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	51
3.1 AS ORGANIZAÇÕES NO CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO	54
3.2 MUDANÇAS NAS MODALIDADES DE EMPREGO	59
4 A COMPLEXIDADE E AS ORGANIZAÇÕES	66
4.1 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO LINEAR PARA O PENSAMENTO COMPLEXO	66
4.2 A TEORIA DA COMPLEXIDADE	71
4.3 OS PRINCÍPIOS DA TEORIA DA COMPLEXIDADE E AS SUAS APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	75
4.3.1 O Princípio Sistêmico ou Organizacional que Liga o Conhecimento das Partes ao Conhecimento do Todo (<i>Princípio da Emergência e da Imposição</i>)	76
4.3.2 O Princípio Hologramático	79
4.3.3 O Princípio do Círculo Retroativo	81
4.3.4 O Princípio do Círculo Recursivo	86

4.3.5	O Princípio da Auto-Eco-Organização: autonomia e dependência.....	87
4.3.6	O Princípio Dialógico.....	91
4.3.7	O Princípio da Reintrodução do Conhecimento em Todo Conhecimento	93
4.4	O DESAFIO DA COMPLEXIDADE E O REDESENHO DAS ORGANIZAÇÕES.....	95
5	A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	97
5.1	AS ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS	104
5.2	DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE	111
5.2.1	Dimensão Espacial	112
5.2.2	Dimensão Social	112
5.2.3	Dimensão Ambiental.....	112
5.2.4	Dimensão Cultural.....	113
5.2.5	Dimensão Econômica	113
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	116
6.1	TIPO DE PESQUISA.....	116
6.2	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	119
6.3	COLETA DE DADOS	122
6.3.1	Elaboração do Questionário.....	123
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	125
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
	REFERÊNCIAS	150
	ANEXO 1 - INTERPRETAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA COMPLEXIDADE.....	155
	ANEXO 2 - INDICADORES DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL	158
	ANEXO 3 - QUADRO DE QUESTÕES	160
	ANEXO 4 - RESOLUÇÃO CR/FECOMÉRCIO-PR Nº 03/2005.....	162

1 INTRODUÇÃO

A globalização, além de favorecer o desenvolvimento de novas tecnologias, estendeu os seus efeitos por todo o mundo e afetou os diversos segmentos da sociedade.

Ao dinamizar os meios de comunicação, a globalização conectou e interligou ainda mais as pessoas, as organizações e a sociedade, possibilitando novas interações entre indivíduos, países e continentes. Desse modo, um acontecimento ocorrido em qualquer parte do mundo passou a gerar impactos diretos em outros países e continentes, numa questão de segundos.

Sobreviver diante de um cenário cada vez mais competitivo e globalizado tornou-se um dos principais desafios para as organizações, ao requerer uma constante adaptação às mudanças que estão ocorrendo no mundo. Essas transformações indicam que a perenidade das organizações dependerá não somente da sua capacidade de adaptação, mas também da existência de matérias-primas necessárias para a fabricação de seus produtos e de um planeta que ofereça condições de sobrevivência aos indivíduos e suas organizações.

Nessa perspectiva, surge a preocupação da sociedade com a sustentabilidade mundial, de modo a encontrar alternativas de produção e consumo que visem manter a qualidade de vida às futuras gerações. Trata-se de um esforço conjunto, que passa a abranger as pessoas, organizações e sociedade como um todo.

Para isso, as organizações necessitam sentir a sua interdependência interna e externa, na qual clientes, fornecedores, colaboradores e meio-ambiente atuam de modo interligado, formando um complexo de relações de partes com o todo e entre si, que geram impactos no meio-ambiente e sociedade. Essa relação de interdependência refletirá na maneira de conduzir as atividades na organização para prosperar diante das transformações mundiais.

A sobrevivência organizacional dependerá cada vez mais da capacidade de lidar com situações imprevisíveis e complexas, bem como de fazer os ajustes necessários e analisar os efeitos das suas ações no ambiente, o que implica rever os processos produtivos e as decisões, bem como a estrutura de funcionamento organizacional.

Esses ajustes são muito importantes, já que, segundo Robbins (2007), as organizações estão cada vez mais complexas em termos de pessoas, estruturas e processos, o que demonstra a necessidade de definir novos modos de comportamento, desenvolvimento, relacionamento e de conflitos.

Na visão de Morin (2006, p.13), para enfrentar o desafio da complexidade, primeiramente é preciso compreender a noção de sistema. A sociedade passa a ser vista como um *sistema* composto por diferentes indivíduos e grupos sociais. Essa sociedade só pode ser conhecida se as partes se unirem ao todo, e vice-versa, pois considera que a sociedade é o conjunto de partes que produz qualidades e propriedades como linguagem, cultura, leis, que retroagem sobre as pessoas.

Os diversos acontecimentos mundiais, de ordem econômica, social e ambiental alertam diariamente sobre os problemas causados pelo ser humano e os impactos futuros de suas ações no planeta, mas, pouco ainda sobre quais estratégias as organizações estão adotando para lidar na sua rotina, em termos de práticas e processos voltados à sustentabilidade.

De acordo com Berndt e Coimbra (1995, p.35), os principais problemas ambientais que ameaçam o homem e as organizações são: as mudanças climáticas; a redução da camada de ozônio; a contaminação do solo; a escassez de água; a poluição do ar e da água e, a perda da biodiversidade. Esses problemas são decorrentes de uma visão reducionista, fragmentada, em que o homem tratava os problemas de modo independente, ignorando seus efeitos dentro de um sistema maior, em que tudo está interligado.

Esses problemas demonstram a importância de as organizações se conscientizarem a respeito das conseqüências das suas ações, de buscarem construir a sua sustentabilidade a partir de soluções e tecnologias que evitem prejudicar o meio-ambiente.

Para isso, é importante ressaltar a necessidade de uma mudança de pensamento e preparo por parte dos gestores e líderes organizacionais, já que são eles que participam diretamente dos processos de mudança.

Porém, de acordo com Capra (1996, p.24),

o reconhecimento de que é necessária uma profunda mudança de percepção e de pensamento para garantir a nossa sobrevivência ainda não atingiu a maioria dos líderes das nossas corporações, nem os administradores e os professores das nossas grandes universidades. Nossos líderes não só deixam de reconhecer como diferentes problemas estão inter-relacionados; eles também se recusam a reconhecer como as suas assim chamadas soluções afetam as gerações futuras. A partir do ponto de vista sistêmico, as únicas soluções viáveis são as soluções 'sustentáveis'.

Essa dificuldade de perceber as organizações e a sociedade como um sistema interfere diretamente a sustentabilidade organizacional e planetária, agravando ainda mais os problemas ambientais. É preciso lidar e se adaptar com a mudança, já que o mundo está em constante transformação.

Nesse sentido, Daft (1999, p.7) acrescenta que "a mentalidade necessária aos líderes organizacionais é aquela que os leva a esperar o inesperado e a estar preparados para a constante mudança".

Sendo assim, torna-se necessário que os líderes, as pessoas e as organizações observem os impactos e as interdependências de cada sistema, de modo a conviver com as instabilidades do ambiente e vislumbrar soluções que sejam sustentáveis à organização, verificando como as decisões e acontecimentos estão inter-relacionados.

A Teoria da Complexidade foi o referencial teórico escolhido para a realização deste estudo, que visou responder ao seguinte problema de pesquisa: *que manifestações da Teoria da Complexidade orientam a sustentabilidade das organizações?*

Objetivos

Para responder ao problema de pesquisa e viabilizar a elaboração deste trabalho, foram definidos alguns objetivos, apresentados a seguir.

O objetivo geral é analisar a presença dos princípios da Teoria da Complexidade no cotidiano das organizações, com vistas à sustentabilidade.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Descrever o processo evolutivo das organizações;
- b) Contextualizar o cenário das organizações do século XXI;
- c) Identificar a presença dos princípios da Complexidade na organização em estudo.
- d) Identificar as práticas utilizadas pelas organizações com vistas à sustentabilidade.

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta por sete capítulos, de modo a verificar as implicações dos princípios da Teoria da Complexidade diante das exigências de sustentabilidade presentes no século XXI.

O primeiro capítulo é a introdução, que visa justificar o tema a ser apresentado, bem como os objetivos desta dissertação.

O segundo capítulo descreve a trajetória e o desenvolvimento organizacional, que ocorreu graças à evolução das organizações e dos princípios de administração desenvolvidos no decorrer da história, destacando as principais contribuições de Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow e Mc Gregor para a teoria das organizações. Apresenta as organizações sob o enfoque sistêmico a partir das teorias da informação, cibernética e sistemas.

O terceiro capítulo examina o contexto das organizações, a partir dos impactos causados pela globalização e das mudanças geradas nas modalidades do trabalho.

O quarto capítulo explora a complexidade e as organizações. Comenta sobre a evolução do pensamento linear para o pensamento complexo; as organizações e a Complexidade, bem como os seus princípios, tema de suma importância para o desenvolvimento desta dissertação. Apresenta-se a definição, origens, princípios e aplicações da complexidade, permitindo enxergar as organizações pelas lentes da complexidade. Com isso, conduz a uma reflexão sobre a importância de mudanças nas organizações diante da complexidade presente no cenário atual.

O quinto capítulo contempla o tema sustentabilidade, apresentando as suas dimensões econômicas, sociais e ambientais, bem como as aplicações no ambiente organizacional, desenvolvendo a ideia de organizações sustentáveis.

O sexto capítulo apresenta a metodologia adotada para responder ao problema de pesquisa, bem como o tipo de pesquisa, a descrição da organização estudada, e os instrumentos de coleta dos dados.

O sétimo capítulo apresenta a análise dos dados pesquisados, relacionando a teoria da complexidade e com as práticas organizacionais que contribuem para a sua sustentabilidade.

Em seguida, encontram-se as considerações finais, comentando a respeito das principais conclusões e resultados obtidos.

Ao final desta dissertação, será apresentada a bibliografia e os anexos. Os anexos contêm a interpretação dos princípios da complexidade para o ambiente organizacional e também a relação das questões elaboradas, classificadas de acordo com os princípios da complexidade e os indicadores de sustentabilidade e sobrevivência organizacional.

2 AS ORGANIZAÇÕES E O SEU DESENVOLVIMENTO PELO OLHAR DAS DIFERENTES TEORIAS

2.1 ORGANIZAÇÕES: DEFINIÇÕES, CARACTERÍSTICAS E FINALIDADE

O entendimento sobre as organizações e suas diferentes manifestações requer uma apresentação das suas definições, principais características e finalidade.

Partindo do estabelecido no dicionário Michaelis (1998, p.1504), organização significa

Ato ou efeito de organizar. [...] Modo como um ser vivo é organizado. Estrutura ou conformação das diferentes partes do corpo. Disposição e constituição física do corpo humano; organismo. [...] Constituição de um estabelecimento público ou particular. [...] Estudo dos elementos e condições da constituição e funcionamento das empresas e serviços públicos; arte ou ciência da organização. [...] conjunto de formas sistemáticas de cooperação humana para a produção e o intercâmbio de bens econômicos [...].

Reunindo as diferentes perspectivas apontadas pelo dicionário, pode-se dizer que a organização social humana consiste na constituição de um estabelecimento público ou particular, a partir dos seus elementos, normas e pessoas para produção e troca de bens e serviços, ou seja, para atingir um determinado objetivo.

A organização também pode ser vista de modo análogo ao de um organismo, que é formado pelo conjunto de órgãos interdependentes entre si, pelo fato de ser constituída por indivíduos, que juntos formam o grupo e, então, a organização.

O dicionário Houaiss da língua portuguesa (2001, p.2079) define organização como

Ato ou efeito de organizar. Composição, estrutura, inter-relacionamento regular das partes que constituem um ser vivo. Entidade que serve à realização de ações de interesse social, político, administrativo, etc. Instituição, órgão, organismo, sociedade. Grupo de pessoas que se unem para um objetivo, interesse ou trabalho comum. Conjunto de normas e funções que têm por objetivo propiciar a administração de uma empresa, negócio, etc. Ordenação das partes de um todo.

As duas definições partem da idéia de que a organização é o ato ou efeito de organizar, o que em termos práticos significa ordem na sua constituição, estrutura e funcionamento. A organização ordena as partes, que, por sua vez, se inter-relacionam entre si e juntas formam o todo, atingindo objetivos comuns.

Autores como Morgan (1996), Mattos (1980), Etzioni (1980), Maximiano (2000), Robbins (2005), Daft (2003), Sermann (2003), Drucker (2002) e Morin (1997) apontam diferentes óticas que auxiliam na compreensão dos significados e das características das organizações.

Morgan (1996, p.24) menciona que a palavra organização surgiu do grego *organon*, que significa ferramenta ou instrumento, sendo que os instrumentos são criados para diferentes objetivos, enquanto as ferramentas são inventadas e aperfeiçoadas para a realização de atividades orientadas para um determinado fim.

Na visão de Mattos (1980, p.12), o termo *organon* significa órgão, que é

um meio ou instrumento pelo qual um ato é executado ou um fim é alcançado. Por conseguinte, um conjunto de órgãos, funcionando para um fim determinado forma um aparelho ou sistema. Quando esse conjunto funciona conjugado a outros conjuntos para um fim mais amplo, ele passa a constituir um subsistema desse sistema maior. E assim sucessivamente até o infinito.

Esse enfoque permite identificar similaridade entre o significado etimológico *organon* e as definições apresentadas. Assim, pode-se aferir que as organizações são criações artificiais que visam atingir objetivos e se aperfeiçoar na realização das suas atividades. Ao mesmo tempo, são compostas por um conjunto de órgãos, que juntos formam um subsistema e se inter-relacionam com outros subsistemas, passando a fazer parte de um sistema maior.

Desse modo, sintetiza os diferentes estudos apontados, porém, parecem excluir a dimensão humana das organizações.

Partindo-se da idéia de que as organizações são compostas por pessoas, Etzioni (1980, p.9), as define como "unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos".

Essas construções e reconstruções se referem aos movimentos relacionados às pessoas que constituem as organizações, que podem ser incluídas, mantidas ou excluídas ao longo do tempo, se ajustando de acordo com as necessidades organizacionais.

Na opinião de Maximiano (2000), ao realizar as suas atividades, as organizações unem as capacidades de cada indivíduo e convergem os esforços de todas as pessoas para atingir um objetivo comum, o qual não poderia ser alcançado individualmente.

Com base nessas definições, pode-se dizer que a organização é um conjunto formado por pessoas, com a intenção de atingir objetivos coletivos.

Essa dimensão remete aos estudos de Robbins (2005, p.31), que define organização como "um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum". Segundo o autor em tela, cada organização direciona os seus próprios objetivos e define uma estrutura e um modo de funcionamento, atribuindo papéis a cada indivíduo e norteando o comportamento dos seus integrantes.

Tal perspectiva permite observar a importância de se estruturar a organização para o bom andamento das atividades.

Nessa linha, Daft (2003, p.11) infere que "as organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados [...]".

As organizações se constituem pela constante interação de pessoas que realizam atividades para alcançar objetivos, devendo basear-se em uma estrutura na qual os papéis, as funções e as metas são claramente definidas para o seu funcionamento.

Nessas condições, Sermann (2003, p.5) menciona que

[...] organização é um ente social, criado intencionalmente para conseguir determinados objetivos pela via do trabalho humano e o uso de recursos materiais, estruturando-se hierarquicamente e, caracterizando-se por relações entre seus componentes: poder, autoridade, divisão do trabalho, motivação, comunicação.

A hierarquia é relevante, já que uma organização funciona a partir da relação entre as pessoas que a compõe. É por meio da hierarquia que são esclarecidas as linhas de autoridade e responsabilidade nas organizações, já que a mesma ilustra o padrão das relações entre os indivíduos na rotina organizacional, partindo de um direcionamento comum. A falta de estrutura pode gerar dificuldades em administrar materiais, indivíduos, e até mesmo de cumprir com objetivos.

Drucker (2002, p.31) ressalta que "a organização precisa ter uma só finalidade, caso contrário seus membros ficarão confusos. Eles seguirão sua especialidade, ao invés de aplicá-la à tarefa comum".

Se não houver uma finalidade única e clara na organização, será difícil estabelecer uma conexão maior entre pessoas e departamentos, já que cada

indivíduo tenderá a fazer somente a sua parte, independente do restante. Nessa linha, é importante que cada pessoa tenha conhecimento das suas responsabilidades, bem como dos objetivos que devem ser atingidos em conjunto.

A partir das definições apresentadas, pode-se dizer que uma organização é criada para realizar objetivos por meio das pessoas. Esses indivíduos se inserem na estrutura hierárquica de tal modo que cada um conhece o seu papel dentro do grupo, e também as normas da organização. Para o seu funcionamento, é preciso direcionar os esforços individuais para a consecução de objetivos comuns, canalizando as ações de cada pessoa e departamento em direção a um objetivo coletivo, claramente definido pela própria organização.

Essa convergência de objetivos é fundamental, já que, segundo Morgan (1996), as organizações são o conjunto de partes ou subsistemas inter-relacionados, compostos por pessoas, grupos e departamentos, que constituem partes de subsistemas maiores. Além de serem distintas entre si, essas partes sofrem transformações ao longo do tempo, renovando-se a cada instante de modo a buscarem a adaptação e sobrevivência. Por isso, é importante que atuem em conjunto.

Nessa perspectiva, Robbins (2005), infere que o alcance de metas em uma organização dependerá da boa atuação e integração de cada uma das partes que constituem o todo, como é o caso da área de produção, que depende das informações de mercado do marketing, que por sua vez depende da área de pesquisa e desenvolvimento para satisfazer as necessidades dos consumidores, bem como depende da constante interface com os outros departamentos. Caso contrário, o desempenho global da organização poderá ser negativo.

As organizações, além de serem compostas por subsistemas interdependentes e interligados entre si, interagem e realizam trocas constantes com o ambiente externo, que é composto pelo mercado e a sociedade. À medida que as partes se transformam, todo o sistema se altera, de modo a se adaptar às incertezas que a cercam. Essa visão sugere compreender as organizações sob uma ótica sistêmica e ao mesmo tempo complexa.

Morin (1997, p.101) define organização como

a disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes ou indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam componentes dum todo. Garante solidariedade e

solidez relativa a estas ligações, e, portanto garante ao sistema uma certa possibilidade de duração apesar das perturbações aleatórias. Portanto, a organização *transforma, produz, liga, mantém*.

Essa afirmação remete aos estudos de Maximiano (2000), quando considera que os resultados atingidos no conjunto não seriam alcançados individualmente.

A esse respeito, Morin (1997) complementa esta idéia ao mencionar que o todo é maior do que a soma das partes, ou seja, que o grupo oferece um resultado maior do que a soma dos resultados de cada indivíduo separadamente. Muitas vezes, surgem qualidades novas, até então desconhecidas num nível individual, tornando a unidade complexa na medida em que as propriedades do conjunto superam as individuais. Isso ocorre porque as organizações são constituídas por indivíduos e elementos interligados e interdependentes entre si, que formam um sistema.

Morin (1997) esclarece que é por meio das diferentes interações e relacionamentos entre elementos, acontecimentos e pessoas que se torna possível construir a totalidade, permitindo assim uma visão complexa das organizações. A organização *transforma* ao influenciar o ambiente com suas ações; *produz* ao transformar insumos em produtos finais; *liga* ao unir e interligar elementos entre si; *mantém* ao buscar meios de sobrevivência diante da instabilidade e das incertezas.

Para que as organizações *transformem, produzam, liguem, mantenham* e, então atinjam seus objetivos, é necessário buscar constantemente a inovação e somar esforços, por meio da interação com o ambiente, do desenvolvimento de novas tecnologias e da adaptação às mudanças.

Os diferentes enfoques apresentados podem favorecer uma visão mais ampla de como as organizações vêm sendo compreendidas.

Para entender como ocorreu a evolução das organizações, torna-se necessário abordar a respeito da trajetória e do desenvolvimento delas mesmas.

2.2 TRAJETÓRIA E DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

A trajetória e o desenvolvimento das organizações podem ser apresentados com base nos estudos realizados por autores como Etzioni (1980), Morgan (1996), Daft (2003), Robbins (2005), Maximiano (2000), Kwasnicka (1995), Koontz e Donnel (1981), Silva (2004) e Araújo (2008), que apresentam em suas obras e trabalhos estudos relativos à história das organizações.

Na visão de Maximiano (2000, p.45), "a trajetória das organizações é a história de cidades, governos, exércitos e organizações religiosas".

Esta trajetória inclui as contribuições dos povos egípcios, gregos, chineses, e também a Igreja Católica para o estudo do desenvolvimento das organizações.

De acordo com Robbins (2005, p.488) comenta que "os exemplos do passado demonstram que as atividades organizadas e os gerentes têm estado conosco desde a antigüidade". Isso porque as primeiras civilizações já demonstravam um determinado modo de funcionamento, sofrendo modificações com o passar do tempo.

Pode-se dizer que o surgimento das organizações tem as suas raízes na história do ser humano e da sociedade. A esse respeito, Araújo (2008) explica que as organizações surgiram para atender as necessidades de subsistência das pessoas, que iniciaram com a atividade da agricultura e caça de animais.

Segundo Araújo (2008), a família foi considerada a mais antiga e bem-sucedida organização da história, pois desde o seu surgimento até o século XXI, passou por diversas mudanças sociais e culturais, mas sempre permaneceu exercendo o seu papel de preservação da espécie. Ou seja, manteve seus objetivos mesmo diante de mudanças e reconfigurações. A organização familiar é um modelo no qual os pais exercem seus papéis, instituindo regras e exercendo autoridade sobre seus filhos. Foi a partir deste exemplo que várias organizações basearam suas atividades na organização familiar, ao definir a hierarquia e questões básicas de chefia.

Koontz e Donnel (1981, p.13) comentam que "a família foi a primeira organização humana, seguida pelas tribos, população crescente e revolução agrícola. Aos poucos, o homem criou as aldeias, o governo, o exército, a educação e a religião para ajudá-lo".

De acordo com Maximiano (2000), aos poucos, a economia de subsistência foi sendo substituída pela produção rural, favorecendo o surgimento de profissões especializadas, que consolidaram as organizações e as formas primitivas de chefia, baseadas até então na família.

Várias atividades surgiram com base na organização familiar, como o artesanato e a costura, que se estenderam a um número crescente de famílias, unindo pessoas e constituindo organizações cada vez maiores, aprimorando o modo de funcionamento da organização.

Para Araújo (2008), a aldeia, ao ser um espaço ligado ao campo, contribuiu para uma maior diversificação do trabalho, aumentando o número de artesãos, que

eram pessoas que fabricavam ferramentas e implementos agrícolas, além de bens de consumo, como pães, móveis, calçados e roupas. Na aldeia, ocorriam as trocas e feiras livres entre os produtores e consumidores. Com a evolução das aldeias, surgiram as cidades.

Esse constante desenvolvimento passou a requerer a definição de uma estrutura organizacional que estabelecesse graus de subordinação entre as pessoas.

É importante observar que as evoluções ocorridas na história da sociedade tornaram necessárias algumas quebras nos padrões estruturais de funcionamento.

Nessa perspectiva, Etzioni (1980, p.142) comenta que

a estrutura hierárquica sofreu modificações ao longo da história, de modo a se adequar a novas estratégias, já que a produção, antes executada pelo pai e pelos filhos, é agora feita na fábrica, o que pode subordinar os mais velhos aos mais moços, ou agrupar operários na ordem que considerar eficiente.

Assim, a evolução das organizações gerou também uma mudança estrutural que foi necessária para a manutenção das suas atividades.

As organizações se desenvolveram graças à contribuição de diferentes povos, empreendimentos e acontecimentos. Dentre eles, pode-se destacar a construção da pirâmide de Quéops e da muralha da China, as contribuições do exército, da Igreja Católica, o Arsenal de Veneza e a Revolução Industrial, cuja importância se dá no modo como esses eventos foram administrados.

Na visão de Silva (2004), a construção da pirâmide de Quéops requereu a prática de princípios da administração, como autoridade, responsabilidade, assim como o detalhamento das tarefas e da estrutura. Esse empreendimento envolveu um grande número de pessoas e uma série de tarefas como transporte, alojamento, administração das tarefas, controle dos recursos humanos e materiais, sendo necessário muito planejamento, organização, direção e controle por parte dos seus líderes.

Para se ter uma idéia da dimensão deste empreendimento, Maximiano (2000) comenta que as pirâmides utilizaram uma mão-de-obra superior a cem mil pessoas no decorrer de vinte anos, usando cerca de 2.300.000 blocos, cada um pesando 2,5 toneladas. Foi a partir desta experiência que os egípcios aperfeiçoaram diversos princípios e doutrinas.

Além da pirâmide de Quéops, a construção da grande muralha da China também é considerada um ícone na história do desenvolvimento das organizações.

Conforme Robbins (2005), para ser construída, a muralha da China utilizou o trabalho de dezenas de milhares de pessoas, tornando necessária a definição de funções, bem como a garantia e organização das pessoas e das matérias-primas a serem utilizadas na sua construção.

Silva (2004) destaca uma característica da trajetória chinesa: a especialização. Isso ocorria porque os ofícios eram hereditários e um indivíduo trabalhava na mesma organização durante toda a sua vida. Pode-se dizer que há mais de três mil anos, a China já desenvolveu conceitos com tom administrativo contemporâneo, como cooperação, distribuição de funções e busca pela eficiência e controle.

Cada povo, de acordo com a sua cultura e história, passou a aprimorar a sua estrutura, as técnicas de controle e a administração dos processos produtivos em suas organizações. Determinar regras, cobrar disciplina e delegar tarefas tornou-se fundamental para conduzir os diferentes tipos de organização.

É importante também destacar alguns tipos de organizações que contribuíram muito para a evolução e desenvolvimento de diferentes estilos, modelos e princípios de estrutura, de produção e de gerenciamento organizacional.

Um exemplo foi a organização militar, que estabeleceu o princípio da unidade de comando e hierarquia. De acordo com Silva (2004), havia um único chefe, que delegava e controlava rigidamente as tarefas. Os princípios militares, que implicavam a divisão do trabalho, unidade de direção, de comando, e de ordem, foram tão relevantes que mais tarde constituíram alguns dos princípios utilizados por Fayol em sua teoria administrativa. A organização militar também reconheceu a importância do trabalho em equipe, da disciplina, delegação de autoridade, coordenação.

Segundo o autor em tela, além da organização militar, destaca-se também a Igreja Católica, considerada a organização formal mais antiga do mundo. Consolidou a sua estrutura em todo o mundo, baseando suas ações na hierarquia, disciplina, descentralização de atividades e centralização de comando no papa.

Essas influências incrementaram o desenvolvimento das cidades e das suas organizações, principalmente a partir da Idade Média.

Dentre as principais contribuições para o desenvolvimento das organizações, Maximiano (2000) destaca o Arsenal de Veneza, que em 1436 se tornou a maior instalação industrial do mundo, ao utilizar a mão-de-obra de cerca de dois mil trabalhadores, que construía e preparavam para combate cerca de 100 navios em dois meses.

A respeito do funcionamento do Arsenal de Veneza, Silva (2004, p.96-97) comenta que

O Arsenal tinha um propósito triplo: fabricar e montar galeras de guerra, armas e equipamentos; armazenar materiais e equipamentos até quando fosse necessário; e consertar e reequipar navios já manufaturados. Para reduzir custos e aumentar a eficiência, os venezianos que dirigiam o Arsenal desenvolveram e empregaram uma série de técnicas que ainda estão em uso atualmente. Estas técnicas incluíam uma linha de montagem, treinamento de pessoal e sistemas de recompensa, padronização, controle contábil, controle de estoques, controle de custos e controle de armazéns.

Conforme Maximiano (2000, p.144), "essa eficácia era possível porque o Arsenal adotava métodos de produção e de administração similares ao de uma fábrica de automóveis do século XX". Esse notável aprimoramento de técnicas e métodos favoreceu a ampliação das organizações.

Segundo Daft (2003), até então, a maior parte das organizações era de pequeno porte, com estruturas simples, sem interesse em expandir. Com o crescimento das cidades, tornou-se necessário desenvolver novos tipos de organização.

Silva (2004) ressalta que o crescimento das cidades, provocou o aumento da demanda por bens, estimulando assim o desenvolvimento de novos ofícios e artesãos. Aprimorou-se a agricultura e diversificaram-se as terras de cultivo, para serem usadas como pastagens. Os servos começaram a aprender diferentes ofícios, e ao exercer atividades como carpinteiros e sapateiros, passaram a cobrar pelos serviços prestados. Aos poucos, os negócios começaram a prosperar, e os artesãos perceberam a necessidade de contratar outras pessoas para ajudá-los em seus serviços.

Segundo o autor em tela, foi nesse período que iniciou a transição do artesanato para o sistema fabril, que surgiu a partir do desenvolvimento da indústria caseira, na qual as matérias-primas eram entregues nas casas dos trabalhadores e estes utilizavam ferramentas manuais para produzir os bens. Havia organizações que entregavam as matérias-primas, recolhiam os produtos acabados e depois os vendiam. Os métodos de fabricação foram evoluindo de tal modo que em pouco tempo o sistema fabril substituiu o modo de produção artesanal.

A esse respeito, Morgan (1996, p.25) explica que

muitos grupos de famílias que trabalhavam por conta própria e artesãos habilitados abandonaram a autonomia de trabalhar nas suas casas e oficinas para trabalhar em atividades que exigiam relativamente pouca habilidade em ambientes fabris. Ao mesmo tempo, os donos das fábricas

e os seus engenheiros perceberam que a operação eficiente das suas novas máquinas, em última análise, requeria grandes mudanças no planejamento e controle do trabalho.

Essas mudanças eram necessárias, já que, segundo Daft (2003, p.20),

o surgimento do sistema fabril durante a Revolução Industrial levantou problemas que as primeiras organizações não haviam enfrentado. Como o trabalho era executado em uma escala muito maior de trabalhadores, as pessoas começaram a pensar sobre como projetar e gerenciar o trabalho, a fim de aumentar a produtividade e ajudar as organizações a alcançar eficiência máxima.

Com esse amplo desenvolvimento, as pessoas passaram a migrar do campo para as cidades, fazendo com que a demanda por produtos manufaturados e a procura por emprego nas fábricas aumentasse. Tornou-se necessário buscar alternativas que garantissem a produtividade e eficiência dos processos.

Essa evolução e mudança do sistema artesanal para o fabril caracterizou a Revolução Industrial, que ocorreu no século XVIII, na Inglaterra e acarretou em uma série de mudanças que influenciaram o [processo produtivo](#) das organizações.

Robbins (2005) comenta que uma das principais características da Revolução Industrial foi a substituição da força humana pela máquina, pelo fato de ser cada vez mais barato produzir bens na fábrica do que em casa.

Assim, ao favorecer a automatização dos processos, a Revolução Industrial contribuiu para o surgimento das indústrias, desenvolvendo e inovando os processos produtivos das organizações.

Para Silva (2004), o motor a vapor revolucionou o comércio e a indústria, pois forneceu uma energia mais barata e mais eficiente, reduzindo custos de produção e expandindo mercados.

Robbins (2005, p.489) ressalta que "o advento da força da máquina, a produção em massa, os custos reduzidos dos transportes que acompanharam a rápida expansão das ferrovias [...] também favoreceram o desenvolvimento das organizações".

Nessa linha, Kwasnicka (1995), menciona que a Revolução Industrial permitiu o desenvolvimento dos centros urbanos e das organizações, pois ao promover a rápida e intensa urbanização, o início do desenvolvimento industrial, o aperfeiçoamento dos meios de transporte e a ampliação do comércio interno.

Com isso, cidades e organizações cresceram, novas técnicas se desenvolveram, produtos e serviços foram criados.

A Revolução Industrial contribuiu para o surgimento de muitas organizações de grande porte, gerando profundas modificações na sociedade. As organizações passaram a fazer parte da vida do ser humano, desenvolvendo produtos para atender às suas necessidades.

A esse respeito, Daft (2003, p.11) comenta que

as organizações como conhecemos são relativamente recentes na história da humanidade. Até o final do século XIX, existiam poucas organizações de algum porte ou importância [...]. A Revolução Industrial e o desenvolvimento de grandes organizações transformaram toda a sociedade. Pouco a pouco, as organizações se tornaram centrais à vida das pessoas e hoje exercem uma enorme influência em nossa sociedade.

Desse modo, reconhece-se a grande contribuição da Revolução Industrial para o aumento do número de organizações e de indústrias na sociedade. É importante salientar que a trajetória das organizações é um processo em construção que sofre mudanças de acordo com o local e o contexto ao qual elas fazem parte, como fruto do próprio desenvolvimento.

Para Maximiano (2000, p.45),

somente nos últimos duzentos anos, a partir da Revolução Industrial, a grande indústria passa a ser dominante no cenário das organizações e das idéias administrativas. Nos últimos cinquenta anos do século XX, a maior parte da atividade econômica é devida ao setor de serviços e não à indústria, criando a necessidade de novos conceitos de administração.

E, assim, novos fatos e tendências passaram a fazer parte do cotidiano das organizações. Os métodos e as técnicas utilizados nas organizações, desenvolvidos por meio de teorias, evoluíram com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações, principalmente em termos de produtividade e eficiência dos processos, das pessoas e das tarefas.

2.3 A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A trajetória histórica das organizações e do seu desenvolvimento contribuiu para o surgimento das teorias das organizações, que foram fundamentais para lidar com os efeitos provocados pela Revolução Industrial.

Maximiano (2000) defende que essas novas teorias e princípios foram fundamentais para atender às diferentes necessidades das organizações. Assim, favoreceram o desenvolvimento da moderna sociedade industrial e organizacional, ao profissionalizar e modernizar as atividades das organizações e da sociedade como um todo.

Robbins (2005, p.491) considera as teorias das organizações importantes porque foram elaboradas por industriais, que trataram sobre a boa prática da gerência e da administração.

Teóricos como Taylor, Fayol, Weber, Maslow, Mc Gregor, Bertalanffy e outros criaram importantes teorias organizacionais, as quais foram de suma importância para o desenvolvimento das organizações.

2.3.1 A Administração Científica: Taylor

A primeira teoria de grande relevância e fundamental para o estudo das organizações é a administração científica, criada por Frederick Taylor (1856-1915).

De acordo com Daft (2003), essa teoria se baseou na padronização dos processos organizacionais. Taylor padronizou as atividades com o objetivo de alcançar eficiência máxima nos seus processos. Os trabalhadores eram selecionados e treinados para exercer as atividades conforme o padrão definido. A alta gerência era responsável pelo planejamento, e os operários se limitavam às atividades operacionais ordenadas.

Segundo Morgan (1996), os trabalhadores eram pagos para executar a tarefa, cabendo à alta administração o planejamento das atividades.

Com isso, esperava-se aumentar a produtividade e obter o melhor modo para a realização de cada tarefa, tornando-a mais eficiente.

Na compreensão de Robbins (2005), Taylor desenvolveu essa teoria ao identificar uma quebra de produtividade nas organizações, causada justamente por uma falta de padronização dos processos. Isso ocorria porque cada empregado usava um método diferente para executar a mesma tarefa, produzindo apenas um terço da capacidade.

De acordo com Morgan (1996), Taylor enfatizou a importância de utilizar métodos científicos para determinar um modo mais eficiente de realizar um trabalho.

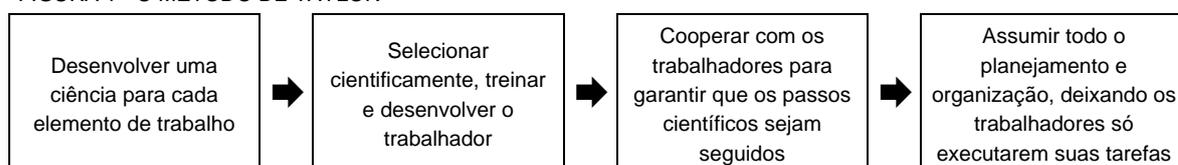
Para isso, definiu que os funcionários deveriam ser selecionados, treinados e fiscalizados para fazer suas tarefas conforme o planejado. Com isso, esperava-se obter padronização das atividades do trabalho, o que gerou um aumento de 200% na produtividade das organizações.

Esses passos foram bastante difundidos e são utilizados por inúmeras organizações. Morgan (1996) comenta que a administração científica é comum em fábricas, organizações de varejo, escritórios e até mesmo em cadeiras de *fast food*, que requerem preparação rápida e padronizada.

Na opinião de Kon (1997), a administração científica, ao basear-se na especialização da mão-de-obra, no estudo dos tempos e movimentos e na fabricação do mesmo produto diversas vezes, contribuiu para a evolução de técnicas, permitindo que o mercado passasse a exigir flexibilidade, produzindo diferentes produtos, com o uso de máquinas reprogramáveis.

A figura a seguir ilustra as principais idéias de Taylor.

FIGURA 1 - O MÉTODO DE TAYLOR



FONTE: Silva (2004)

A teoria criada por Taylor ficou conhecida como mecanicista pelo fato de considerar as organizações e as pessoas como máquinas, desprezando a dimensão humana.

A esse respeito, Morgan (1996, p.40) infere que "a organização mecanicista desencoraja a iniciativa, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo".

Desse modo, evita o surgimento de idéias que poderiam ser muito úteis para o desenvolvimento da organização, além de desmotivar as pessoas pelo fato de não deixá-las participar como poderiam ou gostariam.

Para Berndt e Coimbra (1995, p.35), "a visão mecanicista é uma perspectiva que isola partes do fenômeno para analisá-lo, considerando o todo como simples agregado das diversas partes".

Desse modo, a visão mecanicista limita o comportamento do ser humano ao de uma máquina, impedindo a manifestação da criatividade, levando a agir como se não houvesse imprevistos no mundo, na rotina das organizações e na vida das pessoas.

Na visão de Morgan (1996), uma organização até poderia funcionar bem sob um enfoque mecanicista, desde que não houvesse qualquer tipo de variável ou alteração no processo.

Isso implicaria manter nas organizações as mesmas condições de operação de uma máquina para obter o bom funcionamento de uma organização. Para isso, as tarefas deveriam ser sempre as mesmas, bem como os seus produtos, atuando em um ambiente estável em que tudo ocorre conforme o planejado.

Morgan (1996, p.36-37) explica que

[...] a imagem mecanicista tende não só a subvalorizar os aspectos humanos da organização, como também a ver superficialmente o fato de que as tarefas enfrentadas pelas organizações são, muito freqüentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis do que aquelas que podem ser desempenhadas pela maioria das máquinas. [...] os enfoques mecanicistas da organização funcionam bem somente sob condições nas quais as máquinas operam bem.

Com isso, pode-se dizer que as organizações mecanicistas demonstram maior dificuldade em se adaptarem às mudanças, já que são planejadas para atingir objetivos predeterminados, e não inovar, para agir com diferentes tipos de resposta, diante de um ambiente imprevisível.

Sabe-se que a evolução exige flexibilidade, e para isso, a quebra de padrões, tornando necessário modificar a visão mecanicista para uma nova abordagem.

2.3.2 A Teoria Administrativa: Fayol

Henry Fayol (1841-1925), contemporâneo de Taylor e Ford, desenvolveu uma teoria baseada na estrutura e no funcionamento da organização.

De acordo com Morgan (1996), Fayol contribuiu muito para o desenvolvimento de modernas ferramentas de administração, pois ao basear sua teoria nos princípios militares e de engenharia, organizou e definiu cargos em uma estrutura hierárquica por meio de linhas de comando e comunicação definidas.

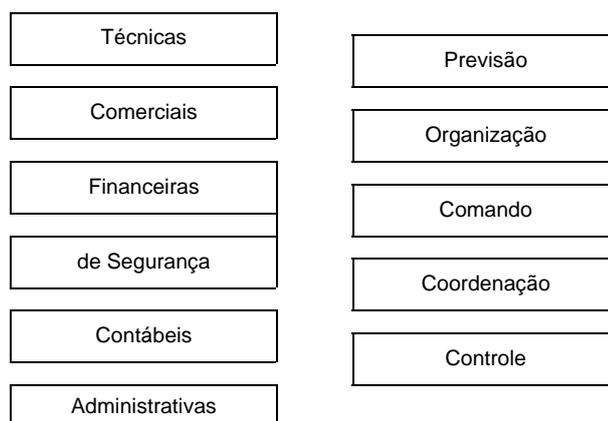
Assim, essa teoria se fundamentou na idéia que existe uma hierarquia, na qual a autoridade caminha do topo para a base da organização; um indivíduo só deve receber ordens de um único chefe, mas que este não deve ter pessoas demais sob o seu controle, para evitar problemas de comunicação e coordenação.

Maximiano (2000) destaca que uma das principais contribuições de Fayol foi a definição de princípios que pudessem ser utilizados em qualquer tipo de organização, partindo da definição de regras e autoridade. Além disso, o teórico estendeu seus estudos com relação ao papel dos gerentes, já que estes eram responsáveis por tomar decisões, definir metas e atribuir responsabilidades às pessoas, de modo que as funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar fossem cumpridos corretamente.

Segundo o autor em tela, planejar consiste em se antecipar ao futuro e elaborar um plano de ação de médio e longo prazo; organizar corresponde à estrutura de pessoas e materiais para realizar as atividades, informando-as das suas responsabilidades de cada um; comandar significa manter os indivíduos trabalhando; coordenar é reunir os esforços e tarefas; controlar consiste em evitar desperdícios e verificar se as ações estão sendo realizadas conforme o previsto.

De acordo com Silva (2004), Fayol dividiu as atividades das organizações em seis funções básicas: as atividades técnicas, que são relacionadas com a transformação de produtos e serviços; as atividades comerciais, referentes às transações de compra e venda; as atividades financeiras, que visam captar e utilizar o capital; as atividades de segurança, relacionadas com a preservação das pessoas e dos bens; as atividades contábeis, que envolvem os controles e registros das despesas da organização e, as atividades administrativas, que Fayol considerava as mais importantes das seis atividades, pois integravam todas as atividades organizacionais, coordenando e sincronizando as anteriores.

FIGURA 2 - AS FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO



FONTE: Silva (2004)

De acordo com Robbins (2005), os princípios administrativos consistiam em: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao geral; remuneração do pessoal; centralização; cadeia escalar; ordem; eqüidade; estabilidade na ocupação de cargos; iniciativa e espírito de equipe.

Na visão de Silva (2004), esses princípios correspondiam à especialização de cada indivíduo na sua tarefa; na existência de um único chefe; na necessidade de as pessoas e grupos da organização focarem-se em objetivos comuns; no respeito à hierarquia em termos de canal de comunicação e tomada de decisão; na preocupação com autoridade, responsabilidade e retenção de pessoas. Além disso, nesta concepção, esperava-se que os funcionários tivessem iniciativa, disciplina, organização e espírito de equipe.

Com base na teoria de Fayol, Morgan (1996) sugere compreender as organizações como uma rede de partes, sendo que cada parte corresponde a um departamento funcional precisamente definido, como marketing, finanças, recursos humanos e outros.

Nesse sentido, segundo Morgan (1996, p.29),

as responsabilidades dos cargos interligam-se de tal forma que se complementam um ao outro tão perfeitamente quanto possível e se inter-relacionam através de uma cadeia escalar de comando expressa através do dito clássico "um homem, um chefe".

Essa cadeia escalar corresponde à hierarquia, que requer a existência de um único chefe para o seu bom funcionamento.

Em síntese, a teoria de Fayol contribuiu para a definição dos princípios administrativos, que permitiram a estruturação das organizações, dividindo-as em departamentos e definindo o papel dos gerentes.

2.3.3 A Teoria Burocrática: Weber

O crescimento das organizações tornou necessário o desenvolvimento de um modelo que permitisse organizar as atividades e a organização como um todo.

De acordo com Silva (2004, p.159)

a Teoria da Burocracia surgiu da necessidade de organização das empresas, que cresciam em tamanho e complexidade de operação. Era necessário um modelo de organização racional que abrangesse muitas variáveis envolvidas, e também o comportamento dos participantes, aplicável não só à fábrica, mas a todas as áreas e formas de atividades das empresas.

A teoria da burocracia foi criada por Max Weber (1864-1920).

Conforme Daft (2003), essa teoria enfatizava a impessoalidade e a racionalidade, por meio de normas, padronizações, autoridade e responsabilidade claramente definidas.

Ribeiro (2006) ressalta que a burocracia contribuiu para o desenvolvimento das organizações públicas, baseando seu trabalho no uso de papéis e documentos, os quais passaram a ser encaminhados continuamente entre os departamentos das organizações, com a finalidade de organizar os processos.

Silva (2004) destaca as características da burocracia, que eram: divisão do trabalho; hierarquia de autoridade; racionalidade; regras e padrões; registros escritos e impessoalidade. Com isso, esperava-se que qualquer pessoa e organização pudesse se especializar num tempo mínimo. Os cargos e funções deviam ser claramente definidos, bem como a estrutura da cadeia hierárquica em termos de responsabilidade. As regras, as disciplinas e os controles eram aplicados de modo impessoal, sem deixar que as emoções interferissem no trabalho.

Silva (2004, p.174) acrescenta que apesar de trazer importantes contribuições para as organizações em termos de organização, a teoria da burocracia também apresenta algumas desvantagens, como

a ênfase exagerada nas regras e procedimentos, manutenção de registros e papelada [...]; a iniciativa pode ser sufocada, e quando a situação não estiver coberta por um conjunto de regras, ou procedimentos, existirá uma falta de flexibilidade ou adaptação às circunstâncias mutantes.

Com isso, pode-se dizer que o excesso de burocracia muitas vezes desencoraja a iniciativa e inibe a criatividade das pessoas.

Ao comparar a Teoria de Weber com a Teoria de Taylor, Robbins (2005, p.493) destaca que

Ambas enfatizam a racionalidade, a previsibilidade, a impessoalidade, a competência técnica e o autoritarismo. Embora os textos de Weber fossem menos operacionais do que os de Taylor, o fato de que o seu 'tipo ideal' ainda descreva muitas organizações atesta a importância do seu trabalho.

Com isso, pode-se observar que a burocracia ainda é muito presente nas organizações. Porém, mesmo assim, sentiu-se a necessidade de considerar fatores que influenciavam e explicavam o comportamento humano no trabalho, assunto que até então não havia sido abordado em outras teorias.

2.3.4 A Escola das Relações Humanas: Mayo

A Escola das Relações Humanas surgiu a partir de algumas experiências realizadas pelo psicólogo Elton Mayo, que estudou as condições de trabalho propícias para estimular a cooperação dos funcionários e compreender o comportamento humano no trabalho.

Para Robbins (2005) os Estudos de Hawthorne foram a contribuição mais importante para a abordagem humanística da administração. Elton Mayo conduziu seus experimentos na usina da Western Electric, em Hawthorne, próximo a Chicago, no Estados Unidos.

Os experimentos foram realizados com o objetivo de verificar as relações entre as condições de trabalho e a fadiga dos trabalhadores. Na visão de Morgan (1996), os resultados revelaram que as necessidades sociais no local do trabalho e relações informais influenciam positivamente a produtividade das organizações, principalmente ao serem baseadas em relações de amizade e interações saudáveis.

Para Daft (2003), isso indica que o bom relacionamento entre os indivíduos na organização aumentava a produtividade e a motivação. Essas descobertas

foram a base para a abordagem de liderança, motivação e gestão de pessoas, fornecendo importantes contribuições para o estudo das organizações.

O experimento de Hawthorne também permitiu observar que as pessoas tinham necessidade de se sentirem aceitas no grupo, e que o ser humano é incomparável a uma máquina, o que permitiu a ênfase no fator humano durante o funcionamento das organizações. Essas descobertas permitiram desenvolver uma prática gerencial mais voltada à questão humana.

Robbins (2005, p.494) ressalta que o experimento de Hawthorne demonstrou que

o comportamento e sentimentos eram estreitamente ligados, que as influências do grupo definiam a produção de cada trabalhador e que o dinheiro era um fator menos importante do que os padrões e sentimentos do grupo ou a segurança na determinação da produção.

Segundo Silva (2004), isso significou que os funcionários não eram motivados somente por fatores externos, como ambiente físico do trabalho e remuneração, mas por questões psicológicas. Prova disso é que o relacionamento social entre colegas de trabalho e supervisão provocou o aumento da produtividade. O comportamento do grupo era bastante influenciado pelos colegas.

Conforme Kast e Rosenzweig (1976, p.42), o estudo permitiu

[...] uma visão diferente do empregado. Ele via a organização como um sistema social, com seus membros fortemente influenciados por relações intragrupos e com o indivíduo motivado por uma complexa hierarquia de necessidades.

Essas conclusões foram muito úteis para a rotina das organizações e permitiram o aprimoramento de novas ferramentas organizacionais.

A esse respeito, Robbins (2005, p.495) comenta que

entre as práticas organizacionais atuais que devem suas raízes aos estudos de Hawthorne, encontram-se os levantamentos de atitudes, o aconselhamento de funcionário, o treinamento gerencial, a tomada de decisão participativa e os sistemas de remuneração baseados no trabalho em equipe.

Com isso, pode-se dizer que a Escola das Relações Humanas trouxe importantes contribuições para o aprimoramento da área de gestão de pessoas nas organizações.

2.3.5 A Teoria Comportamental: Maslow e Mc Gregor

A Teoria Comportamental surgiu como um desdobramento da Escola das Relações Humanas, com o objetivo de valorizar o comportamento do indivíduo, estudando as pessoas e grupos nas organizações.

A partir da Teoria Comportamental, iniciaram alguns estudos referentes à motivação e liderança.

Conforme Morgan (1996), esses estudos foram realizados por Abraham Maslow, psicólogo que desenvolveu, em 1943, as chamadas teorias da motivação, demonstrando que o ser humano busca atender às suas necessidades individuais para crescer e se desenvolver. Para ilustrar essas necessidades, criou a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a qual é representada por uma pirâmide, e classificada hierarquicamente em cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e auto-realização, de acordo com a figura.

FIGURA 3 - A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



FONTE: Morgan (1996)

Silva (2004) destaca que as necessidades fisiológicas correspondem às relacionadas à sobrevivência, como fome, sono, abrigo; as necessidades de segurança estão relacionadas à busca de proteção contra ameaças, desemprego ou roubo; as necessidades sociais correspondem à aceitação por parte do grupo, afeto, amizade; as necessidades de estima são aquelas que envolvem a auto-confiança, a aprovação social, o status; as necessidades de auto-realização são as mais elevadas, relacionadas ao autodesenvolvimento do indivíduo e aos desafios.

A idéia é que essas necessidades sejam satisfeitas no sentido da base para o topo da pirâmide. Ao satisfazer uma necessidade, ela deixa de motivar o comportamento do indivíduo.

Além de tratar da motivação, a Teoria Comportamental abrange também a teoria da liderança.

De acordo com Silva (2004), Douglas Mc Gregor, também psicólogo, desenvolveu as chamadas Teorias X e Y a respeito da natureza humana. A Teoria X, tradicional, mecanicista e pragmática, considera que as pessoas comuns não gostam de trabalhar, não desejam a responsabilidade, não têm ambição, preferem ter um chefe para orientá-las, não são motivadas e nem criativas. Assim, necessitam de uma constante supervisão durante a realização do seu trabalho. Para lidar com isso, os chefes devem punir e restringir o comportamento desses indivíduos. Já a Teoria Y, baseada em concepções mais modernas sobre o comportamento humano, pressupõe que as pessoas comuns gostam de trabalhar desde que tenham boas condições de trabalho. Este tipo de funcionário busca assumir novas responsabilidades; demonstra iniciativa própria, criatividade e motivação, bastando estimulá-lo.

Segundo o autor em tela, para aplicação da Teoria Y, que possui um estilo mais participativo e democrático, é preciso que a organização invista na descentralização e delegação de atividades e na inovação constante.

Com base nesses pressupostos, observa-se a importância do estudo da motivação e da liderança para as organizações.

Outras teorias surgiram desde então, com o objetivo de ampliar os estudos a respeito das organizações, como é o caso da teoria cibernética, teoria geral da informação e teoria da complexidade, que serão abordadas a seguir.

2.3.6 A Teoria Cibernética

A cibernética é uma ciência que estuda a informação, a comunicação e o controle.

Segundo Morgan (1996), a origem desta palavra vem do termo *kubernetes*, que significa "arte de governar", baseada na idéia de pilotagem, referente aos processos de controle e navegação de barcos, que implicavam a comunicação entre máquinas e organismos, que tinham como objetivo obter a estabilidade.

Capra (1996) comenta que a teoria cibernética foi desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial, quando um grupo de matemáticos, de neurocientistas e engenheiros – entre eles Norbert Wiener, John Von Neumann, Claude Shannon e Warren McCulloch – se reuniu para realizar uma pesquisa militar que envolvia os problemas de rastreamento e de abate de aviões. A partir desses estudos, foi possível descrever os computadores digitais e as suas analogias entre o cérebro e a máquina.

Esses estudiosos concentraram seus esforços para criar máquinas que pudessem oferecer recursos para o controle da artilharia, já que, de acordo com Morgan (1996, p.89)

o problema de disparar uma arma em um alvo móvel, tal como um avião apresenta um difícil problema de navegação envolvendo complexas previsões estatísticas e computação. Além disso, para considerar a velocidade e posição do avião em dado momento, bem como a direção e rapidez do míssil a ser disparado, um desconto também deve-se fazer para a variável efeito dos ventos e para a possibilidade de que um avião assuma diferentes padrões de vôo. Para planejar uma máquina que possa aproximar-se de tais computações, dirigir e monitorar o seu próprio comportamento, requer-se uma habilidade de planejar a máquina que fosse capaz de se engajar em um comportamento tão flexível e adaptativo como aquele de um cérebro vivo.

Ao comparar seres vivos às máquinas, a cibernética favoreceu a transmissão e a troca de sinais entre pessoas nas organizações.

Conforme Capra (1996, p.59),

todas as principais realizações da cibernética originaram-se de comparações entre organismos e máquinas – em outras palavras, de modelos mecanicistas de seres vivos [...] cuja base dessas analogias, que iriam dominar a visão de cognição pelos ciberneticistas nas três décadas subseqüentes, foi o uso da lógica matemática para entender o funcionamento do cérebro, uma das realizações proeminentes da cibernética.

Segundo o autor em tela, no decorrer dos seus estudos, Wiener e seus colegas também procuraram observar os mecanismos de comunicação e controle buscando relacionar suas idéias com as questões sociais e culturais. Assim, complementaram as suas descobertas com a concepção de realimentação (*feedback*), que implicava transportar informações presentes do final do processo de volta ao início.

De acordo com Morin (2000, p.202), a partir do *feedback*, a cibernética permitiu o rompimento com o princípio da causalidade linear e parte para o círculo causal, no qual a causa atua sobre o efeito e o efeito sobre a causa com a realimentação desta.

Ao construir e processar as informações, a cibernética controla o nível de desorganização, visando alcançar o equilíbrio. Diante do alto grau de incerteza presente nas organizações e no ambiente que as circunda, a decisão dependerá cada vez mais do processamento e controle da informação.

A Cibernética desencadeou os estudos que originaram duas teorias muito importantes para o estudo da complexidade nas organizações: a Teoria Geral da Informação e a Teoria Geral dos Sistemas.

2.3.7 A Teoria Geral da Informação

A teoria geral da informação foi desenvolvida na mesma época da Cibernética. De acordo com Capra (1996), essa teoria surgiu quando Claude Shannon se propôs a medir quantidades de informação transmitidas pelas linhas de telégrafo e telefone, com o objetivo de obter uma base de cobrança pelas mensagens transmitidas.

Para Morin (1997), a teoria da informação surgiu para atender a uma necessidade de transmissão de informações de um modo mais econômico e seguro, cujo objetivo era enviar a mensagem de um emissor a um receptor, por meio de um canal.

Na visão de Petraglia (2001, p.26), "a teoria da informação pode ser descrita como uma teoria científica que se ocupa essencialmente da análise matemática dos problemas relativos à transmissão de sinais no processo comunicacional".

Segundo a autora em tela, a comunicação também se estabelece no encaminhamento de mensagens por meio dos diferentes tipos de linguagem, como palavra, desenho, pintura e imagem, que são traduzidas e repassadas em geral pelos meios de comunicação, como jornal, revista, cinema, rádio, televisão e internet, independente da hora ou local.

Rudiger (1995, p.24-32) descreve o processo da informação ocorre a partir da criação de um sistema de comunicações, que funciona do seguinte modo:

o comunicador (a fonte) de informação representa o sujeito que elabora a mensagem, determinando quais são os elementos do repertório disponível que podem ser transmitidos em cada circunstância. O transmissor é o suporte técnico através do qual a mensagem é transformada em um sinal e, canal, o meio pelo qual se passa o sinal da fonte para o destinatário. O receptor constitui uma espécie de transmissor ao inverso, que decodifica tecnicamente o sinal recebido, possibilitando que ele chegue ao destinatário. A interferência ou ruído é criada por todos os fatores que, embora não pretendidos pela fonte, acrescentam-se ao sinal durante o processo de transmissão. O *feedback* representa, enfim, um mecanismo que permite à fonte controlar o modo como o receptor está recebendo as informações: é o mecanismo de realimentação do sistema.

De acordo com Heinrich (2006), assim podemos compreender o funcionamento dos meios de comunicação, cuja mensagem é elaborada, codificada e transformada em sinal, que então será decodificada e transmitida para o destinatário. A ocorrência de uma queda de sinal ou linha cruzada no processo de comunicação é caracterizada como ruído, e prejudica a comunicação.

Na visão de Morin (1997, p.277) ruído é "tudo o que perturba o canal de transmissão e a mensagem, o que é um problema inerente à comunicação".

O ruído também pode ser compreendido como uma deficiência na transmissão de informações, pois fragmenta a informação e compromete o sentido do que se pretendia abordar, gerando 'desordem num processo aparentemente ordenado'. O ruído pode ser reconhecido até mesmo sob a forma de informação da informação. Na realidade, toda comunicação está suscetível aos ruídos, por mais organizada e perfeita que possa parecer.

Em síntese, Capra (1996) infere que a teoria da informação se preocupa com a obtenção das mensagens, codificadas por um sinal e enviadas por um canal cheio de ruídos.

É fato que as organizações passaram a depender cada vez mais de informações rápidas e seguras, para suas tomadas de decisão, cientes das incertezas que as cercam.

Por isso, de acordo com Santos (2007), há uma tendência cada vez maior de investir em tecnologias que acelerem os sinais de transmissão e auxiliem no gerenciamento das informações.

Segundo Morin (2000, p.201),

a Teoria da Informação é uma ferramenta para o tratamento da incerteza, da surpresa, do inesperado. Desse modo, a informação que indica o vencedor de uma batalha resolve uma incerteza; aquela que anuncia a morte súbita de um tirano traz o inesperado e, ao mesmo tempo, a novidade. Esse conceito de informação permite entrar num universo onde existem ao mesmo tempo a ordem (a redundância), a desordem (o bruto), e extrair o novo (a informação). Além do mais, a informação pode assumir a forma organizadora (programadora) no seio de uma máquina cibernética. A informação torna-se aquilo que controla a energia e que dá autonomia a uma máquina.

Com isso, pode-se observar as inúmeras relações de interdependências entre uma organização e o mundo exterior. Isso significa que a informação pode se modificar a cada instante, ajustando-se de acordo com as transformações mundiais. A noção de interdependência está ligada diretamente à Teoria Geral dos Sistemas, que será apresentada a seguir.

2.3.8 A Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas é uma teoria fundamental para o estudo organizacional, pois permite compreender as organizações de modo abrangente, considerando o ambiente no qual elas estão inseridas.

Para Capra (1996, p.73), a Teoria Geral dos Sistemas surgiu devido ao aumento da complexidade organizacional e ao desenvolvimento dos diversos tipos de tecnologia passaram a exigir estratégias e metodologias sistêmicas, que tivessem condições de considerar os efeitos gerados a partir das interações mútuas entre componentes e também com relação aos diferentes tipos de sistemas ambientais, físicos e organizacionais.

De acordo com Bauer (2008), esta teoria foi criada pelo cientista alemão Ludwig Von Bertalanffy, surgiu com o objetivo de compreender o funcionamento dos sistemas e analisar a interdependência entre os elementos que o constituem. Seu estudo contribuiu para a origem de diversas denominações em vários campos da ciência, como os sistemas solar, nervoso, digestivo, monetário, organizacional, dentre outros.

De acordo com Daft (2003, p.13), sistema pode ser definido como "um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transforma-as e emite saídas para o ambiente externo. A necessidade de entradas e saídas reflete a dependência em relação ao ambiente".

Na visão de Ribeiro (2006, p.110), sistema é "um conjunto de elementos interagentes e interdependentes, cada qual com a sua função específica, que trabalham em sintonia para atingir determinado objetivo comum".

Bauer (2008) complementa essa idéia ao mencionar que, além de o sistema ser formado por um conjunto de partes interdependentes que interagem entre si, juntos obtêm um resultado final maior do que se fossem somados os resultados dos seus componentes isoladamente. Desse modo, o sistema é caracterizado pela reunião de seus elementos, que se relacionam entre si e se comportam como conjunto. Assim, segundo o autor em tela, o todo é maior do que a soma das partes.

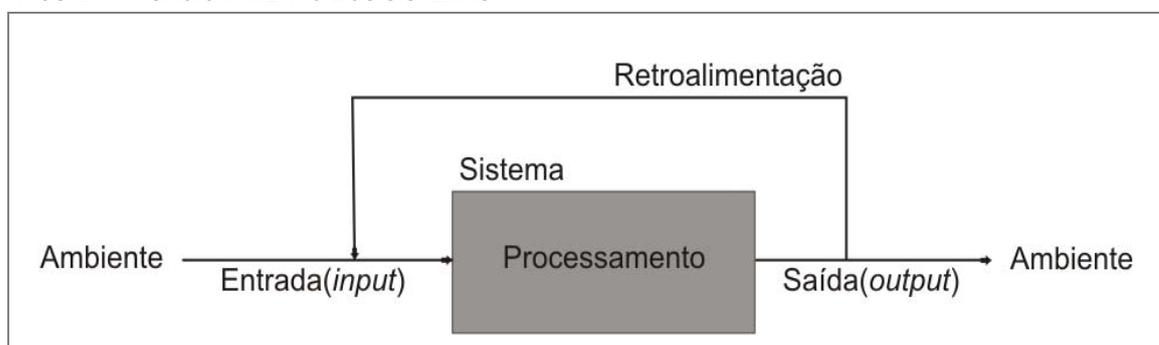
Kwasnicka (1995, p.36) também concorda com as idéias apresentadas anteriormente, e infere que "sistema é um grupo de elementos inter-relacionados e integrados de forma a obter um resultado".

Em síntese, pode-se dizer que os sistemas são formados pela soma das partes, que interagem entre si e atuam de modo interdependente, formando um conjunto e atingindo objetivos maiores do que se fossem alcançados individualmente.

O organismo humano é um exemplo de sistema, pois é formado por um conjunto de órgãos interdependentes que o compõe. Neste caso, se um dos órgãos falhar, todo o sistema pode ser comprometido. O mesmo ocorre em outros tipos de sistema.

De acordo com Bauer (2008, p.47), os sistemas são constituídos por: entrada (*input*), informação, saída (*output*), ambiente, processamento, retroalimentação (*feedback*) e homeostase.

FIGURA 4 - FUNCIONAMENTO DOS SISTEMAS



FONTE: Bauer (2008)

Segundo o autor em tela, O *input* é constituído pelos seus insumos, que podem ser a matéria, a energia e a informação. A *informação* é importante porque orienta as ações e diminui a incerteza nas decisões. O *processamento* é o mecanismo de transformação do *input (insumos) em output (resultados)* O *output* é o resultado do funcionamento do sistema, que retorna ao meio-ambiente, gerando uma relação de interdependência. A retroalimentação verifica se os resultados estão conforme o planejado. Assim, se houver desvios, é possível identificá-los e fazer alterações no processo. A *homeostase* é a manutenção do equilíbrio dinâmico do sistema.

Assim, os sistemas basicamente funcionam recebendo entradas do ambiente, transformando-as e gerando saídas. Para trabalharem de modo equilibrado, dependem das informações e dos *feedbacks*, além da interação com o meio-ambiente. Nesse sentido, atuam de modo interdependente e cíclico, ajustando suas atividades às condições de cada momento.

Para Robbins (2007), o bom funcionamento do sistema depende de um *feedback* preciso das várias partes do sistema e do ambiente que o circunda, ou seja, da qualidade nas informações transmitidas.

Além de o sistema depender de informações corretas para o seu funcionamento, é importante verificar se ele interage ou não com o ambiente externo. O sistema será fechado se não interagir com o ambiente externo. Se interagir com o meio, será aberto, e estará vulnerável às modificações externas.

Daft (2003, p.12) explica essa diferença entre o sistema aberto e fechado, ao mencionar que

um sistema fechado não dependeria do seu ambiente; ele seria autônomo, encerrado e isolado do mundo externo. [...] O gerenciamento de um sistema fechado seria muito fácil. O ambiente seria estável e previsível e não interviria para causar problemas. [...] O sistema aberto deve interagir com o ambiente para sobreviver; ele consome e exporta recursos para o ambiente. Deve se modificar continuamente e se adaptar ao ambiente.

O sistema aberto é suscetível às transformações e instabilidades do ambiente, pois atua em um ambiente incerto, influenciando e sendo influenciado pelo meio. Essas mudanças afetam a sua sobrevivência, exigindo uma rápida e constante adaptação.

Bauer (2008, p.45) complementa essa abordagem ao mencionar que

um sistema aberto é um conjunto de partes interdependentes e em permanente interação, constituindo dessa forma um todo sinérgico, voltado à consecução de próprios dados, e interdependente também em relação ao ambiente, sendo tanto por ele influenciado como influenciando-o.

Em síntese, um sistema aberto mantém interação constante com o ambiente externo, sofrendo e gerando influências. Assim, age de modo interdependente com o meio externo, ao contrário do sistema fechado.

Nesse sentido, o modo de funcionamento de um sistema implica interação e interdependência, podendo se restringir às partes (sistema fechado) ou se relacionar com o ambiente (sistema aberto).

Quando há interação e interdependência apenas entre os seus componentes, como é o caso de um relógio, o sistema é fechado.

Se esse funcionamento ocorrer realizando trocas com o ambiente externo, como as organizações humanas, o sistema é considerado aberto. Nesse caso, relacionam-se dinamicamente com seu ambiente e recebem várias entradas, transformando-as e gerando saídas. O sistema aberto ajusta-se ao seu ambiente mudando a estrutura e os processos dos seus componentes internos, estabelecendo um relacionamento dinâmico com o meio.

Conforme Almeida (2006, p.27),

o homem, a sociedade, o meio-ambiente, os sistemas de idéias interagem entre si, por meio de trocas, porque são sistemas abertos [...] As trocas se dão simultaneamente, intra e intersistemas. Daí que cada sistema – da célula ao mundo das idéias - ao receber novas informações, promove uma reorganização do padrão anterior, que permite a expressão das singularidades e desvios, resguardadas as características universais, porque comuns a todos os objetos e fenômenos do mundo.

Na percepção de Kast e Rosenzweig (1976), a sociedade pode ser compreendida como um sistema interligado, já que cada aspecto da vida social faz parte do conjunto. Com base nisso, pode-se analisar as diferentes estruturas, processos, funções e relações existentes entre os componentes de um sistema, já que cada um possui uma função a desempenhar no sistema mais amplo.

Pode-se dizer que as organizações humanas, por serem sistemas abertos, atuam de maneira interligada na sociedade, e estão sujeitas às instabilidades do ambiente no qual estão inseridas.

Para compreender a Teoria Geral dos Sistemas no estudo em questão, torna-se necessário aplicá-la sob o enfoque organizacional, para que assim seja possível observar as variáveis que interferem na sustentabilidade das organizações.

2.3.8.1 Enfoque sistêmico das organizações

Kwasnicka (1995) infere que a noção de sistema pode também ser aplicável a uma típica organização, ao ser constituída pela união de várias partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras e interagem dinamicamente com o ambiente, visando atingir os objetivos individuais e globais.

Morin (2006, p.14) salienta que no enfoque sistêmico, as organizações dependem da interação das pessoas que as compõem, do mesmo modo como os átomos formam as moléculas e os seres vivos compõem os ecossistemas e a biosfera, os indivíduos constituem a sociedade e a humanidade.

Morgan (1996), ao descrever a organização como um sistema, menciona que os seus departamentos, formados por pessoas, são subsistemas de sistemas mais amplos.

Na visão de Ribeiro (2006), o enfoque sistêmico compreende diversos aspectos nas organizações, pois abrange a utilização dos recursos, sejam eles materiais, humanos, tecnológicos ou financeiros. Os sistemas estão presentes nos processos produtivos, nos fluxos de comunicação entre os indivíduos e grupos, e na capacitação dos seus colaboradores, para que eles tenham condições de exercer atividades do modo esperado.

Kwasnicka (1995) complementa essa idéia ao dizer que os sistemas e seus subsistemas possibilitam a emissão e recebimento das mensagens; a tomada de decisões; a utilização dos insumos e a transformação dos mesmos em produtos, controlando seus resultados.

As organizações, ao serem vistas como sistemas, são formadas pela soma de departamentos, que são compostos por pessoas e interdependentes entre si, interligadas por uma rede de comunicação.

Daft (2003) ressalta a relação de interdependência entre as pessoas e os departamentos para o bom funcionamento da organização. As partes trabalham de modo inter-relacionado, como subsistemas de um sistema maior.

Isso significa que as ações realizadas na área de marketing, por exemplo, interferem diretamente na área financeira, que por sua vez interfere na área de produção, e assim por diante, obtendo uma relação de interdependência entre departamentos, formados por indivíduos e, que juntos, constituem o todo.

Para Bauer (2008), as organizações são sistemas constituídos por *entrada (input)*, *informação*, *saída (output)*, *ambiente*, *processamento*, *retroalimentação (feedback)* e *homeostase*.

Robbins (2007), explica que as *entradas* correspondem às matérias-primas, recursos financeiros, tecnológicos, humanos e energia. As organizações recebem entradas da sociedade por meio de pessoas, idéias, materiais, dinheiro e informações. Trabalham com esses elementos durante o processo de transformação, no qual são fabricados os produtos e serviços. Após essas operações internas, a organização devolve ao ambiente esses resultados, que se tornarão insumos de outros sistemas.

O *processamento* transforma esses insumos em produtos, que são encaminhados ao consumidor final por meio das suas *saídas*.

Segundo Daft (2003, p.13), "o processo de transformação modifica essas entradas em algo de valor que pode ser enviado de volta para o ambiente".

As *saídas* correspondem aos produtos e serviços, bem como a satisfação de funcionários, poluição e outros subprodutos do processo de transformação.

A respeito do *feedback*, Mariotti (2007, p.141) comenta que

[...] traduz a capacidade de um sistema para manter-se em equilíbrio diante das variações do meio. Permite comparar constantemente os resultados de uma ação com um modelo preestabelecido, ou seja, com um estado inicial.

De acordo com Bauer (2008), é por meio do *feedback* que as organizações verificam se o seu resultado está de acordo com o planejado. O *feedback* pode ser positivo ou negativo, sendo positivo quando a saída aumenta o sinal da entrada, ou seja, quando ocorre uma demanda maior por um determinado produto, o que sinalizará um aumento na produção. O *feedback* também poderá ser negativo, quando o sinal da saída inibe o sinal da entrada, ou seja, quando um produto se torna obsoleto e se verifica a necessidade de diminuir a produção.

Para Mariotti (2007, p.141),

[...] no caso das relações interpessoais, o *feedback* tem um papel essencial. Para que tais relações se mantenham harmoniosas, é necessário que as pessoas troquem informações. Esse intercâmbio define e estabiliza os comportamentos, e com eles, o clima grupal. Se a conduta de alguém fugir ao modelo consensual de convivência, seus companheiros podem dar-lhe *feedbacks* sob a forma de críticas, aconselhamento ou atitudes semelhantes. O *feedback* é um fator de equilíbrio dinâmico. Quando negativo, ele é contrário ao modo atual de funcionamento de um determinado sistema. Quando é positivo, tende a mantê-lo. Nesse sentido, o *feedback* negativo procura corrigir e o positivo visa a conservar. Neste último caso, muitas vezes as coisas tendem a continuar como estão, o que pode levar à improdutividade e à falta de adaptabilidade do sistema. Em termos de relações humanas, na primeira hipótese fica evidente a necessidade de intervenções críticas, do debate e do diálogo. Para tanto, é indispensável manter a pluralidade e a diversidade. Mas é preciso evitar que a crítica seja transformada em atitude freqüente demais ou até mesmo única, pois nesses casos ela pode gerar comportamentos defensivos e, assim, produzir efeitos opostos aos pretendidos.

Kwasnicka (1995) considera o *feedback* fundamental para o funcionamento das organizações complexas, pois dependem continuamente de informações atualizadas do seu ambiente, para que possam ser interpretadas e corrigidas conforme as necessidades. Como as organizações são sistemas abertos, interagem dinamicamente com o ambiente, composto por clientes, concorrentes, fornecedores, governo, dentre outros.

Morgan (1996, p.50) define homeostase como "auto-regulação e capacidade de conservar um estado equilibrado".

A *homeostase*, ao visar o equilíbrio do sistema, depende dos constantes ajustes em sua forma de operar, reagindo conforme as alterações do ambiente e as necessidades de mudanças nos insumos, como é o caso de variações na demanda por produtos.

A organização realiza suas atividades de modo interdependente, interagindo constantemente com o ambiente e buscando o seu equilíbrio. Qualquer alteração nos seus componentes ou no ambiente pode gerar mudanças significativas no resultado final do sistema.

E é justamente com o objetivo de enfrentar melhor as oscilações, as incertezas do ambiente que as organizações criam mecanismos de ajustes e de manutenção, que ocorrem como reflexo do *feedback*.

Sendo assim, se o equilíbrio de um sistema é atingido quando as entradas se equivalem às saídas, no caso de uma organização industrial, isso ocorrerá quando o fluxo de matérias-primas que entrar na fábrica se igualar ao fluxo de produtos que saem. Desse modo, qualquer alteração no processo, como defeitos nos insumos, escassez de material ou informações erradas sobre a demanda poderão desequilibrar o sistema, requerendo novas alternativas para recuperar a estabilidade diante do ambiente.

Para que as organizações sobrevivam e se adaptem às transformações do ambiente, é preciso rever constantemente seus elementos e processos, aplicando novas tecnologias e desenvolvendo o potencial humano, de modo a se ajustar aos interesses dos consumidores e às incertezas do mercado.

As variações do ambiente permitem que as organizações se adaptem às mudanças e se renovem. Assim, Kwasnicka (1995, p.39) comenta que

talvez o argumento mais importante para o conceito de sistemas em uma organização seja a empresa viver em um ambiente muito instável. A rápida expansão da tecnologia, do mercado econômico e das mudanças políticas e sociais gera constantes pressões para a organização mudar, adaptar e crescer para fazer frente aos desafios do ambiente.

Nessa concepção, o mesmo ambiente que estimula a organização, apresenta as suas instabilidades, o que demonstra a necessidade de conhecer os seus componentes, como uma tentativa de antecipar-se às variações externas.

A abordagem do enfoque sistêmico das organizações torna necessário situar as organizações no ambiente, já que influencia diretamente as suas atividades.

O efeito sistêmico gera diversas transformações na sociedade e nas organizações, impactando diretamente suas atividades e resultados.

Conforme Silva (2004), o macroambiente se subdivide em macroambiente, ambiente das tarefas e microambiente. O ambiente externo é constituído por elementos tecnológicos, econômicos, sócio-culturais e internacionais.

O ambiente externo envolve toda a sociedade, gerando oportunidades e ameaças às organizações, influenciando suas operações e decisões estratégicas.

Silva (2004, p.62) explica que

as oportunidades existem na forma de mercados, recursos e outras condições externas que a organização pode explorar para crescer e prosperar. As ameaças, por outro lado, são forças no ambiente que podem restringir a organização, prejudicando o crescimento ou eficácia, ou mesmo ameaçar a sobrevivência da organização. Ameaças podem

surgir de novos competidores, que desafiam o nicho ou a posição de mercado, de condições legais ou políticas, de mudanças demográficas globais [...] nem todas as organizações são afetadas igualmente pelos mesmos fatores, fatores estes que, todavia, não são estáticos ou constantes [...] A complexidade ambiental se refere ao número e relatividade dos elementos ambientais que afetam a organização[...] A mudança nas condições do ambiente provoca mudanças na organização. Estas mudanças criam turbulência, o que significa que os administradores devem estar atentos ao ambiente e, mais uma vez, obter informações para uma maior qualidade nas tomadas de decisão.

Os principais fatores que podem afetar o curso das organizações são a tecnologia, a economia, as questões político-legais, sócio-culturais e internacionais.

De acordo com Silva (2004), a tecnologia pode influenciar as organizações ao transformar as técnicas da organização na produção de produtos e serviços. Já que as mudanças tecnológicas são cada vez mais freqüentes, é necessária uma atualização constante para que a organização se mantenha competitiva. A economia é caracterizada pelas taxas de inflação, desemprego, taxas de juros, aumento do PIB, o que pode oferecer benefícios ou não às organizações. O fator político-legal é composto pelas leis que regulam o ambiente externo, que exercem indireta, mas forte influência sobre a organização, pois afetam os salários, taxas que as organizações pagam, direitos dos empregados e responsabilidades da organização por danos causados aos clientes, por seus produtos. O fator sócio-cultural afeta as ações organizacionais e a demanda por seus produtos e serviços, que variam de região para região. O fator internacional influencia a importação e exportação de produtos, bem como a concorrência entre organizações situadas em países distintos.

Os diversos fatores e variáveis do ambiente, bem como as suas interdependências, fazem parte do sistema como um todo.

O grau de interação cada vez maior somado à diversidade dos elementos do sistema torna as organizações cada vez mais complexas.

A ilustração abaixo demonstra a perspectiva das organizações sob uma visão sistêmica, que abrange a organização, os seus subsistemas e inter-relacionamentos dentro de um sistema maior. Segundo Kast e Rosenzweig (1976, p.22-23), considera as pessoas, a dinâmica do pequeno grupo e os fenômenos que acontecem no grande grupo – mediante as restrições de um sistema ambiental externo.

FIGURA 5 - REPRESENTAÇÃO DE UM SISTEMA ORGANIZACIONAL COMPLEXO



FONTE: Kast e Rosenzweig (1976)

A ilustração representa um sistema organizacional complexo, que é aberto, e, portanto, interage com o ambiente, constituindo assim um subsistema de um sistema mais amplo. Ao mesmo tempo em que atua de modo interdependente com seus departamentos, estabelece relações internas e externas de conflito e cooperação. Desenvolve e utiliza o poder com graus variados de autoridade e responsabilidade dentro e fora da organização. Está em constante mutação, e se torna complexo na medida em que aumenta seus subsistemas, constituindo sistemas mais amplos e sobrepostos. Além disso, possui componentes imperfeitamente coordenados, parcialmente autônomos e controláveis. É importante ressaltar as suas regiões misteriosas ou caixas pretas, que contêm incertezas e variáveis qualitativas, que não podem ser facilmente mensuradas. Com isso, há uma constante incerteza em seus processos, principalmente com relação às informações presentes, às condições do ambiente no futuro e sobre as conseqüências dos atos no presente.

O enfoque sistêmico contribui para análise da complexidade e sustentabilidade nas organizações, ao gerar diferentes interações e interdependências entre as suas partes e o ambiente.

2.4 IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

As teorias das organizações, bem como os princípios criados, contribuíram muito para o desenvolvimento das organizações, cada qual dentro da sua esfera. A trajetória desses estudos permite a compreensão e análise de diversos aspectos presentes na atualidade.

De acordo com Maximiano (2000), essas teorias evoluíram ao longo do tempo, transformando a sociedade moderna em uma sociedade de organizações, influenciada pelas circunstâncias de cada momento histórico. Se o contexto mudar, serão necessárias novas soluções.

Essa realidade pode ser compreendida com base nos pressupostos da teoria dos sistemas, na cibernética e na teoria da informação. Morin (2000) explica que é a partir dessas teorias que se torna possível interpretar o mundo complexo, pois permitem uma análise da complexidade existente, o que implica ir além da capacidade humana e dos fenômenos inexplicáveis propostos pela natureza.

Pode-se dizer que os princípios propostos pelas teorias das organizações sofreram algumas adaptações. Modificou-se a idéia da administração rígida, da centralização, da alta produtividade para uma maior flexibilidade, unindo esforços para atingir objetivos.

Para Kwasnicka (1995), a nova filosofia compreende a participação dos membros da organização na administração e no cumprimento de seus diversos objetivos, os quais podem até mesmo ser gerados em cadeia. Além disso, divide a autoridade e responsabilidade de cada um, no qual o poder é conquistado, e não imposto. Nessa visão, todas as pessoas, independente do nível hierárquico, interagem com o ambiente externo e sofrem pressões do meio, integrando um sistema maior e mantendo trocas constantes com esse sistema.

Porém, para que as organizações sejam melhor compreendidas, é importante percebê-las em seu contexto.

3 O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos a respeito da sociedade e das diferentes formas que a constitui permitem aferir que a vida humana depende basicamente das organizações, pois é dentro delas que os indivíduos nascem, crescem, se desenvolvem e trabalham. Também é por meio das organizações que o ser humano satisfaz as suas principais necessidades, relacionadas à fome, sede, abrigo, segurança e até mesmo aquelas ligadas à qualidade de vida.

A esse respeito, Maximiano (2000, p.28) comenta que

muitos produtos e serviços essenciais para a simples sobrevivência somente se tornam disponíveis quando há organizações empenhadas em realizá-los [...] A energia, a segurança pública, o controle da poluição – tudo depende de alguma organização.

Com isso, as organizações se tornam cada vez mais importantes para a sociedade e para a vida do ser humano, pois atendem aos diversos tipos de necessidades por meio da criação, fabricação e disponibilização dos seus produtos e serviços, muitos deles diretamente ligados à sobrevivência e ao desenvolvimento dos indivíduos, como a alimentação, o vestuário, a saúde, o transporte, o estudo, o trabalho, o casamento, dentre outros.

A partir dessas atividades, é possível observar o quanto as organizações estão presentes no cotidiano das pessoas, influenciando suas escolhas, decisões e necessidades, que mudam constantemente.

Pode-se dizer que as organizações são importantes na vida do ser humano desde os tempos mais remotos até o século XXI, pois contribuem para que as pessoas alcancem a sua sobrevivência, a qualidade de vida e a preservação da espécie.

Essas condições são comuns a todos os indivíduos e culturas; porém, as necessidades, bem como os modos de satisfazê-las, variam de uma sociedade para outra, já que as suas histórias, tradições e contextos são diferentes entre si. Desse modo, as organizações surgem para atender às expectativas da população, de acordo com o contexto do qual ela faz parte, que sofre constantes modificações.

Ao abrangerem praticamente todas as esferas da vida humana, as organizações, por meio das suas atividades, se destacam como um importante catalisador das mudanças sociais e culturais da sociedade.

Com o aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços, as organizações tornam as tecnologias e soluções cada vez mais acessíveis, até mesmo entre as diferentes classes sociais. Esse movimento, aos poucos, transforma o contexto social, contribuindo para a evolução das organizações e da própria sociedade.

Araújo (2008, p.1) complementa essa idéia ao inferir que "a organização, como parte de um contexto social, tem um papel maior, no conjunto de toda a sociedade, em escala mundial: atender uma necessidade específica provocada por esse mesmo contexto social".

Com isso, pode-se compreender que a razão de uma organização existir deve se orientar conforme as necessidades dos indivíduos, que sofrem variações e influências no contexto social, afetando o sistema como um todo, impactando diretamente a sociedade.

Pode-se dizer que o acompanhamento constante das mudanças políticas, sociais e culturais do meio se torna fundamental para a sobrevivência organizacional, já que a manutenção do seu negócio no futuro dependerá das necessidades humanas, que se modificam constantemente em termos de preferências, modas, tendências e disponibilidade financeira.

Ramos (1989, p.136) evidencia essa idéia ao ressaltar que "o homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais".

Essa perspectiva permite observar que à medida que a sociedade evolui, as necessidades do ser humanos tendem a se tornar cada vez mais complexas.

De acordo com Etzioni (1980), essa exigência ocorre porque as organizações do século XXI estão atendendo a uma diversidade cada vez maior de necessidades sociais e pessoais, influenciando amplamente os diversos setores da vida humana e o contexto de modo geral.

Com isso, as organizações tendem a oferecer uma variedade de produtos e serviços que influenciam e são influenciados pela sociedade continuamente, provocando modificações no contexto social, já que nesta idéia qualquer ação poderá impactar diretamente a sociedade.

Esse entendimento também se encontra em Kast e Rosenzweig (1976, p.125), ao dizer que "todos os aspectos da vida social compõem um todo conjugado, e podemos compreender melhor a sociedade como um sistema interligado".

Uma mudança no contexto social pode ser provocada por inúmeras variáveis, num espaço de tempo cada vez menor. Diante dessa situação, cabe às organizações identificarem as mudanças no ambiente e nos perfis dos consumidores, sem ignorar o fato de cada população ou região apresenta as suas peculiaridades e cultura, que são fruto da sua história.

Robbins (2007) infere que o contexto das organizações do século XXI é formado por um conjunto de organizações que visa corresponder às expectativas do homem, adaptando-se às mudanças nas tendências sociais, nos hábitos dos consumidores e no trabalho em si.

Com isso, o ambiente se torna cada vez mais competitivo e incerto, exigindo adaptabilidade e flexibilidade por parte das organizações. Diante do avanço da tecnologia e do rápido acesso às informações, torna-se necessário desenvolver alternativas para superar a concorrência, antecipando-se às mudanças e aprendendo a lidar com as incertezas.

A preparação das organizações para atender às necessidades dos consumidores em consonância com as transformações do contexto social requer a preocupação com a questão socioambiental, que abrange desde a concepção do negócio, a seleção de fornecedores e de matérias-primas, os processos de transformação, as embalagens, a emissão de poluentes e até mesmo a entrega do produto final.

Como protagonistas do contexto social, antes de tentar ajustar seus produtos e serviços ao contexto social, as organizações devem reconhecer as influências que elas exercem no ambiente, tomando atitudes coerentes com as preocupações da sociedade, principalmente com relação às questões socioambientais. Isso porque para sobreviver no mercado, não basta oferecer produtos e serviços que satisfaçam às necessidades humanas, mas também desenvolver soluções que evitem danos ao meio-ambiente e reavaliem seus processos de reciclagem e embalagem.

Em síntese, o contexto sobre o qual as organizações estão inseridas é reflexo da contínua evolução histórica do ser humano e da sociedade, a considerar os seus fatores políticos, sociais, econômicos e ambientais. Esse contexto é modificado a cada momento, a partir das ações individuais e organizacionais, que também constituem reflexo de outras mudanças. Cabe às organizações se adaptar a essa realidade e se adequar às demandas geradas a partir dessas transformações na sociedade.

FIGURA 6 - O CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES



Elaborado pela autora

A evolução global permite observar as suas influências e transformações na sociedade do século XXI, constituindo o ambiente das organizações atuais, que surgem e se desenvolvem a cada dia.

Para melhor compreender o contexto das organizações, o próximo passo consiste em analisá-las no cenário da globalização.

3.1 AS ORGANIZAÇÕES NO CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO

As mudanças ocorridas no final do século XX propiciaram um grande avanço nas comunicações, na tecnologia e nos processos organizacionais, influenciando diretamente o curso das organizações, como reflexo de uma intensa modificação no contexto mundial.

Esse processo de transformação afetou os diversos setores e ambientes da sociedade, exigindo uma rápida adaptação por parte das organizações em todo o mundo.

Castor (2005, p.154) denomina essa passagem de globalização, e a descreve como

um amplo acesso a bens e serviços de todo o planeta em virtude da integração mundial dos sistemas produtivos e de distribuição; modernização dos processos financeiros e comerciais; acesso instantâneo a informações, propiciado pelas tecnologias de comunicação cada vez mais poderosas e versáteis; difusão universal de padrões de gosto e estilo; integração de mais de um bilhão de pessoas de maneira instantânea, facilitada via Internet e assim por diante.

Essa revolução tecnológica modificou profundamente o estilo de vida de indivíduos em todo o mundo, principalmente devido à popularização da informática, da mídia e até mesmo do mercado acionário.

Nessa perspectiva, Castor (2005) infere que os avanços tecnológicos, principalmente aqueles referentes à informática e às comunicações permitiram uma rápida transmissão de dados e voz, superando barreiras geográficas e integrando países, pessoas e economias em tempo real. Com isso, integraram-se também organizações, mercados, fornecedores e clientes, conectando centros financeiros em todo o planeta.

Tais enfoques permitem observar a contribuição da tecnologia para o processo de integração mundial nos diversos setores e aspectos, permitindo um acesso cada vez maior à informação, bem como aos produtos e serviços que o mercado mundial oferece.

Dessa maneira, a globalização se torna cada vez mais presente na rotina das pessoas, das organizações, dos países e da sociedade, já que integra culturas, economias e mercados, participando da modificação dos hábitos dos consumidores.

Conforme explica Ribeiro (2006), a globalização foi profunda e de grande alcance porque modificou consideravelmente a estrutura política e econômica das sociedades, integrando os mercados e gerando efeitos a nível mundial.

FIGURA 7 - A GLOBALIZAÇÃO E AS INTERDEPENDÊNCIAS



Elaborado pela autora

Tal perspectiva permite compreender a sociedade globalizada como um sistema interligado, no qual países, pessoas e organizações interagem constantemente entre si e se inter-relacionam com diversos fatores (ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e culturais), provocando transformações no contexto mundial.

A esse respeito, Maximiano (2000, p.42) comenta que

ao mesmo tempo em que incentivou a competitividade entre empresas, a economia globalizada também tornou os países interdependentes, devido ao livre trânsito de capitais. Problemas econômicos de um país com economia frágil deixaram de ser localizados, para provocar um efeito sistêmico que afeta inúmeros outros.

Para ilustrar esse efeito sistêmico, pode-se citar a crise financeira americana, que em meados de 2008 estendeu os seus efeitos por todo o mundo. Tal crise ocorreu a partir de um alto índice de hipotecas nos bancos americanos, os quais entraram em concordata e geraram uma forte queda no mercado acionário global.

Uma crise como esta afeta as atividades de todos os outros países, gerando desequilíbrios financeiros e dificultando a captação de recursos no exterior. Assim, gera uma série de efeitos negativos, como o aumento do nível do desemprego, a redução do consumo familiar e a diminuição do investimento das organizações. Desse modo, prejudica o crescimento econômico mundial, já que as pessoas passam a gastar menos e as organizações a produzir menos.

Para compreender as organizações no cenário da globalização, é preciso desenvolver uma visão sistêmica dos acontecimentos, observando as inúmeras interdependências entre os países, os mercados, as economias e as organizações, que, ao produzirem bens e serviços, interagem com o ambiente e com o contexto mundial, podendo se transformar a qualquer momento.

Conforme esclarece Daft (2003, p.13),

as rápidas mudanças nas últimas poucas décadas, entre elas a globalização e a maior competição, a explosão da Internet e do e-business e a crescente diversidade da população e da força de trabalho, têm obrigado muitos gerentes a se reorientar para uma mentalidade de sistemas abertos e identificar seus negócios como parte de um todo complexo e interligado.

Nessa linha, as organizações são vistas como parte de um sistema maior, que se inter-relaciona com outros subsistemas e transforma o ambiente. Essas condições, somadas à competitividade global, geram profundas mudanças no ambiente externo, que impactam diretamente as atividades organizacionais, podendo transformar processos, bens, serviços e até mesmo as relações entre os indivíduos.

A esse respeito, Daft (2003) comenta que para sobreviver em um ambiente globalizado e em rápida mutação, algumas organizações criam departamentos especializados em acompanhar as modificações do ambiente externo. Acredita-se que assim, sentem-se mais preparadas para tomar a decisão de se adaptar às mudanças ou influenciar o meio.

Num ambiente cada vez mais competitivo e integrado, a globalização abrange todas as esferas da sociedade.

Para Mendes (2007, p.1)

a globalização acontece em todos os segmentos, seja na produção, no comércio, nos serviços e nas finanças. O efeito maior e positivo é o aumento da competição entre as empresas, forçando-as a serem mais competitivas para poderem sobreviver.

Ao ameaçar a estabilidade das organizações, a competitividade contribui para o aprimoramento de processos, produtos e serviços, ampliando o leque de opções ao consumidor.

Ribeiro (2006) constata essa prerrogativa ao mencionar que a globalização "[...] pode significar conforto e interesse econômico, na medida em que permite acesso a produtos de qualidade e a preços diferenciados".

No ponto de vista de Meireles *et al.* (2006), essas oportunidades geradas por meio da globalização tornam o consumidor cada vez mais exigente, desafiando as organizações a melhorarem cada vez mais a relação custo-benefício dos seus produtos, visto que a concorrência se tornou de âmbito mundial. Essa situação passa a requerer estratégias que posicionem as organizações locais dentro de um padrão internacional de concorrência dos seus produtos, impelindo as organizações mais uma vez a melhorarem continuamente os seus processos produtivos e a utilizarem novas tecnologias.

Com a globalização, os consumidores se adaptam às novas tecnologias, produtos e serviços, modificando os seus hábitos de consumo. Marcas como Nike, Mc Donald's, HSBC e Mastercard se tornam globais, fazendo parte do rol de opções dos consumidores e mudando radicalmente o estilo de vida da população mundial.

É importante ressaltar que a consolidação dessas marcas e organizações no mercado global requer mudanças na maneira como as atividades de uma organização são realizadas. Isso significou superar barreiras geográficas para operar com seus negócios.

Grande parte das organizações passou a importar matérias-primas de fornecedores internacionais e a exportar seus produtos a outros países, tornando a exportação e a importação transações comuns na rotina organizacional.

Outras organizações optaram por instalar suas estruturas administrativas em países de Primeiro Mundo e suas operações em países emergentes, atraídos por incentivos fiscais e mão-de-obra barata.

Para se manter no cenário competitivo, torna-se necessário que as organizações invistam cada vez mais na melhoria e inovação dos seus processos, produtos e serviços, antecipando-se às tendências globais.

Nessa perspectiva, Kon (1997, p.68-69) comenta que

se o progresso tecnológico, no decorrer das últimas décadas, possibilitou e conduziu ao desenvolvimento das relações sócio-econômicas globalizadas, este movimento de interação entre as nações, cujo ritmo de evolução tem se intensificado na atualidade, requer a busca de novas soluções tecnológicas que embasem este processo. A continuidade da ênfase na inovação tecnológica em crescente velocidade, e o surgimento de novos paradigmas tecnológicos e organizacionais em substituição aos modelos anteriores de produção e comunicação, são uma premissa básica para a sobrevivência das empresas e países, no cenário competitivo da globalização.

A esse respeito, Robbins (2007) destaca a importância de quebrar velhos padrões e buscar novas soluções, porém com o cuidado de manter a cultura organizacional e a ética.

Por esse motivo, Kon (1997) comenta que diante dessa necessidade, as organizações estão revendo suas estruturas funcionais, investindo na flexibilidade e versatilidade dos seus processos. Nesse sentido, passam a fabricar diferentes produtos com o uso dos mesmos equipamentos, simplesmente fazendo reprogramações. Assim, as organizações desenvolvem novas formas de organização, coordenação de pessoal e de planejamento da produção. As pessoas, passam, então a executar tarefas variadas, o que depende de treinamento e reciclagem constantes que as novas tecnologias e processos exigem.

Allee (2000) acrescenta que para sobreviverem no século XXI, as organizações devem se adaptar às tendências do mercado, investindo na capacitação e retenção de funcionários, e cuidando da sua marca e reputação.

Em síntese, pode-se dizer que a globalização é um processo de integração e mudança que gera impactos em todas as áreas da sociedade, principalmente nas organizações.

Rattner (2008, p.1) destaca que

a globalização afeta todas as esferas da vida – os padrões de trabalho e de educação; as formas de lazer, as tecnologias, os processos de organização e administração nas empresas e instituições públicas; a globalização coloca na ordem do dia a necessidade inadiável de mudanças sociais e de reestruturação da ordem mundial.

Essas mudanças e reestruturações são cada vez mais necessárias diante das incertezas do ambiente, o que depende de profissionais capazes e preparados para lidar com o imprevisível.

A esse respeito, Boterf (2003, p.20) menciona que

Confrontadas com a complexidade e com a incerteza, organizadas em estruturas heterogêneas e flexíveis, as empresas e as organizações devem dispor de homens e mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente. O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto das microdecisões de ações tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso saber enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco definidas. Isso leva, evidentemente, a interrogar a distinção clássica operada entre as noções de qualificação, de profissão, de emprego e de profissionalismo.

Este cenário, fruto da globalização econômica nos modos de produzir, defrontou-se com as implicações emergentes dos processos de execução de tarefas.

3.2 MUDANÇAS NAS MODALIDADES DE EMPREGO

A globalização, além de gerar impactos econômicos, sociais e políticos, influenciou diretamente as dimensões de emprego nas organizações, gerando novas demandas no mercado de trabalho e exigindo pessoas capacitadas para assumirem diferentes funções nas organizações.

De acordo com Santos (2007), isso ocorreu porque a expansão da tecnologia e da informação provocou mudanças no modo como as pessoas

pensam, agem e se relacionam umas com as outras, alterando, assim, hábitos, costumes e o ambiente em que estão inseridas. Assim, o homem conectou-se às múltiplas situações e acontecimentos de um mundo globalizado pela informação.

Além disso, a própria força de trabalho e os consumidores se modificaram ao longo do tempo, em termos de idade, sexo, raça, orientação sexual e capacidade física.

Para Daft (2003, p.10),

a crescente diversidade da força de trabalho traz uma variedade de desafios, como os de manter uma forte cultura organizacional e ao mesmo tempo garantir a diversidade, equilibrar as preocupações com o trabalho e com a família e lidar com o conflito oriundo da variação dos estilos culturais. [...] Pessoas de diferentes origens étnicas e culturais apresentam estilos variados e as organizações devem aprender a aceitar e incorporar essa diversidade nos escalões superiores.

A diversidade passa, então, a fazer parte da rotina das organizações, bem como a mudança, principalmente nas modalidades de trabalho.

Blass (1997, p.148) comenta a respeito dessas mudanças, e explica que

as metamorfoses do trabalho nas sociedades contemporâneas podem ser percebidas nas mudanças no mercado de trabalho, nos paradigmas produtivos, no lugar e sentido atribuídos ao trabalho na formação da sociabilidade e da identidade.

O mercado de trabalho passou a assumir novas configurações, transformando o seu ambiente em termos de desempenho de tarefas e estilos de liderança como resposta às diversas mudanças sociais pelas quais o mundo está passando.

A esse respeito, Geus (1998, p.14) acrescenta que

a mudança da posição da mulher na sociedade, o aumento do tempo de lazer, as mudanças no transporte e a evolução dos gostos do consumidor – criam continuamente novas oportunidades de emprego e novos mercados, ao passo que outros mercados começam a declinar.

Soma-se a essas transformações a mudança de hábitos, de estilos de vida e de cultura, influenciando diretamente as organizações e as pessoas que nela trabalham. As livrarias e os supermercados, por exemplo, iniciaram a comercialização de produtos pela Internet; os sistemas automatizados das montadoras de automóveis substituíram o trabalho humano; o e-mail, por sua vez, substituiu

reuniões, cartas e memorandos. Até mesmo decisões organizacionais passaram a ser tomadas com base nas informações em tempo real, o que revolucionou o mercado de trabalho.

Segundo Maximiano (2000), com o avanço da tecnologia da informação, diversas pessoas passaram a ser substituídas por computadores e máquinas, já que permitiu a automatização de muitos processos administrativos e produtivos, dispensando a necessidade direta de um indivíduo para realizá-los, o que revolucionou as atividades operacionais e inclusive gerenciais. Essas mudanças modificaram consideravelmente as modalidades de emprego nas organizações, já que transformaram muitas profissões e ramos de atividades. As estruturas hierárquicas se tornaram cada vez mais enxutas, diminuindo o número de diretores, gerentes e subordinados.

Os bancos, por exemplo, diminuíram o número de funcionários ao implementar os guichês de auto-atendimento, onde cada indivíduo pode sacar, depositar ou movimentar dinheiro, num sistema totalmente automatizado.

De acordo com Soares (2008), essas mudanças geraram novas demandas no mercado de trabalho, exigindo o desenvolvimento de profissionais ainda mais preparados, já que é por meio deles que as organizações se fortalecem.

Na visão de Soares (2008, p.2),

para atender a essa demanda de mercado, novas exigências quanto à qualificação profissional estão surgindo, estando entre estas, agilidade, perspicácia, eficiência, eficácia, visão globalizada, foco nos negócios, visão prospectiva, novos conhecimentos, novas habilidades e equilíbrio emocional. É importante, portanto, observar que as exigências ultrapassam a capacidade técnica, englobando-a, mas indo muito além dela.

A qualificação profissional está sendo cada vez mais valorizada pelo mercado de trabalho, já que a disputa pelas vagas de emprego aumenta a cada dia. Diante dessa realidade, torna-se necessário diferenciar-se, reunindo conhecimentos e experiências para concorrer às desafiadoras oportunidades do mercado de trabalho.

Desse modo, além de deterem os conhecimentos técnicos, é fundamental que as organizações e pessoas invistam no desenvolvimento de habilidades que contribuam para o sucesso das suas atividades, diante dos desafios da globalização.

Demo *apud* Santos (2003, p.23) destaca a importância de as pessoas aprenderem a conviver com as mudanças e incertezas, ao mencionar que

o mercado de trabalho passa a exigir um perfil de trabalhadores que saibam conviver com suas flutuações, atrelados às rápidas evoluções tecnológicas e com capacidade de inserirem-se nele sem perder o espírito criativo. Todas essas transformações vêm ocorrendo no contexto de uma sociedade cuja legitimidade é frágil e desequilibrada. Esta nova condição de vida coloca à educação a necessidade de se trabalhar a reestruturação do sistema mental/emocional dos jovens, integrando a incerteza como componente da vida.

Com isso, pode-se dizer que será necessário administrar cada vez mais os riscos, abrir-se para empregos temporários e conviver com as incertezas do mercado de trabalho com criatividade e flexibilidade.

Esse dinamismo deve ocorrer nas organizações e também na vida profissional das pessoas, que já ao iniciarem um trabalho vislumbram no plano de carreira as suas perspectivas futuras, os seus próximos desafios, para não correrem o risco de se tornar "obsoletas" no mercado de trabalho, já que pode ocorrer uma mudança radical na natureza da sua atividade ou há chances de surgirem novas exigências sem preparação prévia, aumentando a competitividade entre os profissionais.

Drucker (2002) explica que a globalização aumentou as possibilidades de carreira dos indivíduos, porém diminuiu as chances de sucesso organizacional, devido ao aumento da concorrência. Isso significa que os indivíduos devem se preparar constantemente para desenvolver novas carreiras, conhecimentos, qualificações, identidades sociais e relacionamentos, para sempre estarem preparados para novas recolocações.

Esse constante desenvolvimento profissional é fundamental para enfrentar o desemprego, que assola grande parte da sociedade global, principalmente em momentos de crise.

Segundo Maximiano (2000, p.43),

com a globalização, a tendência ao desemprego tem forte impacto sobre as expectativas da sociedade, uma vez que o sistema de ensino, especialmente o ensino superior, está fortemente orientado para a formação de pessoas para trabalharem nas organizações. A perda das perspectivas de emprego duradouro e de carreira nas grandes organizações, por outro lado, estimulou muitas pessoas a procurar ser seus próprios patrões. Com isso, a administração empreendedora [...] tornou-se uma tendência social importante.

Por um lado, os estudantes são preparados para trabalhar nas organizações. Por outro, a instabilidade do mercado de trabalho e da economia estimula muitos indivíduos a abrirem os seus próprios negócios.

Na visão de Dowbor (1997), há também outras mudanças significativas no mercado, também decorrentes da globalização. É o caso do surgimento do setor de ponta, do setor privado, dos empregos informais e até mesmo dos empregos ilegais. Além disso, a globalização favoreceu o surgimento do *setor de ponta*, que compreende os segmentos nobres das organizações globais de grande porte, as quais utilizam modernas tecnologias em seus processos produtivos. Abaixo deste setor, desenvolve-se um *setor de emprego precário*, que surge decorrente dos processos de terceirização, nos quais as grandes organizações optam por manter em suas instalações somente operações referentes ao seu negócio principal. Assim, as demais atividades são repassadas a organizações menores, que sejam especializadas naquele ramo. Como exemplo, pode-se citar estacionamentos, serviços de entrega de mercadorias e de alimentação.

Assim, aquele indivíduo que trabalhou durante vários anos numa organização de grande porte passa a exercer suas atividades em organizações terceirizadas, que são menores e oferecem salários mais baixos, diminuindo a estabilidade do indivíduo.

Com isso, as organizações atuam no local e do modo que lhes convêm, apostando em alternativas que permitam alcançar os maiores lucros e resultados mediante a terceirização dos seus serviços.

Dowbor (1997, p.14) destaca que as organizações de grande porte passam a exercer suas atividades em um espaço múltiplo, pois

contrata as pesquisas com os baratíssimos e bem formados engenheiros russos, transfere a digitação e programação para a Índia, subcontrata a produção com a Indonésia ou Tailândia onde pagará 15 centavos de dólar por hora, e manterá nos Estados Unidos os serviços de organização geral do sistema, coordenação dos serviços de marketing e semelhantes.

Nesse caso, os serviços administrativos e estratégicos permanecem na organização, enquanto as atividades operacionais e geralmente de baixo salário são terceirizadas, repassadas a pessoas do Terceiro Mundo.

Para Dowbor (1997), surgem ainda os empregos no *setor informal*, que resulta dos processos de enxugamento organizacional.

Abaixo do *setor informal*, desenvolve-se rapidamente o *setor ilegal*. Segundo Dowbor (1997, p.14), este setor "envolve desde a pirataria de *software*, contrabando, falsificação de grifes, distribuição de crack, desmanche de automóveis roubados, prostituição infantil, venda de órgãos para transplante, garimpo com mercúrio, comércio de animais em extinção, desmatamento clandestino e assim por diante".

Em síntese, pode-se dizer que a globalização contribuiu para desenvolvimento, a abertura dos mercados, a integração, a melhoria dos processos e o surgimento de novas opções aos consumidores e as mudanças nas modalidades de trabalho.

Porém, deve-se ter presente que a globalização também provoca desequilíbrios, desempregos e outros problemas, afetando a sustentabilidade das organizações e da sociedade de modo geral. Essas oscilações são geradas em função das incertezas ambientais, resultando em novas instabilidades e mudanças nas organizações.

Com isso, favorece o surgimento dos setores de *ponta*, *emprego precário*, *informal e ilegal*, abordados anteriormente.

É nesse sentido que Dowbor (1997) esclarece que, ao mesmo tempo em que o mundo aparentemente se moderniza, a sociedade vai sendo rapidamente desagregada pela base. Sendo assim, a globalização propicia a transformação do trabalho, mas, como consequência do próprio crescimento econômico, contribui também para o aumento do desemprego e o surgimento de atividades que geram problemas sociais e efeitos complexos. Além disso, as organizações globais operam simultaneamente em diversos países, aproveitando as vantagens relacionadas aos custos de mão-de-obra e preços extremamente baixos. Desse modo, o produto final chega aos consumidores a um preço muito inferior ao consumidor, desestruturando os sistemas produtivos da Argentina, do Brasil e de outros. Um emprego gerado na Nike da Indonésia poderá acarretar, em termos práticos, em desemprego na cidade de Franca, em São Paulo.

Assim, a globalização, ao mesmo tempo em que produz cada vez mais, favorece a produção e o consumo, gera o desemprego, aumentando os conflitos e as desigualdades sociais, as quais não conseguem ser supridas pelo Estado.

Para Rattner (2008, p.1),

verificamos a polarização, a exclusão e os decorrentes desequilíbrios sociais entre minorias desfrutando de elevada renda, consumo e estilo de vida afluentes e de desperdício, face à maioria carente das necessidades básicas. A tendência perversa de extensão da pobreza e de privações é agravada pela incapacidade fiscal-financeira do Estado para atender às demandas e expectativas dos desprivilegiados.

Isso implica analisar os efeitos da globalização de modo sistêmico, imparcial. É preciso ver o todo, e não somente as partes dos efeitos causados pela globalização. Do mesmo modo, é necessário perceber as conexões entre todos os envolvidos, bem como seus desdobramentos na sociedade e nas organizações de modo geral, numa visão complexa.

Pomer (1997, p.154) complementa essa idéia ao mencionar que

cada processo de mudança numa esfera da realidade afeta de maneiras diferentes todas as outras esferas. O sistema é um todo em que antagonismos e afinidades, agregações e desagregações convivem, se conectam entre si, harmonizam e chocam, produzem emergências previsíveis e produtos não imaginados. Os diferentes aspectos da realidade social, trocam informações, correntes energéticas que destroem, constroem, modificam. A infinidade de trocas pontuais, singulares e heterogêneas deve ser inscrita na totalidade que lhes dá sentido.

A globalização e seus efeitos impactam diretamente as organizações, aumentando a complexidade do ambiente e influenciando a sustentabilidade dos seus negócios.

Segundo estudo realizado pela PriceWaterhouseCoopers (2006),

a globalização aumentou o grau de complexidade dos negócios, o que pode ser encarado positivamente caso represente uma agregação de valor para a atividade. Mas por outro lado, pode ser uma ameaça, caso envolva forças geopolíticas que estão além do controle dos líderes empresariais.

Ao mesmo tempo em que a competitividade estimula as organizações a melhorarem seus processos e agregarem valor aos seus produtos e serviços, as expõe às variações do ambiente, estando então sujeitas às influências positivas e negativas em seus desempenhos.

Dowbor (1997, p.16) destaca que diante do mundo globalizado, a sociedade precisa "[...] de um desenvolvimento socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente sustentável".

Se essa necessidade for atendida, haverá grandes chances de as organizações sobreviverem e prosperarem neste cenário de incertezas.

Nesse sentido, para esta dinâmica rotina de instabilidades e imprevisibilidades, torna-se necessário abordar a complexidade e as organizações.

4 A COMPLEXIDADE E AS ORGANIZAÇÕES

O ponto de partida para o entendimento do tema complexidade consiste em observar as organizações a partir do seu enfoque sistêmico, para então compreendê-las como sistemas complexos.

Na visão de Kast e Rosenzweig (1976, p.131), "o estudo das organizações como sistemas complexos permite analisá-las como um sistema de componentes e variáveis mutuamente interdependentes, que compõe o sistema global da sociedade".

Esses componentes são caracterizados por pessoas e departamentos, que interagem constantemente entre si e o ambiente, passando então a fazer parte de um todo interligado. Nessa concepção, atuam de modo integrado o indivíduo, a espécie, as organizações e a sociedade.

Para Pacheco (2008, p.28), a capacidade de estabelecer relações entre as partes e o todo tem sido uma das principais necessidades das pessoas e das organizações, tendo em vista as incertezas do ambiente no qual elas estão inseridas. Com isso, torna-se necessário o estabelecimento de um olhar mais amplo, capaz de trabalhar simultaneamente peculiaridades e generalidades. As relações todo-partes devem ser mediadas pelos diversos tipos de interações.

Na visão de Morin (1998), tanto os indivíduos quanto a própria organização, seus processos internos e a sociedade são interdependentes entre si, e devem ser vistos em sua totalidade, não de modo fragmentado.

Antes de apresentar a definição de complexidade e as suas aplicações nas organizações, é importante abordar a respeito da mudança do pensamento cartesiano para o pensamento complexo, que constitui a base para o presente estudo.

4.1 A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO LINEAR PARA O PENSAMENTO COMPLEXO

A abordagem do pensamento complexo requer a compreensão da evolução ocorrida no modo de pensar do ser humano, decorrente das suas novas percepções e necessidades de mudanças no ambiente em que vive. Por muito tempo, o método tradicional de pensamento estabelecido na sociedade foi o cartesiano.

O método cartesiano foi descrito por René Descartes, que também desenvolveu o princípio da causalidade, pelo qual os efeitos decorrem das causas. Este método baseava-se em certezas absolutas, na fragmentação de idéias e ações, na ordenação de pensamentos e em revisões detalhadas para evitar erros. Com isso, esperava-se que qualquer plano que seguisse o modelo cartesiano seria bem-sucedido.

Em outras palavras, Morin (2000) explica que os pilares da ciência clássica determinavam o rumo a ser seguido por meio da ordem, separabilidade e razão absoluta. A ordem implicava a estabilidade, a linearidade para resolução de problemas. A separabilidade correspondia ao princípio cartesiano segundo o qual era preciso, para estudar um fenômeno ou resolver um problema, decompô-lo em elementos simples. Esse princípio se traduziu cientificamente, de um lado, pela especialização, depois pela hiperespecialização disciplinar. O terceiro pilar é a razão absoluta, que implicava conceber as coisas e situações sob uma única lógica ou ponto de vista.

Bauer (2008) destaca também a contribuição de Isaac Newton, que além de fundar a Mecânica clássica, desenvolveu um raciocínio complementar ao de Descartes, passando a conceber o mundo como uma gigantesca máquina, regida por leis matemáticas perfeitas e imutáveis.

Assim, surgiu a ótica cartesiano-newtoniana, fundamentada na busca da relação entre causa e efeito dos eventos. Nessa visão, a natureza produzia conforme a necessidade da sociedade; e o mundo funcionava de modo ordenado, objetivo, imparcial, previsível, regular. As ações do ser humano deviam ser permeadas por um método racional, decompondo-se um objeto em elementos básicos. Desse modo, ele teria controle absoluto dos acontecimentos e ações.

Diante da globalização e das intensas transformações que estão ocorrendo na sociedade, observa-se que a visão cartesiana já não é mais suficiente para explicar o rumo dos acontecimentos. A história demonstra que a quebra de dogmas é fundamental para o desenvolvimento de pessoas e organizações, já que a evolução propicia mudanças que passam a requerer soluções diferentes daquelas já existentes, pois as idéias antigas podem não funcionar mais.

Morin (2006) demonstra a migração da ciência clássica para a complexidade, e explica que comenta que, ao contrário da idéia linear de que toda causa tem um efeito, a complexidade sugere uma causalidade circular, em que o

próprio efeito volta à causa. Transmite ainda a idéia de circularidade, em que o efeito é, ao mesmo tempo, causa. Isso pode ser compreendido ao observar um indivíduo como produto e produtor da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo em que é produto de um ciclo reprodutivo das gerações anteriores, atua também como produtor das próximas gerações.

Esse é um dos pressupostos básicos da complexidade, que pode ser compreendida principalmente diante da globalização e das incertezas do ambiente.

Morin (2006, p.12) demonstra a migração da ciência clássica para a complexidade, e comenta que "[...] aquilo que no passado foi certo e seguro, e que hoje nos parece erro e ilusão, o que hoje temos por certo e seguro poderá ser visto, no futuro, como erro e ilusão".

Daft (2003, p.21-22) infere que "os desafios apresentados pelo ambiente de hoje exigem respostas radicalmente diferentes das pessoas e organizações. As perspectivas do passado não proporcionam um roteiro para navegar o mundo dos negócios do século XXI".

Assim, cada decisão deve ser tomada de acordo com o seu contexto no momento, pois o que foi bem-sucedido no passado poderá fracassar no futuro, já que cada fato requer respostas diferentes àquelas convencionais. Isso ocorre devido às intensas transformações que as organizações vêm enfrentando.

Para Daft (2003, p.6), essas mudanças são decorrentes da "[...] concorrência globalizada, da mudança abrangente, da concorrência via comércio eletrônico, da administração do conhecimento e da informação, do apoio à diversidade e da manutenção de altos padrões éticos e de responsabilidade social".

Esses fatores influenciaram diretamente o ambiente organizacional e a sociedade global, exigindo uma visão mais integrada das situações do cotidiano.

Conforme Soares (2008, p.6),

o entendimento do atual contexto em que a sociedade se encontra caracterizada por riscos e incertezas provocados pelo processo da globalização requer uma forma de pensar complexa. Pensar de uma forma complexa exige uma revisão na estrutura linear de pensamento.

Petraglia (2005) defende que as diversas crises e incertezas presentes nas organizações e indivíduos geram uma nova dinâmica nas relações com o ambiente, destacando a necessidade de pensar a complexidade, a partir da compreensão e convivência com o imprevisível e a ambigüidade. Isso implica reformular o

pensamento na sociedade, substituindo o pensamento linear por um pensamento complexo que considere todos os seus aspectos.

Capra (1996, p.23) destaca que a crise

[...] deriva do fato de estarmos tentando aplicar os conceitos de uma visão de mundo obsoleta – a visão de mundo mecanicista cartesiana-newtoniana – a uma realidade que já não pode ser entendida em função desses conceitos. Vivemos hoje num mundo globalmente interligado, no qual fenômenos biológicos, psicológicos, sociais e ambientais são todos interdependentes. Para descrever esse mundo apropriadamente, necessitamos de uma perspectiva ecológica que a visão de mundo cartesiana não nos oferece.

Nesse sentido, torna-se necessário observar a complexidade existente, de modo que os elementos sejam conectados numa perspectiva de totalidade, siintegrando os vários fatores, já que as mudanças interferem em todos os aspectos da sociedade e da vida humana, desde a saúde, a qualidade do meio-ambiente, e até mesmo com relação à economia, tecnologia e política.

A esse respeito, Petraglia (2001, p.23) compara o pensamento complexo com o linear ao dizer que

O pensamento complexo integra os modos de pensar, opondo-se aos mecanismos reducionistas. Considera todas as influencias recebidas, internas e externas, e ainda enfrenta a incerteza e a contradição, sem deixar de conviver com a solidariedade dos fenômenos existentes. Enfatiza o problema, e não a solução. Tal como o homem, ser complexo, o pensamento também se apresenta assim, já que as diversas influencias- sociais, culturais, históricas, econômicas, políticas, biológicas – são determinantes.

Diante dessas prerrogativas, Morin (2000, p.35) defende a importância da reforma de pensamento, refletindo a partir de alguns desafios que a complexidade apresenta ao ser humano:

[...] É o problema universal de todo cidadão do novo milênio: como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las? Como perceber e conceber o Contexto, o Global (a relação todo/partes), o Multidimensional, o Complexo? Para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo, é necessária a reforma do pensamento. Quanto mais os problemas se tornam multidimensionais, mais difícil é pensar na sua multidimensionalidade dos acontecimentos. O ser humano e as organizações precisam ser consideradas sob o aspecto multidimensional. Considera-se, por um lado as pessoas, com as suas questões social, afetiva, racional e psíquica. Por outro, as organizações, sob influência de fatores econômicos, políticos, culturais e sociais.

É importante considerar todas as facetas humanas e organizacionais no contexto, integrando-as como peças fundamentais. O desenvolvimento do pensamento complexo dependerá da capacidade do indivíduo rejeitar as informações ao seu contexto.

De acordo com Morin (2000, p.207),

o pensamento complexo é essencialmente o pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conceber a organização. É o pensamento capaz de reunir (*complexus*: aquilo que é tecido conjuntamente), de contextualizar, de globalizar, mas ao mesmo tempo, capaz de reconhecer o singular, o individual, o concreto.

Contudo, essas percepções não pretendem afirmar que o pensamento linear é inútil e deve ser eliminado, pois a linearidade e a complexidade se completam. Os acontecimentos permeiam entre certezas e incertezas, necessitando apenas de um novo olhar, que permite integrar as partes no todo, no contexto.

É o que explica Morin (2000, p.205) ao dizer que

o pensamento da complexidade não é absolutamente um pensamento que expulsa a certeza para colocar a incerteza, que expulsa a separação para colocá-la no lugar da inseparabilidade, que expulsa a lógica para autorizar todas as transgressões. A caminhada consiste, ao contrário, em fazer um ir e vir incessante entre certezas e incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável. Do mesmo modo, utilizamos a lógica clássica e os princípios de identidade, de não-contradição, de dedução, de indução, mas conhecemos os seus limites, sabemos que em certos casos é preciso transgredi-los. Não se trata, portanto, de abandonar os princípios da ciência clássica – ordem, separabilidade e lógica -, mas de integrá-los num esquema que é, ao mesmo tempo, largo e mais rico. [...] trata-se de ligar o concreto das partes à totalidade. É preciso articular os princípios da ordem e da desordem, da separação e da junção, da autonomia e da dependência, que estão em dialógica (complementares, concorrentes e antagônicos), no seio do universo. Em síntese, o pensamento complexo não é o contrário do pensamento simplificador, ele integra este último [...].

Esse é um dos pontos que conduz à compreensão da importância do pensamento complexo, ao considerar os diversos fatores que possam influenciar a rotina das organizações e da sociedade. O pensamento complexo constitui a base para o entendimento da teoria da complexidade.

4.2 A TEORIA DA COMPLEXIDADE

A complexidade se baseia na incerteza, na ordem, na desordem, na interação e na revitalização.

Sabe-se que a Teoria da Complexidade surgiu a partir do desenvolvimento das teorias da Informação, Cibernética e Sistemas.

Na visão de Morin (2000), a teoria da informação serviu de ferramenta para o tratamento das incertezas, a cibernética foi aplicada à máquina, e a teoria dos sistemas mostrou a interdependência entre os subsistemas. São justamente essas três teorias juntas que originaram a complexidade.

Para Ponchirolli e Quadros (2005, p.82), a visão complexa

[...] compreende incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios como o progresso do conhecimento (sistemas abertos); [...] percebe o mundo como horizonte de realidades mais vastas;; reconhece a sociedade, o conhecimento, o ser humano como sistema aberto; resulta em o sujeito e o mundo interagindo e se desenvolvendo; reconhecem-se como um sistema aberto de interações e revitalização.

A complexidade considera as inúmeras interações e interdependências com o meio.

Nieto *apud* Ponchirolli e Quadros (2005, p.83) comentam que a complexidade está baseada na idéia de que:

- a) Os sistemas vivos se desenvolvem em um processo de organização ativa (ordem);
- b) Toda informação encontra outra que a precede (interação);
- c) Este processo gera interferências (desordem);
- d) É necessária uma disposição de relações entre os elementos que produzem um sistema para descobrir qualidades desconhecidas que se expressam com as atividades (organização).

Sendo assim, o ser humano se concentra numa constante busca pela informação e pelo conhecimento num mundo que, independente dos avanços tecnológicos, sempre conviverá com a incerteza e a instabilidade. O homem, assim como qualquer ser vivo, interage com o ambiente e faz parte de um sistema maior, trocando informações e estando sujeito a interferências.

Ponchirolli e Quadros (2005) comentam que a incerteza e a desordem fazem parte do universo, e são inevitáveis. Se apenas existisse a ordem, não haveria evolução nem inovação.

A ordem e a desordem fazem parte da rotina do ser humano e das organizações. A instabilidade contribui para a evolução nas organizações, pois impulsiona o surgimento de novas idéias e soluções diante da possibilidade de uma crise.

É um processo contínuo de ordem, desordem e organização.

Morin (2003, p.219) destaca que

Ao lutarem contra a degeneração, as organizações vencem uma crise, mas logo se preparam para uma próxima batalha, que é o que as mantêm vivas. Assim, "a organização viva tolera a desordem, produz a desordem, combate essa desordem e se regenera no próprio processo que tolera, produz e combate a desordem.

Para melhor compreender essa noção de ordem e desordem, Morin (1998, p.195) apresenta o clássico exemplo do amontoado de estrelas, que à primeira vista impressiona pela desordem, pelo fato de estarem dispersas aleatoriamente. Porém, ao observá-las com mais frequência e atenção, percebe-se que existe uma ordem cósmica, que se repete todas as noites do mesmo modo. Passam-se os anos, e a ordem continua a mesma. Assim, surge a ordem na própria desordem. Ao mesmo tempo em que o universo se expande e se organiza, se desintegra. Estrelas nascem, explodem e morrem.

Assim como o céu estrelado, as organizações nascem, se desenvolvem e se adaptam diversas vezes, visando a sua própria sobrevivência; caso contrário, elas morrem. O desequilíbrio e a desordem dinamizam o ambiente de modo a estimular que as organizações lancem novos produtos, serviços, modifiquem seus processos e assim alcancem o equilíbrio, a estabilidade e a ordem novamente. Trata-se de um ciclo incessante, no qual dentro de cada ordem aparente, existe a desordem. Já que as mudanças e as instabilidades fazem parte da vida e dos acontecimentos, para sobreviver, é preciso estar constantemente preparado para se adaptar, mudar e inovar diante das incertezas e dificuldades.

De acordo com Ponchirolli e Quadros (2005), a degeneração e regeneração são fenômenos naturais no Universo e também nas organizações. Sendo assim, o único modo de lutar contra a degeneração é a regeneração constante, ou seja, a sua capacidade de enfrentar as crises com resiliência.

Na visão de Morin (2005, p.89)

as organizações têm necessidade de ordem e necessidade de desordem. Num universo onde os sistemas sofrem incremento de desordem e tendem a desintegrar, sua organização permite refrear, captar e utilizar a desordem. Toda organização, como todo fenômeno físico, organizacional e claro, vivo, tende a se degradar e a degenerar. O fenômeno da desintegração e da decadência é um fenômeno normal [...] A única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente, melhor dizendo na atitude do conjunto da organização a se regenerar e a se reorganizar fazendo frente a todos os processos de desintegração.

A regeneração nas organizações também pode ocorrer mediante o desenvolvimento de pesquisas, com a finalidade de se antecipar às tendências e descobrir quais produtos fabricar diante das incertezas do mercado, bem como utilizar novas tecnologias, reduzir custos, aprimorar processos e desenvolver pessoas. A regeneração poderá resultar das interações entre as organizações e o ambiente.

Quanto mais complexa é uma organização, mais ela tolerará a desordem, já que essa característica a tornará ainda mais flexível e dinâmica, estimulando os indivíduos a tomarem decisões mesmo sem intermédio da chefia imediata. Assim, muitas organizações se antecipam aos desafios do mercado redesenhando as suas estruturas e descentralizando processos. Isso também se aplica aos seres humanos.

Morin (1998) defende que as organizações, assim como os indivíduos, são capazes de aprender, se adaptar ao ambiente e evoluir. Porém, a evolução acontece na medida em que são capazes de se reorganizarem diante dos altos graus de complexidade, visando sobreviver e atingir objetivos.

Sermann (2003, p.37) define a complexidade como

a qualidade do que é complexo, que por sua vez significa o que abrange muitos elementos ou várias partes. Trata-se da congregação de elementos que são membros e partícipes do todo, e, suas ações integradas e dependentes assumem outra forma de expressão e novas faces.

A complexidade abrange o conjunto de partes, que formam o todo. Ao atuarem de modo integrado e interdependente, evoluem, assumindo novas formas.

Petraglia (2005) faz uma analogia da complexidade com a música, porque esta constitui muito mais do que a soma de notas musicais, pois além de contar com diferentes instrumentos, cada vez que é tocada soa de modo diferente, variando conforme a interpretação de cada músico, que é influenciada pelo treino e pela emoção de cada um, o que influencia o resultado final.

Essas analogias e definições remetem à análise e estudos de Morin (2000), lançando três desafios fundamentais para compreender a complexidade, que seriam como reunir, como tratar as incertezas e como realçar o desafio lógico.

Morin (2000) destaca que o primeiro desafio da complexidade é reunir elementos, acontecimentos, informações no contexto. Reunir a ordem, a desordem e a organização, reconhecendo inteiramente seus antagonismos e complementaridades; Reunir as partes ao todo e o todo às partes; conceber o *complexus*, ou seja, aquilo que é tecido conjuntamente, nas organizações e entre os organizadores, nos indivíduos, entre indivíduos, entre indivíduos e sociedades, entre sociedades; restituir as relações, as interdependências, as solidariedades, as organizações, as totalidades, colocar-se em condição de tratar a complexidade organizacional, a complexidade viva, a complexidade humana. O segundo desafio é como tratar as incertezas. O terceiro desafio implica aceitar as contradições, paradoxos e como reuni-los, organizando o conhecimento. Diante desses questionamentos, surge, então, a necessidade de reunir os saberes da sociedade e das organizações. Considerando que os problemas são cada vez mais interdependentes e globais e torna-se necessária a existência de um método, uma teoria que reúna e trate a incerteza, permitindo o desenvolvimento de um pensamento complexo.

De acordo com Morin (2005), a complexidade pode ser compreendida a partir de diferentes ângulos, como a causalidade linear, a causalidade circular retroativa e a causalidade recursiva.

Morin (2005, p.86) explica que

Primeiro ângulo: a causalidade linear. Se uma dada matéria-prima, ao sofrer um dado processo de transformação, produz um dado objeto de consumo, este movimento se inscreve numa linha de causalidade linear: tal causa produz tais efeitos.

Segundo ângulo: a causalidade circular retroativa. Uma empresa tem necessidade de ser controlada. Ela deve efetuar sua produção em função das necessidades externas. Graças à cibernética – que o efeito (uma boa ou má venda) pode retroagir para estimular ou fazer regredir a produção de objetos e de serviços na empresa.

Terceiro ângulo: a causalidade recursiva. No processo recursivo, os efeitos e produtos são necessários para o processo que os gera. O produto é produtor do que o produz.

Essas características originaram os sete princípios da complexidade, que serão apresentados a seguir.

4.3 OS PRINCÍPIOS DA TEORIA DA COMPLEXIDADE E AS SUAS APLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Os princípios da Teoria da Complexidade foram desenvolvidas por Edgar Morin.

De acordo com Mariotti (2007), o objetivo dos princípios é utilizá-los como instrumentos de autoconhecimento, capacitando as pessoas a refletirem e considerarem os múltiplos aspectos de uma mesma realidade. Os princípios são complementares e estão interligados, visando estabelecer relações entre objetos, dados ou situações que aparentemente não apresentam ligação entre si. Assim, pode-se compreender como um determinado acontecimento interfere ou influencia outro, bem como de que modo se pode obter resultados superiores àqueles alcançados individualmente. São ferramentas fundamentais para a tomada de decisões, o desenvolvimento de novas soluções e análise de cenários.

Morin (2000) explica que a complexidade pode ser comparada a um edifício cuja base é constituída por três teorias (informação, cibernética e sistemas) e comporta as ferramentas necessárias para uma teoria da organização. O segundo andar do edifício seria a idéia de auto-organização, somado aos princípios dialógico, de recursão e o hologramático.

São sete os princípios da complexidade, conforme serão apresentados a seguir:

QUADRO 1 - OS PRINCÍPIOS DA TEORIA DA COMPLEXIDADE

PRINCÍPIOS DA TEORIA DA COMPLEXIDADE		
1	Princípio sistêmico ou organizacional	Liga o conhecimento das partes ao todo
2	Princípio Hologramático	O todo está na parte e a parte está no todo
3	Princípio do Círculo Retroativo	A causa age sobre o efeito e o efeito sobre a causa
4	Princípio do Círculo Recursivo	Produtos e efeitos são produtores e causadores do que os produz
5	Princípio da Auto-Eco-Organização	Autonomia e dependência
6	Princípio Dialógico	Indivíduo, sociedade e espécie
7	Reintrodução do conhecimento em todo conhecimento	Conhecimento como movimento circular

FONTE: Morin (2000)

4.3.1 O Princípio Sistêmico ou Organizacional que Liga o Conhecimento das Partes ao Conhecimento do Todo (*Princípio da Emergência e da Imposição*)

Este princípio se subdivide em princípio da emergência e da imposição, e parte da idéia de que o todo pode ser maior ou menor do que a soma das partes.

De acordo com Morin (2000, p.209), o todo pode ser maior (*princípio da emergência*) ou menor do que a soma das partes (*princípio da imposição*). Ele é maior quando produz qualidades ou propriedades novas em relação às partes, se fossem consideradas isoladamente. O todo é menor do que a soma das partes quando essas qualidades são inibidas pela organização do conjunto.

Sobre o princípio sistêmico da emergência, Mariotti (2007, p.154) explica que

o todo é superior à soma das partes. É o que mostra o fenômeno das propriedades emergentes. Um bom exemplo são as ligas metálicas, que têm propriedades que não existem em cada um dos metais que as constituem. Outro é o que ocorre quando um grupo se reúne para discutir um determinado assunto ou problema. Das interações que se estabelecem costumam surgir idéias novas, que antes não haviam ocorrido aos participantes. A sabedoria de um grupo é maior do que a soma das sabedorias de seus componentes.

Em outras palavras, a partir do princípio sistêmico da emergência, verifica-se que o resultado alcançado em conjunto é superior àquele atingido individualmente, o que favorece o surgimento de propriedades novas, como idéias ou soluções.

Os elementos unidos constituem um todo, que por sua vez, desenvolve características do conjunto, permitindo o surgimento de novas potencialidades, até então desconhecidas no nível individual.

Morin (1997, p.103) acrescenta que "o sistema possui algo mais do que os seus componentes considerados de modo isolado ou justaposto: a sua organização, a própria unidade global; e as qualidades e propriedades novas emergentes da organização e da unidade global".

Para Morin (2006), assim é a sociedade, formada pelo conjunto de pessoas e grupos sociais diferentes, a qual não pode ser conhecida somente no nível dos seus indivíduos. Uma sociedade é constituída pela união das partes ao todo e do todo às partes. Suas partes, unidas, produzem um todo organizado, gerando propriedades novas, como a linguagem, a cultura, as regras e as leis da sociedade.

O princípio sistêmico da *emergência*, ao ser aplicado nas organizações, pode ser observado em diferentes situações. Por exemplo, uma reunião, cujo objetivo é obter diferentes idéias e opiniões sobre determinado projeto poderá ser muito produtiva se oferecer estímulo aos participantes e liberdade para cada indivíduo se expressar. De modo geral, quando as pessoas são motivadas a participar ativamente de uma reunião, lançam suas idéias e ouvem as sugestões dos demais, agregando e cooperando entre si. Nesse caso, cada indivíduo pode trazer a sua idéia na reunião, mas a soma dos comentários no conjunto poderá gerar uma idéia ainda melhor, complementar às outras apresentadas no decorrer das discussões.

Em síntese, o princípio sistêmico da emergência demonstra que os resultados obtidos em grupo são superiores àqueles conseguidos no nível das partes, individualmente.

Em contrapartida, segundo Morin (1997, p.109), o princípio sistêmico da *imposição* indica que o todo pode ser menor do que a soma das partes quando "[...] as qualidades ou propriedades das partes consideradas isoladamente desaparecem no seio do sistema".

Para Mariotti (2007, p.154)

o princípio da imposição diz que o todo é inferior à soma de suas partes. Isso significa que as qualidades ou propriedades das partes, quando consideradas em separado, diluem-se no sistema. Tornam-se latentes, virtuais. É o que ocorre, por exemplo, em um coral. Por mais destacadas que sejam as qualidades da voz de um ou de vários de seus participantes, eles têm de restringi-las ao que a totalidade do coral exige. Num time de futebol, por mais hábil que seja um determinado jogador quase sempre ele precisa jogar com e para o conjunto.

Neste caso, as capacidades dos indivíduos são inibidas, o que também se observa durante uma reunião na qual as pessoas sentem medo de expressar opiniões, e assim inibem o seu processo criativo.

Ao invés de maximizar os resultados em grupo a partir do estímulo do potencial criativo, em muitos casos, ocorre justamente o oposto, quando as organizações impõem certas regras, inibindo assim a expressão de todas as potencialidades individuais e grupais.

Nesse sentido, Morin (1997, p.109) comenta que "[...] toda relação organizacional exerce restrições ou imposições sobre os elementos ou partes que lhe – a palavra convém- estão submetidos".

Mariotti (2007, p.154) complementa essa idéia ao dizer que

esse fenômeno ocorre em toda relação organizacional: para que uma empresa possa existir, é preciso que ela se imponha aos seus membros, que dessa maneira ficam impedidos de exercer algumas ou várias de suas qualidades e potencialidades. Com isso essas qualidades e potencialidades se tornam virtualizadas, entram em estado latente. É o que também ocorre quando os indivíduos, em troca do acolhimento e proteção da sociedade, se submetem às suas regras e normas.

Se as restrições ou imposições são comuns às relações organizacionais, torna-se necessário observar que tipos de restrições são essas que impactam e inibem diretamente o resultado das pessoas no grupo.

Essas imposições podem ser compreendidas como as normas estruturais inerentes às práticas organizacionais, já que na visão de Morin (1997, p.109)

o determinismo interno, as regras, as regularidades, a subordinação dos componentes ao todo, o ajustamento das complementaridades, as especializações, a retroação do todo, a estabilidade do todo, e, nos sistemas vivos, os dispositivos de regulação e de controle: a ordem sistêmica, numa palavra, traduzem-se em tantas outras imposições. Toda a associação implica imposições: imposições exercidas pelas partes interdependentes umas sobre as outras, imposições das partes sobre o todo, imposições do todo sobre as partes [...]

As restrições organizacionais descritas por Morin (1997) são barreiras naturais que deve fazer parte da convivência dos indivíduos, pois integram uma rotina organizacional estruturada. Implicam no respeito às normas, à hierarquia e às regras necessárias para o bom funcionamento do todo. Se não houvesse algum tipo de restrição, o sistema seria uma pura desordem, gerando conflitos e influenciando o resultado final.

Consciente das regras impostas pelas organizações e das possibilidades de inibição das potencialidades individuais no todo, é preciso que os líderes desenvolvam meios de estimular os resultados por parte das pessoas. Se por um lado, as normas existem para colocar ordem no sistema, essas não podem ser a única via de funcionamento organizacional, limitando e restringindo o comportamento e a participação das pessoas num modelo linear e cartesiano. É preciso fazer emergir idéias e comportamentos novos ao mesmo tempo em que se respeita a hierarquia e as normas organizacionais, buscando maximizar os resultados, idéias e opiniões nas organizações, com o

objetivo de obter retornos cada vez melhores. Esses resultados serão consequência do princípio sistêmico de emergência, que permite uma retroação contínua entre o todo e as partes.

A esse respeito, Morin (1997, p.122) destaca que o todo é mais do que o todo, porque o todo enquanto todo retroage sobre as partes, que, por sua vez, retroagem sobre o todo.

Nesse entendimento, o todo será cada vez maior do que a soma das suas partes, ao considerar as suas inúmeras retroações.

De acordo com Mariotti (2007) o princípio sistêmico reconhece que a emergência e a imposição são ao mesmo tempo antagônicos e complementares. Por isso, ele estabelece que o todo é ao mesmo tempo maior e menor que a soma de suas partes, já que a relação entre ambos é circular e não linear.

Em síntese, a organização pode ser compreendida como um sistema formado pelo conjunto de indivíduos, que por sua vez, constituem os departamentos, e juntos compõem um sistema maior. O funcionamento eficiente do sistema depende da capacidade de interdependência entre os subsistemas, os quais somados podem ser inferiores ou superiores ao todo. Nessa ótica, o resultado organizacional é atingido na medida em que os departamentos se reúnem, comunicam e compartilham opiniões, recursos e informações entre si, permitindo o surgimento de novas idéias e soluções.

Assim, esse princípio envolve as decisões em conjunto, as reuniões e os trabalhos em grupo, cujos resultados podem ser superiores àqueles alcançados individualmente, dependendo da qualidade de interação entre os seus componentes, que poderá estimular ou inibir o surgimento de novas qualidades no grupo.

4.3.2 O Princípio Hologramático

De acordo com Morin (2000, p.205), o princípio hologramático enfatiza que, assim como a parte está no todo, o todo está em cada uma das suas partes que compõe o todo. Em outras palavras, assim como cada célula faz parte do organismo, o organismo também está presente em cada célula, que por sua vez contém a totalidade do patrimônio genético presente do corpo. Na vida humana, o indivíduo é uma parte da sociedade, mas a sociedade está dentro de cada um como o todo, por meio da sua linguagem, dos seus costumes, tradições e normas.

Este princípio pode ser ilustrado a partir do exemplo de uma fotografia, cuja imagem é composta por inúmeros pontos, os quais, cada um contém quase a totalidade da foto produzida. Isso significa que as partes estão contidas no todo do mesmo modo que o todo está presente em cada uma das partes que o constituem.

Este exemplo permite compreender a base do princípio hologramático, partindo da idéia de que na sociedade como um todo, cada pessoa corresponde a um ponto do holograma, que por sua vez contém a totalidade. Isso significa que mesmo diante do todo, cada parte continua sendo singular, única.

Nesse sentido, Morin (1998) explica que a sociedade, enquanto "todo", está na mente de cada indivíduo, por meio da cultura que o formou e informou. A cultura, a sociedade, está dentro de cada ser humano desde o nascimento, a educação familiar, as primeiras palavras, ritos e necessidades sociais até o seu desenrolar na escola e no trabalho, onde se submete a agir de acordo com as leis, os hábitos e a cultura daquele local.

Com efeito, para Morin (2000, p.56),

passamos vários anos, inicialmente na família e depois sobretudo na escola, a registrar a cultura do todo; desse modo, cada indivíduo traz em si praticamente, de maneira indefinida, inacabada, toda a sociedade, toda a sua sociedade. Os problemas da organização social só podem ser compreendidos a partir desse nível complexo da relação parte-todo.

Assim, cada indivíduo passa a representar a sociedade na sua totalidade. Ao fazer parte dela, sabe que maus comportamentos podem implicar em punições, e passa a agir de acordo com o que considera certo ou errado, baseando-se na cultura sobre a qual está e foi inserida.

Morin (2005) ressalta que é por meio da educação familiar, escolar e universitária que o indivíduo aprende e interioriza as normas da sua sociedade. As organizações também possuem suas regras de funcionamento, que por sua vez, vigoram em seus departamentos e em seu todo, as leis da sociedade.

Nesse sentido, pode-se dizer que uma parte só pode ser compreendida em função do todo. Quando se modifica a parte, se modifica o todo. Um indivíduo pode ser compreendido a partir da sociedade na qual ele está inserido.

Conforme Petraglia (2001) se a parte está no todo do mesmo modo que o todo está na parte, pode-se dizer que o homem é a parte e o todo. Assim como as organizações.

Para Mariotti (2007), o holograma é constituído pelas crenças e cultura, que compõem a base para o funcionamento do sistema organizacional. É a partir da missão e da visão que as ligações entre as pessoas são reforçadas, gerando confiança e o sentimento de pertencer a uma totalidade, resultando em solidariedade, finalidade e sentido.

Assim, a cultura, os princípios e as normas da organização se manifestam na rotina das organizações por meio das ações dos colaboradores, já que são eles que trazem em sua mente e em suas ações o DNA organizacional.

Albretch (2003, p.133) destaca que

quando adotam os valores e a vida da cultura de sua empresa, as pessoas dedicam suas energias a seu sucesso, e quando há uma proposta coerente de valor estratégico que saibam como tornar real, essas pessoas podem superar qualquer conceito de desempenho e compromisso que seus líderes possam considerar possíveis. Quando não existe um holograma, não há holodinâmica e a cultura não tem unidade psicológica real. O poder de uma causa comum, juntamente com um senso de comunidade e destino compartilhado, cria uma espécie de poder competitivo difícil de superar.

Desse modo, a adoção da visão, valores, normas e outras dimensões da cultura corporativa cria a capacidade de cada indivíduo incorporar o todo e agir como se o representasse, sentindo-se motivado a melhorar ainda mais o seu desempenho na organização.

4.3.3 O Princípio do Círculo Retroativo

Mariotti (2007) explica que este princípio é uma evolução da causalidade linear. Baseia-se na idéia de circularidade ou recursividade, na qual os efeitos retroagem sobre as causas e as realimentam. Trata-se de uma evolução da causalidade linear (causa e efeito) para uma relação não-linear, circular entre causa e efeito, baseada na cibernética e na teoria dos sistemas.

Morin (2000) ilustra a circularidade ao descrever o funcionamento de um sistema de aquecimento, no qual o termostato regula a atividade da caldeira. Quando a temperatura desejada é alcançada, o termostato pára o aquecimento; e se a temperatura não é suficiente, o termostato desencadeia o sistema, fazendo-o reaquecer.

Na visão de Morin (2006, p.13-14)

este exemplo muito simples tem conseqüências importantes: ao contrário da idéia linear de que toda causa tem um efeito, ele sugere uma causalidade circular, onde o próprio efeito volta à causa. Graças a este sistema obtém-se a autonomia térmica do apartamento que se quer aquecer. Há uma ruptura com o determinismo banal, porque o determinismo banal diria que quando está frio fora deveria estar fazendo frio dentro.

Nesse sentido, a circularidade rompe com a idéia de que cada efeito corresponde a uma única causa, para instituir que a causa age sobre o efeito e efeito sobre a causa. Com isso, pode-se compreender que não há uma causa única para as situações, já que as relações são sempre circulares, ou seja, os efeitos retroagem sobre as causas e as realimentam.

Mariotti (2007, p.142) explica que até mesmo

o funcionamento do cérebro faz emergir os processos mentais. Por meio da linguagem e de outras formas de comunicação eles chegam à sociedade sob a forma de idéias e ações, e lá interagem com os processos de outras mentes. Desse modo constrói-se a mente social, que por sua vez retroage sobre as mentes individuais. Estabelece-se uma recursividade, isto é, uma circularidade por meio da qual é produzida a cultura. As sociedades, os indivíduos e as culturas são fenômenos que emergem dessa circularidade. Mudanças nos indivíduos mudam a sociedade e mudam a cultura. O caminho inverso também é verdadeiro.

A partir dessa idéia, pode-se compreender que a sociedade se faz por meio da interação constante entre cada indivíduo, com suas idéias e ações, e o meio, provocando mudanças sociais que desencadeiam novas transformações tanto nas pessoas quanto na sociedade, de modo circular.

A circularidade é possível graças à homeostasia e ao *feedback* (círculo de retroação ou realimentação), presente nos organismos vivos, na sociedade e nas organizações.

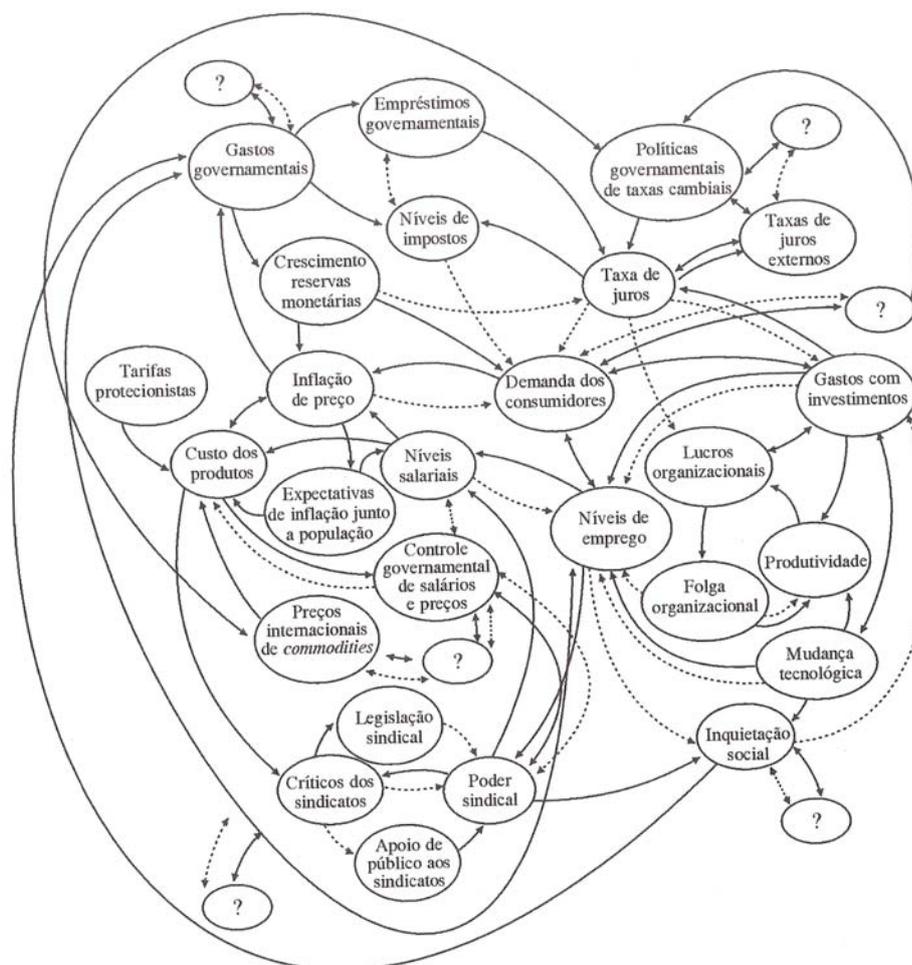
Morin (2000a) define homeostasia como

um conjunto de processos reguladores fundados sobre múltiplas retroações. O anel de retroação (ou *feedback*) possibilita, na sua forma negativa, reduzir o desvio e, assim, estabilizar um sistema. Na sua forma mais positiva, o *feedback* é um mecanismo amplificador; por exemplo, na situação de apogeu de um conflito: a violência de um protagonista desencadeia uma reação violenta que, por sua vez, determina outra reação ainda mais violenta. Inflacionistas ou estabilizadoras, as retroações são numerosas nos fenômenos econômicos, sociais, políticos ou psicológicos.

Nesse sentido, pode-se compreender que o *feedback* tanto reduz um desvio e estabiliza um sistema quanto potencializa um determinado fenômeno, permitindo a continuidade do efeito num mesmo sistema, de modo circular e ininterrupto.

Morgan (1996, p.257) descreve como exemplo o fenômeno da inflação, conforme mostra a figura a seguir.

FIGURA 8 - A INFLAÇÃO VISTA COMO UM SISTEMA DE CAUSALIDADE CIRCULAR



FONTE: Morgan (1996, p.257)

Bauer (2008, p.158) comenta o efeito sistêmico da inflação, de acordo com a figura elaborada por Morgan (1996), ao mencionar que

inúmeras vezes, os economistas falharam ao tentar corrigi-lo, na maioria das vezes, ao procurar identificar, isolar e influenciar as causas principais que representassem o âmago do problema, como a oferta de moeda, as taxas de juros, os gastos governamentais, o nível do emprego, o poder dos sindicatos ou os níveis salariais. A modelagem com que Morgan ilustra o fenômeno é

um esforço para compreendê-lo sistematicamente, buscando a diferenciação dos circuitos de *feedback* positivo (expressos por linhas cheias), em que um aumento do aspecto causa leva a um aumento do aspecto efeito, dos circuitos de *feedback* negativo (expressos por linhas tracejadas), em que mais causa leva a menos efeito. Verificou-se a predominância dos primeiros: a inflação é um fenômeno que tende a realimentar-se. Utilizando-se os conceitos de causalidade mútua ou circular pode-se obter uma compreensão mais ampla dos fenômenos estudados, e concluir que, para o caso da inflação, nenhuma solução ocorrerá com base no controle unilateral de qualquer variável ou subconjunto de variáveis, pois as intervenções apresentam grande tendência a repercutir ao longo do sistema como um todo, produzindo efeitos inesperados.

Pode-se dizer que essa causalidade circular também se aplica a outras situações ou áreas, como a bolsa de valores, o efeito estufa e as relações interpessoais de modo geral, pois atuam de modo interligado com ações e acontecimentos mundiais, cujos efeitos retroagem entre si e realimenta o sistema como um todo. Assim, a intervenção sobre cada uma das partes repercute nas demais, modificando o sistema inteiro e gerando mudanças. Isso porque grande parte dos problemas na sociedade se comporta de modo circular e complexo, fazendo com que os resultados das ações criem novos problemas e ações, gerando um ciclo sem início ou fim.

Mariotti (2007) ressalta que a relação entre um líder e seus liderados também é circular, já que os líderes influenciam os liderados e os liderados influenciam os líderes. Não se trata de uma relação em que um age e os outros recebem passivamente a ação, mas sim de uma circularidade complexa, na qual intervêm variáveis que estão num lado, no outro e no ambiente. O líder se ajusta aos liderados, que se ajustam aos líderes.

O *feedback* nas organizações pode ser interno (entre pessoas e departamentos) ou externo (mercado), com o objetivo de alcançar a homeostasia.

De acordo com Mariotti (2007), o *feedback* visa manter o funcionamento e o equilíbrio do sistema por meio da constante adaptação do sistema ao ambiente, mesmo diante das suas variações. É por meio do *feedback* que se compara os resultados de uma ação com um modelo pré-estabelecido. Em casos de desvios ou imprevistos, o sistema de regulação interfere de modo que o padrão funcional desejado seja mantido.

Se no ramo da eletrônica, *feedback* significa retroalimentação, nas relações interpessoais, de acordo com Moscovici (1996, p.53) o *feedback* é "qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo".

Nesse sentido, o *feedback* é importante porque orienta as pessoas a se comportarem ou desempenharem tarefas de modo mais adequado a uma determinada situação ou trabalho. Pode ser feito de modo informal, entre pessoas que já interagem entre si ou formal, quando um chefe comenta o desempenho de um subordinado no trabalho. O *feedback* também pode partir dos subordinados com relação aos seus chefes, reagindo à maneira como eles exercem a sua liderança. Ou ainda, vir de colegas, clientes e fornecedores; ou no decorrer de treinamentos, com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de novas habilidades. Assim, as pessoas que recebem o *feedback* passam a ter informações importantes a seu respeito, o que pode auxiliá-las a buscar padrões estabelecidos de comportamento e desempenho, por meio de novos conhecimentos, técnicas e mudanças de atitudes.

Pode-se dizer que o ambiente organizacional é propício ao *feedback* quando estimula o diálogo e a discussão de idéias, permitindo mudanças e novos pontos de vista sobre as situações.

Para Moscovici (1996, p.54),

no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como a sua atuação está afetando outras pessoas.

Na visão de Mariotti (2007), o *feedback* permite que os processos, comportamentos e decisões sejam constantemente avaliados, com o objetivo de mensurá-los, compará-los a padrões, e assim levar a novas melhorias, de modo circular, no qual cada etapa ou comportamento retroage sobre os demais e os realimenta. Quando não há abertura para o *feedback* na organização, a tendência é gerar comportamentos padronizados, desestimulando o diálogo e gerando resistência à mudança, diminuindo a criatividade e assim, impedindo a sua auto-organização.

A avaliação de desempenho é um exemplo de ferramenta muito usada nas organizações, que se baseia no *feedback* para avaliar o desempenho dos colaboradores e informá-los sobre quais pontos precisam se aperfeiçoar. As metas dessa avaliação normalmente são alinhadas com o planejamento estratégico da organização, que deve ser seguido por todos os colaboradores. Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode ser compreendida como um constante aprimoramento da cultura organizacional.

O *feedback* nas organizações também pode ser realizado por meio da pesquisa de clima, que é realizada mediante o envio de um questionário a todos os colaboradores. O objetivo é mensurar o grau de satisfação dos funcionários em relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem uma com as outras. O resultado da pesquisa de clima permite obter informações relevantes para identificar oportunidades de melhoria e elaboração de um plano de ações.

Além da sua aplicação na área interpessoal, comportamental e interna das organizações, o *feedback* também pode ser considerado sob uma ótica mercadológica, oferecendo à organização a oportunidade de ser analisada de 'de fora para dentro'. Isso ocorre quando uma organização lança seus produtos e serviços no mercado e acompanha a performance dos mesmos, estudando informações relevantes como: aumento ou diminuição da demanda, número de reclamações, produtos com defeito, nível de satisfação do cliente, dentre outros. Esses *feedbacks* são muito importantes para que a organização possa reavaliar a continuidade de determinados produtos, de adaptá-los às novas necessidades dos clientes ou de retirá-los do mercado, lançando outros que correspondam às expectativas dos consumidores.

É importante ressaltar que os *feedbacks* externos, que envolvem desde mudanças na tecnologia, no mercado, nas relações de trabalho ou até mesmo em outros países, podem influenciar diretamente a rotina das organizações, gerando transformações nas suas atividades e requerendo novas idéias, habilidades, posturas e comportamentos.

4.3.4 O Princípio do Círculo Recursivo

Neste princípio, considera-se que os seres vivos produzem, eles próprios, os elementos que os constituem e se auto-organizam por meio desse processo, superando a noção de regulação para a de autoprodução e auto-organização.

O núcleo deste princípio está em reconhecer que o produto é ele próprio produtor, e o efeito é ao mesmo tempo uma causa.

Para Petraglia (2001, p.35), o princípio do círculo recursivo

[...] pode ser entendido como processos em circuitos, de modo que os efeitos retroagem sobre as causas desencadeadoras. Transmite a idéia de *anel recorrente*, processo em que seus efeitos e produtos são simultaneamente causadores e produtores. E nesse processo os estados iniciais dependem dos estados finais e vice-versa.

A esse respeito, Morin (2000) explica que o homem é produto de um ciclo de reprodução contínuo, mas que só pode dar continuidade se ele se tornar produtor, por meio do acasalamento, da reprodução.

Nesse sentido, Morin (2006) acrescenta que os indivíduos produzem a sociedade por meio das suas interações, cultura e linguagem, que retroage sobre os indivíduos, tornando-os produtos e produtores ao mesmo tempo. Se a sociedade é produzida pela interação entre os indivíduos, se não houver mais indivíduos, deixará de existir a sociedade.

Assim, as pessoas produzem a sociedade, mas a sociedade é que produz as pessoas. Tanto os produtos quanto os efeitos são necessários para a sua própria produção, caso contrário não haveria sociedade. Essa idéia se aplica também às organizações, ao fazerem parte de um mercado.

Conforme Morin (2005, p.86), uma organização

produz objetos ou serviços, coisas que se tornam exteriores a ela e entram no universo do consumo. [...] ao produzir coisas e serviços, a empresa, ao mesmo tempo, se autoproduz. Isto quer dizer que ela produz todos os elementos necessários para sua própria sobrevivência e para sua própria organização. Ao organizar a produção de objetos e de serviços, ela se auto-organiza, se auto-entretém, se necessário se autoconserta, e se as coisas vão bem, se autodesenvolve ao desenvolver sua produção.

Em síntese, ao fabricar seus produtos, a organização também se autoproduz, agindo simultaneamente como produto e produtora, meio e fim de um sistema mais amplo. Desse modo, produz os elementos necessários para sua sobrevivência em constante interação com o ecossistema. A melhoria contínua em seus processos contribui para a sua auto-organização, a partir do desenvolvimento, correção de desvios e da atualização constante para manter as suas atividades em andamento e em sintonia com o mercado.

4.3.5 O Princípio da Auto-Eco-Organização: autonomia e dependência

Este princípio demonstra a importância da visão global do negócio da organização e o seu posicionamento frente ao mercado e seus colaboradores e as suas contribuições para a sociedade. Envolve ainda os processos de reestruturação ou redesenho organizacional decorrente de mudanças ambientais, inovação e mudança. Visa verificar no que a organização se baseia para manter o

seu negócio no futuro. Além disso, fundamenta-se na idéia de autonomia e dependência, que são conceitos complementares e antagônicos ao mesmo tempo. Pode ser compreendido a partir da concepção de que um sistema, que para sobreviver, precisa captar energia nova do meio-ambiente.

Sobre a autonomia e dependência, Morin (1998, p.184) defende que "é preciso ser dependente para ser autônomo".

Para Petraglia (2001, p.39),

ao construir sua identidade, que pressupõe liberdade e autonomia, o homem torna-se sujeito a partir das dependências que alimenta ou tolera, como, por exemplo, as dependências da família, da escola, da linguagem, da cultura, da sociedade. O homem é livre e a liberdade é uma emergência da pessoa. Supõe identificar necessidade e desejo, elaborar hipóteses e estratégias para realizar, escolher e decidir.

Isso significa que o ser humano se torna autônomo a partir das dependências que fazem parte da sua vida, principalmente com relação às questões culturais e sociais, que o tornam capaz de decidir, escolher e conduzir suas atividades.

Na visão de Santos (2003, p.24),

refletir autonomamente significa ter capacidades para fazer opções, posicionar-se e assumir a dependência interna e externa, retirando do meio externo elementos para construir e reconstruir o mundo interno. Trata-se de uma troca, ou alimentação mútua entre o mundo interno e externo, uma construção vinculada a variáveis sociais externas e variáveis pessoais internas.

Nesse sentido, a autonomia está ligada às constantes trocas que são realizadas entre o meio interno e externo, retirando do ambiente externo os recursos que necessita para sobreviver e assim reconstruir seus objetivos.

Mariotti (2007, p.145) permite uma melhor compreensão da complementaridade entre autonomia e dependência ao mencionar que

os sistemas vivos são autônomos. No entanto [...] para manter essa condição eles dependem de elementos que estão no meio ambiente: ar, água, alimentos, informação e a convivência com mais seres vivos de sua própria espécie e de outras. Em vista disso, é possível dizer que os seres vivos são autônomos mas não independentes. De modo paradoxal, são ao mesmo tempo autônomos e dependentes. Vimos que a essa condição Morin deu o nome de paradoxo autonomia-dependência.

Isso demonstra que o ser vivo depende do ambiente para sobreviver.

Para Petraglia (2001, p.38-39) "todo organismo vivo deve se alimentar de matéria/energia/informação para poder existir, reorganizar-se; ele depende portanto do meio exterior, assim como de seu patrimônio genético".

Assim também ocorre com as organizações, que dependem de elementos para se manter em funcionamento, como recursos materiais, humanos, tecnológicos, do meio-ambiente e da informação. Sem eles, as organizações não teriam condições de produzir seus produtos e serviços, nem de manter sua autonomia, de sobreviver diante das imprevisibilidades do mercado.

Partindo-se da idéia de autonomia e dependência, observa-se então a importância dos indivíduos alternarem os comportamentos de competição e cooperação nas organizações, para que possam garantir a sua própria sobrevivência.

A esse respeito, Mariotti (2007), explica que

na condição de sistemas autônomos, os seres vivos determinam o seu comportamento com base em seus referenciais internos, isto é, com base em sua estrutura e no modo como interagem com o ambiente. Como indivíduos autônomos, precisamos competir para manter a nossa autonomia; como indivíduos dependentes, é necessário que cooperemos para conservar essa mesma autonomia. Como autônomo-dependentes, precisamos competir e cooperar. Há, portanto, momentos em que é necessário competir e momentos em que é necessário cooperar. Como as empresas são compostas de pessoas, é claro que esse raciocínio se aplica ao âmbito organizacional. Vista dessa maneira, a "competitividade" passa a ser uma manifestação de competência, e não de competição predatória.

Diante das instabilidades presentes no cenário das organizações e do mundo, é preciso que não somente as organizações, mas os seres humanos compreendam a importância de competir, mas principalmente de cooperar, pois os paradoxos no modo de agir se tornam cada vez mais necessários no ambiente organizacional.

Na visão de Morin (2000), a sociedade humana coopera e compete ao mesmo tempo. Tem-se aí duas idéias complementares e antagônicas, envolvendo as relações entre a sociedade, o indivíduo e a espécie. Para ilustrar essa questão, pode-se citar o caso dos indivíduos que se ajudam mutuamente, e das organizações que estabelecem parcerias até mesmo com concorrentes, mesmo competindo no mercado.

Além das idéias antagônicas e complementares de autonomia e dependência, de competição e cooperação, neste princípio se considera a idéia de vida e morte, que se estende desde os seres vivos até as organizações. Esses conceitos interligam-se com a idéia da sobrevivência.

Para Morin (2006), assim como as células do corpo humano morrem e são substituídas por células novas, as sociedades vivem da morte dos seus indivíduos, pois a cultura é transmitida às novas gerações, e assim se regenera. Do mesmo modo, as organizações.

Santos (2003) destaca que a autonomia é um processo em construção, e implica em estar aberto para enfrentar e aceitar mudanças, algo que nem sempre o homem e as organizações estão preparados. Ao requerer a quebra de velhos padrões, pode gerar crises. Porém, a renovação (morte e vida) é necessária, pois faz parte do processo de regeneração, principalmente diante das incertezas do mundo contemporâneo.

As transformações mundiais requerem uma auto-organização constante das idéias e comportamentos do homem, bem como das organizações.

Um aspecto-chave do princípio da auto-eco-organização é a auto-produção e a auto-organização. Tal como um organismo vivo se regenera permanentemente a partir da morte das suas células, as organizações sobrevivem a partir das mudanças freqüentes em suas configurações, a partir da auto-organização e da autoprodução. Quando um produto se torna obsoleto, torna-se necessário substituí-lo por outro de acordo com as necessidades dos consumidores. As organizações passam por mudanças, momentos de "morte e vida" constantemente, e é isso que as impulsiona a se renovar, se regenerar constantemente. Isso permite dizer que as relações internas e externas de uma organização são complementares e antagônicas ao mesmo tempo.

Conforme Morin (2000, p.117),

[...] a organização viva necessita de um trabalho ininterrupto, ou seja, uma degradação ininterrupta da energia, que arrasta inevitavelmente à morte, mas essa organização é capaz de se regenerar tirando a energia fresca do seu meio-ambiente; ele não impede que com o tempo o processo de degradação/regeneração será alterado e conduzirá irremediavelmente à morte; portanto, vive-se (regeneração) de morte (degradação), em seguida se morre de vida (pela degradação final do processo de regeneração).

Nesse sentido, pode-se compreender que as organizações necessitam da constante morte e vida de projetos, produtos e serviços, para se posicionar no mercado. Assim, é capaz de se regenerar e desenvolver sua autonomia a partir das dependências do ambiente, permitindo assim gerar uma melhoria contínua. Desse modo, as organizações se reestruturam, alteram seus quadros funcionais e

desenvolvem novos produtos, para atender às mudanças ambientais e à inovação, frente às instabilidades do mercado.

De acordo com Morin (2005, p.89), uma organização

se auto-ecoorganiza com respeito a seu mercado: que é um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. Aleatório porque não existe uma certeza absoluta sobre as chances e as possibilidades, probabilidades, plausibilidades. O mercado é uma mistura de ordem e de desordem.

O autor em tela comenta que o grande desafio é integrar nas organizações o conceito de vida e morte, fazer com que elas aceitem a ordem e a desordem em suas rotinas, bem como as suas conseqüências, que podem ser a inovação, a adaptação ou até mesmo a decomposição e a morte.

4.3.6 O Princípio Dialógico

O princípio dialógico se baseia na ordem, desordem e organização, bem como na idéia de indivíduo, sociedade e espécie.

Para Morin (1998, p.189) "o termo dialógico quer dizer que duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade".

Esse princípio demonstra a importância de conviver com a diversidade de idéias, respeitando as diferenças e oferecendo a possibilidade de analisar as situações por diferentes óticas.

De acordo com Mariotti (2007) este princípio permite dialogar com idéias contrárias, em haver contradições que não se resolvem, já que há opostos simultaneamente antagônicos e complementares.

Esse antagonismo é importante e necessário para o desenvolvimento da sociedade. Para isso, é preciso, na visão de Morin (2000, p.204), "unir noções antagônicas para pensar os processos organizadores, produtivos e criadores no mundo complexo da vida e da história humana".

Petraglia (2001, p.33-34) entende que esse princípio

consiste em manter a unidade. O desafio é unir noções antagônicas – unir o que aparentemente deveria se repelir simultaneamente, unir o que é indissociável – para analisar e observar os processos criadores e organizadores. Esse princípio trata da associação de instâncias complexas, tais como as complementares, antagonistas e concorrentes. [...] O princípio dialógico é também norteador de toda a perspectiva que nutre a complexidade. Inclui a ordem, a desordem e a organização.

Isso implica conviver com as ambigüidades, com as incertezas, com a ordem, desordem e organização, na rotina organizacional, além de trabalhar com a diversidade de idéias e soluções.

Mariotti (2007, p.151) infere que

para reconhecer essas situações e aprender a lidar com elas, é necessário usar o modo dialógico de pensar.[...] procurar trabalhar com posições opostas e inconciliáveis sem tentar negá-las ou racionalizá-las. As dificuldades deverão ser compreendidas e incorporadas às estratégias da organização.

A dialógica demonstra a importância de aprender com as dificuldades, as crises, as ambigüidades e diferentes pontos de vista, estando aberto para novas idéias e opiniões e preparando-se para aceitar os diferentes tipos de situação.

Isso é importante sobretudo quando se considera a interação entre indivíduo, sociedade e espécie, que são interdependentes entre si para manutenção da vida humana.

Morin (2003, p.54) explica essa dialógica no sentido indivíduo, sociedade e espécie, ao mencionar que

os indivíduos são produtos do processo reprodutor da espécie humana, mas este processo deve ser ele próprio realizado por dois indivíduos. As interações entre indivíduos produzem a sociedade, que testemunha o surgimento da cultura, e que retroage sobre os indivíduos pela cultura. Não se pode tornar o indivíduo absoluto e fazer dele o fim supremo desse circuito; tampouco se pode fazê-lo com a sociedade ou a espécie. No nível antropológico, a sociedade vive para o indivíduo, o qual vive para a sociedade; a sociedade e o indivíduo vivem para a espécie, que vive para o indivíduo e para a sociedade. Cada um desses termos é ao mesmo tempo meio e fim: é a cultura e a sociedade que garantem a realização dos indivíduos, e são as interações entre indivíduos que permitem a perpetuação da cultura e a auto-organização da sociedade.

Mariotti (2007) comenta que a sociedade não pode existir sem pessoas, já que estas, para realizarem a sua condição humana por meio da cultura e da linguagem, precisam da sociedade. No entanto, surge um determinado antagonismo entre a sociedade e o indivíduo, pois para se constituir e continuar existindo, a sociedade precisa reprimir certos desejos do indivíduo. Para viver em sociedade, o indivíduo precisa respeitar as normas, leis e tabus sociais. Contudo, ao obedecer a essas imposições ele colabora para a manutenção da estrutura e da ordem social. Assim, ao querer liberdade para exercer todos os seus desejos, o indivíduo

antagoniza a sociedade. Mas ao se submeter às normas que restringem parte desses desejos ele a complementa. É simultaneamente livre e controlado, ou seja, ao mesmo tempo em que afirma o indivíduo, a sociedade o nega.

Em síntese, a dialógica procura lidar com as variáveis e as incertezas que não podem ser eliminadas. Com isso, demonstra a importância de aprender a viver com os paradoxos, identificando as possibilidades e as limitações da objetividade, da lógica linear e da quantificação.

Nas organizações, assim como é preciso aceitar e reconhecer a alternância entre a morte e vida dos projetos, e também as interferências e oscilações do ambiente em suas atividades. A dialógica permite observar como a organização lida com os conflitos, as incertezas e as instabilidades em sua rotina (ordem, desordem e organização).

4.3.7 O Princípio da Reintrodução do Conhecimento em Todo Conhecimento

Para Morin (2000), este princípio pressupõe que todo conhecimento é uma reconstrução ou tradução por um cérebro numa cultura e num tempo determinados.

Isso significa que todo conhecimento passa por mudanças, novos aprendizados, diferentes interações. O conhecimento pode ser compreendido de modos distintos, já que envolve diferentes pessoas, mas é a partir da interação, da troca, que ele é construído e reconstruído.

Para Santos (2003, p.25),

viver é um permanente reconstruir-se. A sobrevivência de um organismo está na sua capacidade de mutação, decorrente de determinações do meio em que se vive. Quando se aprende, há uma mudança estrutural em todo o organismo, novas redes de interconexões neuronais para conviver com as transformações ocorridas no meio.

Com isso, observa-se o quanto o aprendizado, a mudança constante e o conhecimento são importantes na vida do homem e nas organizações. O conhecimento não tem fim, pois se renova permanentemente.

É o que Morin (2005, p.55) destaca, ao mencionar que

[...] o conhecimento é um movimento circular ininterrupto. O conhecimento não se interrompe. Conhecemos as partes que permitem conhecer melhor o todo, mas o todo permite novamente conhecer melhor as partes. Nesse tipo de conhecimento, o conhecimento tem um ponto de partida quando ele se coloca em movimento, mas não há fim.

A renovação dos conhecimentos nas organizações pode ser feita por meio de capacitações, treinamentos e outros modelos de aprendizagem organizacional. Se as pessoas são o conhecimento vivo da organização, é preciso renovar as informações organizacionais constantemente. O aprendizado acontece, muitas vezes, com os cíclicos processos de reestruturação e de mudança organizacional.

Segundo Bauer (2008), é por meio da auto-organização, composta pela ordem, desordem, desorganização e reorganização, que as organizações geram o aprendizado. Assim, a organização é, simultaneamente, organização no sentido escrito (processo permanente de reorganização daquilo que tende sempre a desorganizar-se) e auto-organização (processo permanente de reorganização de si mesma).

Bolshaw (2006, p.141-142) explica o conceito de auto-organização:

a auto-organização consiste na capacidade de aprender com os próprios erros. Auto-organizar-se é corrigir-se frente ao ruído e à redundância da vida. Quanto mais organizado interiormente um sistema for, maiores a sua criatividade e adaptação frente às dificuldades de sua evolução. Ser criativo, neste contexto, significa encontrar soluções e respostas novas a essa tendência compulsiva do sistema à repetição. Implica, igualmente, singularizar-se, aprender com os próprios erros pelo caminho inexplorado de nossa experiência pessoal com a totalidade. [...] se auto-organizar-se pode ser entendido como aprender com os próprios erros, podemos, nos sistemas humanos, dividir esta tarefa ética em dois campos complementares: aprender com os erros pessoais (e interpessoais) e com os erros sociais (coletivos) [...] Situar-se em um universo de perpétua transformação exige do ser humano uma constante adaptação ao meio ambiente e a transmissão desta experiência entre grupos e gerações. Devido à natureza contínua e descontínua do tempo.

Sendo assim, o conhecimento é um movimento circular, que está em constante transformação, e que deve ser integrado e compartilhado entre as pessoas e organizações. Aprender com os próprios erros, organizar-se e buscar novas soluções, transmitindo as diferentes experiências ao longo das gerações se torna a base para este princípio.

Esses sete princípios regem a complexidade, oscilando entre as certezas e as incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável. Com isso, integra-se aos princípios de ordem, de separabilidade e de lógica, ligando as partes à totalidade. Articula-se assim, os princípios de ordem e de desordem, de separação e de junção, de autonomia e de dependência, que estão em dialógica (complementares, concorrentes e antagônicos), no universo.

A respeito dos Princípios da Teoria da Complexidade, Morin (2005, p.93) destaca que

há uma ambigüidade de luta, de resistência, de colaboração, de antagonismo e de complementaridade necessária para a complexidade organizacional. Coloca-se então o problema do excesso de complexidade que, finalmente, é destruturador. Pode-se dizer, grosso modo, que quanto mais complexa uma organização, mais ela tolera a desordem. Isso lhe dá vitalidade, pois os indivíduos estão aptos a tomar iniciativas para resolver tal ou tal problema, sem ter de passar pela hierarquia central. É uma maneira mais inteligente de responder a certos desafios do mundo exterior. Mas um excesso de complexidade finalmente é destruturador. No máximo, uma organização que só tivesse liberdades, e muito pouca ordem, se desintegraria a menos que houvesse em complemento a essa liberdade uma solidariedade profunda entre os seus membros. A verdadeira solidariedade é a única coisa que permite o incremento de complexidade. Finalmente, as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas.

Sendo assim, pode-se dizer que a complexidade é importante e necessária para o desenvolvimento e a sobrevivência organizacional, bem como o equilíbrio entre a ordem e a desordem em sua rotina.

Diante dos princípios apresentados, surge o desafio de conviver com a complexidade, promovendo mudanças e redesenhos cada vez mais necessários às organizações.

4.4 O DESAFIO DA COMPLEXIDADE E O REDESENHO DAS ORGANIZAÇÕES

Com base nos princípios da Teoria da Complexidade apresentados, pode-se dizer que a sobrevivência das organizações dependerá de um redesenho constante, originado da necessidade de adaptação à realidade complexa da sociedade global e dos inúmeros desafios que influenciam as organizações.

É necessário renovar constantemente os conhecimentos, lidar com a diversidade, com as ambigüidades, antagonismos e mudanças. Do mesmo modo, observar que os efeitos retroagem sobre as causas causadoras, ou seja, que ao produzir, o homem deve estar atento às conseqüências das suas ações ao meio-ambiente. A sua sobrevivência futura e a sustentabilidade dos seus negócios dependerão da disponibilidade de recursos.

Se, para ser autônomo, uma organização depende de recursos humanos, materiais, tecnológicos e naturais, é preciso observar oferecer os elementos necessários para sua sobrevivência, diante dos desafios globais.

Silva (2004, p.46-47) destaca, na sua visão, os principais desafios organizacionais, que estão representados pelas cinco condições, que são: a administração das organizações num ambiente global; a reestruturação das atividades organizacionais; a melhoria da qualidade, competitividade; a redução da complexidade, aumento da velocidade e reação às mudanças ambientais – mudanças – velocidade maior – exigem que as organizações se estruturam de modo a maximizar suas habilidades em usar tais informações e a administração ética e moral das organizações- comportamento ético.

Desse modo, as mudanças econômicas e políticas devem ser analisadas como oportunidades e ameaças, pois fazem parte do cenário competitivo. As transformações mundiais, além de exigirem inovação constante em produtos e serviços, mudam as estruturas organizacionais, reduzindo os níveis hierárquicos e descentralizando as tomadas de decisão. Para isso, torna-se necessário que as organizações se estruturam e maximizem suas habilidades em usar tais informações. Além disso, é importante ressaltar que todas as ações organizacionais devem ser permeadas pela ética.

Esses desafios visam alcançar o equilíbrio, a sobrevivência, a sustentabilidade organizacional.

5 A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A sustentabilidade é um assunto bastante relevante para as organizações, pois é imprescindível para a manutenção dos seus negócios no futuro, diante das incertezas e crises existentes no mundo.

Para Petraglia (2001), a complexidade apresenta um novo olhar para a crise mundial, decorrente dos diversos problemas ambientais causados pela intervenção do ser humano, que não pensou nas conseqüências futuras. Permite um caminho alternativo a partir de um pensamento complexo, visualizando as situações com idas e vindas, fazendo com que o final retorne ao início e vice-versa.

Essas idas e vindas demonstram as inúmeras interações que cada ação e sistema podem ter, bem como as suas influências.

Segundo Capra (1996, p.23),

quanto mais estudamos os principais problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, o que significa que estão interligados e são interdependentes. Por exemplo, só será possível estabilizar a população quando a pobreza for reduzida em âmbito mundial. [...] A escassez dos recursos e a degradação do meio ambiente combinam-se com populações em rápida expansão [...]

Na visão de Capra (1996), todos esses problemas fazem parte de uma única crise, que é a crise de percepção, derivada de uma visão obsoleta da realidade, que dificulta a tomada de decisões de modo interligado, percebendo a direção dos impactos e as conseqüências de cada ato. Isso requer uma mudança radical nas percepções, pensamentos e valores humanos.

Esse olhar limitado contribuiu para as pessoas agirem sem medir as conseqüências dos seus atos, ao utilizarem recursos naturais e a não perceberem a interdependência entre os fatores. O ser humano, com a sua visão cartesiana, mecanicista e linear do mundo, contribuiu para o desequilíbrio sócio-ambiental, ao considerar uma visão fragmentada do Universo e percebê-lo como um conjunto de partes isoladas. Por muito tempo, percebeu-se o mundo como previsível, sem antecipar os efeitos que suas ações poderiam causar na humanidade.

Maximiano (2000, p.44) confirma essa idéia ao mencionar que

na época de Taylor e Ford, os administradores não precisavam preocupar-se com a poluição provocada por suas fábricas nem com o nível de emissão de gases dos veículos que fabricavam. À medida que os problemas provocados pelos danos ao meio-ambiente tornaram-se mais graves, afetando a saúde e o bem-estar das pessoas, a sociedade reagiu. [...] Por causa desses e de outros problemas, como o crescimento das cidades, estrangulamento da circulação no trânsito, desemprego e violência, a sociedade humana passa a ter preocupações cuja solução reside nas decisões de natureza administrativa.

Isso mostra que o ser humano só passou a se preocupar com as conseqüências do progresso quando já oferecia riscos à sua vida.

O processo de expansão das indústrias intensificou o uso dos recursos materiais, aumentando a produção e o consumo, que geram diversas conseqüências ambientais e sociais. Observa-se que até mesmo a tecnologia disponível já não é mais capaz de promover um desenvolvimento econômico sustentável.

A esse respeito, Morin (2003, p.36) comenta que

[...] de tudo isso resultam catástrofes humanas cujas vítimas e cujas conseqüências não são reconhecidas nem contabilizadas, como se faz com as vítimas das catástrofes naturais. Daí decorre o paradoxo: o século XX produziu avanços gigantescos em todas as áreas do conhecimento científico, assim como em todos os campos da técnica. Ao mesmo tempo, produziu nova cegueira para os problemas globais, fundamentais e complexos, e esta cegueira gerou inúmeros erros e ilusões, a começar por parte dos cientistas, técnicos e especialistas. Por quê? O parcelamento e a compartimentação dos saberes impedem apreender "o que está tecido junto".

Pode-se entender que esses problemas decorreram possivelmente da falta de uma visão sistêmica e complexa dos acontecimentos.

Para Capra (1996), o pensamento analítico isola as situações para compreendê-las, enquanto o pensamento sistêmico observa um fato colocando-o no contexto de um todo mais amplo.

Almeida (2002, p.65) concorda com o pensamento de Morin (2003) e Capra (1996) ao mencionar que

os desequilíbrios socioambientais são resultado do velho paradigma cartesiano e mecanicista, com sua visão fragmentada do mundo – o universo visto como um conjunto de partes isoladas, funcionando como um mecanismo de relógio, exato e previsível. As transformações cada vez mais rápidas causadas pela tecnologia induzem à instabilidade econômica,

ambiental e social, por um lado, e à perda da diversidade natural e cultural por outro. O velho paradigma não dá conta de entender e lidar com as complexidades e sutilezas dessas transformações [...]. No mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo.

E o pensamento sistêmico é justamente a base para a complexidade, somado às incertezas presentes no cotidiano da sociedade e das organizações.

Morin (2000, p.169) ressalta a importância de observar as situações sob uma ótica complexa.

o problema da complexidade é antes de tudo afrontar uma incerteza conceitual com relação aos nossos hábitos de pensamento que supõem que para todos os problemas pode apresentar uma resposta clara e distinta. Ao método cartesiano que diz: dividamos as dificuldades e tratemo-las uma a uma, responde um outro método para o qual o conhecimento das partes só tem sentido se o ligarmos ao conhecimento do todo, que, enquanto todo, merece ele próprio ser estudado.

A migração do pensamento cartesiano para o complexo é a base para tornar uma organização sustentável.

Na visão de Almeida (2002), evoluir do pensamento cartesiano para o sustentável implica fazer com que o ser humano passe a enxergar o mundo de modo integrado, dialogando entre saberes, ampliando as possibilidades e gerando novas interações. Esse mundo sustentável prevê a diversidade, a interação entre diferentes variáveis e partes e a integração constante entre os elementos e o todo.

O quadro 2 ilustra a evolução do pensamento cartesiano para o sustentável, permitindo observar a dinâmica dos acontecimentos, que na realidade são imprevisíveis, incertos e inter-relacionados.

A evolução da visão reducionista e mecanicista para uma visão orgânica e participativa se baseia na não-linearidade dos acontecimentos. Sendo assim, integra o homem ao ecossistema e à ética, criando sinergia entre as suas partes e qualidade de vida a todos os envolvidos nas suas atividades. Nesse sentido, as atividades se tornam mais descentralizadas, participativas, de modo a incentivar a transdisciplinaridade e a cooperação, em vez da competição. Para isso, segue um limite tecnológico definido pela sustentabilidade.

QUADRO 2 - VISÃO CARTESIANA *VERSUS* VISÃO SUSTENTÁVEL

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Parceiros éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior do que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda per capita)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização do poder	Descentralização do poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

FONTE: Almeida (2002 p.66)

Na ótica sustentável, a sociedade passa a ser vista como um conjunto de interdependências, as quais afetam diretamente as pessoas, as organizações e a sociedade. As incertezas ambientais exigem novas adaptações e atitudes diante dos acontecimentos.

Sabe-se que uma das principais preocupações do ser humano no século XXI é oferecer condições de sobrevivência para as gerações futuras, tendo em vista a degradação ambiental intensificada pelos efeitos da globalização.

Almeida (2002, p.64) acrescenta que

no mundo atual, a percepção de que tudo afeta a todos, cada vez com maior intensidade e menor tempo para absorção, gerou o processo de redefinição, conceitual e pragmático do clássico desenvolvimento consumidor de recursos naturais, no qual o homem é incluído como mero animal de produção, e levou à formulação do conceito de desenvolvimento sustentável.

Desse modo, torna-se necessário desenvolver uma nova visão que permita compreender as interdependências, os impactos, bem como refletir sobre as causas e efeitos das ações que influenciam a sociedade como um todo. A globalização propiciou um visível avanço na tecnologia, na comunicação e nos processos de produção, gerando conseqüências positivas, mas também negativas para o presente e futuro da humanidade. É importante redefinir ações para reduzir os impactos do homem sobre a natureza, já que o tempo e os recursos naturais estão se esgotando.

Os empreendimentos, muitas vezes, fogem das reais intenções, pois passam a constituir a instabilidade, a incerteza e a imprevisibilidade do ambiente natural e cultural, resultando em ações até mesmo

De acordo com Mariotti (2007, p.163) pode-se observar que nas organizações "a maioria das ações que foram iniciadas com o objetivo de produzir determinados resultados se perdem na imprevisibilidade do ambiente. Se assim não fosse, 100% das ações resultariam em 100% de resultados".

Mariotti (2007, p.162) identifica este fenômeno como ecologia das ações e ecologia das idéias, e explica que isso ocorre pelo fato de que

uma ação pode produzir sinergias; as sinergias produzem outras sinergias, e assim o número de variáveis se torna tão grande que leva à imprevisibilidade. Essa é uma das muitas manifestações da complexidade. Os efeitos retroagem sobre as causas e as modificam. Além disso, eles também se influenciam mutuamente e dessas múltiplas interações e inter-recorrências surgem novos efeitos, que retroagem sobre suas causas e assim por diante.

As influências mútuas entre as causas e seus efeitos, bem como suas inúmeras variáveis e interações são características da complexidade.

Para Morin (2000), a ecologia da ação demonstra que o melhor nível de eficácia de uma ação ocorre no início do seu desenvolvimento; porém, depende das condições do seu ambiente e é imprevisível ao longo do tempo.

As ações estão sujeitas ao determinismo, mas também ao acaso.

Mariotti (2007, p.162) explica que

ao interagir com os múltiplos fatores do ambiente uma ação está sujeita à aleatoriedade e à imprevisibilidade próprias desse ambiente. A ecologia da ação se baseia na observação de que o curso dos acontecimentos não é linear. A não linearidade da História é, portanto, uma manifestação da complexidade, que comporta a ordem, a desordem e a organização. Isso significa que, como observa Morin [...].

Assim, pode-se dizer que a ecologia de ação está realmente ligada diretamente à complexidade e sustentabilidade, ao basear-se no pressuposto de que todas as coisas estão interligadas; de que tudo vai para algum lugar; que todas as escolhas envolvem custos e que a natureza se defende das ações do homem. Nessa visão, como tudo está inter-relacionado, cada ato trará conseqüências presentes ou futuras.

Na visão de Mariotti (2007), um fato bastante comum nas organizações é que muitas ações criam novos problemas. Isso demonstra mais uma vez a importância dos líderes aprenderem a lidar com as variáveis do ambiente, com o tempo, com a escassez ou abundância de informações, e com outras limitações. Isso significa que toda ação que ocorre num ambiente interage com as variáveis desse ambiente.

Para isso, torna-se necessário identificar o maior número de variáveis possível que possa vir a afetar uma organização.

Para identificar as chances de sobrevivência organizacional diante das incertezas e da complexidade do ambiente, Morgan (1996) define algumas questões a serem levantadas pelas organizações, conforme mostra o quadro a seguir:

QUADRO 3 - QUESTIONÁRIO SOBRE AS CHANCES DE SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL

- | | |
|---|---|
| 1 | Qual é a natureza do ambiente organizacional? |
| 2 | Que tipo de estratégia está sendo adotada? |
| 3 | Que tipo de tecnologia está sendo usada? |
| 4 | Que tipo de pessoas são contratadas e qual a cultura ou costume dominante na organização? |
| 5 | Como a organização está estruturada e quais são as filosofias administrativas dominantes? |

FONTE: Morgan (1996, p.64-65)

De acordo com o autor em tela, essas questões permitem identificar algumas variáveis que podem interferir o rumo das organizações. Ao definir a natureza do ambiente organizacional, é preciso verificar se é estável ou turbulento, e se é possível observar as interconexões entre os vários elementos do sistema. Com isso, pode-se refletir de que modo as transformações de ordem econômica, social, tecnológica e de relações de trabalho interferem na rotina de cada organização.

Assim, torna-se necessário repensar as estratégias que vêm sendo tomadas, as tecnologias que estão sendo utilizadas, bem como os valores, as crenças e a cultura que compõem a organização.

Essa reflexão é fundamental para as organizações se anteciparem às crescentes mudanças e variáveis que estão suscetíveis, para que possam sobreviver em curto, médio e longo prazo no mercado.

Além desses questionamentos, é importante acrescentar resultados de uma pesquisa realizada com vinte e sete organizações, que identificou quatro fatores comuns às organizações longevas.

Esse estudo foi realizado por Geus (1998), e representou o início de uma investigação sobre a natureza e o sucesso de organizações comerciais e seu papel na comunidade humana. Com isso, identificou que as organizações longevas se diferenciavam das demais por serem sensíveis ao ambiente; coesas e dotadas de forte senso de identidade; tolerantes com experimentos e atividades paralelas que permitiam o entendimento das possibilidades e conservadoras nas suas finanças, conforme mostra o quadro a seguir.

QUADRO 4 - ORGANIZAÇÕES LONGEVAS

1	Sensíveis ao ambiente
2	Coesas e dotadas de forte senso de identidade
3	Tolerantes com atividades como experimentos, atividades paralelas que ampliava o entendimento das possibilidades
4	Conservadoras nas suas finanças

FONTE: Geus (1998)

De acordo com Geus (1998), a pesquisa permitiu identificar que as organizações longevas tinham grande capacidade de aprender e se adaptar às mudanças; de vincular fortemente seus funcionários, oferecendo promoções internas e valorizando as pessoas; de descentralizar processos; investir em parcerias internas e externas e a capacidade de administrar o crescimento e a evolução.

Curiosamente, nessa pesquisa, fatores relacionados à rentabilidade da organização, retorno aos acionistas, patrimônio material não foram reconhecidos como indicadores de saúde organizacional.

Com base nesses resultados, pode-se dizer que a capacidade de mudar e de aprender, de estar aberto para desenvolver novas competências é essencial para as organizações se manterem vivas.

Para Meneghelli e Grosch (2001), as organizações preocupadas com o seu futuro estão sintonizadas com os desafios da globalização, das pessoas, dos clientes, dos produtos e serviços, do conhecimento, dos resultados e da tecnologia, como se pode observar no quadro a seguir:

QUADRO 5 - INDICADOR DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Globalização	Preocupação com a visão global do negócio, concorrentes e posicionamento
Pessoas	Treinamento, educação, motivação e liderança
Clientes	Capacidade de conquistar, manter e ampliar universo de clientes
Produtos e serviços	Necessidade de diferenciação em termos de qualidade e atendimento
Conhecimento	O capital financeiro cede espaço para outro mais importante – o capital intelectual
Resultados	Necessidade de fixar objetivos, reduzir custos e aumentar receitas
Tecnologia	Necessidade de avaliar e atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos

FONTE: Meneghelli e Grosch (2001)

Esses indicadores revelam a importância das organizações se sintonizarem com as mudanças do mercado e investirem na sua sobrevivência futura, que dependerá basicamente desses fatores.

A visão estratégica nesses casos é fundamental, sendo que os líderes devem saber o posicionamento da organização, bem como dos seus produtos e serviços no mercado, direcionando suas ações conforme o planejado e diferenciando-se em termos de qualidade e atendimento. Para isso, é preciso que as pessoas sejam devidamente treinadas e se sintam motivadas para desempenhar suas tarefas. As organizações devem se antecipar às tendências e acompanhar as tecnologias, adaptando-se rapidamente a elas. Além disso, é importante planejar constantemente, avaliar resultados, reduzir custos e aumentar receitas.

Meneghelli e Grosch (2001) destacam que o melhor indicador de sobrevivência e crescimento da organização está relacionado à capacidade de conquistar, manter e ampliar o universo dos clientes, principalmente com o aumento da competitividade entre as organizações.

Diante dos modelos apresentados, pode-se dizer que a sobrevivência e a sustentabilidade das organizações dependem de vários fatores, mas principalmente da sua capacidade de atuar em um ambiente incerto, imprevisível e complexo, mas acima de tudo em observar as interdependências, as conexões, o contexto e as implicações das suas ações na natureza e na sociedade.

5.1 AS ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Sabe-se que as organizações são formadas por pessoas, e estão inseridas num contexto global também composto por seres humanos, que sofrem as consequências das suas ações.

Na visão de Almeida (2002, p.54), uma das principais dificuldades que as organizações têm enfrentado para sobreviver no mercado é como economizar e ao mesmo tempo preservar o meio-ambiente.

Para Geus (1998, p.xvii), "muitas organizações morrem porque seus gerentes se concentram na atividade econômica de produzir bens e serviços, e se esquecem de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos".

O objetivo dessas organizações deveria ser de fabricar seus produtos reduzindo suas agressões ao meio-ambiente, ou encontrando novas alternativas de produzi-los, contribuindo para a sustentabilidade do planeta.

Diante dessa questão, Capra (1996, p.24) ressalta a necessidade de as organizações criarem uma sociedade sustentável, ou seja, "ambientes sociais e culturais onde podemos satisfazer as nossas necessidades e aspirações sem diminuir as chances das gerações futuras".

Com isso, pode-se dizer que as organizações devem, além de atender às necessidades humanas, tomar certos cuidados na utilização de recursos, de modo que suas atividades não prejudiquem a qualidade de vida das próximas gerações.

Além dessa preocupação, há também o desafio de as organizações manterem seus produtos, serviços e negócios no futuro.

Nessa linha, Almeida (2002, p.78) destaca que o desafio consiste em "como agir de maneira a garantir sua sobrevivência a longo prazo – ou seja, sua perenidade – diante dos desafios impostos pela natureza e pela sociedade é a questão que se apresenta a empresas de todos os portes".

Isso significa que as organizações, além de aprimorarem seus produtos e serviços para atenderem às necessidades do consumidor final e estenderem suas preocupações às questões sociais e ambientais, precisam se tornar sustentáveis, garantindo a sua sobrevivência diante da instabilidade do mercado.

Para isso, a organização deve buscar alternativas para alcançar um equilíbrio entre as suas dimensões, principalmente com relação à econômica, social e ambiental, refletindo sobre os seus impactos no ambiente.

De acordo com Savitz (2007), a busca pela sustentabilidade contribui para o desenvolvimento e aprimoramento organizacional, já que, ao gerenciar as dimensões sociais, econômicas e ambientais, gera melhorias em seus processos e se adapta para atender a esses objetivos, tornando-a ainda mais competitiva no

mercado. Desse modo, uma organização sustentável, ao mesmo tempo em que permite um maior valor aos seus acionistas, contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade, obtendo assim uma boa imagem e reputação.

Para se tornarem sustentáveis, é preciso que as organizações busquem novas alternativas de utilização de recursos, para que assim possam atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em responder às suas próprias necessidades.

Isso requer uma adequação das necessidades produtivas da sociedade de acordo com as necessidades do planeta, para que seja possível obter a qualidade de vida e também a disponibilidade de produtos e serviços para o ser humano.

Na visão de Silva (2005), a continuidade de fabricação dos produtos no futuro dependerá da capacidade de as organizações reverem seus processos produtivos e desenvolverem meios de minimizar as causas e efeitos variáveis que prejudicam o planeta.

Essa situação requer a reflexão e a discussão de alternativas viáveis para o desenvolvimento e o progresso, pois é por meio destes que surgem os efeitos nas condições de vida mundial.

Ao mesmo tempo em que as organizações criam diferenciais para superar a competitividade, sentem a necessidade de direcionar seus processos e gestão para o viés da sustentabilidade.

Silva (2005) ressalta que para garantir a fabricação contínua de seus produtos, as organizações precisam desenvolver metas e estratégias sustentáveis, interligadas com todo o processo produtivo, desde a matéria-prima até a entrega do produto final. É fato que as relações estão se tornando cada vez mais complexas, e o tempo cada vez mais escasso. Para isso, é necessário conquistar o comprometimento das pessoas, que são peças-chave no processo de desenvolvimento sustentável. Desse modo, as organizações poderão se preparar mais para contribuir na satisfação das necessidades básicas da população. O desenvolvimento sustentável pode ser reconhecido de dois modos: como meio de se verificar um processo em constante mutação, ou como fim do processo de reprodução do sistema, ao se definir o desenvolvimento mediante o do uso dos recursos.

Nessa ótica, é preciso que as organizações percebam suas conexões e interdependências entre os problemas globais, preocupando-se em se tornarem mais eficientes, conscientizando-se da importância de perceber os inúmeros

efeitos de ordem ambiental, social, política e cultural que influenciam a sociedade. Para isso, devem integrar-se em prol de um objetivo comum, discutindo alternativas e desenvolvendo modelos para gerar benefícios para suas atividades futuras e impactos positivos na sociedade.

Com isso, espera-se obter um desenvolvimento econômico que ofereça benefícios para o meio-ambiente e qualidade de vida, direcionando as atividades para ações que contribuam para a utilização consciente dos recursos naturais, além de gerar negócios sustentáveis.

Isso requer a busca pela eficiência e o investimento em novas tecnologias, em consonância com modernas práticas administrativas que contribuam para a preservação do meio ambiente.

Para Fialho (2008), desse modo a organização passa a ser vista como parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social, pois supera as obrigações legais com o objetivo de contribuir com as causas sociais e assim ser reconhecida pelo mercado. Mas para isso, é preciso que ela adote práticas de sustentabilidade até mesmo em seus sistemas de tomada de decisão.

A sustentabilidade não se reduz apenas ao meio-ambiente e às políticas e procedimentos da organização. A sustentabilidade é fundamental para a estratégia de negócios, independente de ser ou não financeira. É considerada um fator estratégico, que aliada à missão, visão e valores da organização, cria valor a longo prazo perante os seus *stakeholders*. Sendo assim, a sustentabilidade torna-se parte integrante da cultura, praticada por meio das atitudes diárias de governança, transparência e valor agregado.

A sustentabilidade visa manter a perenidade dos negócios da organização, de acordo com a lucratividade esperada e a continuidade do cumprimento de sua missão ao longo do tempo.

Para que alcancem a sustentabilidade, deve-se buscar a viabilidade econômica e adotar princípios de sustentabilidade em suas ações, a partir de um planejamento estratégico consistente e compartilhado com os seus *stakeholders*.

Na visão de Almeida (2002), a criação de valor de uma organização está diretamente ligada aos seus recursos e competências. Os recursos são ativos específicos, geralmente tangíveis, como o investimento financeiro. As competências se referem às atividades que as organizações fazem bem, que trazem vantagens competitivas. Nesse caso, são intangíveis.

Nessa linha, manter o valor de uma organização implica preservá-lo de tal modo que se gerencie os riscos dos recursos e das competências. No caso dos

recursos, é necessário analisar os riscos financeiros, ambientais e operacionais. Para as competências, é importante avaliar riscos relacionados sociais, relacionados à imagem, ao relacionamento com *stakeholders*, bem como o gerenciamento e disseminação do conhecimento.

As organizações sustentáveis tratam seus clientes com respeito e transparência em suas relações com a sociedade. Desse modo, alcançam uma boa reputação no mercado. Além disso, percebem a necessidade de investir na capacitação de seus colaboradores, bem como na formação de parcerias com seus *stakeholders*.

Desse modo, inovam em seus processos, produtos e serviços com o objetivo de oferecer ao consumidor novas oportunidades de escolha.

A inovação torna-se necessária à medida que se verifica que grande parte da população anseia por novos produtos ou serviços que gerem cada vez mais qualidade de vida nas pessoas, e com menor quantidade de recursos naturais. Assim, a inovação não é apenas tecnológica, mas também econômica, social, institucional e política.

De acordo com Fialho (2008), além da inovação, é preciso desenvolver práticas sustentáveis, a começar pelo reconhecimento das pessoas que trabalham nas organizações. É preciso valorizar e fortalecer as competências e habilidades dos indivíduos, grupos, organizações e comunidades de modo a estimularem a atuação coletiva em prol de objetivos que visem contribuir para o bem-estar individual e social, de gerações atuais e futuras. Desse modo, as pessoas passam a agir, decidir e se comportar preocupando-se com o desenvolvimento sustentável.

Almeida (2002) destaca que para isso as organizações devem valorizar o seu capital intelectual, a competência dos seus colaboradores, as práticas de trabalho, bem como o relacionamento com os clientes e com o mercado. Com isso, percebe-se uma evolução dos valores nas organizações, ao reconhecerem e valorizarem os seus recursos. Nesse sentido, a gestão sustentável se torna reflexo das estratégias definidas e das decisões tomadas baseando-se em uma constante conscientização econômica, social e ambiental, que extrapola os limites da organização.

Almeida (2002, p.78) acrescenta a idéia de ecoeficiência, ao mencionar que

para ser sustentável, uma empresa ou empreendimento tem que buscar, em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, incessante e permanentemente, a ecoeficiência. Vale dizer, tem que produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais. E tem que ser socialmente responsável: toda empresa está inserida num ambiente social, no qual influi e do qual recebe influência. Ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde.

A ecoeficiência consiste em combinar desempenho econômico e ambiental por meio da criação e promoção de valores que gerem um impacto menor sobre o meio ambiente. Por meio dessas ações, as organizações sustentáveis se tornam ainda mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis. Desse modo, inicia-se a utilização consciente dos recursos naturais, eliminando desperdícios e resíduos, contribuindo assim para o equilíbrio do sistema socioambiental e do sistema econômico.

É importante refletir sobre as ações atuais de modo a encontrar alternativas de garantir a existência dos recursos naturais no futuro, de modo a atender às gerações presentes e futuras.

Conforme Almeida (2002, p.103), os sete elementos da ecoeficiência são:

QUADRO 6 - OS ELEMENTOS DA ECOEFICIÊNCIA

1	Redução do consumo de materiais com bens e serviços.
2	Redução do consumo de energia com bens e serviços.
3	Redução da emissão de substâncias tóxicas.
4	Intensificação da reciclagem de materiais.
5	Maximização do uso sustentável de recursos renováveis.
6	Prolongamento da durabilidade dos produtos.
7	Agregação de valor aos bens e serviços.

FONTE: Almeida (2002, p.103)

É nesse sentido que o WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) recomenda alguns caminhos para que as organizações incluam a ecoeficiência em sua visão dos negócios e gestão. Isso implica criar uma visão e uma cultura que envolva todos os níveis da organização e também os *stakeholders*, reconhecendo talentos, investindo em capacitação e em novas ferramentas de gestão. É importante também exigir práticas de sustentabilidade pelos fornecedores, evitando desperdícios e problemas de poluição. Além disso, investir em pesquisa e desenvolvimento, marketing, serviços pós-venda, de modo a atender às necessidades dos seus clientes da melhor forma possível e

estendendo a responsabilidade por toda a cadeia do ciclo de vida do produto. Torna-se necessário criar, implementar e manter programas consistentes que contribuam efetivamente para a qualidade de vida das futuras gerações.

Segundo Fialho (2008), a sustentabilidade organizacional exige uma revisão do planejamento estratégico, no qual a visão, a missão, os objetivos sustentáveis e as pessoas estejam integrados e sejam compartilhados entre todos os envolvidos. Isso implica direcionar ações organizacionais para a criação de códigos de ética; para a ação, conscientização e envolvimento das pessoas em projetos sociais e assim obter o comprometimento da organização com a melhoria da qualidade ambiental. Para isso, torna-se necessário quebrar paradigmas, aumentando a flexibilidade de suas estruturas, questionando os hábitos e costumes das pessoas e desenvolvendo competências essenciais capazes de atingir objetivos sociais e sustentáveis, contribuindo para um modo de vida mais saudável e mais integrado com o ambiente na sua totalidade.

Almeida (2002) ressalta que além das ações ambientais, as organizações podem investir em projetos sustentáveis de acordo com as tendências existentes no mercado. Uma delas é o grande mercado de jovens nos países de renda média, onde eles ainda serão a maioria da população. Isso revela um mercado novo e muita força de trabalho para as organizações interessadas em investir nesses talentos. Outro mercado em ascensão é o de idosos em países de renda média, que necessitarão de serviços de saúde e cuidados domésticos. No campo da inovação, as aspirações por melhor qualidade de vida, traduzida pelo acesso ao consumo, cria múltiplas oportunidades. A produção e conservação de energia, bem como o desenvolvimento de serviços e tecnologias que reduzam os gastos energéticos fazem parte dessas tendências. Além disso, cada vez mais será valorizado o mercado de produtos e serviços que protejam, conservem e sobretudo limpem e renovem o meio ambiente.

Na visão de Fialho (2008), para as organizações sobreviverem e se tornarem sustentáveis, é preciso se preparar cada vez mais para as incertezas do ambiente a partir da criação de novos produtos, processos e estratégias de transformação e utilização mínima dos recursos naturais.

Isso significa que as organizações sustentáveis precisarão desenvolver cada vez mais a flexibilidade, buscando se estruturar e se adaptar diante das mudanças, de modo a atender às necessidades da sociedade atual e futura, sem prejudicar a qualidade de vida das gerações. Logo, é necessário ir além das exigências legais e da visão econômica, criando estruturas e projetos integrados às questões ambientais e sociais do meio.

De acordo com Dias (2008), para uma organização ser sustentável, é preciso que se preocupe com as questões sociais, valorizando as condições de trabalho, respeitando a diversidade cultural e participando de ações com a comunidade. Além disso, que seja economicamente viável, no sentido de gerar lucro; e que desenvolva culturas que contribuam para a preservação do meio-ambiente.

Para melhor compreender a sustentabilidade, é preciso conhecer as suas principais dimensões.

Assim, torna-se necessário que as organizações se preocupem com a sustentabilidade em termos de organização e de meio-ambiente.

5.2 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

O alcance da sustentabilidade nas organizações e na sociedade está ligado às tendências e necessidades existentes, as quais variam de sociedade para sociedade, mas devem ser satisfeitas de modo a assegurar as condições de vida a todos.

De acordo com Fialho (2008), isso requer um direcionamento do processo de crescimento econômico para o alcance dos objetivos sociais prioritários num contexto de crise mundial, reduzindo a miséria e as desigualdades. A tecnologia deve desenvolver soluções que conservem os recursos limitados atualmente disponíveis e permitam renová-los na medida em que eles sejam necessários às futuras gerações.

Sachs (2000) destaca alguns princípios básicos para alcançar o desenvolvimento sustentável mundial, como a satisfação das necessidades básicas; a solidariedade com as gerações futuras; a participação com a população envolvida; a preservação dos recursos naturais e do meio-ambiente e a elaboração de um sistema social que garanta emprego, segurança social e respeito a outras culturas.

Para atender esses princípios, é preciso investigar as necessidades básicas da população, priorizando a coletividade, identificando mudanças e investindo no crescimento econômico. Isso implica analisar a sustentabilidade de modo multidimensional, principalmente diante da complexidade em que a sociedade se encontra.

Conforme Sachs (2000), o desenvolvimento sustentável apresenta cinco dimensões: territorial (espacial), social, ecológica (ambiental), cultural e econômica.

5.2.1 Dimensão Espacial

A dimensão espacial visa distribuir e equilibrar a população urbana e rural no território, bem como as suas atividades econômicas, visando reduzir a concentração excessiva de pessoas nas metrópoles e preservar áreas ambientais, prevenindo o desmatamento. Objetiva frear a ocupação desordenada das populações, a concentração econômica em determinadas atividades e a centralização do poder, permitindo o equilíbrio entre cidade e campo. Isso requer investimentos na infra-estrutura básica em locais precários, como o saneamento básico.

5.2.2 Dimensão Social

De acordo com Fialho (2008), a dimensão social visa reduzir as desigualdades sociais, de modo a encontrar um novo estilo de vida adequado ao presente e ao futuro. Busca o desenvolvimento econômico somado à melhoria na qualidade de vida, bem como da saúde, educação e oportunidades de emprego.

Para Silva (2005), a dimensão social se refere à interação dos indivíduos e à situação da sociedade em termos de sua condição de vida. Indica preocupações como mortalidade infantil, nível de educação em termos de qualidade e anos de estudo, alfabetização, habitação, violência. A verdadeira chave para a reorganização da sociedade, visando à sustentação da vida e à manutenção da diversidade do planeta, está nas prioridades sociais, mediante a participação política de excluídos e marginalizados em cidadãos.

Segundo Almeida (2002, p.153), a dimensão social "inclui, dentre outros, dados sobre segurança do trabalho e saúde do trabalhador, direitos trabalhistas, rotatividade da mão-de-obra, direitos humanos e condições de trabalho nas operações terceirizadas".

5.2.3 Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental demonstra uma preocupação com a preservação do meio ambiente, diante do progresso e das necessidades de produção. Interage com as dimensões perspectivas econômicas e sociais como uma limitação de recursos para o desenvolvimento. Sugere o reflorestamento, a manutenção da qualidade do ar, da água, do solo e dos recursos naturais de modo geral, com o objetivo de preservar a biodiversidade e a saúde dos seres vivos.

Para Almeida (2002, p.153), a dimensão ambiental "inclui [...] os impactos de processos, produtos e serviços sobre o ar, a água, o solo, a biodiversidade e a saúde humana".

Conforme Fialho (2008) "engloba o uso racional dos recursos naturais, reduzindo, reutilizando e reciclando, intensificando pesquisas para reduzir resíduos e poluição".

O objetivo principal nesta dimensão deve ser o de desenvolver alternativas para minimizar a utilização de recursos naturais, seja pela preservação, seja pela revisão de processos, seja por meio da reciclagem.

5.2.4 Dimensão Cultural

A dimensão cultural visa preservar as peculiaridades de cada local, conservando as suas origens, tradições, crenças e valores de cada sociedade, valorizando e respeitando a diversidade. Diante das transformações que ocorrem de ordem mundial, é importante buscar o equilíbrio entre a tradição cultural e a inovação.

Na visão de Fialho (2008), é preciso considerar os valores culturais específicos de cada sociedade, promovendo processos que busquem mudanças dentro da continuidade cultural. A cultura é uma resposta do homem à sua necessidade de sobrevivência dentro do ecossistema, buscando sua adaptação.

5.2.5 Dimensão Econômica

A dimensão econômica sugere uma reflexão no seu sentido macroeconômico, gerenciando e alocando melhor os recursos.

Segundo Almeida (2002, p.153),

nas organizações, a dimensão econômica inclui informações financeiras, salários, benefícios, produtividade dos trabalhadores, criação de empregos, despesas com pesquisa e desenvolvimento, despesas com terceirização e investimentos em treinamento de recursos humanos, entre outros.

Silva (2005) acrescenta que a dimensão econômica preocupa-se com o que se produz, como se produz e para quem se produz. Com a escassez de recursos e as necessidades ilimitadas de crescimento da economia, a questão de como produzir tornou-se relevante para o aspecto econômico. Isto inclui necessidades de

novas tecnologias e formas de produção, além de otimização de recursos e escolhas conscientes de combinações. Número de desempregados, renda média, crescimento por atividade econômica, atividade econômica predominante.

Todas essas dimensões se inter-relacionam entre si e devem ser constantemente avaliadas e analisadas perante o planejamento e a execução de ações, para que haja a sustentabilidade do sistema.

A integração dessas dimensões permite um estabelecimento de objetivos mais consistentes e concretos, pois possibilita o desenvolvimento de novas soluções, o atendimento às necessidades de habitação, alimentação, lazer, além da preservação do meio-ambiente.

Fialho (2008) ressalta que as organizações precisam reestruturar seus processos, para que possam manter-se sustentáveis em suas dimensões. É preciso conciliar a gestão sustentável com uma gestão administrativamente viável, capazes de constituírem sistemas que integrem muito mais que a simples questão econômica.

De acordo com Becker (2002), o desenvolvimento contemporâneo está baseado em três pontos: a competitividade, a sustentabilidade e a flexibilidade. A competitividade está cada vez mais presente no meio organizacional, com o rápido desenvolvimento de tecnologias e com o avanço das comunicações. A organização permite que as diversidades ambientais e culturais se transformem em vantagens no sentido de articular a autonomia decorrente da diversidade. São múltiplas alternativas decorrentes das diferenças culturais e ambientais, inseridas num processo geral potencializando seus recursos. E a flexibilidade surge como uma necessidade do próprio processo de transformação. Ela aproxima grupos, classes, organizações, instituições, regiões e nações para tratar de determinados fins de interesse comum, tornando-se sinônimo de parceria. Assim, pode-se dizer que competitividade, organização e flexibilidade, aliadas à sustentabilidade, fundamentam o processo de desenvolvimento contemporâneo.

Para finalizar a abordagem da sustentabilidade nas organizações, torna-se necessário apresentar alguns desafios inerentes a essa temática. O alcance da sustentabilidade nas organizações e na sociedade depende basicamente da cooperação entre as pessoas e da consolidação de uma visão global baseada em princípios socioambientais.

Porém, Camargo (2003) ressalta a existência de alguns entraves de ordem cultural; científica; política-econômica; social; ética; ideológica e psicológica. Os

entraves culturais implicam os diferentes modos que cada povo se relaciona com a natureza, sobre como utilizam os recursos naturais, o que pode levar países a se preocupar ou até mesmo ignorar questões referentes à preservação do meio-ambiente. Os entraves científicos demonstram que uma dificuldade de compreensão das pessoas e organizações sobre as relações complexas. Isso ocorre devido às diferenças nos níveis de informação e tecnologia entre países, dificultando o diálogo entre a comunidade científica e a sociedade civil.

Por sua vez, os entraves político-econômicos se referem à grande desigualdade social entre países, o que dificulta o estabelecimento de uma multa pelos danos causados ao meio ambiente, reflexo também de uma falta de uma visão política compartilhada para a consecução de projetos socioambientais globais. Os entraves sociais ocorrem devido ao aumento populacional, aos conflitos étnicos e religiosos, à exclusão social, às questões relacionadas com a fome e a pobreza, ao baixo nível de escolaridade, à violência e à falta de condições básicas de sobrevivência.

Existem ainda os entraves éticos, ideológicos e psicológicos. Os entraves éticos demonstram a falta de interesse do homem em promover projetos e iniciativas socioambientais. Os entraves ideológicos: se referem a extremismos que os interesses individuais, quando são inconciliáveis com os interesses coletivos. Os entraves psicológicos: demonstram a dificuldade do homem em se sentir integrado à natureza, em ensinar sobre a importância e necessidade de preservação, enfatizando excessivamente a competição em vez da cooperação.

Os estudos indicam que esses entraves se desenvolvem na medida em que aumentam os efeitos da globalização e da complexidade organizacional.

Diante das incertezas do meio e dos desafios impostos pelos efeitos da globalização, é preciso verificar quais manifestações da Teoria da Complexidade orientam a sustentabilidade das organizações.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após o referencial teórico apresentado, tornou-se necessário verificar a presença dos princípios da Teoria da Complexidade nas organizações com vistas à sustentabilidade, de modo a responder ao problema de pesquisa '*quais manifestações da Teoria da Complexidade orientam a sustentabilidade das organizações?*' e verificar o alcance dos objetivos propostos. Com isso, buscou-se estabelecer procedimentos sistemáticos que disponibilizassem informações suficientes para chegar a uma conclusão.

Gil (1999, p.42) destaca a relevância de realizar uma pesquisa ao inferir que "pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas mediante o emprego de procedimentos científicos".

A pesquisa permite encontrar respostas na medida em que exige do pesquisador a definição do que estudar; de quais dados são importantes; do que coletar e como os dados serão analisados.

Para conduzir esse estudo, foi preciso definir o tipo de pesquisa a ser aplicada, bem como o instrumento de coleta de dados e os critérios adotados para a elaboração do questionário, os quais serão apresentados a seguir.

6.1 TIPO DE PESQUISA

Sabe-se que as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, quanto aos procedimentos adotados, quanto aos objetivos e quanto à forma de abordagem.

Quanto à *natureza*, esta pesquisa pode ser classificada como *aplicada*, pois, de acordo com as idéias de Marconi e Lakatos (1996), visa gerar novos e úteis conhecimentos para o avanço da Ciência, com possibilidade de aplicação prática.

Quanto aos *procedimentos técnicos*, optou-se pela pesquisa bibliográfica.

Na visão de Marconi e Lakatos (1996, p.66), "a pesquisa bibliográfica não é uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras".

Para a elaboração desta dissertação foram utilizadas diferentes fontes bibliográficas, como livros, artigos, dicionários e revistas, de modo a analisar as contribuições de diversos autores sobre os assuntos apresentados. As informações

foram lidas, analisadas e interpretadas, de modo a confrontar as diferentes percepções sobre determinados assuntos. e observar pontos de vista equivalentes, permitindo um diálogo entre as diversas visões e definições, e construindo novos conhecimentos sobre uma mesma temática.

Quanto aos *objetivos*, esta pesquisa pode ser classificada como *exploratória*, pois desenvolveu, esclareceu e explorou o tema escolhido. É o que explica Gil (1999, p.43), ao inferir que "as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores".

As pesquisas exploratórias permitem uma visão geral sobre determinado fato, pois favorecem uma maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo explícito ou construir hipóteses.

Quanto à *forma de abordagem* do problema, pode-se dizer que esta pesquisa foi *quali-quantitativa*.

De acordo com Silva e Menezes (2001, p.20), a pesquisa qualitativa se caracteriza como um "vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números".

A pesquisa qualitativa permite compreender as razões pelas quais os agentes agem de tais modos, o que é possível entender a partir da exposição de pontos de vista a respeito das questões apresentadas. Sendo assim, este tipo de pesquisa se baseia na idéia de que a realidade é constituída pela interação de pessoas em seu mundo social, com o objetivo de interpretar os significados e as intenções dos indivíduos.

Nessa perspectiva, para responder ao problema de pesquisa foi elaborado um questionário contendo quinze questões, sendo quatorze de múltipla escolha e uma aberta, mas todas com a possibilidade de complementar a resposta e/ou expor outras percepções.

Ao considerar as diversas situações de interação social na organização e permitir o compartilhamento de opiniões e percepções, as questões foram consideradas de caráter subjetivo, qualitativo. Tanto a análise inicial (elaboração) quanto a análise final (conclusão) do questionário dependeu da interpretação do pesquisado e do pesquisador.

Porém, a interpretação dos dados coletados também foi quantitativa, já que a pesquisa exigiu a compilação de dados, expressando em números e percentuais os seus principais resultados. A soma das respostas para cada item de questão e a elaboração dos gráficos foi realizada com a ajuda do software Sphinx.

A temática da pesquisa, o seu problema e os seus objetivos levaram a autora a optar por uma estratégia de pesquisa que permitisse responder ao problema de pesquisa com base em acontecimentos reais, por meio de pessoas que trabalhassem em alguma organização. Sendo assim, a alternativa escolhida foi o *Estudo de Caso*.

De acordo com Gil (1999), o Estudo de Caso é muito usado nas pesquisas sociais pelo fato de explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não permitem o uso de levantamentos e experimentos. Em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois utiliza informações por meio de pessoas e de papéis, permitindo escolher indivíduos, programas e organizações que compartilhem o mesmo ambiente e a mesma experiência.

Yin (2005, p. 20) destaca a importância de utilizar o estudo de caso principalmente para estudar as organizações e entender fenômenos sociais complexos, ao inferir que essa estratégia pode ser usada

[...] em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais; organizacionais; sociais; políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. [...] Em todas essas situações, a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de setores econômicos.

Segundo o autor em tela, o estudo de caso permite investigar um fenômeno dentro do seu contexto da vida real e trabalhar simultaneamente com diferentes evidências. Com isso, permite esclarecer os motivos pelos quais foram tomadas as decisões, como foram implantadas e com quais resultados. Nesse sentido, é possível lidar com questões contextuais, acreditando que poderiam ser pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

Na visão de Gil (1999), o Estudo de Caso estimula novas descobertas, já que permite que o pesquisador, no decorrer do processo, interessar-se por aspectos que não havia previsto, contribuindo assim para um enriquecimento da pesquisa.

Ao optar pelo Estudo de caso como estratégia de coleta de dados para esta pesquisa, a autora escolheu como unidade-caso a organização SESC-PR.

6.2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização selecionada para a realização desta pesquisa foi o SESC-PR (Serviço Social do Comércio), entidade de direito privado administrada pelos empresários do Comércio e de Serviços.

O SESC faz parte do Sistema CNC, que abriga o SESC e o SENAC. Com um total de 4.994.102 matriculados e 654.940.955 atendimentos em 2006, essa entidade de direito privado está presente nos 26 estados da União e no Distrito Federal com uma estrutura descentralizada e autônoma, tanto para a gestão como para a criação e execução de projetos e atividades, orientadas por diretrizes propostas pelo Departamento Nacional e aprovadas pelo Conselho Nacional do SESC.

O SESC está presente em todas as capitais dos Estados, em cidades de porte médio e até em pequenos municípios. Sua estrutura física é constituída de Centros de Atividades e de Unidades Operacionais especializadas, como Colônias de férias, Hospedarias, Teatros, Cinemas, Balneários, Escolas e Áreas de Proteção Ambiental como a Estância Ecológica do Pantanal.

Essa imensa rede de serviços, voltada para responder às necessidades de sua clientela e da comunidade no campo do bem-estar social, é administrada pelo Conselho Nacional do SESC, que tem a função de planejar, definir diretrizes, coordenar e controlar as atividades da instituição em todo o País. O Conselho Nacional tem estrutura tripartite, e constitui a instância máxima de decisão da Entidade. Tem como presidente nato o Presidente da CNC, e é composto de um a três representantes de cada Conselho Regional do SESC, do Diretor Geral do Departamento Nacional; e de representantes das Federações Nacionais de Comércio de Bens e Serviços, do Ministério do Trabalho e Emprego e do INSS; integrando ainda seis representantes dos trabalhadores, indicados pelas centrais sindicais.

Cada Administração Regional do SESC tem uma estrutura semelhante, com conselhos formados por membros eleitos pelos sindicatos patronais do

comércio de bens e prestação de serviços, representantes dos trabalhadores e representantes do Ministério do Trabalho e Emprego e do INSS.

O SESC-PR surgiu graças à iniciativa privada, interessada e comprometida com a responsabilidade social de promover o bem-estar social da classe comerciária e a qualificação profissional do trabalhador.que visa promover, fortalecer e desenvolver o Comércio e os trabalhadores do comércio do Estado no Paraná.

A manutenção do SESC-PR vem da contribuição compulsória (1,5% e 1% respectivamente) que incide sobre o valor da folha de pagamento das empresas vinculadas às entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio.

O SESC-PR desenvolve suas estratégias de ação tendo como âncoras a educação, cultura, saúde e lazer, através de programas, projetos e atividades que valorizem e promovam o desenvolvimento integral do ser humano, envolvendo os vários públicos do segmento social do comércio.

O desafio permanente é a busca de novas soluções de qualidade de vida para o comerciário e seus dependentes, desenvolvendo desta forma a essência da Missão do SESC-PR.

O público-alvo das ações do SESC-PR é constituído pelo trabalhador do comércio de bens, serviços, turismo e seus dependentes. Fazem parte deste público os trabalhadores aposentados nesses setores e aqueles que, estando desempregados, exerceram no período de um ano atividades em empresas comerciais dos ramos indicados conforme normas institucionais.

Dentre as múltiplas atividades em prol da valorização do ser humano, desenvolvidas pelo SESC-PR destacam-se:

- a) A educação para o presente e para o futuro, que inclui atividades de educação infantil, do jovem e do adulto e educação para a vida e do bem-viver.
- b) Atividades esportivas e de lazer, envolvendo jogos, torneios esportivos, viagens, colônia de férias.
- c) Preocupação com a saúde do comerciário e seus dependentes, ao oferecer atendimento e envolver programas e projetos de nutrição, assistência odontológica, e educação para a saúde, envolvendo programas realizados nas empresas, assistência nas sedes do SESC-PR, promoção e participação em congressos e eventos sobre o assunto.

- d) Atividades culturais, como espetáculos teatrais e musicais, danças, exposições, artes, treinamento e capacitação, discussão sobre filosofia e pensamento, oficinas e palestras, biblioteca com mais de 90 mil títulos, em constante atualização.
- e) Projetos assistenciais e de convivência, formados por idosos, adolescentes e pais. Estes programas se desenvolvem através de trabalhos em grupo, ação comunitária, parcerias diversas com empresas, entidades de classe, associações e ONGs.
- f) Projetos de inclusão social tais como, Mesa Brasil de Segurança Alimentar e Nutricional, projeto Crescer para atendimento à criança e adolescente que apresentam vulnerabilidade sócio-econômica e risco social.
- g) Projetos de educação e cidadania com o objetivo de facilitar o acesso do jovem, do adulto e do idoso à educação formal da alfabetização à 4ª. série, auxiliando na melhoria das condições de vida da população.

Em 2006, cerca de 4,9 milhões de pessoas beneficiaram-se da ação social do SESC-PR. Esse contingente é composto, em sua grande maioria, pelos trabalhadores do comércio de bens e serviços, seus familiares e dependentes, mas também abrange as populações da periferia de cidades pequeno, médio e grande porte, que são assistidas pela entidade através de parcerias com o poder público, empresas privadas, sindicatos e associações de moradores. Em muitos casos, o SESC é o único meio de acesso dessas populações aos serviços de saúde, educação, lazer, cultura e assistência.

É importante ressaltar que, além dessas ações sociais, o SESC-PR é considerado um agente viabilizador da produção cultural, fomentador do turismo, e incentivador da consciência ecológica e da preservação ambiental.

A missão do SESC-PR é prover soluções para a qualidade de vida do comerciário e seus familiares por meio da educação, cultura, saúde e lazer.

A visão do SESC-PR ser reconhecido como organização social de excelência em gestão, infra-estrutura, inovação e atendimento.

Os valores que orientam o SESC-PR são integridade, profissionalismo, espírito de equipe, inovação, flexibilidade, excelência, responsabilidade social e solidariedade.

Visando realizar a Missão para a qual foi criado e conquistar a Visão estabelecida, o SESC-PR desenvolve seus planos, programas, projetos e ações com os seguintes objetivos:

- levar as ações do SESC-PR às empresas comerciais em regiões e municípios onde não estão presentes;
- fidelizar o cliente preferencial;
- conquistar novos clientes nas Unidades de Serviço;
- estabelecer índices de subsídios compatíveis com o poder econômico da classe comerciária;
- racionalizar e minimizar custos das áreas meio e fim;
- manter reserva financeira adequada e permanente para minimizar riscos;
- criar novos produtos e serviços;
- incrementar a qualidade na prestação de serviços;
- maximizar a utilização dos espaços físicos;
- customizar a política de treinamento e desenvolvimento humano ao novo modelo de gestão;
- consolidar o modelo de gestão participativa;
- incrementar os processos de comunicação interna.

6.3 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário.

De acordo com Marconi e Lakatos (1996, p.88), "o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Este instrumento permite ao pesquisador economizar tempo, deslocamento e uma fácil tabulação.

O questionário foi aplicado no SESC-PR, e abrangeu colaboradores de diferentes idades, cargos, departamentos, unidades e cidades.

O primeiro passo para a realização desta pesquisa no SESC-PR foi a apresentação da temática, da estratégia de Estudo de Caso e do questionário ao presidente do SESC-PR e ao diretor de Recursos Humanos da organização.

Após obter a aprovação da diretoria, optou-se por encaminhar o questionário aos colaboradores via e-mail do diretor de recursos humanos do SESC-PR.

Junto ao questionário, foi elaborado um texto explicando a natureza da pesquisa, a importância e a necessidade de obter respostas, com o objetivo de despertar o interesse do colaborador. Solicitou-se que o colaborador preenchesse e encaminhasse as respostas do questionário diretamente para o e-mail da pesquisadora. O prazo estipulado e cumprido para esta tarefa foi de quinze dias.

Do total de questionários enviados, 30% foram respondidos, ou seja, 33 (trinta e três). Em seguida, os e-mails foram consolidados e transmitidos para o programa Sphinx Léxica, que compilou os dados e gerou os gráficos.

É importante ressaltar que os colaboradores foram selecionados aleatoriamente, com o objetivo de obter a participação de indivíduos de diferentes cargos, departamentos, unidades e cidades.

Como o questionário foi enviado por e-mail, não houve influência da pesquisadora nas respostas, o que pode ter contribuído para a redução de possíveis distorções. É importante mencionar que não houve dúvidas quanto ao seu preenchimento e envio.

6.3.1 Elaboração do Questionário

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico desta dissertação, mas principalmente nos sete princípios da Teoria da Complexidade e no indicador de sobrevivência e crescimento da organização, definido por Meneghelli e Grosch (2001).

As perguntas do questionário foram escritas de modo a analisar a presença dos princípios de complexidade no SESC-PR e verificar quais manifestações da Teoria da complexidade orientam a sustentabilidade da organização em estudo.

Para atender ao problema de pesquisa, visou-se relacionar os princípios da complexidade com os indicadores de sustentabilidade organizacional, elaborando questões personalizadas de acordo com os produtos e serviços que o SESC-PR oferece, conforme o Anexo 3.

As questões foram cuidadosamente elaboradas de modo a transmitir uma mensagem clara e dinâmica, buscando evitar distorções e questões em branco. Optou-se por incluir de uma a quatro perguntas para cada princípio da complexidade, permitindo ainda o cruzamento com os indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, já que complementam os princípios da complexidade.

Foram elaboradas somente 15 (quinze) questões, para evitar fadiga e desinteresse ao recebedor. Este número foi considerado suficiente para abranger todos os assuntos relevantes da pesquisa. As questões foram ordenadas de acordo com a ordem dos princípios da complexidade, para facilitar a análise final. Do total de questões, quatorze perguntas eram de múltipla escolha, e aceitavam mais de uma resposta, permitindo ainda comentários a respeito do assunto. Com isso, abrangeram várias facetas do mesmo assunto. Apenas uma pergunta era aberta.

A técnica da múltipla escolha permitiu uma fácil tabulação e proporcionou uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas. A combinação de respostas de múltipla escolha com as respostas abertas possibilitou mais informações sobre o assunto, sem prejudicar a tabulação.

Depois de redigido, o questionário foi testado com cerca de dez profissionais que trabalham em outra organização, ou seja, fora do alvo de estudo. O objetivo foi de identificar possíveis falhas existentes, como inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível. Com isso, permitiu ajustes antes da sua aplicação na organização. Essa fase de pré-teste possibilitou a reformulação do questionário, conservando, modificando, ampliando e eliminando itens; explicando melhor determinadas questões e modificando a redação das mesmas.

Este pré-teste visou atender aos seguintes elementos, estipulados por Marconi e Lakatos (1996, p.90-91):

- a) *Fidedignidade*. Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- b) *Validade*. Os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- c) *Operatividade*. Vocabulário acessível e significado claro.

Conforme já mencionado, o tratamento dos dados, a compilação e a elaboração dos gráficos foram realizados por meio do software Sphinx.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A primeira parte do questionário destinou-se a identificar os cargos de cada indivíduo, os departamentos e as unidades em que os mesmos trabalhavam.

Cargos

- Técnico de atividades
- Assessor técnico
- Chefe da Seção de Desenvolvimento de Sistemas
- Chefe da seção de seleção e treinamento
- Analista de Apoio Operacional
- Analista de Recursos Humanos
- Analista de sistemas
- Analista de Material
- Contador
- Engenheiro Civil

Departamentos em que Trabalham

- Ação Comunitária
- Apresentações artísticas
- Biblioteca Central
- Centro de Processamento de Dados
- Coordenação de Cursos
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento físico esportivo
- Departamento Técnico
- Divisão contábil-financeira
- Divisão de Apoio Operacional/ Seção de Saúde/ Odontologia
- Divisão de Recursos Humanos
- Divulgação/Assessoria de Imprensa
- Educação e ação comunitária
- Educação e Cultura

- Educação em saúde
- Galeria de artes
- Seção de Obras
- SESC Centro- Curitiba- trabalho com grupos
- SESC Portão - Curitiba - Coordenação técnica nas áreas de Educação em saúde
- DAC (desenvolvimento artístico cultural)
- SESC Marechal Cândido Rondon

A segunda parte do questionário incluiu perguntas ligadas aos princípios da teoria da complexidade de Morin (2000), aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, criados por Meneguelli e Grosch (2001), além de aspectos ligados à sustentabilidade. Desse modo, buscou-se verificar quais princípios da Teoria da Complexidade orientam a sustentabilidade do SESC-PR, e também quais indicadores demonstram a sustentabilidade da organização.

Questão 1

A questão 1 se refere ao princípio sistêmico ou organizacional, que se baseia na idéia sistêmica da organização, em que o todo pode ser maior ou menor do que a soma dos seus elementos. Parte da idéia de que a organização é constituída pelo seu conjunto de funcionários e departamentos, que trabalham para atingir um resultado comum. Para atender a este princípio, espera-se que os indivíduos e departamentos atuem de modo integrado e interdependente em sua rotina.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende aos itens *pessoas e conhecimento*. É por meio dos indivíduos que surgem idéias, discussões e opiniões, gerando interação e interdependência entre grupos e departamentos.

Ao analisar o gráfico abaixo, observa-se que a maior parte das pessoas apresenta a percepção que há interação e interdependência entre os departamentos da organização. Para 51,5%, essa relação pode ser observada em virtude da comunicação constante entre departamentos na formulação de projetos e atividades. Nesse caso, pode-se dizer que a participação dos setores é freqüente. Por outro lado, para 30,3% das pessoas, os departamentos interagem entre si, mas apenas quando se identifica uma necessidade ou problema. Apenas 9,1% das respostas revela que os departamentos atuam de modo independente, sem necessidade de interagir com outras áreas.

Atuação dos Departamentos

Observo que os diversos departamentos do SESC-PR

Não resposta	5	15,2%	
Atuem de modo independente, ou seja, cada departamento realiza suas atividades de acordo com a rotina normal de trabalho, sem necessidade de interagir com outros departamentos	3	9,1%	
Atuem de modo interdependente - há interação/ participação / comunicação constante entre departamentos na formulação de projetos e atividades	17	51,5%	
Atuem interagindo entre si somente quando se identifica uma necessidade ou problema	10	30,3%	
Não sei	0	0,0%	
Total	33		

Ao compartilhar as percepções, um colaborador destacou a importância da interação e sintonia entre os setores, para que os projetos apresentem mais qualidade no planejamento e desenvolvimento.

Outro comentário demonstra que ainda há um caminho a ser aperfeiçoado pelo SESC-PR. Segundo o funcionário, apesar de a organização se encontrar em uma fase de transição, ainda não é possível identificar uma considerável interdependência dos processos, principalmente entre as Divisões e Unidades Executivas.

Com isso, observa-se que a comunicação interdepartamental pode ser aperfeiçoada. Nesta situação, o colaborador destaca que poderia haver um envolvimento maior das unidades na definição de projetos, já que cada unidade traz, por si só, suas características, experiências e históricos, que são peculiares de cada região. Essa possível falta de conexão pode interferir diretamente na adesão e condução das atividades de cada unidade, pois poderá lançar cursos que não sejam necessariamente do interesse da comunidade.

Uma interação ainda mais freqüente poderia contribuir inclusive para identificar atividades que já não foram bem-sucedidas no passado. As experiências de cada unidade poderiam ser compartilhadas e trabalhadas na etapa de planejamento dos projetos, gerando mudanças em todo o sistema.

A sintonia entre os departamentos sugere o bom relacionamento, o respeito e o espírito de equipe, o que é fundamental para um bom trabalho na organização. A falta de sintonia entre departamentos pode influenciar negativamente no processo de interação e interdependência entre si.

O colaborador exemplifica uma situação de aparente falta de interação entre setores, já que, na opinião dele, faltou a comunicação entre grupos para redirecionar os e-mails, atrasando e prejudicando processos.

Apesar de ter obtido um alto percentual de interação e interdependência, os comentários demonstram que ainda assim há algumas possibilidades de melhoria, de incremento neste percentual.

Comentários

- *É necessário que haja interação e sintonia entre os departamentos para melhor planejamento e desenvolvimento de cada projeto.*
- *A empresa SESC está em transição de um processo administrativo para um processo de gestão; mas não se percebe, ainda, uma interdependência de processos entre Divisões e Unidades Executivas. Exemplos: 1) projetos criados para as Unidades sem consulta prévia à equipe/atividade/técnicos envolvidos, da realidade e da experiência daquela unidade. 2) quando da transferência de funcionários de Divisão e ou Unidade, seus e-mails permanecem lotados no antigo grupo por um longo tempo.*

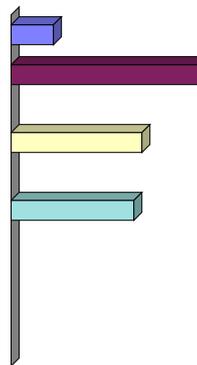
Questão 2

A questão 2 também se refere ao princípio sistêmico ou organizacional. Nesta situação, questiona ao colaborador se há emergência (quando o todo é maior do que a soma das partes) ou imposição (quando o todo é menor do que a soma das partes). Esta pergunta visou identificar os resultados obtidos em conjuntos, em reuniões e trabalhos em grupo; se as novas idéias são estimuladas na rotina organizacional ou se há algum processo de inibição da criatividade individual, gerando o medo das pessoas opinarem.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende aos itens *peçoas* e *conhecimento*, pois aborda a respeito da discussão de idéias entre indivíduos, ao estimular ou inibir a participação de cada um, gerando novos conhecimentos.

Discussão de Idéias

Observo que a discussão de idéias, seja em reuniões ou na rotina de trabalho ...

Não resposta	5	15,2%	
Envolve pessoas de diferentes áreas e / ou níveis hierárquicos	22	66,7%	
Estimula a exposição e discussão de diferentes pontos de vista	15	45,5%	
Estimula a interação entre as pessoas, gerando idéias que certamente não seriam possíveis se fossem pensadas individualmente	14	42,4%	
Inibe o processo criativo das pessoas	0	0,0%	
É rara	0	0,0%	
Total	33		

Com relação à discussão de idéias, seja em reuniões ou na rotina de trabalho, 66,7% das respostas correspondem ao envolvimento de pessoas de diferentes áreas e /ou níveis hierárquicos. 45,5% das respostas revela que há um estímulo para que os indivíduos exponham e discutam os diferentes pontos de vista. 42,4% das respostas indica que essa troca de idéias é mais produtiva em grupo do que de modo individual. Os percentuais revelam que não há aparente inibição do processo criativo dos indivíduos.

Os comentários ressaltam a importância de realizar reuniões produtivas e objetivas que alcancem os resultados esperados, reconhecendo sempre o trabalho em equipe no decorrer das reuniões. Sugere-se que as decisões se tornem um pouco mais descentralizadas, estimulando ainda mais a participação e a interação dos indivíduos no processo. Um exemplo mencionado foi o trabalho de informática, que depende da interação com outros departamentos para cumprir com os seus objetivos. O compartilhamento de idéias e opiniões favorecem uma solução mais rica do que se fosse pensado por um único indivíduo.

Comentários

- *Acredito que todas as reuniões devem ser produtivas e conforme a necessidade, ser também objetivas para evitar que as mesmas acabem por não resolver muitas coisas.*
- *As reuniões criam possibilidades das pessoas se conhecerem e assim o trabalho em equipe realmente é realizado.*
- *Na área de informática, é necessário interação com outras áreas o tempo todo, pois somos prestadores de serviço para as demais, assim minha resposta está associada a minha vivência nesta área.*

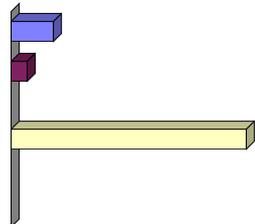
- *Mesmo havendo discussões, muitos processos e tomadas de decisão são centralizados. Há margem para grande melhoria do processo interativo como um todo.*

Questão 3

A questão 3 se refere ao Princípio Hologramático, que busca demonstrar como a cultura, a missão, a visão, os valores e as normas da organização se manifestam na rotina da organização, por meio das ações dos colaboradores, já que, de acordo com este princípio, os mesmos trazem o DNA e a cultura organizacional. A idéia é que as pessoas incorporem esses princípios e passem a agir como representantes da organização.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende ao item *peçoas*, ao verificar se as atitudes, comportamentos e decisões de cada indivíduo são coerentes com a missão e os valores do SESC-PR.

Percepção		
Na sua percepção, o colaborador SESC-PR...		
Não resposta	5	15,2%
Traz consigo o seu próprio jeito de ser, independente da cultura da organização	2	6,1%
Manifesta em suas atitudes, comportamentos e decisões a cultura, os princípios e as normas do SESC-PR.	27	81,8%
Não sei	0	0,0%
Total	33	



A horizontal bar chart to the right of the table shows the distribution of responses. The bars are colored: blue for 'Não resposta', purple for 'Traz consigo o seu próprio jeito de ser...', yellow for 'Manifesta em suas atitudes...', and light blue for 'Não sei'. The yellow bar is the longest, representing 81.8% of the total responses.

Nesta questão, 81,8% das respostas indica reconhecer que o colaborador SESC-PR manifesta em suas atitudes, comportamentos e decisões a cultura, os princípios e as normas da organização. Isso significa que a missão e os valores são claros e estão enraizados, que as pessoas vivem o DNA da organização. Isso reforça ainda mais as ligações entre os indivíduos, gerando o sentimento de pertencer a uma totalidade, à organização.

É claro que cada indivíduo tem as suas opiniões próprias, sua personalidade, conforme um colaborador mencionou. Mas o padrão das atitudes e valores é comum a outros funcionários da mesma organização. Esse modo de agir contribui para um comportamento harmonioso na organização e também para um bom desempenho das atividades.

Foi citada a dificuldade que as pessoas com mais tempo de serviço na organização têm de aceitarem o novo, já que há diferenças de idade na organização.

Comentários

- *Cada pessoa tem a sua maneira de agir, dependendo do seu contexto, as normas e parâmetros do Sesc são simples e claras e para realizar um bom desempenho deve-se segui-las.*
- *As equipes estão oxigenadas com a presença de funcionários novos em idade e experiência da organização SESC, e funcionários com conhecimento e experiência de muitos processos. Percebe-se muitas vezes, uma dificuldade no compartilhamento das experiências e na aceitação do novo.*

Observa-se, a partir dos percentuais e comentários apresentados, que as normas do SESC-PR são claras, e não geram dificuldades de compreensão.

Questão 4

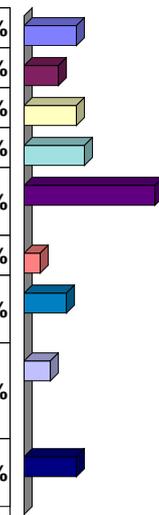
A questão 4 se refere ao Princípio do Círculo Retroativo, no qual o *feedback* surge como um importante transmissor de informações internas e externas da organização, com o objetivo de gerar melhorias e de buscar adaptações de acordo com as mudanças, já que as mesmas interferem no equilíbrio organizacional.

Para isso, é muito importante observar o modo como essas informações são trabalhadas e aceitas dentro da organização, e se a prática do *feedback* é freqüente em sua rotina. O *feedback* pode utilizado nas relações interpessoais para reafirmar atitudes ou para criticar/aconselhar um indivíduo sobre um determinado tipo de comportamento adotado. O *feedback* positivo visa manter e o negativo, corrigir. O *feedback* do mercado pode indicar se um determinado produto, serviço ou projeto está obtendo uma boa aceitação na sociedade. Cabe à organização interpretar as informações internas e externas agir de acordo com aquilo que julgar mais adequado a cada situação.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende aos itens *pessoas* (ao se referir à mudança no comportamento das pessoas, *produtos e serviços* (ao obter a avaliação de projetos e atividades em andamento na comunidade) e *clientes* (com relação à satisfação).

Feedback

O feedback significa retroalimentação das práticas e processos entre os membros de uma organização. Na sua percepção, os feedbacks no SESC-PR...

Não resposta	6	18,2%	
São raros	4	12,1%	
São freqüentes e naturais	6	18,2%	
São estimulados pela organização	7	21,2%	
Ocorrem sempre que possível, tanto para sinalizar bons quanto maus resultados	15	45,5%	
Ocorrem quando as pessoas realizam bem o seu trabalho	2	6,1%	
Ocorrem quando um projeto não é bem avaliado ou quando não alcança seus objetivos (internos ou externos)	5	15,2%	
Ocorrem somente quando a conduta de um colega, líder ou subordinado é considerada inadequada à cultura da organização	3	9,1%	
Influenciam o comportamento das pessoas, e até mesmo dos líderes	6	18,2%	
Total	33		

O gráfico acima revela que 45,5% das respostas demonstra que os *feedbacks* são praticados sempre que possível, tanto para sinalizar bons quanto maus resultados. 21,2% sentem que a organização estimula os *feedbacks*, e 18,2% considera que são freqüentes, naturais e influenciam o comportamento das pessoas, até mesmo dos líderes, gerando melhorias de comportamento e processos, pois demonstra que o SESC-PR se preocupa em melhorar continuamente.

O gráfico demonstra ainda que 15,2% dos *feedbacks* são realizados para informar sobre projetos que não alcançaram os objetivos. Observa-se que o percentual de *feedbacks* ocorrem como forma de reconhecimento por um trabalho bem feito é baixo, já que apenas 6,1% das respostas indicou que o SESC-PR pode incentivar seus líderes a reconhecerem o trabalho bem feito do dia-a-dia ou no decorrer de um projeto. O elogio a um bom desempenho evita o foco apenas no resultado final ou nas falhas que aconteceram. Desse modo, as pessoas certamente se sentirão mais seguras e motivadas para realizarem a sua tarefa. Sendo positivo ou negativo, é importante que o *feedback* seja dosado, equilibrado.

O *feedback* é importante porque permite que a organização tome decisões como manter, alterar ou excluir determinados produtos, serviços ou projetos.

A freqüência muito grande de *feedbacks* positivos pode não ser uma estratégia interessante por parte da organização, já que tende a tornar as pessoas acomodadas, seguras demais com o resultado que elas oferecem, não demonstrando

necessidade de melhoria ou inovação em seus processos e em sua rotina, favorecendo uma possível improdutividade a longo prazo.

O *feedback* negativo (crítica) também é essencial para o desenvolvimento das pessoas nas organizações, pois é por meio deles que há a chance de rever, de melhorar os resultados e o comportamento. Porém, se for feito com muita frequência, pode gerar comportamentos defensivos e, assim, produzir efeitos opostos aos pretendidos.

Para o *feedback* ser eficaz, o diálogo é fundamental.

Os comentários a seguir revelam que o *feedback* nem sempre é feito da forma correta na organização. Neste caso, para amenizar o problema, sugere-se a realização de treinamentos específicos, com a finalidade de preparar as lideranças para darem *feedbacks* do modo correto aos seus funcionários. É importante também que as pessoas estejam preparadas para ouvir *feedbacks*.

Comentários

- *Nem sempre é da forma correta, acredito que por falta de conhecimento da técnica, é utilizado o nome.*
- *Algumas pessoas não conseguem expressar-se de maneira que melhore, mas pelo contrário, que destrua ou desestimule.*

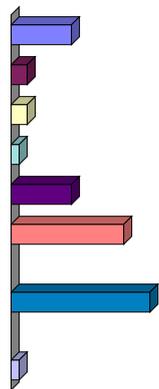
Questão 5

A questão 5 se refere ao Princípio do Círculo Recursivo, e visa observar como os *feedbacks* são vistos, recebidos e trabalhados dentro da organização, ou seja, que ações são realizadas a partir do *feedback*, em termos de melhoria na qualidade de produtos, serviços e atendimento, ou se há necessidade de treinar pessoas, por exemplo.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende aos itens *pessoas, produtos e serviços e clientes*. É por meio do *feedback* que a organização verifica como está a sua performance interna e externa, e faz os ajustes necessários para melhorar o relacionamento interpessoal, o aprimoramento de atividades e o atendimento ao cliente. Porém, para gerar efeitos positivos, o alcance de melhores resultados dependerá do modo como esses *feedbacks* são direcionados e compreendidos na organização.

Direcionamento Feedbacks

Na sua percepção, como são direcionados os feedbacks no SESC-PR?

Não resposta	7	21,2%	
Não acontecem	2	6,1%	
Muitas vezes são ignorados pelas pessoas que os recebem	2	6,1%	
Muitas vezes são vistos como destrutivos	1	3,0%	
Muitas vezes provocam resistências e/ou conflitos	7	21,2%	
São vistos como construtivos, melhorando o desempenho do trabalho	13	39,4%	
São debatidos e discutidos de modo a buscar melhorias, gerando idéias e mudanças positivas	16	48,5%	
Não sei	1	3,0%	
Total	33		

48,5% das respostas apontaram que os *feedbacks* são debatidos e discutidos entre os colaboradores de modo a buscar melhorias (por meio do diálogo), gerando idéias e mudanças positivas; 39,4% comenta que são vistos como construtivos, melhorando o desempenho do trabalho. 21,2% revelam que muitas vezes os *feedbacks* provocam resistência e/ou conflitos, o que é relativamente normal, esperado; já que nem sempre as pessoas concordam ou têm a mesma percepção sobre determinado fato ou comportamento. Quando o *feedback* é visto ou recebido como uma resistência ou como uma ameaça ao indivíduo, projeto ou organização, intensifica-se a dificuldade de mudar e de aceitar o novo. Há um pequeno percentual (6,1%) de respostas que indicam que os *feedbacks* são ignorados pelas pessoas que os recebem. Ao ignorá-los, as pessoas deixam de aproveitar oportunidades de melhoria.

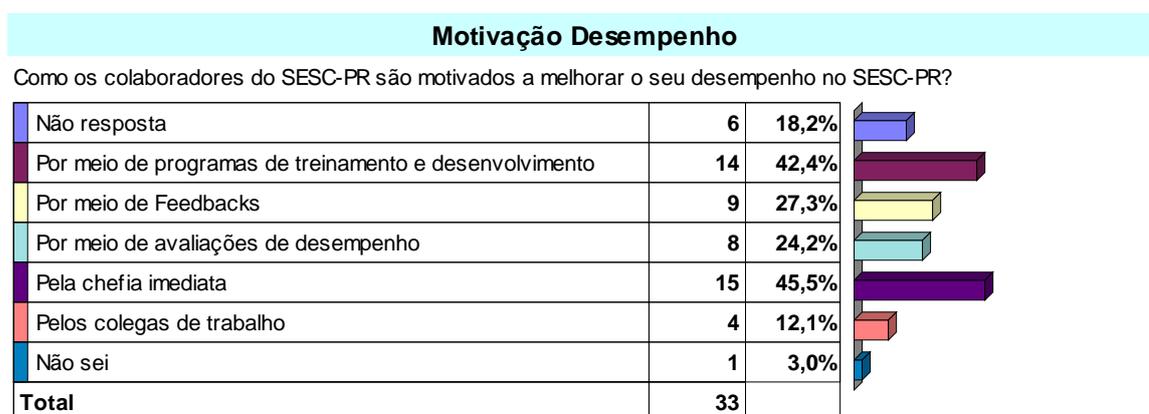
Questão 6

A questão 6 se refere ao Princípio do Círculo Recursivo, no qual os produtos e efeitos são produtores e causadores do que os produz e se auto-organizam por este processo. O SESC-PR produz a sua condição de ser SESC-PR por meio dos elementos necessários para sua sobrevivência, que são os projetos e serviços oferecidos à comunidade e aos comerciários.

A partir dos *feedbacks* recebidos em termos de resultados, a organização ajusta e define ações para dar continuidade às suas atividades, num ciclo reprodutivo contínuo, no qual os efeitos retroagem sobre as causas desencadeadoras.

Nesse sentido, os funcionários podem se sentir estimulados ou não a melhorar seu desempenho, seja por líderes ou por colegas de trabalho; por meio de programas de treinamento e desenvolvimento; *feedbacks* ou avaliações de desempenho. É importante que a organização mantenha em sua rotina modos de incentivar a melhoria contínua de pessoas, comportamentos e processos.

Esta questão também se refere ao indicador de sobrevivência organizacional *pessoas*, que tem como objetivo treinar, educar, motivar e liderar os indivíduos na organização.



Com relação à motivação de desempenho dos colaboradores da organização, 45,5% das respostas revela que é realizada pela chefia imediata; 42,4% das respostas indica que é feita por meio dos programas de treinamento e desenvolvimento; 27,3% por meio de *feedbacks*, e 24,2% por meio de avaliações de desempenho. Isso demonstra a importância de investir em uma estrutura de gestão de pessoas que ofereça condições de melhoria para o colaborador, utilizando programas de treinamento e desenvolvimento, capacitação de líderes e colaboradores para dar e receber *feedbacks*, motivar e gerenciar equipes.

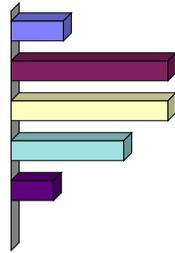
Questão 7

A questão 7 se refere ao princípio do círculo recursivo, ao abordar sobre o *feedback* externo (do mercado), que é muito importante para que a organização avalie suas atividades de fora para dentro, identificando possíveis oportunidades de melhoria e atualização. Com isso, o objetivo é identificar até que ponto e em que situações o mercado interfere nos projetos e ações da organização.

Esta questão também envolve os indicadores de sobrevivência e crescimento da organização *tecnologia* (ao avaliar e atualizar a organização para acompanhar os progressos tecnológicos); *produtos e serviços* (ao modificá-los e atualizá-los de acordo com as necessidades do mercado) e *clientes* (ao buscar satisfazer o cliente final com o objetivo de mantê-lo).

Interferência Mercado

Sabe-se que o mercado interfere nos projetos e ações das organizações. Em que situações você identifica essa interferência do mercado no dia-a-dia do SESC-PR?

Não resposta	6	18,2%	
No desenvolvimento de novos produtos, serviços e atividades	18	54,5%	
Na melhoria contínua de processos	18	54,5%	
Na modificação e atualização de serviços e atividade	13	39,4%	
Na identificação de problemas	5	15,2%	
Não sei	0	0,0%	
Total	33		

As respostas indicam que a interferência do mercado nos projetos e ações do SESC-PR ocorre em 54,5% no desenvolvimento de novos produtos/serviços e atividades, bem como na melhoria contínua de processos. 39,4% indica que influi na modificação e atualização de serviços e atividades, o que envolve também a tecnologia.

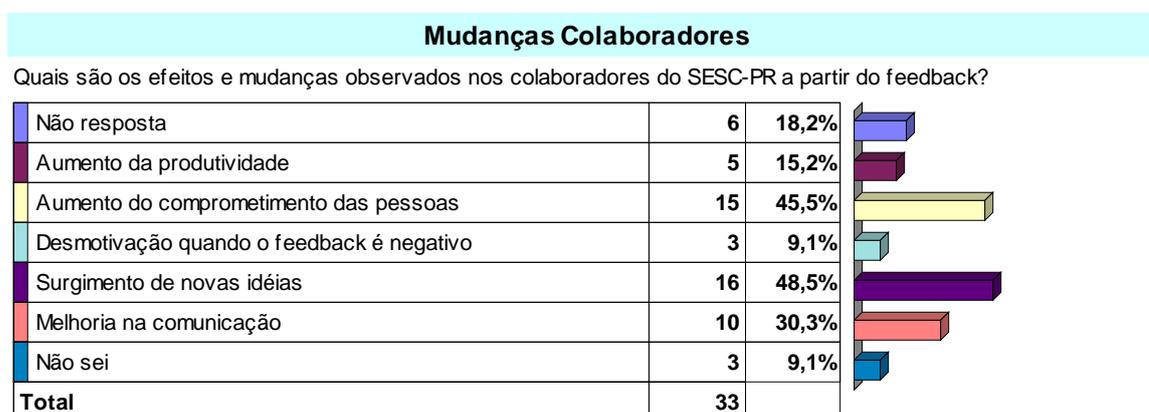
Esses percentuais revelam o dinamismo da organização em inovar continuamente em seus processos, produtos e serviços, o que é fundamental para acompanhar os avanços globais e lidar com as incertezas do mercado.

Apenas 15% das respostas indicou que o mercado interfere na identificação de problemas. Isso pode significar que ainda há um potencial a ser explorado em termos de informação.

Questão 8

A questão 8 também envolve o Princípio Recursivo, demonstrando os efeitos e mudanças provocados a partir do *feedback* na organização, principalmente em termos de comportamento humano visando a produtividade, que poderá aumentar ou diminuir. Os impactos dependerão do modo como esses *feedbacks* foram repassados, e se foram positivos ou negativos. A receptividade ao *feedback* influencia os colaboradores e a organização em sua rotina.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende ao item *peessoas*, pois se refere às melhorias observadas no comportamento e no desempenho dos indivíduos da organização a partir do *feedback*.



De acordo com o gráfico acima, 48,5% das respostas indica que o *feedback* contribui para o surgimento de novas idéias; 45,5% demonstra que aumenta o grau de comprometimento das pessoas, e 30,3% provoca uma melhoria na comunicação. Nesta questão, o percentual de 9,1% indica que os *feedbacks* negativos são recebidos com um certo grau de maturidade pelas pessoas, já que pelos demais percentuais, não demonstra influenciar diretamente a questão motivacional do indivíduo.

O aumento da motivação provoca o surgimento de novas idéias e contribui para um comprometimento ainda maior entre as pessoas, o que pode favorecer o aumento da produtividade. No caso do SESC-PR, apenas 15,2% das respostas destaca a produtividade como um efeito provocado pelo *feedback*, talvez porque na percepção dos colaboradores não demonstra ser o efeito mais significativo diretamente provocado pelo *feedback*.

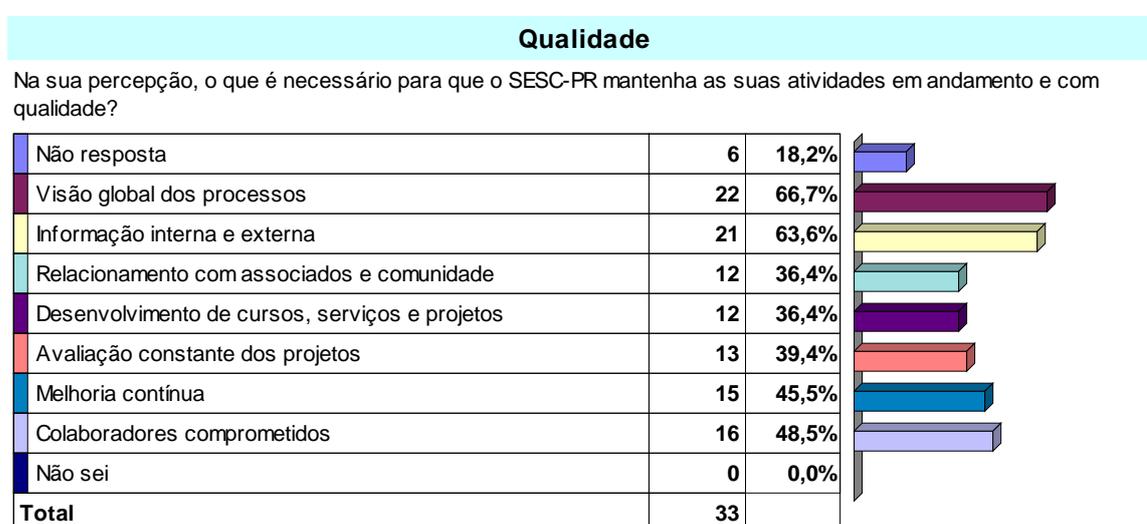
Questão 9

A questão 9 se refere ao Princípio da auto-eco-organização, que aborda o que a organização depende para sobreviver, para se manter em constante atividade no presente e no futuro.

A auto-eco-organização implica na decisão de criar, manter ou excluir projetos e atividades, manter um bom relacionamento interno e externo; melhorar continuamente seus processos e obter produtividade com mão-de-obra qualificada e

comprometida. Para sobreviver, a organização depende das pessoas, da comunidade, dos projetos, do meio-ambiente e do seu planejamento. As informações sobre o andamento dos projetos e atividades permitem a reorganização.

Esta questão também aborda todos os indicadores de sobrevivência e crescimento organizacional: *globalização, tecnologia, produtos/serviços, clientes, conhecimento e pessoas*. Além disso, se refere diretamente à *sustentabilidade*. Estes indicam a preocupação com a visão global do negócio, com os concorrentes e o posicionamento, bem como a necessidade de diferenciação em termos de qualidade e atendimento.



Com relação aos itens mais citados como importantes para que o SESC-PR mantenha as suas atividades em andamento, 66,7% das respostas indicou que a visão global dos processos; 63,6% citaram a informação interna e externa; 48,5% destacou a importância de ter colaboradores comprometidos, e 45,5% reconheceu que a melhoria contínua contribui para que o SESC-PR sobreviva. Em suma, indicou que a estratégia, o capital intelectual e o *know how* são fatores essenciais para a sobrevivência organizacional.

Como se pode observar, a avaliação constante dos projetos recebeu um percentual de 39,4%, enquanto que o relacionamento com associados e comunidade, bem como o desenvolvimento de cursos e serviços obtiveram 36,4% das respostas. Esses números indicam que são itens importantes, porém não vistos como fatores primordiais, fundamentais à sobrevivência organizacional.

Sugere-se que as unidades SESC-PR explorem mais a interface com os seus clientes diretos (comunidade), já que cada regional possui as suas características peculiares, diferenciando em termos de demanda e interesse por cursos e outras atividades. Os comentários a seguir demonstram essa preocupação, apesar de o percentual ter sido baixo para esses fatores.

Comentários

- *A atuação das equipes das Unidades Executivas é diretamente com o cliente, na ponta, no mercado. É aí que as experiências, resultados e avaliações encontram-se concentradas e com alto teor de veracidade. A visão global e efetiva dos processos está na experiência de quem teoriza/Divisões e de quem experiencia e executa/Unidades.*
- *Muitas vezes não ouvimos nossos clientes. Temos que fazer acontecer de fora ou dentro (ouvir a comunidade). Ex: excluir determinada atividade sem ouvir a necessidade e opinião da comunidade, do cliente Ex: a exclusão da atividade não deve ser apenas para conveniência de pessoas ou do SESC-PR*

Questão 10

A questão 10 se refere ao Princípio Dialógico, que se baseia na idéia de que as contradições, antagonismos e paradoxos fazem parte das organizações. Comporta as duas lógicas, dois princípios que estão unidos sem que a dualidade se perca na unidade. Isso demonstra a necessidade de a organização aceitar as diferenças, as idéias novas.

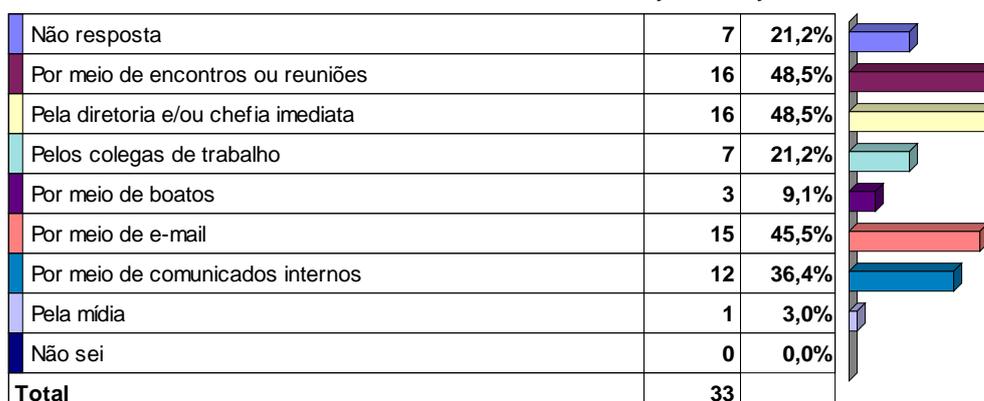
Demonstra como a organização lida e comunica os seus conflitos, as suas incertezas, a ordem, a desordem e a organização. Visa desenvolver estratégias para criar novos projetos e serviços, bem como mantê-los.

Para isso, é preciso ter foco e unidade na comunicação entre os colaboradores, principalmente ao informá-los sobre mudanças ou lançamento de novos serviços e atividades.

Esta questão também aborda o indicador de sobrevivência e crescimento da organização *pessoas*, pois se refere ao relacionamento interpessoal, à comunicação interna da organização.

Informação Mudança

Como os colaboradores do SESC-PR são informados sobre mudanças ou lançamento de novos serviços/atividades?



Segundo o gráfico acima, 48,5% das respostas indica que as pessoas observa que as mudanças e os lançamentos de novos serviços/atividades no SESC-PR são informados pela diretoria e/ ou chefia imediata, durante encontros ou reuniões. 45,5% informou que essa comunicação é feita por e-mail (intranet), e 36,4% por meio de comunicados internos. 21,2% comentou que toma conhecimento por meio de colegas de trabalho. Esses percentuais indicam que a organização apresenta uma boa comunicação com os seus colaboradores, inclusive porque a média de informação por boatos (3%) e pela mídia(9,1%) é baixo, o que significa que as pessoas tomam conhecimento das novidades internamente.

Questão 11

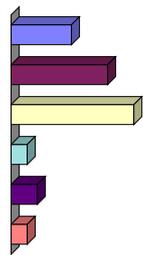
A questão 11 se refere ao Princípio Dialógico, ao basear-se na idéia de que há contradições que não podem ser resolvidas, e que os opostos, ao mesmo tempo em que são antagônicos, são complementares.

Sabe-se que o entrecchoque de opiniões, idéias e comportamentos é uma das principais fontes de inspiração para a criatividade e a resolução de problemas de convivência. Esse princípio traduz a capacidade que as organizações têm de buscar soluções para as suas dificuldades, sem a necessidade de constantes diretivas externas.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende ao item *pessoas*, pois demonstra como os indivíduos percebem e aceitam as diferenças de idéias, opiniões e comportamentos no SESC-PR.

Idéias e Opiniões

Observo que no SESC-PR as idéias, opiniões e comportamentos conflitantes...

Não resposta	7	21,2%	
São percebidos como uma possibilidade de diálogo	11	33,3%	
São percebidos como uma oportunidade de melhoria contínua	14	42,4%	
São percebidos como ameaças à organização	2	6,1%	
Não são bem recebidos	3	9,1%	
Não sei	2	6,1%	
Total	33		

O gráfico indica que os conflitos são percebidos como uma oportunidade de melhoria contínua (42,4%), e também como uma forma de diálogo (33,3%). Esses resultados são muito positivos, pois demonstram um alto grau de maturidade organizacional para aceitar e lidar com conflitos.

Por outro lado, é também importante ressaltar que para 9,1% das pessoas que responderam a questão, os conflitos não são bem recebidos na organização, e 6,1% os percebem como uma ameaça.

O possível entendimento para essas respostas se complementa nos comentários abaixo, que revelam algumas das principais dificuldades encontradas a partir do conflito. Um indivíduo destacou que os conflitos às vezes não são bem recebidos porque as pessoas não se expressam de uma forma assertiva, coerente.

Outra pessoa comenta que os conflitos afetam a sinergia organizacional, prejudicando o planejamento e a consecução das suas ações.

- *Algumas vezes não são bem recebidos conforme a comunicação e expressão pessoal.*
- *Podem atrapalhar o andamento do plano estratégico da entidade por falta de sinergia.*

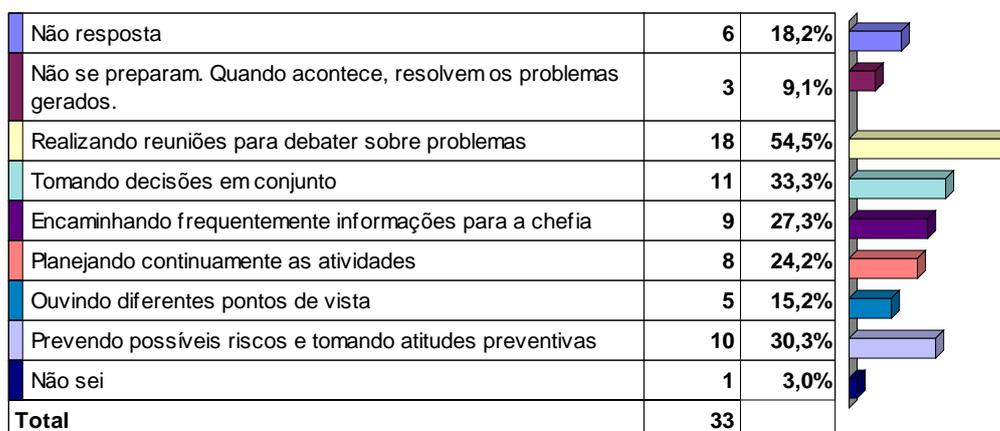
Questão 12

Esta questão se refere ao Princípio Dialógico, já que aborda a respeito das incertezas e instabilidades presentes na rotina da organização. O objetivo foi identificar como os colaboradores do SESC-PR se preparam para lidar com essas mudanças no dia-a-dia.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende ao item *pessoas*, pois aborda o modo que os indivíduos se preparam para lidar com as mudanças em sua rotina de trabalho.

Incertezas e Instabilidades

Como os colaboradores do SESC-PR se preparam para lidar com as incertezas e instabilidades em sua rotina de modo a superá-las?



Segundo o gráfico, 54,5% das respostas indicam que os colaboradores realizam reuniões para debater problemas, possivelmente porque as decisões em grupo oferecem maior segurança do que individualmente, principalmente em situações de risco, além da possibilidade de dividir a responsabilidade da decisão, conforme inclusive indica o segundo maior percentual (33%), que revela a importância de tomar decisões em conjunto. 30,3% procura prever riscos e tomar atitudes preventivas. Com isso, buscam se antecipar às mudanças, para saber como lidar com elas.

Alguns itens citados obtiveram percentual relativamente baixo comparado com outros itens, como "planejar continuamente atividades" (24,2%) e "ouvir diferentes pontos de vista" (15,2%). Essas ações são fundamentais para lidar com as instabilidades do mercado e da rotina organizacional. Há ainda um percentual de 9,1% que demonstra não haver preparo para resolução de problemas.

A partir destes percentuais, pode-se dizer que o SESC-PR toma decisões em conjunto, porém, poderia desenvolver algumas competências, como o planejamento e aspectos ligados à diversidade, para que as pessoas valorizem também opiniões diferentes, e acima de tudo, saibam ouvir o outro.

Questão 13

A questão 13 se refere ao Princípio da reintrodução do conhecimento pelo conhecimento, que se baseia na ideia de que o conhecimento é um movimento circular, que não tem fim. O objetivo desta questão foi analisar como a organização

estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento entre as pessoas, já que estas são o conhecimento vivo do SESC-PR.

Com relação aos indicadores de sobrevivência e crescimento da organização, esta questão atende ao item *conhecimento*.

Integração Conhecimento

Como os colaboradores integram os conhecimentos já aprendidos com os novos conhecimentos emergentes no dia-a-dia do SESC-PR?

Não resposta	6	18,2%	
Aprendendo a aprender	10	30,3%	
Aprendendo coletivamente	8	24,2%	
Refletindo sobre o que sabe	4	12,1%	
Percebendo a efetividade em suas ações	11	33,3%	
Relacionando o que já sabe com o novo conhecimento que é exigido nas novas circunstâncias	19	57,6%	
Não identifico situações em que os conhecimentos são integrados	0	0,0%	
Não sei	0	0,0%	
Total	33		

A partir do gráfico, observa-se que a maior parte das respostas (57,6%) enfatizou que as pessoas integram os conhecimentos "relacionando o que já sabe com o novo conhecimento que é necessário nas novas circunstâncias", ou seja, adaptando o seu conhecimento àquilo que lhe é exigido na rotina de trabalho. As demais respostas, em menor percentual, demonstram que o aprendizado ocorre a partir da prática (33,3%), do aprender a aprender (30,3%) e aprendendo coletivamente (24,2%), o que pode ser feito por meio de treinamento e desenvolvimento. Essas respostas demonstram não haver dificuldade e barreiras para novos aprendizados.

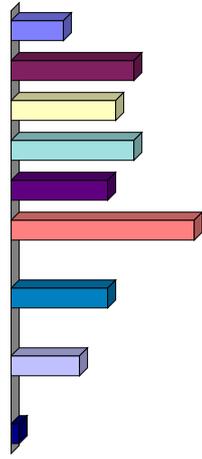
Questão 14

A questão 14 se refere ao princípio da auto-eco-organização e à sustentabilidade organizacional, baseando-se em projetos e ações voltados à comunidade que a organização desenvolve para garantir a sua sobrevivência e manter as suas atividades no futuro, considerando também as suas contribuições para o desenvolvimento sustentável global.

Esta questão também aborda todos os indicadores de sobrevivência e crescimento organizacional: *globalização, tecnologia, produtos/serviços, clientes, conhecimento e pessoas*. Além disso, se refere diretamente à *sustentabilidade*.

Sustentabilidade

Sabe-se que a sustentabilidade econômica, social e ambiental é imprescindível para a sobrevivência das organizações nos dias de hoje. Na sua percepção, que ações desenvolvidas no SESC-PR promovem a sustentabilidade?

Não resposta	6	18,2%	
Criação de atividades e projetos sócio-ambientais	14	42,4%	
Redução de desperdícios na rotina de trabalho	12	36,4%	
Realização de atividades que conscientizam os funcionários	14	42,4%	
Realização de ações que respeitam o meio-ambiente	11	33,3%	
Realização de ações sociais, projetos com terceira idade e comunidade de modo geral	21	63,6%	
Realização de atividades acessíveis a um público de baixa renda	11	33,3%	
Contribuição para inserção de pessoas no mercado de trabalho	8	24,2%	
Não sei	1	3,0%	
Total	33		

O gráfico revela que as ações mais citadas nesta questão foram "a realização de ações sociais, projetos com terceira idade e comunidade de modo geral" (63,6%), seguida da "realização de atividades que conscientizam os funcionários" (42,4%) – e "criação de atividades e projetos sócio-ambientais" (42,4%). Esses itens concordam com a missão da organização.

Ao considerar as três principais dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), observa-se que o SESC-PR se preocupa em cumprir com a sua missão, desenvolvendo atividades que permitem a conscientização das pessoas e proporcionando melhorias na comunidade. Ao diminuir desperdícios de recursos financeiros e materiais, demonstra preocupação com a sustentabilidade do seu negócio e do planeta. Prova disso são os comentários expostos pelas pessoas que responderam a questão 15.

Questão 15

A questão 15 foi elaborada com o objetivo de conhecer as percepções dos colaboradores SESC-PR a respeito das principais contribuições que esta organização favorece à sociedade.

Trata-se de uma questão voltada para o Princípio da Auto-Eco-Organização, baseando-se na idéia que o SESC-PR depende da sociedade para desenvolver a sua autonomia, para sobreviver. É para isso que desenvolve seus

mais diversos projetos e ações. Esta questão também visa trabalhar a idéia de sustentabilidade, buscando identificar ações, projetos e atividades que tenham como o foco o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social e a qualidade de vida do ser humano. Desse modo, será possível identificar se o SESC-PR está cumprindo com a sua visão, missão e valores.

Esta pergunta também aborda todos os indicadores de sobrevivência e crescimento organizacional: *globalização, tecnologia, produtos/serviços, clientes, conhecimento e pessoas*. Além disso, se refere diretamente à *sustentabilidade*.

Trata-se de uma pergunta aberta, com o objetivo de obter a resposta com as próprias palavras e pontos de vista das pessoas.

15. Quais são as principais contribuições do SESC-PR para a sociedade?

- Assistência, atividades e projetos que viabilizem e promovam a educação, lazer, saúde e cultura. A contribuição fundamental é a formação para o exercício da cidadania. O Sesc estimula valores, inovação, responsabilidade, transparência, solidariedade; quesitos básicos para o desenvolvimento da sociedade.
- Acredito que as principais contribuições do SESC-PR são: estimular o crescimento pessoal e profissional da sociedade por meio de ações culturais, educativas, de saúde e de lazer atendendo o público comerciário e também desenvolvendo ações comunitárias.
- Proporciona uma qualidade de vida melhor para o comerciário e sua família contribui para a educação formal e geral, promove espaços de convivência e atividades de cidadania de forma acessível.
- Promoção de qualidade de vida nas áreas de educação, cultura, lazer e saúde.
- Prover soluções para a qualidade de vida do comerciário e seus familiares por meio da educação, cultura, saúde e lazer.
- Serviços de qualidade e acessíveis. Mas acho que a sociedade não aproveita todos os benefícios que o SESC e o Sistema como um todo proporciona, apesar da divulgação e visibilidade da instituição.
- Melhoria da qualidade de vida dos comerciários.
- Propiciar ao público de baixa renda acesso à Educação, Cultura e lazer, contribuindo na formação de cidadãos inseridos no contexto atual do país e preparados para o mercado de trabalho.

- Penso que o SESC-PR possui uma estrutura muito boa de esporte, educação e lazer, proporcionando assim momentos de sociabilização entre seus clientes.
- Promover ações nas áreas de saúde, lazer, cultura, educação e assistência em benefício do comerciário e comunidade em geral.
- Serviços sociais sustentáveis acessíveis a sua população usuária, desenvolvimento econômico e social, geração de trabalho e de conhecimento acadêmico, exemplo de empresa idônea, ética e cidadã.
- Cultura de excelente qualidade
- Prover soluções para a qualidade de vida do comerciário e seus familiares por meio da educação, cultura, saúde e lazer.
- SESC tem um papel social enorme, atraindo pessoas para atividades que dificilmente teriam acesso.
- Melhorar a qualidade de vida dos seus usuários, através de programas como: alimentação, serviços odontológicos, atividades físico desportivas, culturais, trabalhos com grupos, educação de jovens e adultos, educação infantil, bibliotecas, lazer em geral.
- Educação, saúde, lazer e cultura
- Promover ações nas áreas de saúde, lazer, cultura, educação e assistência em benefício do comerciário e comunidade em geral.
- Realização de atividades e projetos nas diversas áreas de atuação do SESC-PR.
- Atividades eminentemente educativas, determinantes sociais...
- Acesso à cultura, educação e lazer nos municípios da região, principalmente as pequenas cidades. Na cidade sede a atuação efetiva em todos os programas junta a classe comerciária e também beneficiando a comunidade em geral através de ações sociais, como: E.J.A./Terceira idade/Mesa Brasil entre outros.
- Seria a nossa missão: Prover soluções para a qualidade de vida do comerciário e seus familiares por meio de Educação, Cultura e Lazer.
- Desenvolvimento cultural, promoção da saúde e lazer.
- SESC Paraná possibilita o acesso às pessoas a eventos (cultura, saúde e educação) e atividades com um custo baixíssimo, oferecendo produtos de muita qualidade, sendo que muitas vezes estes são a únicas possibilidades que essas pessoas têm.
- Acesso à cultura de qualidade e de forma educativa.

As respostas referentes às quinze questões indicam que o SESC-PR se dedica aos diversos aspectos sociais e ambientais, voltados à sustentabilidade e qualidade de vida da população. Demonstra a preocupação com a cidadania e o estímulo ao desenvolvimento de valores e à inovação, por meio das suas atividades e projetos sociais, culturais e educativos nas áreas da educação, lazer, saúde, cultura e outros. Os próprios colaboradores, como parte da organização, demonstram reconhecer a importância do SESC-PR para a sociedade, e trabalham para a melhoria contínua de suas atividades.

De acordo com Caron (2007), a atividade comercial é muito relevante para o Desenvolvimento Sustentável, pois permite a transferência de bens, serviços e produtos entre pessoas e sociedades, com o objetivo de atender às carências e satisfazer as necessidades de consumo e bem-estar da comunidade. O comércio contribui para o desenvolvimento econômico e social da sociedade, já que estimula o surgimento de novas soluções para as organizações e para as pessoas, representando algo além do lucro, ao proporcionar a melhoria da qualidade de vida e a promoção do desenvolvimento sustentável.

Assim, o SESC-PR cumpre com o seu papel na sociedade, comprometendo-se com a sustentabilidade do comércio, da organização e da sociedade como um todo. Apresenta, também, diversas manifestações dos princípios da complexidade em sua rotina, respondendo assim ao problema de pesquisa deste estudo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a construção da sustentabilidade nas organizações pela via da Teoria da Complexidade, e revelou que é possível aplicar cada um dos princípios da complexidade no ambiente organizacional. As diversas manifestações da complexidade foram identificadas na organização estudada, demonstrando que as instabilidades fazem parte da rotina das relações entre pessoas, departamentos e organizações. Com isso, apontou a importância de administrar as não-linearidades, os conflitos, os *feedbacks* e as diversas questões que afetam o ambiente organizacional.

Pelo fato da complexidade ser um tema ainda pouco estudado no foco organizacional, verificou-se certa dificuldade em encontrar obras e artigos que abordassem a complexidade nesta perspectiva. Com isso, tornou-se necessário traduzir e adaptar os princípios da complexidade para a realidade que se buscava pesquisar. Este desafio se acentuou no momento da elaboração do questionário, que requereu a identificação de situações cotidianas para cada um dos princípios.

Os resultados obtidos com a análise dos dados coletados no SESC-PR permitiram constatar que todos os Princípios da Complexidade estabelecidos por Morin (2000) estão presentes nesta organização, bem como os Indicadores de Sobrevivência e Crescimento da Organização, criados por Meneghelli e Grosch (2001).

Observa-se que o SESC-PR não só acompanha as inúmeras transformações econômicas, políticas e sociais no ambiente nacional e internacional, como também modifica, transforma e faz ajustes estratégicos na sua rotina, para que assim possa atender com qualidade às novas exigências dos seus clientes. Nessa linha, as diversas manifestações da Teoria da Complexidade constatadas no SESC-PR demonstram orientar a sustentabilidade da organização.

Com base no estudo realizado, pode-se dizer que o primeiro passo para alcançar a sustentabilidade é verificar onde a organização se encontra em termos de complexidade, ou seja, se a mesma atende aos princípios da complexidade. É importante também observar se há um equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social. A partir deste diagnóstico inicial, será possível identificar quais pontos precisarão ou não ser trabalhados na organização, para que ela alcance os resultados desejados e desenvolva chances de se manter viva no futuro.

Diante de tantas transformações globais, *viver a complexidade* é o grande desafio para as organizações que pretendem alcançar a sustentabilidade. Viver a complexidade requer investimento e incentivo contínuo no trabalho em equipe; na criatividade; na abertura para novas idéias, na diversidade, na discussão e resolução de conflitos, na disseminação de *feedbacks* entre pessoas, na melhoria contínua; no fortalecimento da cultura organizacional, no planejamento, na resiliência e no conhecimento. Isso requer uma quebra de paradigma, por meio da mudança do pensamento cartesiano para o sustentável, complexo. Desse modo, acredita-se que os indivíduos (capital intelectual das organizações) se sentirão mais preparados para lidar com o inesperado, o imprevisto e a ambigüidade.

Ensinar as pessoas a aceitarem e viverem a complexidade em seu dia-a-dia ao invés de evitá-las, é essencial. Porque a complexidade faz parte da vida, e as pessoas são as organizações. Se os indivíduos não se prepararem para conviver com a instabilidade, com o todo e com o que é complexo, possivelmente não se sentirão capazes de conduzir uma organização diante dos riscos que o mercado oferece. Liderar uma organização, gerenciar pessoas e tomar decisões são competências fundamentais para um gestor do século XXI. Para isso, é preciso perceber as organizações como sistemas mais amplos, interdependentes, que sofrem influências do ambiente a cada instante, mas que ao mesmo tempo também geram inúmeros impactos ao seu redor.

Refletir sobre essa questão sistêmica requer disposição e amadurecimento. Os empresários, estudantes, professores, colaboradores são, acima de tudo, também humanos. As pessoas habitam num mesmo planeta, mas provêm de famílias, culturas, experiências, percepções e visões de mundo completamente diferentes. Pode-se dizer que aceitar e conviver com o diferente, com a ambigüidade e com a incerteza é um dos maiores desafios do ser humano. Sobretudo numa realidade que impele a separar, distinguir, a isolar, diante da insegurança gerada pela violência, pela instabilidade do ambiente e do mercado de trabalho. A sobrevivência pessoal e organizacional passa então a depender cada vez mais de uma visão de conjunto, de equipe, de respeito às diferenças, de uma visão sustentável.

É importante ressaltar que a continuidade dos estudos envolvendo complexidade e organizações é fundamental para aprofundar conceitos, criar novas ferramentas e indicadores de complexidade e sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALBRETCH, Karl. **O poder das mentes em ação**: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- ALLEE, Verna. Novas ferramentas para uma nova economia. **Inteligência empresarial**, UFRJ, Coppe, Crie, n.3, abr. 2000.
- ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, Maria da Conceição de. Complexidade, do casulo à borboleta. In: CASTRO, Gustavo de. *et al.* **Ensaio de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 2006. p.21-41.
- ARAÚJO, Osnaldo. **A origem das organizações**. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/oriOrgs.asp>>. Acesso em: 31 mar. 2008.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.
- BECKER, Dinizar Fermiano. **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002, p. 40-41.
- BERNDT, Alexander; COIMBRA, Raquel. As organizações como sistemas saudáveis. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.33-41, 1995.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BLASS, Leila Maria da Silva. Trabalho e suas metamorfoses. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar (Org.). **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997. p.147-153.
- BOLSHAW, Marcelo. Linguagens imaginais e complexidade. In: CASTRO, Gustavo de. *et al.* **Ensaio de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 2006. p.141-146.
- BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Bookman, 2003.
- CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento sustentável**: dimensões e desafios. Campinas: Papyrus, 2003.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- _____. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CARON, Antoninho. Comércio e desenvolvimento sustentável. **Revista Geração Sustentável**, Curitiba, p.22-23, dez. 2007.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Finalmente a aldeia global? In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi (Orgs.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Petrópolis: Vozes: 2005. p.153-192.

DAFT, Richard. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 1.ed. 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

DOWBOR, Ladislau. Globalização e tendências institucionais. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar (Org.). **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997. p.9-16.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2002.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Pioneira: São Paulo, 1980.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBALIZAÇÃO E GESTÃO DE COMPLEXIDADES. Questões inevitáveis em um cenário econômico em transformação. 2ª pesquisa de líderes empresariais brasileiros. 2006. slide 23. Disponível em: <http://www.pwc.com/images/bz/Pesq_Lid_Emp_Bra.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2008.

HEINRICH, Ana Geni dos Santos. **A comunicacao no poder judiciário**: um estudo do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=306>. Acesso em: 15.set.2008

HOUAISS, Antônio e Villar: SALLES, Mauro de. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p.2079.

KAST, Fremont Ellsworth e ROSENZWEIG, James Erwin. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KON, Anita. Tecnologia e trabalho no cenário da globalização. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar (Org.). **Desafios da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997. p.60-69.

KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KWASNICKA, Eunice. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização**: uma visão global, introdução, ciência, arte. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, E. C. ; BERNARDINO, G. E. L. ; SILVA, N. V. Influências da Globalização no Processo de Desenvolvimento Econômico do Brasil: impacto sob o cenário competitivo do país pós-anos 90. In: I CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 2006. Natal, I CONNEPI, 2006.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Globalização**: os prós e os contras. 2007. Disponível em: <<http://www.cbncuritiba.com.br>>. Acesso em: 03.07.2008.

MENEGHELLI, Leocádio; GROSCH, Maria Selma. O ambiente das organizações na era da globalização. **Pesquisa Operacional**, Indaial-SC, v.3, p.55-63, jul./dez., 2001.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998. p.1504

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. **O método**: 1. A natureza da natureza. Portugal: Sulina, 1997.

_____. **Ciência com consciência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

_____. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

_____. **Os sete saberes para a educação do futuro**. São Paulo: Cortez; UNESCO, 2003.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. Complexidade e ética da solidariedade. In: CASTRO, Gustavo de. *et al.* **Ensaios de complexidade**. Porto Alegre: Sulina, 2006. p.11-20

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina; Edipucrs, 2000a. Disponível em: <http://www.ouviroevento.pro.br/leiturasugeridas/EM_Da_necessidade.htm>. Acesso em: 06 nov. 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1996.

PACHECO, Patrícia Perovano. **Princípios da administração complexa e células semi-autônomas: um estudo de caso na Embraco**. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=17>. Acesso em: 02 fev. 2008.

PETRAGLIA, Izabel. **Olhar sobre o olhar que olha**: complexidade, holística e educação. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **Edgar Morin: educação e a complexidade do ser e do saber.** Petrópolis: Vozes, 2005.

POMER, León. Hacia donde vamos. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edgar (Org.). **Desafios da globalização.** Petrópolis: Vozes, 1997. p.154-164.

PONCHIROLLI, Osmar; QUADROS, Dante. Introdução à teoria organizacional: uma reflexão epistemológica. In: SILVA, Christian Luiz da; MENDES, Judas Tadeu Grassi (Orgs.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 2005. p.59-86.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RATTNER, Henrique. **Globalização: em direção a um mundo só?** Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração.** 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

RODRIGUES, Vera Cristina, **Dicionário Houaiss de verbos da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

RÜDIGER, Francisco. **Comunicação e teoria social moderna: introdução aos fundamentos conceituais da publicística.** Porto Alegre: Fênix, 1995. p.24-32.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SANTOS, Akiko. **Didática sob a ótica do pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2003.

SANTOS, Aline Elias Oliveira. Novas tecnologias x teorias de comunicação, informação e cibernética no contexto social. 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.unec.edu.br/ojs/index.php/unec03/article/viewFile/309/385>>. Acesso em 18 jun. 2007.

SAVITZ, Andrew W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SERMANN, Lucia Izabel Czerwonka. **A avaliação institucional como instrumento de gestão e inovação: a busca da estabilidade em uma universidade.** Florianópolis, 2003.

SILVA, Christian Luiz da. **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira, 2004.

SOARES, Maria de Fátima Dias. **O impacto da globalização no mercado de trabalho e as novas demandas frente ao perfil profissional**. 2008. Disponível em: <www.fig.br/artigos/adm/n2/cap03.doc >. Acesso em: 12 jun. 2008.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Cleaner production and eco-efficiency**: complementary approaches to sustainable development. [S.l.: s.n.].

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 1 - INTERPRETAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA COMPLEXIDADE

ANEXO 1 - INTERPRETAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA COMPLEXIDADE

continua

PRINCÍPIO	INTERPRETAÇÃO
<p>1. Sistêmico ou organizacional</p> <p><i>Emergência: O todo é maior do que a soma das partes</i></p> <p><i>Imposição: O todo é menor do que a soma das partes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Baseia-se em uma visão sistêmica da organização - A organização é composta pela soma dos departamentos, que são constituídos por pessoas, interdependentes entre si para atingir o resultado final - Envolve as decisões em conjunto, as reuniões, os trabalhos em grupo <p><i>O TODO PODE SER MAIOR DO QUE A SOMA DAS PARTES QUANDO...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os resultados alcançados em grupo são superiores àqueles alcançados individualmente - Um grupo de indivíduos se reúne para discutir um determinado assunto ou problema. As reuniões geram interações que contribuem para o surgimento de idéias novas, que antes não haviam ocorrido aos participantes. A sabedoria de um grupo é maior do que a soma das sabedorias de seus componentes. - Produz propriedades novas em relação às partes isoladas - Os departamentos se relacionam e se comunicam entre si, bem como as pessoas que os constituem, emergindo novas idéias e soluções <p><i>O TODO PODE SER MENOR DO QUE A SOMA DAS PARTES QUANDO...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os resultados são inferiores à soma das capacidades individuais - A capacidade criativa dos indivíduos é inibida e as pessoas têm medo de opinar - A organização impõe determinadas regras aos seus funcionários, impedindo-os de exercer suas qualidades e potencialidades.
<p>2. Hologramático</p> <p><i>O todo está na parte e a parte está no todo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstra como a cultura, os princípios e as normas da organização se manifestam no dia-a-dia da organização pelas ações e práticas dos colaboradores - Os colaboradores de uma organização trazem consigo o DNA e a cultura da organização - A adoção da visão, valores, normas e outras dimensões da cultura corporativa cria a capacidade de cada pessoa de incorporar o todo e agir como se o representasse - A missão e a visão de futuro da organização estão na mente de cada um dos colaboradores, e reforçam as ligações entre as pessoas, gerando confiança, solidariedade e o sentimento de pertencer a uma totalidade, à organização.
<p>3. Círculo retroativo</p> <p><i>A causa age sobre o efeito e o efeito sobre a causa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>feedback</i> nas organizações pode ser interno (nas relações entre colaboradores e chefia) e externo (por parte do mercado), e surge com o objetivo de alcançar o equilíbrio (homeostasia), seja econômico ou comportamental - Demonstra que as mudanças na tecnologia, no mercado e nas relações de trabalho influenciam as atividades da organização
<p>4. Círculo recursivo</p> <p><i>Produtos e efeitos são produtores e causadores do que os produz e se auto-organizam por este processo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Baseia-se na idéia de ciclo reprodutivo contínuo / anel recorrente - Os efeitos retroagem sobre as causas desencadeadoras - A convivência das organizações compõe o mercado. A sociedade e o mercado, por sua vez, proporcionam aos indivíduos e às organizações uma série de condições que lhes possibilitam viver e produzir. - As organizações produzem produtos e serviços, ou seja, os elementos necessários para a sua sobrevivência, já que se tornam externos a ela e entram no universo do consumo (autoprodução)

conclusão

PRINCÍPIO	INTERPRETAÇÃO
<p>5. Auto-eco-organização</p> <p><i>Autonomia e dependência</i> <i>Cooperação x competição</i> <i>Morte e vida</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Refere-se ao que a organização depende para sobreviver- da sociedade, da matéria-prima, da tecnologia, do ambiente. Sem o externo, ele não tem autonomia - O homem e as organizações se tornam autônomos a partir das dependências que constrói, pois é preciso ser dependente para ser autônomo - Preocupação com a visão global do negócio e com o seu posicionamento frente ao mercado e seus colaboradores, no que a organização se baseia para manter-se no futuro - Processos de reestruturação ou redesenho organizacional decorrente de mudanças do ambiente, inovação e mudança; morte e vida de projetos; regeneração. - Envolve as contribuições da organização para a sociedade
<p>6. Dialógico</p> <p><i>Há contradições que não podem ser resolvidas. Isso significa que existem opostos que são ao mesmo tempo antagônicos e complementares</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Morte e vida de projetos - avaliação e discussão da continuidade de projetos - Estratégias para manter ou criar novos produtos ou serviços - Implica em como a organização lida com os conflitos, as incertezas e instabilidades (ordem, desordem, organização) próprias de sua rotina - Comporta duas lógicas, dois princípios estão unidos sem que a dualidade se perca na unidade - Os concorrentes estimulam as organizações a se tornarem ainda melhor. - Aceitar diferenças, idéias, inspirar a criatividade. - Relação entre indivíduo, sociedade e espécie
<p>7. Reintrodução do conhecimento em todo conhecimento</p> <p><i>Conhecimento como movimento circular</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação e aprendizagem organizacional - Percepção de que as pessoas são o conhecimento vivo da organização - Aprendizados a partir dos erros pessoais, organizacionais e coletivos - Encontrar novas soluções - Transmitir as experiências entre grupos e gerações

FONTE: Adaptado de Morin (2000) e Mariotti (2007)

**ANEXO 2 - INDICADORES DE SOBREVIVÊNCIA E
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL**

ANEXO 2 - INDICADORES DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

INDICADORES DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL
Pessoas
Treinamento, educação, motivação e liderança
Produtos e serviços
Necessidade de diferenciação em termos de qualidade e atendimento
Clientes
Capacidade de conquistar, manter e ampliar o universo de clientes
Tecnologia
Necessidade de avaliar e atualizar a organização para acompanhar e aproveitar os progressos tecnológicos
Conhecimento
O capital financeiro cede espaço para outro mais importante - o capital intelectual
Globalização
Preocupação com a visão global do negócio, concorrentes e posicionamento
Resultados
Necessidade de fixar objetivos, reduzir custos e aumentar receitas

FONTE: Meneghelli e Grosch (2001)

ANEXO 3 - QUADRO DE QUESTÕES

ANEXO 3 - QUADRO DE QUESTÕES

QUESTÃO ELABORADA	PRINCÍPIOS DA COMPLEXIDADE Morin (2000)	SUSTENTABILIDADE (dimensão econômica, social e ambiental)	INDICADORES DE SOBREVIVÊNCIA E CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO Meneghelli e Grosch (2001)						
			CONHECIMENTO	PESSOAS	PRODUTOS E SERVIÇOS	CLIENTES	TECNOLOGIA	GLOBALIZAÇÃO	RESULTADO
1. Observo que os diversos departamentos do SESC-PR	Sistêmico ou organizacional								
2. Observo que a discussão de idéias, seja em reuniões ou na rotina de trabalho ...	Sistêmico ou organizacional								
3. Na sua percepção, o colaborador SESC-PR...	Hologramático								
4. O <i>feedback</i> significa retroalimentação das práticas e processos entre os membros de uma organização. Na sua percepção, os <i>feedbacks</i> no SESC-PR ...	Círculo retroativo								
5. Na sua percepção, como são direcionados os <i>feedbacks</i> no SESC-PR?	Círculo recursivo								
6. Como os colaboradores do SESC-PR são motivados a melhorar o seu desempenho no SESC-PR?	Círculo recursivo								
7. Sabe-se que o mercado interfere nos projetos e ações das organizações. Em que situações você identifica essa interferência do mercado no dia-a-dia do SESC-PR?	Círculo recursivo								
8. Quais são os efeitos e mudanças observados nos colaboradores do SESC-PR a partir do <i>feedback</i> ?	Círculo recursivo								
9. Na sua percepção, o que é necessário para que o SESC-PR mantenha as suas atividades em andamento e com qualidade?	Auto-eco-organização	Sustentabilidade							
10. Como os colaboradores do SESC-PR são informados sobre mudanças ou lançamento de novos serviços/atividades?	Diálogo								
11. Observo que no SESC-PR as idéias, opiniões e comportamentos conflitam...	Diálogo								
12. Como os colaboradores do SESC-PR se preparam para lidar com as incertezas e instabilidades em sua rotina de modo a superá-las?	Diálogo								
13. Como os colaboradores integram os conhecimentos já aprendidos com os novos conhecimentos emergentes no dia-a-dia do SESC-PR?	Reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento								
14. Sabe-se que a sustentabilidade econômica, social e ambiental é imprescindível para a sobrevivência das organizações nos dias de hoje. Na sua percepção, que ações desenvolvidas no SESC-PR promovem a sustentabilidade?	Auto-eco-organização	Sustentabilidade							
15. Quais são as principais contribuições do SESC-PR para a sociedade?	Auto-eco-organização	Sustentabilidade							

FONTE: Baseado em Morin (2000) e Mariotti (2007)

ANEXO 4 - RESOLUÇÃO CR/FECOMÉRCIO-PR Nº 03/2005

ANEXO 4 - RESOLUÇÃO CR/FECOMÉRCIO-PR Nº 03/2005



RESOLUÇÃO CR/FECOMÉRCIO-PR N.º 03/2005

DISPÕE SOBRE O ESTATUTO DA FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO PARANÁ

O Conselho de Representantes da Federação do Comércio do Paraná, reunido em Assembléia especialmente convocada para alterar e consolidar o Estatuto, realizada no dia 07 de outubro de 2005, no exercício de sua competência,

RESOLVE:

CAPÍTULO I

CONSTITUIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS DA FECOMÉRCIO/PR

Art. 1º - A Federação do Comércio do Paraná, Entidade sindical de grau superior, com base territorial em todo o Estado do Paraná e sede na Rua Visconde do Rio Branco, 931 – 6º andar – Curitiba – PR, tem sua organização e seu funcionamento disciplinados por este Estatuto.

Parágrafo único – Os grupos de categorias econômicas a que se refere o Plano da Confederação Nacional do Comércio, quadro Anexo ao artigo 577 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, no Estado do Paraná são representados pela FECOMÉRCIO/PR:

- I - 1º Grupo – Comércio Atacadista;
- II - 2º Grupo – Comércio Varejista;
- III - 3º Grupo – Agentes Autônomos do Comércio;
- IV - 4º Grupo – Comércio Armazenador;
- V - 5º Grupo – Turismo e Hospitalidade.

Art. 2º - São prerrogativas constitucionais e objetivos institucionais da FECOMÉRCIO/PR:

- I - coordenar, em sua base territorial, os sindicatos filiados integrantes dos correspondentes grupos de categorias do comércio de bens, serviços e turismo;

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 6º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2280 - Fax: (41) 222-2934 / 333-6654 - e-mail: fedacao@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

1.º OFÍCIO
 REG. 232-1731
 CURITIBA - PARANÁ



II - representar as categorias econômicas organizadas e inorganizadas do comércio de bens, serviços e turismo, promovendo a defesa de seus direitos e interesses, individuais e coletivos;

III - integrar o Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio (SICOMÉRCIO);

IV - eleger, designar ou indicar representantes junto aos órgãos da Administração Pública, direta ou indireta, ou de entidades municipais, estaduais e nacionais e entidades de Classe;

V - arrecadar a contribuição sindical das categorias econômicas inorganizadas em sindicatos, e participar da arrecadação das categorias organizadas;

VI - fixar e arrecadar a contribuição confederativa, associativa e a assistencial ou negocial, ou outra prevista em lei;

VII - conciliar, mediar e arbitrar divergências entre sindicatos filiados ou entre integrantes das categorias inorganizadas que representa quando firmado Termo de Compromisso Arbitral entre as partes;

VIII - celebrar acordos, convenções e contratos coletivos de trabalho;

IX - prestar consultoria técnica e jurídica aos sindicatos filiados e as categorias inorganizadas;

X - adotar, como regra de conduta, as medidas necessárias ou convenientes à efetividade da defesa do direito de propriedade, da livre iniciativa, da economia de mercado, da liberdade para o exercício do comércio de bens, serviços e turismo e da lealdade na concorrência;

XI - incentivar o ensino das disciplinas de interesse do comércio;

XII - colaborar com o Estado e os Municípios como órgão técnico e consultivo, no estudo e solução dos problemas relacionados às atividades do comércio em geral e à própria atuação da Federação;

XIII - promover a solidariedade entre os sindicatos que coordena e as categorias econômicas do comércio, compondo, conciliando e harmonizando interesses, propósitos e objetivos;

XIV - manter neutralidade política e religiosa, abstendo-se da prática de qualquer ato capaz de comprometê-las;

XV - realizar conferências, seminários e reuniões similares sobre temas de interesse das atividades comerciais e da organização sindical, bem como em comemoração a datas que se constituem marcos na história do comércio;

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - Curitiba - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2288 - Fax: (41) 233-2934 / 232-6604 - e-mail: fedpar@fecomercioje.com.br - Web Site: www.fecomercioje.com.br

REGISTRO DE T.M. DOCS
 REG. 11111111 DE
 (SND) 11 - 1225-2805 - PARANÁ
 CURITIBA - 2



XVI – promover e organizar eventos de interesse da economia em geral e do comércio em especial.

XVII – promover estudos e pesquisas relacionadas/ao comércio paranaense e nacional;

XVIII – publicar periódicos focalizando as atividades comerciais em geral e patrocinar a edição de livros e estudos dedicados ao comércio.

CAPÍTULO II

SINDICATOS FILIADOS: FILIAÇÃO, DESFILIAÇÃO, DIREITOS E DEVERES

Art. 3º - A filiação de sindicato à FECOMÉRCIO/PR depende do atendimento das exigências estatutárias e da decisão da Diretoria.

§ 1º - O pedido de filiação, apresentado ao Presidente para ser submetido à Diretoria, será instruído com:

I - certidão comprobatória do registro que lhe assegure personalidade jurídica de natureza sindical;

II - prova do prévio enquadramento sindical no plano da Confederação Nacional do Comércio, segundo as regras e os critérios do SICOMÉRCIO;

III - prova de viabilidade econômico-financeira mediante demonstração de receita suficiente para manutenção dos serviços necessários à realização de suas finalidades, estabelecidos em Regimento Interno da FECOMÉRCIO/PR;

IV - cópia autenticada de ata e folha de votantes da Assembléia Geral que tiver autorizado o pedido de filiação e indicado seus representantes junto ao Conselho de Representantes da FECOMÉRCIO/PR, especificada a identificação de cada um, com a comprovação do exercício da atividade empresarial no prazo mínimo de 3 anos.

V - cópia autenticada do Estatuto.

§ 2º - O pedido de filiação será distribuído aos órgãos técnicos para exame e comunicado aos sindicatos filiados para manifestação em 15 (quinze) dias. Uma vez instruído, será incluído em pauta de reunião de Diretoria para deliberação.

§ 3º - A decisão será comunicada por escrito ao interessado e aos sindicatos filiados, no prazo máximo de 10 (dez) dias, a contar da reunião em que tiver sido adotada, declinando seus fundamentos, caso denegatória.

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 531 - 6º andar / CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2288 - Fax: (41) 222-2934 / 232-6604 - e-mail: federacao@fecomercio.pr.com.br - Web Site: www.fecomercio.pr.com.br



§ 4º - Da decisão denegatória cabe recurso ao Conselho de Representantes, no prazo de 15 (quinze) dias a contar da ciência.

§ 5º - A FECOMÉRCIO/PR manterá registro e outros controles dos sindicatos filiados para lançamento dos dados necessários à sua identificação e acompanhamento de sua evolução.

§ 6º - Não será concedida filiação a Sindicato no período de 6 (seis) meses que anteceder a data da eleição da FECOMÉRCIO/PR.

Art. 4º - São direitos do sindicato filiado:

I - tomar parte, apresentar propostas e sugestões, votar e ser votado por seus representantes nas reuniões do Conselho de Representantes;

II - requerer com número não inferior a 50% mais um dos sindicatos filiados, a convocação de Assembléia Extraordinária do Conselho de Representantes, que se instalará com a presença no mínimo de 2/3 dos filiados, condicionada a presença mínima de 2/3 dos requerentes, respeitado o quorum da maioria absoluta dos filiados para deliberação.

III - utilizar os serviços da FECOMÉRCIO/PR;

Art. 5º - São deveres do sindicato filiado:

I - participar, por seus representantes, das reuniões do Conselho de Representantes, acatar suas deliberações, bem como as da Diretoria;

II - observar o Estatuto, prestigiar a FECOMÉRCIO/PR, acatar suas deliberações e desempenhar os encargos que lhe forem atribuídos no interesse da categoria;

III - pagar as contribuições e demais valores previstas no Art. 28, incisos I e III, nos prazos estabelecidos;

IV - repassar à FECOMÉRCIO/PR e à Confederação Nacional do Comércio, nos respectivos prazos, as parcelas que lhe são devidas da contribuição confederativa e de quaisquer outras previstas em lei ou no Estatuto.

V - Participar através de seus representantes, quando designado, nos órgãos referidos no Art. 2º, IV, deste Estatuto, apresentando relatórios periódicos de suas atividades;

VI - realizar eleições sindicais conforme prazos e normas previstos nos seus Estatutos.

2º OFÍCIO DISCIPLINADOR
REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
(CX) 41 - 3215-190
CURITIBA - PARANÁ

4

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 4º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
Telefone: (41) 225-2288 - Fax: (41) 223-2834 / 232-6604 - e-mail: fedracaof@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br



Art. 6º - Constitui falta grave do sindicato:

I - a ausência, sem justa causa, a 3 (três) reuniões consecutivas ou a 6 (seis) alternadas do Conselho de Representantes;

II - o atraso no pagamento de contribuição devida à FECOMÉRCIO/PR, sem justa causa, por prazo superior a 6 (seis) meses;

III - não acatar deliberação do Conselho de Representantes, ou da Diretoria;

IV - a reiterada manifestação de espírito anti-associativo;

V - omissão no cumprimento do previsto no Art. 5º, V;

VI - prática de ato por Representante de sindicato ou membro de categoria econômica eleito ou designado para exercer função em qualquer órgão da FECOMÉRCIO/PR, que implique em descrédito da Entidade ou lhe provoque prejuízo moral ou material;

VII - descumprimento do previsto no Art. 5º, VI.

§ 1º - A falta grave sujeita o sindicato filiado à pena de suspensão até 6 (seis) meses, do quadro social da FECOMÉRCIO/PR.

§ 2º - No caso de reincidência nas faltas previstas acima, a penalidade será a de eliminação do quadro social da FECOMÉRCIO/PR.

§ 3º - Considera-se justa causa a que tiver sido determinada por força maior ou caso fortuito.

§ 4º - A aplicação de penalidade constitui atribuição da Diretoria, observado processo regular, assegurando-se, sempre no prazo de 15 (quinze) dias contados da notificação escrita:

I - amplo direito de defesa;

II - recurso voluntário ao Conselho de Representantes.

§ 5º - A suspensão ou a eliminação (desfiliação) do quadro social desonera o sindicato do pagamento da contribuição associativa, permanecendo íntegra a obrigação de repassar à FECOMÉRCIO/PR a parte que lhe cabe de contribuição atribuída por lei à Entidade.

§ 6º - O sindicato desfiliado poderá reingressar na FECOMÉRCIO/PR, desde que:

I - seja considerado reabilitado por deliberação do Conselho de Representantes;

Federação do Comércio do Paraná

Rua Marcondes do Rio Branco, 931 - 6ª andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2288 - Fax: (41) 223-2934 / 232-6604 - e-mail: federacao@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

2º OFÍCIO DISTRIBUIDOR
 REG. SYNDICATO DAS CATEGORIAS
 (RNN) 41 - 3225-1005 - 5
 CURITIBA - PARANÁ



II - efetue a liquidação de seu débito, acrescido da multa de 2% (dois por cento) e de juros de 1% (um por cento) ao mês, mais correção monetária pelo IGPM da FGV ou outro que venha substituí-lo, de conformidade com o previsto em lei.

CAPÍTULO III DA ADMINISTRAÇÃO

SEÇÃO I DOS ÓRGÃOS

Art. 7º - A administração da FECOMÉRCIO/PR é exercida:

I - pelo Conselho de Representantes, órgão normativo superior e de controle e fiscalização da gestão administrativa e financeira;

II - pela Diretoria, órgão de regulamentação normativa supletiva e de ação executiva;

III - pelo Conselho Fiscal, órgão auxiliar do Conselho de Representantes nas funções de controle da gestão financeira, em especial na tomada de contas.

Parágrafo único - Constitui dever de todos os órgãos, por quaisquer de seus integrantes, zelar pelo bom nome e prestígio da FECOMÉRCIO/PR, empenhando-se para que seus fins sejam realizadas e sua conduta não se desvie dos padrões de normalidade.

SEÇÃO II DO CONSELHO DE REPRESENTANTES

Art. 8º - Ao Conselho de Representantes, constituído pelas delegações dos sindicatos filiados, integradas por 2 (dois) delegados efetivos e até igual número de suplentes, com mandato de 3 (três) anos, eleitos pelas respectivas Assembléias Gerais, compete:

I - estabelecer as diretrizes gerais de ação da FECOMÉRCIO/PR, em especial quanto à coordenação dos sindicatos filiados, acompanhando e fiscalizando sua execução;

II - eleger a Diretoria, o Conselho Fiscal e os Delegados Representantes ao Conselho de Representantes da Confederação Nacional do Comércio;

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 4º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 223-2286 - Fax: (41) 223-2934 / 232-4404 - e-mail: fediracao@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

2º OFÍCIO DISTRIBUIÇÃO
 REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
 (XX) 41 - 3225-3905
 CURITIBA - PARANÁ

6



III - eleger ou indicar os representantes das categorias econômicas nos órgãos com atribuições sobre sua base territorial, ou, quando for o caso, referendar os nomes indicados pela Diretoria;

IV - dispor sobre as matérias de interesse do SICOMÉRCIO no âmbito da competência da FECOMÉRCIO/PR;

V - fixar o valor e dispor sobre a arrecadação da contribuição associativa, bem como da confederativa, da assistencial ou negocial, quando se tratar de categoria inorganizada, determinando os percentuais das parcelas que, por força da Constituição, da lei, do Estatuto e de deliberação, devam ser atribuídas às Entidades integrantes do SICOMÉRCIO;

VI - discutir e deliberar sobre a proposta orçamentária e o programa de trabalho para o exercício seguinte e as retificações do orçamento;

VII - discutir e deliberar sobre as contas do exercício;

VIII - discutir e deliberar sobre qualquer outra matéria de interesse dos sindicatos filiados;

IX - alterar e reformar o Estatuto;

X - autorizar a emissão ou aceite de títulos de crédito, a locação, compra e venda e permuta de bens imóveis, com prévia avaliação por órgãos competentes, bem como a doação de bens móveis, opinando sobre contratos de valores significativos;

XI - deliberar ou delegar poderes para a celebração de Acordos e Convenções de Trabalho das categorias inorganizadas;

XII - julgar recursos a ele dirigidos;

XIII - aprovar o Regulamento Eleitoral;

XIV - aprovar o Regimento Interno da FECOMÉRCIO/PR, que definirá as atribuições administrativas dos órgãos e departamentos da Entidade.

§ 1º - As matérias previstas nos incisos I a XIII poderão ser discutidas em Assembleia Ordinária ou Extraordinária, desde que tenham sido prévia e expressamente incluídas na respectiva pauta.

§ 2º - A Assembleia Ordinária, para deliberar sobre Orçamento, Retificativo Orçamentário e Prestação de Contas, será convocada pelo Presidente para realização em data propícia à apreciação do maior número de matérias e realizada com a presença da maioria dos membros do Conselho de Representantes, em

2º OFÍCIO DISTRIBUIDOR
REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
(XX) 41 - 3225-3905
CURITIBA - PARANÁ

Federação do Comércio do Paraná



primeira convocação e, em segunda convocação, no mínimo 30 minutos depois, com qualquer número.

§ 3º - A Assembléia Ordinária para deliberar sobre as Eleições Sindicais, prevendo 1ª, 2ª e 3ª convocação, está disciplinada no Regulamento Eleitoral.

§ 4º - A Assembléia Extraordinária poderá ser convocada pelo Presidente ou a pedido de 50% mais um dos membros do Conselho de Representantes, para tratar de matéria que, por sua urgência, não deva ou não possa aguardar a realização de reunião ordinária, observados o disposto no art. 4º, II.

§ 5º - A convocação será feita por edital, telegrama, fax, correio eletrônico, ou qualquer outra forma eficaz de comprovação inequívoca, com antecedência mínima de 3 (três) dias sobre a data da reunião.

§ 6º - A Assembléia Extraordinária convocada pelo Presidente só poderá tratar das matérias que motivaram sua convocação, as quais devem ser especificadas no edital e, para realizar-se validamente será indispensável o comparecimento de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos filiados, e da maioria absoluta para sua deliberação.

§ 7º - O quorum para instalação das Assembléias Ordinárias será, em primeira convocação, a maioria absoluta dos membros do Conselho de Representantes e, em segunda, no mínimo 30 (trinta) minutos depois, com qualquer número.

§ 8º - A convocação de Assembléia Extraordinária requerida na forma prevista no § 4º, 2ª parte, será promovida pelo Presidente em até 5 (cinco) dias a contar da data da entrada do requerimento na secretaria, para ser realizada no prazo máximo de 10 (dez) dias. Caso o Presidente não o faça, a convocação poderá ser efetivada diretamente por todos que a solicitaram.

§ 9º - O Presidente da FECOMÉRCIO/PR presidirá o Conselho e dirigirá os trabalhos, salvo se convocada a Assembléia para apreciar seus atos, quando eleger-se-á um dos Delegados presentes.

§ 10 - Na ausência do Presidente, eleger-se-á um Delegado Representante dentre os presentes, para dirigir os trabalhos.

§ 11 - Serão por escrutínio secreto as votações referentes às deliberações de competência do Conselho de Representantes, podendo decidir por outras formas, quando não houver disposições em contrário neste Estatuto;

§ 12 - A cada delegação sindical do Conselho de Representantes cabe 1 (um) voto a ser exercido pessoalmente, vedada a representação por mandato ou qualquer outra forma de efeito equivalente.

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 6º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2288 - Fax: (41) 223-2934 / 232-6604 - e-mail: fedcomercio@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

OFÍCIO: DISTRIBUIÇÃO
 REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
 Nº 41 - 3225-3985
 CURITIBA - PARANÁ

8



SEÇÃO III DA DIRETORIA

Art. 9º - A Diretoria é integrada no mínimo por 46 (quarenta e seis) membros efetivos e no mínimo 26 (vinte e seis) suplentes, eleitos pelo Conselho de Representantes, para um mandato de 3 (três) anos.

§ 1º - O Conselho de Representantes, observado o disposto no Art. 32, por maioria de votos, poderá criar novos cargos de Diretoria, indicando suas atribuições, devendo, por maioria de votos, eleger seus titulares, cujo mandato será igual ao dos demais Diretores.

§ 2º - A Diretoria eleita, a partir do ano de 2010, terá o mandato de 4 (quatro) anos.

Art. 10 – A Diretoria será composta pelos seguintes cargos:

I - 01 (um) Presidente;

II - 1º a 9º Vice-Presidente;

III - 6 (seis) Vice-Presidentes para coordenar câmaras destinadas a tratar de assuntos de interesse dos grupos integrantes da FECOMÉRCIO/PR, observada a seguinte nomenclatura:

- a) Vice-Presidente para coordenar a câmara destinada a tratar de assuntos de interesse do comércio varejista;
- b) Vice-Presidente para coordenar a câmara destinada a tratar de assuntos de interesse do comércio atacadista;
- c) Vice-Presidente para coordenar a câmara destinada a tratar de assuntos do MERCOSUL;
- d) Vice-Presidente para coordenar a câmara destinada a tratar de assuntos de interesse do comércio de agentes autônomos;
- e) Vice-Presidente para coordenar a câmara destinada a tratar de assuntos de Mediação e Arbitragem;
- f) Vice-presidente para coordenar a câmara destinada a tratar de assuntos de interesse de turismo;

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 4º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 232-7288 - Fax: (41) 223-2934 / 232-6604 - e-mail: federacao@fecomercio.pr.com.br - Web Site: www.fecomercio.pr.com.br

2º OFÍCIO DISTRIBUIDOR
 REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
 (CNPJ) 41 - 3225-2905
 CURITIBA - PARANÁ

9



- IV - 1º a 3º secretário;
- V - 1º a 3º tesoureiro;
- VI - 4 (quatro) diretores para assuntos sindicais;
- VII - 4 (quatro) diretores para assuntos de relações do trabalho;
- VIII - 3 (três) diretores para assuntos tributários;
- IX - 3 (três) diretores para assuntos de desenvolvimento comercial;
- X - 3 (três) diretores para assuntos de crédito;
- XI - 3 (três) diretores para assuntos de consumo;
- XII - 2 (dois) diretores para assuntos de comércio exterior;
- XIII - 2 (dois) diretores para assuntos de habitação e imobiliário.

Parágrafo único - Cada câmara referida no inciso III será integrado por até 5 (cinco) empresários da Fecomércio/PR, regendo-se seu funcionamento por Regimento aprovado pelo Conselho de Representantes da Entidade.

Art. 11 - As substituições dos membros da Diretoria, impedidos, demitidos ou por qualquer motivo afastados, serão definidas no Regimento Interno.

Art. 12 - A renúncia ou vacância coletiva da Diretoria implicará na convocação do Conselho de Representantes para decidir sobre novas eleições regulares, no prazo de 5 (cinco) dias a contar da comunicação da Entidade, a serem realizadas no prazo máximo de três meses, para completar o mandato.

§ 1º - No caso, o Conselho de Representantes designará um Presidente, um Tesoureiro e um Secretário para gerir a Fecomércio/PR, na condição de Diretoria de Transição.

§ 2º - A convocação do Conselho de Representantes caberá ao Presidente, ainda que resignatário.

§ 3º - No caso de recusa do Presidente, ainda que resignatário, a convocação do Conselho de Representantes será feita:

I - por qualquer Diretor, ainda que resignatário;

II - pelo Presidente do Conselho Fiscal, ou seu substituto.

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 6º andar - CEP 00410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2288 - Fax: (41) 222-2934 / 232-6604 - e-mail: fadmacas@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

2º OFÍCIO - DISTRIBUIDOR
 REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
 (00) 41 - 3225-3105
 CURITIBA - PARANÁ

10



Art. 13 - À Diretoria compete:

I - apreciar qualquer matéria de interesse do comércio, deliberando sobre as medidas concretas a serem adotadas pela FECOMÉRCIO/PR;

II - orientar, executar, acompanhar e fiscalizar a gestão administrativa;

III - cumprir e fazer cumprir as leis em vigor, as normas disciplinadoras do SICOMÉRCIO, o Estatuto, o Regimento Interno, as Resoluções e demais atos seus, do Conselho de Representantes e do Conselho Fiscal;

IV - cumprir as deliberações do Conselho de representante sobre a aplicação do patrimônio da FECOMÉRCIO/PR e promover a alienação de bens imóveis e outros de valor significativo, e a constituição de ônus ou encargos sobre os bens de sua propriedade, na forma do art. 8º, X;

V - organizar e submeter ao Conselho de Representantes, com parecer do Conselho Fiscal, até 30 de abril, a prestação de contas do ano anterior e, ao término de cada mandato, a Diretoria fará ao Conselho de Representantes, prestação de contas de sua gestão, incluindo a do exercício em curso;

VI - organizar e submeter ao Conselho de Representantes, até 15 de dezembro, a proposta orçamentária para o exercício seguinte, bem como as retificações do orçamento em curso;

VII - constituir Comissão formada por Diretores e/ou Presidentes de Sindicatos da Federação para elaboração de proposta do Estatuto, Regimento Interno e Regulamento Eleitoral;

VIII - aplicar as penalidades previstas no Estatuto;

IX - eleger, ou quando for o caso, indicar *ad referendum* do Conselho de Representantes, os representantes das categorias nos órgãos com atribuições sobre sua base territorial;

X - desempenhar as atribuições cometidas pelo Conselho de Representantes.

Parágrafo único - A Diretoria reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocada, pessoal e por escrito.

Art. 14 - Ao Presidente da FECOMÉRCIO/PR compete:

I - convocar e presidir as reuniões da Diretoria e do Conselho de Representantes, documentando suas deliberações e executando-as;

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 9º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2288 - Fax: (41) 223-2934 / 232-6604 - e-mail: fedatacao@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

REG. DE TRIB. DISC.
 232-1731
 CURITIBA - PARANÁ



II - exercer a função administrativa no comando direto dos órgãos e serviços da Entidade;

III - a representação legal, judicial e extrajudicial da Entidade, facultado delegar poderes;

IV - autorizar despesas e assinar, juntamente com o diretor tesoureiro, cheques e demais documentos que envolvam responsabilidade financeira;

V - contratar servidores, fixar-lhes remuneração e demiti-los, dando ciência à Diretoria;

VI - presidir os Conselhos Regionais do Serviço Social do Comércio - SESC/PR e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC/PR, facultado delegar poderes.

Parágrafo único - Aos Vice-Presidentes incumbe auxiliar o Presidente e substituí-lo em suas faltas e impedimentos, observada a ordem hierárquica de precedência até o 5º (quinto) e, a partir deste, mediante aplicação do critério de rodízio.

Art. 15 - Ao diretor 1º secretário incumbe:

I - orientar e acompanhar gestão administrativa na área da secretaria;

II - secretariar as reuniões do Conselho de Representantes e da Diretoria;

III - Aos 2º e 3º Diretores-Secretário na ordem hierárquica incumbe substituir o 1º Secretário em suas faltas e impedimentos.

Art. 16 - Ao diretor 1º tesoureiro incumbe:

I - dirigir e fiscalizar os trabalhos de tesouraria ou caixa, mantendo sob sua responsabilidade os valores patrimoniais e financeiros da Entidade;

II - assinar, juntamente com o Presidente, os cheques e demais documentos e papéis de crédito, controlar os recebimentos e efetuar os pagamentos autorizados, inclusive por meio eletrônico;

III - acompanhar e fiscalizar os trabalhos de contabilidade e, quando for o caso, de auditoria, e apresentar, à Diretoria e ao Conselho Fiscal, balancetes trimestrais e balanços anuais, prestando-lhes as informações necessárias ou que tenham sido solicitadas;

IV - controlar os depósitos e as aplicações dos recursos financeiros;

1.º OFÍCIO DISTRIBUIDOR
RES. 1113/08 E DOS ANEXOS
DOX 41 - 3225-2905
CURITIBA - PARANÁ

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 6º andar - CEP: 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
Telefone: (41) 222-2268 - Fax: (41) 233-2934 / 232-6604 - e-mail: federacao@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br



V - controlar o fluxo das despesas de modo a mantê-lo compatível com o Orçamento Anual, comunicando ao Presidente e à Diretoria sobre qualquer desequilíbrio.

Parágrafo único – Aos 2º e 3º Diretores – Tesoureiro na ordem hierárquica incumbe substituir o 1º Tesoureiro em suas faltas e impedimentos.

Art. 17 - Aos diretores para assuntos sindicais, de relações de trabalho, tributários, de desenvolvimento comercial, de crédito, de consumo, comércio exterior e de habitação e imobiliário, incumbe o desempenho das atribuições de competência da Fecomércio/PR nas áreas compreendidas na designação dos respectivos cargos, em ação conjugada com o Vice-Presidente em cuja atribuição a matéria se enquadre.

Art. 18 - O Regimento Interno detalhará as funções dos cargos de Diretoria.

SEÇÃO IV

DO DELEGADO REPRESENTANTE NA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO

Art. 19 - Os Delegados Representantes da Fecomércio/PR junto à CNC – Confederação Nacional do Comércio, serão eleitos com a Diretoria em número de 2 (dois) membros efetivos e 2 (dois) suplentes.

SEÇÃO V

DO CONSELHO FISCAL

Art. 20 - O Conselho Fiscal com a atribuição de acompanhar e fiscalizar a gestão econômica financeira da Fecomércio/PR; é composto de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, eleitos, juntamente com a Diretoria.

§ 1º - Ao Conselho Fiscal compete:

I - eleger seu Presidente;

II - acompanhar e fiscalizar os trabalhos da contabilidade, visando os respectivos livros a cada trimestre;

1.º OFÍCIO DELEGADO REPRESENTANTE
REG. 1111.025-8 DE CURITIBA
(XX) 41 - 3225-3900
CURITIBA - PARANÁ

13

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 921 - 6º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
Telefone: (41) 322-3286 - Fax: (41) 323-2934 / 252-6604 - e-mail: federacao@fecomercio.pr.com.br - Web site: www.fecomercio.pr.com.br



III - dar parecer conclusivo sobre a proposta orçamentária e as propostas de retificação do orçamento, os balancetes trimestrais, o balanço anual e as contas do exercício, bem como sobre as alienações e onerações cuja autorização constitua atribuição da Diretoria e/ou do Conselho de Representantes;

IV - deliberar sobre a necessidade de Auditoria Externa, e encaminhar a matéria ao Presidente da Entidade, para convocação da Assembléia.

§ 2º - Ao Presidente do Conselho Fiscal incumbe convocar e presidir as reuniões, sendo substituído, em suas faltas e impedimentos, na ordem da chapa eleita, convocando-se, neste caso, o suplente pela ordem.

§ 3º - O Conselho Fiscal reúne-se:

I - ordinariamente, a cada trimestre, para tratar das matérias previstas nos incisos II e III do § 1º;

II - extraordinariamente, sempre que o exigir matéria dessa natureza, por convocação do Presidente ou da maioria de seus membros.

CAPÍTULO IV DAS ELEIÇÕES

Art. 21 - A eleição para a Diretoria, Conselho Fiscal e Delegados Representantes junto ao Conselho de Representantes/CNC – Confederação Nacional do Comércio, será realizada por escrutínio secreto, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias e mínimo de 30 (trinta) dias antes do término dos mandatos em curso, com observância das regras abaixo elencadas e de outras, complementares, estabelecidas no Regulamento Eleitoral:

I - convocação mediante edital que mencionará data, local e horário de votação, prazo de 15 (quinze) dias para registro de chapas, prazo de no mínimo 5 (cinco) dias para impugnação de candidatura e de chapa e *quorum* para votação, o qual será afixado na sede e publicado no Diário Oficial do Estado e em pelo menos um jornal de grande circulação no Estado, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias e máxima de 90 (noventa) dias sobre a data do pleito;

II - o sigilo e a inviolabilidade do voto, mediante utilização de cédula única e cabine indevassável;

III - na chapa concorrente ao pleito deve constar, para cada cargo, o nome do respectivo candidato;

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 933 - 6ª andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2280 - Fax: (41) 223-2934 / 232-6604 - e-mail: federacao@fecomerciopr.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

2º OFÍCIO INSTITUCIONAL
 REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS 14
 (CNC) 41 - 3225-3903
 CURITUBA - PARANÁ



IV - a fiscalização de todos os atos do Processo Eleitoral por até 2 (dois) representantes de cada uma das chapas concorrentes ao pleito;

V - o registro de protestos e impugnações será colhido e decidido pela Mesa Eleitoral;

VI - O Processo Eleitoral se desenvolverá em fases, cujos atos e prazos, detalhados no Regulamento Eleitoral, serão preclusivos e peremptórios.

Art. 22 - Para votar é preciso ser membro do Conselho de Representantes e para ser votado é preciso ser integrante da categoria econômica representada por Sindicato filiado à Fecomércio/PR, quite com suas obrigações sociais, bem como:

- a) comprovar a condição de empresário em qualquer dos setores do comércio de bens, serviços e turismo em efetivo exercício da atividade nos últimos 3 (três) anos;
- b) não ter rejeitada conta relativa ao exercício de cargo de administração ou representação sindical, em razão de prática de dolo declarada em decisão judicial;
- c) não ter perdido o cargo eletivo em Entidade Sindical nos três últimos anos, a contar do término do prazo para inscrição do registro de chapa, por efeito de aplicação de penalidade;
- d) não ter sido condenado por crime doloso, enquanto persistir os efeitos da pena;
- e) sendo o candidato integrante da administração de Sindicato filiado, só poderá concorrer a cargo de administração, se tiver sido eleito dentro de 90 (noventa) dias antes do início do prazo para registro de chapa concorrente ao pleito da Federação do Comércio do Paraná, conforme Resolução CR/CNC Nº 15/2000 e a Resolução CNC Nº 340/2000, que regulam a Sincronia de Mandatos.

Art. 23 - O Conselho de Representantes complementarará no Regulamento Eleitoral o disposto neste capítulo.

Art. 24 - Será permitida apenas uma reeleição para mandato sucessivo ao cargo de Presidente.

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 6º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-2280 - Fax: (41) 223-2934 / 232-6664 - e-mail: fedcomca@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

2º OFÍCIO DISTRIBUIDOR
 REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
 XXI/II - 2221/905
 CURITIBA - PARANÁ

15



CAPÍTULO V

DA SUSPENSÃO E DA PERDA DE MANDATO

Art. 25 - Ao membro do Conselho de Representantes, da Diretoria ou do Conselho Fiscal que deixar de cumprir os deveres de seu cargo, violar dispositivo legal ou estatutário, faltar ao decoro ou praticar ato lesivo aos interesses da FECOMÉRCIO/PR, será aplicada a pena de suspensão por até 6 (seis) meses.

§ 1º - Nos casos graves da falta cometida, de reincidência ou de persistência, a pena será a de perda do mandato.

§ 2º - Também será aplicada a pena de perda de mandato quando ocorrer abandono de cargo.

§ 3º - Considera-se abandono de cargo a ausência, sem justificativa, a 3 (três) sessões consecutivas ou a 6 (seis) alternadas.

§ 4º - As penalidades serão aplicadas pelo Conselho de Representantes, mediante processo regular em que deve ser assegurado amplo direito de defesa.

CAPÍTULO VI

DAS SUBSTITUIÇÕES

Art. 26 - Em caso de afastamento temporário (falta ou impedimento) assumirá o cargo, automaticamente e de pleno direito, o substituto previsto neste Estatuto.

Art. 27 - Em caso de vaga por afastamento definitivo ou renúncia, será adotado o seguinte procedimento:

I - comunicação, por escrito, ao Presidente da FECOMÉRCIO/PR;

II - em se tratando de renúncia do Presidente da FECOMÉRCIO/PR, será notificada, igualmente, por escrito, ao seu substituto legal que, dentro de 48 (quarenta e oito) horas, reunirá a Diretoria para ciência do ocorrido, cumprindo-lhe dirigir a Entidade até o término do mandato;

III - ocorrendo o afastamento definitivo ou renúncia de membro da Diretoria, do Conselho Fiscal ou da Delegação Federativa, feitas as substituições previstas para o respectivo cargo, será convocado o suplente pela ordem de menção na chapa eleita, sempre para preencher a vaga final resultante no respectivo bloco de cargos;

Federação do Comércio do Paraná

2º OFÍCIO DESTINADOR
REG. HIPÓTECA E DOCUMENTOS
(XX) 41 - 222-1703
CURITIBA - PARANÁ

16



IV - a convocação dos suplentes para as substituições na Diretoria, compete ao Presidente da FECOMÉRCIO/PR.

Parágrafo único - Se o afastamento definitivo ocorrer na delegação de representantes junto ao Conselho de Representantes/CNC – Confederação Nacional do Comércio ou no Conselho Fiscal, será convocado o suplente pela ordem de menção na chapa eleita, respectivamente, pelo Presidente da FECOMÉRCIO/PR ou pelo Presidente em exercício do Conselho Fiscal.

CAPÍTULO VII

DA RECEITA

Art. 28 – A receita da FECOMÉRCIO/PR constitui-se:

I - do produto da arrecadação das contribuições sindical, confederativa, associativa ou de outra estabelecida por lei;

II - de multas e outras receitas eventuais;

III - da parcela de 15% (quinze por cento) da contribuição confederativa repassada pelos sindicatos filiados;

IV - de receitas financeiras, patrimoniais e por prestação de serviços;

V - de doações e legados;

VI - de auxílios ou subvenções e de produto de convênios ou patrocínio de Entidades particulares e públicas.

§ 1º - Na partilha da receita da contribuição confederativa prevista no inciso I deste artigo, serão destinados 5% (cinco por cento) em favor da Confederação Nacional do Comércio – CNC.

§ 2º - Nenhuma contribuição poderá ser imposta além das determinadas em lei ou no Estatuto, salvo se aprovada por 3/4 (três quartos) da totalidade dos sindicatos filiados em Assembléia Extraordinária e especificamente convocada.

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 311 - 4º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
 Telefone: (41) 222-3288 - Fax: (41) 223-2934 / 232-8604 - e-mail: fedtacao@fecomerciopr.com.br - Web site: www.fecomerciopr.com.br

2º OFÍCIO REGISTRADOR
 REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
 (XXI) 41 - 3223-3905
 CURITIBA - PARANÁ

17



CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 29 – As despesas de viagem e estada de membros da Diretoria e do Conselho de Representantes, com domicílio fora do local onde se realizar a reunião e/ou Assembléia, a que compareçam, serão custeadas pela FECOMÉRCIO/PR, observados os critérios estabelecidos pela Diretoria.

Parágrafo único - As despesas de viagem e estada de Diretor e/ou Delegado Representante a serviço da FECOMÉRCIO/PR fora do local da sede, serão igualmente custeadas.

Art. 30 - A FECOMÉRCIO/PR, excetuadas as hipóteses legais, só se dissolverá por deliberação do Conselho de Representantes, em Assembléia especialmente convocada para esse fim.

§ 1º - O *quorum* para a instalação será de 100% (cem por cento) dos sindicatos filiados, em condições de votar.

§ 2º - A dissolução da FECOMÉRCIO/PR somente ocorrerá com a aprovação de 2/3 (dois terços) dos sindicatos filiados.

§ 3º - Decidida a dissolução, o patrimônio da FECOMÉRCIO/PR será destinado à entidades congêneres que a mesma Assembléia determinar.

Art. 31 - Este Estatuto só poderá ser alterado ou reformado pelo Conselho de Representantes, em Assembléia Extraordinária, especialmente convocada e com a presença de, pelo menos, 2/3 (dois terços) dos sindicatos filiados.

§ 1º - A proposta de alteração ou reforma do Estatuto será enviada aos sindicatos filiados com antecedência mínima de 30 (trinta) dias da reunião em que deve ser discutida e votada.

§ 2º - O *quorum* para deliberação sobre alteração ou reforma do Estatuto será o da maioria absoluta dos presentes.

Art. 32 - A reforma do Estatuto não poderá ocorrer no período de um ano que anteceder as eleições de Diretoria, Conselho Fiscal e Delegação Federativa junto à CNC – Confederação Nacional do Comércio.

Federação do Comércio do Paraná

Rua Visconde do Rio Branco, 931 - 6º andar - CEP 80410-001 - Curitiba - Paraná - Brasil
Telefone: (41) 222-2288 - Fax: (41) 223-2934 / 232-6604 - e-mail: fedpar@fecomercio.com.br - Web Site: www.fecomercio.com.br

1.º OFÍCIO - DISTRIBUIÇÃO
REG. TÍTULOS E DOCUMENTOS
(XX) 41 - 3225-1905
CURITIBA - PARANÁ

18



Art. 33 - A FECOMÉRCIO/PR, quando oportuno, instituirá na sua respectiva base territorial, DELEGACIAS ou REPRESENTAÇÕES, para melhor cumprimento de suas finalidades.

Art. 34 - Os sindicatos filiados à FECOMÉRCIO/PR não serão civilmente responsáveis pelos atos, contratos e obrigações que a Entidade assumir.

Art. 35 - Fica vedado o exercício de cargo eletivo cumulativamente com o de emprego remunerado pela FECOMÉRCIO/PR.

Art. 36 - As Presidências dos Conselhos Regionais do SESC/PR e do SENAC/PR, por delegação de poderes, terão as responsabilidades, deveres e direitos previstos nas legislações respectivas.

Parágrafo único - Nas ausências ou impedimentos, temporários ou definitivos, os Presidentes do Conselho Regional do SENAC/PR e do Conselho Regional do SESC/PR, serão substituídos por um Vice-Presidente, respeitando-se a preferência da ordem dos cargos da Diretoria.

Art. 37 - A Diretoria, *ad referendum* do Conselho de Representantes, poderá criar órgãos auxiliares, tais como Conselhos, Institutos, Câmaras, Câmaras de Mediação e Arbitragem, Fundações e Centros do Comércio, inclusive com personalidade jurídica, cuja Presidência ou Direção será sempre exercida pelo Presidente da FECOMÉRCIO/PR ou por membro da Diretoria de sua indicação.

Parágrafo único - A estrutura e o funcionamento desses órgãos serão disciplinados por Regimento aprovado pelo Conselho de Representantes da FECOMÉRCIO/PR.

CAPÍTULO IX

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 38 - Os casos omissos do presente Estatuto serão decididos pelo Conselho de Representantes.

1.º OFÍCIO - DISTRIBUIÇÃO
REG. TITULO OS E DOC. Nº 1000
(SXI) 41 - 3225-1905 -
CANTIBA - PARANÁ

19

Federação do Comércio do Paraná



Art. 39 - O presente Estatuto ora aprovado entra em vigor, nesta data, devendo posteriormente ser registrado no Cartório de Títulos e Documentos de Curitiba e remetido à publicação por extrato no Diário Oficial do Estado do Paraná.

Curitiba, 07 de outubro de 2005.

Visto
Em 07/10/2005
Luiza Elizabeth Bonaglin
Assessora Jurídica
OAB nº 13.573

[Handwritten Signature]
DARCI PIANA
Presidente

[Handwritten Signature]
LUIZ CARLOS BORGES DA SILVA
Secretário

1.º REGISTRO DE TÍTULOS E DOCUMENTOS
E REGISTRO CIVIL DE PESSOAS JURÍDICAS
CONFORME A LEI Nº 4.375 DE 1964
FOI INSTRUÍDO NA 1.ª VIA E-RTT

1.º OFÍCIO
Registro Civil de Pessoas Jurídicas
Registro de Títulos e Documentos
Rua Mal. Deodoro, 119 - 1.º Andar - Curitiba 604
Curitiba 27 OUT. 2005
922929
MICROFILMADO sob nº
ATENDIDO À MARGEM DO LIVRO A - PESSOA
JURÍDICA Nº 16576
Dionar José Bolleiro
Escrivante

1.º OFÍCIO DISTRIB.
REG. TÍTULOS E DOC.
(RN) 11 - 3223-1902
CURITIBA - PARANÁ

Federação do Comércio do Paraná

20

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)