

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**AGOSTO DE 2000**



J  
**MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE  
CONSULTORIA**

*Luis César G. de Araújo(org)*

**CADERNOS EBAP**  
*Nº 107*

**Rio de Janeiro – Brasil**

## **CADERNOS EBAP**

Publicação da **ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** da **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS** para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública e de Empresas.

## **DIRETOR DA EBAP**

Bianor Scelza Cavalcanti

## **CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

Deborah Moraes Zouain

## **EDITORA**

Deborah Moraes Zouain

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

## **CORRESPONDÊNCIA**

### ***CADERNOS EBAP***

Praia de Botafogo, 190 – Sala 426 – J  
Botafogo – Rio de Janeiro  
22253-900

**Telefones:** (21) 559-5775 / 5774 - 551-8051

**Fax:** (21) 551-8051

MAATC	UNDA
L 1619/2000	23.10.2000

BB-00066714-3

D-218 5,00

**Prezado Leitor,**

Faça já sua assinatura dos CADERNOS EBAP por R\$ 18,00 e receba ao longo do ano 06 (seis) exemplares. Você terá sem dúvida, a oportunidade de refletir sobre importantes temas da Administração Pública Brasileira.

*A Editora*

✂ ..... Corte aqui .....

✂

<div data-bbox="631 734 789 954" data-label="Image"></div> <p><b>CADERNOS EBAP</b></p> <p>Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas</p> <p>Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Praia de Botafogo, 190 – Sala 426 J Botafogo – Rio de Janeiro 22253-900</p>	<p><b>CADASTRO: CADERNOS EBAP</b></p> <p>Nome:.....</p> <p>Instituição:.....</p> <p>Endereço: .....</p> <p>Cidade:.....</p> <p>País: .....</p> <p>Código Postal:.....</p> <p><b>Data:</b> ..... /...../.....</p> <p><b>Assinatura:</b>.....</p>
--	--

✂ ..... Corte aqui .....



**F U N D A Ç ã O  
GETULIO VARGAS**

---

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
- RAP -**

---

**ASSINATURA DE REVISTA TÉCNICO-ACADÊMICA INDICA  
PROFISSIONALISMO**

**VOCÊ TERÁ A OPORTUNIDADE DE LER IMPORTANTES MATÉRIAS SOBRE:**

- *GESTÃO INTEGRADA DE PROGRAMAS PÚBLICOS*
- *POLÍTICAS PÚBLICAS: SAÚDE, SOCIAL, MEIO AMBIENTE ETC.*
- *PROCESSO DECISÓRIO*
- *GERÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES E EMPRESAS PÚBLICAS*
- *ESTADO EMPRESÁRIO*

**VISITE A LIVRARIA DA FGV  
DISPOMOS DE NÚMEROS AVULSOS**

---

**INFORMAÇÕES E ASSINATURAS**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EBAP  
PRAIA DE BOTAFOGO, 190 – 4º ANDAR**

**Tel: 559-5775  
551-8051**

## **APRESENTAÇÃO**

O **Mestrado Executivo (Gestão Empresarial/ Gestão Pública)** é oferecido pela Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getulio Vargas, tanto na sede (Rio de Janeiro) como em outras cidades do país, sob a forma de ação conjunta. E, tanto no Estado do Rio de Janeiro, como em outras cidades, tem sido uma constante a elaboração de artigos para publicação, via editora da Fundação Getulio Vargas.

Os alunos do mestrado elaboram trabalhos obrigatórios para fechamento de disciplinas e, após análise de conteúdo e a critério do corpo docente, são editados sob a forma de artigo e daí à publicação. Foi o caso do Mestrado Executivo que está sendo oferecido em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, conforme parceria com a Universidade Caxias do Sul. Nessa edição de CADERNOS EBAP o leitor vai encontrar os artigos escritos pela turma 2000 que se inscreveu na disciplina Métodos e Estratégia de Consultoria e autorizou a publicação.

Luis César G. de Araujo  
Professor-organizador-articulista

## SUMÁRIO

1. Homem máquina? .....	1
Aída Fachinelli e Miguelangelo Geimba	
2. Reengenharia: a fênix incompreendida .....	5
Andréa Lauro Ferreira e Luis César G. de Araújo	
3. As organizações brasileiras estão envolvidas em processos de aprendizagem? .....	10
Cirilo Mario Roman e Nelson Colognese	
4. Pare e pense .....	16
Daniel Dionisio Marin	
5. Qualidade nas organizações: sinônimo de sobrevivência .....	21
Eclair Krüger Moraginski	
6. O líder do novo milênio .....	25
Edson Klein e Luiz Antonio Raserá	
7. Organizações que aprendem. Será que sua empresa está neste perfil? .....	30
Fernando Ben	
8. Reengenharia, por quê? .....	34
Gilberto Peruffo	
9. Benchmarking .....	40
Nádia Cristina Poletto	
10. Aprendizagem e inovação na indústria brasileira .....	47
Olinto De Rossi	
11. A excelência que tanto buscamos .....	53
Paulo Gilberto dos Santos Silva	
12. Como é "fácil" implementar o empowerment! .....	59
Renato Cesar Melo Vasconcelos	
13. A gênese do sistema .....	64
Rodrigo Borges Bertoni	

## **HOMEM MÁQUINA?**

**Aida Fachinelli**

**Miguelangelo Geimba**

Do homem e da máquina muito já foi dito e escrito, mas, o que se percebe é que as máquinas estão, a cada dia, mais sofisticadas e eficientes, e o homem mais inadequado e ineficiente, quando comparamos precisão, sofisticação, sistematização de produção, e outros fatores. Teorias econômicas inteiras foram escritas na tentativa de definir o real papel do homem nas organizações.

Para Taylor, o homem era parte do processo de fabricação a ser estudado de forma científica. O autor escreve: “a administração científica, em sua essência, envolve uma revolução mental completa por parte do trabalhador de qualquer estabelecimento ou indústria - uma revolução mental integral de parte desses homens no que se refere às obrigações que possuem em relação ao seu trabalho, aos homens e a seus empregados” (Crainer Stuart, 1996: 249). Para Taylor, o empregado deveria executar tarefas previamente estudadas, que visavam um perfeito aproveitamento do tempo, da máquina, para a produção de algo.

Já Ford, que apesar de ter se tornado famoso pelo seu “cinco dólares por dia” e “produção em massa”, acreditava que as pessoas deveriam executar suas tarefas sem dar opiniões além dos limites funcionais de seu cargos. Não queria que os engenheiros conversassem com o pessoal de vendas ou que as pessoas tomassem decisões sem a sua permissão. Os métodos usados por Ford eram inflexíveis. “Por que, quando necessito de mão de obra, vem junto um ser humano? Reclamou” (Crainer Stuart, 1996: 70).

Para Ohno, o grande articulador de todas as mudanças ocorridas na Japonesa Toyota, os trabalhadores eram partes integrantes do sistema produtivo que precisavam ser treinadas e adaptadas. Ele diz: “é preciso buscar a eficácia de cada um dos operadores em atividade em cada uma das linhas de produção, e em seguida dos operadores enquanto grupo, e enfim a eficácia do conjunto das linhas, quer dizer, da totalidade da fábrica. É



preciso visar a eficácia das partes, mas também a eficácia do todo” (Coriat Benjamin, 1994: 65).

Para todos, o homem era um ser que não tinha lugar definido, que precisava ser adaptado ao sistema produtivo para que produzisse mais, baseado no desenvolvimento da máquina.

As alterações, que ocorrem nos mais diversos momentos vividos nas transformações econômicas, fizeram com que o homem fosse forçado a adaptar a sua linguagem, o seu jeito de manifestar-se, obrigando-o a acompanhar a evolução tecnológica.

O homem, em determinado momento da evolução da economia mundial, talvez na primeira revolução industrial, passou a conviver cada vez mais com a máquina, despindo-se em suas ineficiência, mostrando que é só um homem, composto por fragilidades, inteligência, necessidades, família, fome, frio, alegrias e tristezas, mostrando também que, ao contrário das máquinas, não é constante, pois possui emoções que acabam alterando o seu desempenho lógico. A sua inconstância faz com que os seus defeitos fiquem claros. O homem, quando não está em um bom dia, não consegue separar o seu dever do seu estado de espírito.

Porém, existem homens tão preocupados com seu destino e tão fixados em seus objetivos, que resolvem fazer o jogo de competição com as máquinas. Assim, tornam-se programados, adequados, sistematizados. Eles não têm final de semana, não têm família e não têm vontade própria, uma vez que sua vontade passa a ser o “desejo” da empresa. Ele procura ser perfeito até se tornar uma máquina - o homem máquina. Ele não percebe que, agindo assim, as suas fronteiras ficam cada dia mais próximas e ao mesmo tempo mais distantes daquilo que deveria ser a sua evolução, considerando o contexto de homem máquina.

Neste momento, a grande máquina de fazer dinheiro, de gerar lucro, apresenta um novo desafio. Não basta transformar sua mão em um teclado, seu cérebro em um software complicado, tratando a vida como as palavras cruzadas do jornal de domingo, resolvendo e entendendo tudo, ele tem que ser uma máquina perfeita.

A grande máquina, quer que ele se comunique, que participe de reuniões, que conviva com pessoas que o “sistema” considera importantes.

O homem máquina, além de ser tecnicamente perfeito, e as suas atitudes serem normatizadas e procedimentalizadas, tem que se tornar adequado, deve comer vegetais com quem é vegetariano, sair à noite com quem sai à noite, comunicar-se única e exclusivamente dentro do conveniente, do que foi normatizado e descrito no sistema. E ele, homem máquina, que resolveu fazer o jogo, cumpre tudo de forma a se tornar um perfeito sistema certificado.

Mas algo acontece de errado, ele falha, ele adoece, não dorme, não faz sexo, não é vaidoso, não é apresentável, ele não consegue cumprir as normas de comportamento, de procedimentos, de integração horizontal e vertical, ele é só um ser humano que se deixou seduzir pela perfeição e pelas coisas programadas.

O homem máquina está em um caminho sem volta, resignado, pois ele precisa de dinheiro, ele precisa cumprir as normas, vestir-se bem, ele precisa falar dois idiomas, melhor três, um idioma cibernético que é a linguagem dos computadores, e outros de nações que ele muito provavelmente não irá conhecer.

O homem máquina quer ser imprescindível em sua organização, quer ser uma máquina perfeita, mas acaba por descobrir, tardiamente, que quem o programa, quem o opera, ativando-o e desativando-o, não é um homem máquina, e sim alguém que, em situações adversas, sugere soluções não pensadas, não programadas, que, em uma situação limite, está disposto a arriscar o seu conhecimento, as suas dúvidas, e, fundamentalmente, tornar-se criativo e articulador, conseguindo dominar e programar as máquinas.

Aí, cabem as seguintes perguntas: homem máquina? Até quando existirão? Qual a sua evolução? Serão totalmente robotizados?

As escolas econômicas tentaram explicar a evolução da economia mundial, a migração de capitais, as novas tecnologias e, paralelamente, as máquinas sempre mais sofisticadas e o homem sendo espremido entre a sua própria incapacidade e indolência e o conhecimento necessário para relacionar-se com elas.

No princípio, era suficiente a destreza e habilidade manual. Atualmente, é necessária a capacidade de comunicar-se com computadores através de teclados, setas, símbolos e sinais.

O homem máquina apresenta dificuldades. Ele é lento, necessita de remuneração, tempo para descanso, plano de incentivos, precisa ser reconhecido pela máquina maior - a organização.

O homem máquina quer um mundo organizado e sistematizado, quer trabalhar para esta máquina maior a que ele se refere como sua, sem perceber que ele pertence a ela, que a fidelidade que nutre por ela não será correspondida quando a sua harmonia de relacionamento for quebrada.

O homem máquina, executivo moderno, que pensa ser importante dominar a máquina para que ele próprio seja uma engrenagem necessária, não percebe que não é uma máquina, que não precisa se despir, que o que tem de melhor é o seu talento, é o seu humor, é o seu desejo de conquistas. Enfim, não percebe que não deve ser uma máquina perfeita, pois enquanto for máquina terá botões a serem apertados, ajustados, acionados, abrindo mão de sua criatividade, pensamentos e liderança.

## **BIBLIOGRAFIA**

CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro, Revan: UFRJ, c1994.

CRAINER, Crainer, WHITE, Randall P., HODGSON, Philip. Os revolucionários da administração. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

## **REENGENHARIA: A FÊNIX INCOMPREENDIDA**

**Andréa Lauro Ferreira  
Luis César G. de Araújo**

A reengenharia surgiu como resposta ocidental à crise de competitividade que se alastrava entre as empresas, graças a violentas e imprevisíveis transformações no cenário mundial. Fatores como as inovações tecnológicas, o fim do então conhecido “mercado de massa”, o nascimento de nichos mercadológicos, a explosão do número de organizações existentes e o processo de conscientização do consumidor sobre os seus direitos constituem alguns dos exemplos das mudanças vivenciadas.

Michael Hammer e James Champy foram os principais idealizadores desta técnica que trazia como elemento diferenciador o foco em processos organizacionais, em substituição à tradicional visão burocrática e segmentada imperante no meio gerencial. Além desta característica sistêmica, representada pela atenção aos processos e aos relacionamentos de suas variáveis constituintes, os autores destacam, ainda, como pontos principais da reengenharia:

- sua fundamentalidade, ou seja, a impossibilidade das organizações prescindirem, neste ambiente de negócios incerto, de sua aplicação e vantagens manifestas;
- sua radicalidade, isto é, sua essência revolucionadora, pronta para romper com os paradigmas de gestão que não mais atendiam às necessidades da clientela e às necessidades organizacionais; e
- seu aspecto drástico traduzido pela conjugação de esforços orientada à destruição dos métodos ineficientes de trabalho e construção de um modelo mais adequado à dinâmica atual, capaz de responder com rapidez às novas tendências que se delineiem no horizonte.

A técnica, que ademais se apóia no elemento humano e nos sistemas de informação como pilares de seu desenvolvimento pleno, obteve grande sucesso. Empresas como a IBM, KODAK, HP, XEROX e até nacionais como O BOTICÁRIO, utilizaram as premissas subjacentes as suas idéias para analisar e refazer estruturas caóticas ou deficitárias de algum modo, garantindo, como consequência, o aperfeiçoamento de suas performances.

No entanto, após um período de incontestável primazia nas escolhas organizacionais, quando da verificação da necessidade de melhoria e mudança, esta estratégia de gestão passou por momentos de reprovação e rejeição absolutas. Relatos repetidos de fracassos encarregaram-se de criar uma imagem negativa sobre a técnica. Mas na verdade, e cabe-nos neste texto a responsabilidade de elucidar tal ponto, de sorte que equívocos desta natureza não mais ocorram, a reengenharia constitui uma metodologia extremamente válida de incremento das habilidades organizacionais. Histórias com fechamentos ruins, que digam respeito a sua aplicação, ocorreram tão somente porque as empresas, que desejaram usufruir de seus benefícios, não souberam se preparar para tamanho empreendimento.

A reengenharia é uma ferramenta de transformação. É uma oportunidade de consertar tudo o que está errado, tudo o que não funciona dentro de uma empresa. Mas o conserto jamais virá sob a forma de pequenos, ou até mesmo grandes ajustes, desprovidos de profundidade e ânsia de renovação completa. O conserto representará, ao contrário, a revigoração total da organização através da absorção de um novo padrão de execução de funções e tarefas. A reengenharia, técnica incontestada da ambição por dias e situações melhores, proporciona a seus seguidores a opção única de rescreverem suas próprias realidades em folhas de papel em branco.

Contudo, como já indiretamente mencionamos, o caminho para se alcançar resultados realmente eficazes nesta abordagem administrativa não é trilhado com facilidade. Por isso, a seguir, veremos algumas recomendações elaboradas por autores que estudaram e escreveram sobre a reengenharia:

### **Barreiras culturais**

É claro que um processo de mudança sempre é visto com muitas restrições. A perspectiva de alterar o universo empresarial como este é percebido gera angústia e preocupação que se transformam em agressividade. Entretanto, no caso de um projeto de reengenharia, estes níveis de inquietude podem chegar a patamares não suportáveis, justamente por a técnica propor mudanças muito radicais na organização do trabalho. Desta forma, a forte resistência torna-se uma expectativa comum para os implementadores das modificações acertadas no decorrer do diagnóstico organizacional. Saber lidar com isso e vencer é um grande desafio para os profissionais da área de gestão.

### **Barreiras educacionais e tecnológicas**

Os funcionários levarão tempo para desaprenderem seus antigos métodos e se ajustarem às mudanças implementadas. Via de regra, inclusive, tais mudanças significam novas formas de trabalho incrementadas com o uso de tecnologia que o funcionário desconhece. Isto quer dizer: é necessário algum tempo para que as pessoas se acostumem com a nova rotina. Os resultados positivos nunca virão a tempo e hora, embora isso, às vezes, seja até rigorosamente essencial.

### **A gerência**

Aqui jaz um grande mito a ser combatido. A reengenharia não deve alcançar apenas estruturas. Ela deve, e precisa, também transformar radicalmente as cabeças das pessoas, incluindo-se aí, principalmente, os gerentes. Fazer reengenharia é como adotar uma filosofia de vida marcada pela inquietude com a estabilidade, pelo desejo incessante de encontrar alternativas que conduzam à melhoria. Assim, igualar a técnica a uma simples revisão, ainda que extraordinária, de aspectos estruturais e funcionais apenas é cometer um pecado capital. A revolução, antes de tudo, deve estar presente na mente e nos corações daqueles que são o mais importante ativo organizacional: os seres humanos.

### **Organizações irreconhecíveis**

Outro mito jaz aqui e igualmente necessita ser derrubado. A reengenharia promove mudanças fortíssimas. Isto é um fato. No entanto, a técnica não deseja criar ambientes irreconhecíveis para seus funcionários. O choque cultural é inevitável, mas o importante é garantir a aclimação dos empregados e dos gerentes e executivos à nova realidade, trabalhando para que os atritos e situações desconfortáveis sejam mínimos.

### **Foco em processos**

Não foi por acaso que destacamos o foco em processos ao elaborarmos, no início do texto, uma definição sobre a técnica. A reengenharia constitui, em verdade, uma estratégia, como já dissemos, de substituição da ultrapassada visão segmentada por uma visão holística do fenômeno organizacional. Apenas desta forma, abordando e avaliando as empresas como entes sistêmicos, é possível manter os níveis de competitividade e garantir a sobrevivência.

### **Considerações finais**

A reengenharia é uma importante ferramenta à disposição das organizações. Como qualquer outra estratégia gerencial está sujeita a interpretações errôneas que desvirtuam seus verdadeiros objetivos. Como qualquer outra estratégia, aliás, também está sujeita a um trabalho preparatório criterioso que potencialize seus benefícios e minimize equívocos.

Toda tecnologia, que se propõe a alterar determinado universo, encontrará resistências e negação. As derrotas que muitas organizações relatam, ao tentarem implementar a técnica, devem ser vistas como avisos, lembretes de pontos importantes que não poderiam ser esquecidos no processo. A reengenharia tem muito a oferecer a quem souber explorar suas idéias com paciência, zelo e dedicação. Os ganhos competitivos oriundos de sua aplicação são reais. Tal qual a ave mitológica, ela ressuscita organizações, transformando-as por completo. É hora de atentarmos para esta fênix incompreendida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAMPY, James. Reengenharia da gerência – o mandato da nova liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHAMPY, James & HAMMER, Michael. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos – como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. Além da reengenharia – como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



## **AS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS ESTÃO ENVOLVIDAS EM PROCESSOS DE APRENDIZAGEM?**

**Cirilo Mario Roman  
Nelson Colognese**

É comum, quando chegamos em nossos escritórios pela manhã, abrirmos o jornal e nos depararmos com notícias de grandes corporações que perderam suas posições de liderança no mercado ou até que estão enfrentando dificuldades de alguma natureza, por terem perdido uma grande oportunidade de mercado, ou por não terem visto o perigo que as rondava.

Empresas como IBM, que não se entendeu a revolução que o computador pessoal iria promover, empresas como a Olivetti, que apostou nas máquinas de escrever eletrônicas quando estas estavam sendo substituídas pelo microcomputador, e empresas como a GM, que subestimou o mercado de carros populares, são alguns exemplos da infinidade que existe.

Não é por isso que estas organizações não possuem um processo de aprendizagem, pois se chegaram à posição de liderança de mercado é porque são organizações capazes e que durante as suas trajetórias acumularam competências através de processos de aprendizagem organizacional.

A idéia da “organização que aprende” é uma visão. Ela incorpora um tipo de ideal ao qual muitos aspiram (Senge, 1998: 15). Mesmo a organização que incorporar todos os requisitos necessários para a aprendizagem pode cometer erros. Na verdade, o que se quer mostrar é que as organizações envolvidas com processos de aprendizagem têm mais chances de terem sucesso, ou melhor um sucesso duradouro.

Embora estas empresas também cometam falhas, a sua recuperação é mais rápida e menos dolorosa, pois todos na organização estão envolvidos em um objetivo comum. Assim, em vez de procurar culpados, a busca é por melhoras gradativas e contínuas. Nestas empresas, as experiências negativas são transformadas em aprendizado e a conseqüente

busca da retomada do processo de crescimento, pois a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes.

Peter Senge, que é diretor do Centro de Aprendizagem Organizacional da Sloan School of Management, do MIT e um dos membros da SOL – Society for Organizational Learning, propõe cinco disciplinas de aprendizagem como um conjunto de práticas para construir a capacidade de aprendizagem nas organizações: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem de equipes e pensamento sistêmico. A aprendizagem organizacional sustenta-se a partir dessas cinco disciplinas capazes de fazer com que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para a mudança e renovação contínuas.

Conheço algumas empresas de sucesso onde facilmente notamos que seu corpo gerencial não está envolvido com nenhuma das disciplinas propostas por Senge em busca da aprendizagem constante. No entanto, estas empresas vêm registrando crescimentos ano após ano. São fenômenos visíveis as brigas internas pelo poder, as pessoas que trabalham em prol de seus objetivos e não como parte de uma equipe, os diversos departamentos que não se comunicam e os muitos conflitos interdepartamentais, com cada um olhando para o si próprio, destituídos de visão sistêmica. Não é difícil encontrarmos organizações como estas por aí. Mas como estas organizações podem ter sucesso?

Ora, estas organizações podiam ter sucesso, mas agora não podem mais, porque vivíamos em um país com grande capacidade de consumo, num mercado que até poucos anos atrás era protegido, onde tudo o que se produzia se vendia.

Com a queda das barreiras protecionistas e com a globalização do mercado, cada vez mais concorrentes externos vêm no Brasil uma grande oportunidade de crescimento e de ganhos de margens de lucro não possíveis em seus países de origem. Essas empresas chegam ao Brasil dispostas a dominar o mercado a qualquer custo e encontram a indústria local desprotegida e sem condições de, no curto prazo, apresentarem qualquer reação. Como exemplo, podemos citar o setor de supermercados que hoje é, praticamente, dominado por quatro multinacionais que chegaram ao Brasil dispostas a fazer grandes investimentos e dominar o mercado.

Isto ocorre porque a maioria das empresas brasileiras possuem um crescimento não sustentável. Elas cresceram em função da grande demanda do mercado, mas não criaram ou desenvolveram processos de aprendizagem capazes de gerar uma vantagem competitiva.

Toda organização precisa inovar e aprender para enfrentar os desafios que bloqueiam o seu progresso. A vantagem competitiva de uma organização somente é sustentável através do que ela sabe, como ela consegue utilizar aquilo que sabe e a rapidez com que aprende algo novo. A aprendizagem organizacional requer uma cadeia integrada de líderes e de todas as pessoas que possuem o conhecimento adequado às necessidades da organização, para que se construa uma organização maior do que a soma de suas partes, ultrapassando os resultados esperados.

Para Geus, a organização bem-sucedida é aquela que aprende eficazmente. Assim, quando a aprendizagem é encorajada, as pessoas se tornam hábeis em desenvolver novas competências, adquirir novos insights, visualizar novos horizontes e se sentem recompensadas em seu trabalho.

Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos em um pequeno espaço de tempo. As organizações devem aprender a criar novos conhecimentos de modo consistente, disseminá-los amplamente pela organização e rapidamente incorporá-los às novas tecnologias e produtos. Mas a aprendizagem organizacional é algo mais do que simplesmente adquirir novos conhecimentos e percepções, é também crucial, e mais difícil, desaprender os antigos conhecimentos que perderam relevância.

Como vemos, as organizações brasileiras, com algumas exceções, estão longe de serem organizações de aprendizagem. Algumas iniciam o processo de aprendizagem, mas logo se desviam do caminho. Os gerentes estão sempre em busca de soluções milagrosas, daquelas do tipo “doril”, toma que passa, mas raramente pensam em iniciar um processo de aprendizagem, pois este é lento e gradativo e não resolve os problemas a curto prazo.

Recentemente, tomei conhecimento de uma empresa do sul do país que contratou uma consultoria para treinar a sua equipe de vendas, no entanto, esse processo de aprendizagem não durou três meses, pois a empresa queria resultados imediatos e obviamente um processo de aprendizagem como este começa a mostrar os seus resultados gradativamente, com o tempo.

A criação de um processo de aprendizagem exige uma mudança de mentalidade, que Peter Senge chamou de “metanóia” (Senge, 1998: 46), ou seja a organização deve estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Como muitos devem estar pensando, isto é difícil, mas não impossível. Veja as empresas japonesas, especialmente a Toyota que nasceu no pós guerra. A Toyota procurou aprender como as empresas americanas trabalhavam, estudou e analisou o processo de produção em massa, criado por Henry Ford, que era o sistema em voga na época. Em vez de copiar o modelo que representava o sucesso das empresas americanas, adaptou-o para a cultura de seu país e para as suas necessidades. Criou um sistema de produção altamente flexível que faz uso de operários qualificados e polivalentes, e uma produção diferenciada para um mercado diferenciado.

Este sistema criado pela Toyota não nasceu do dia para a noite. Ele é fruto de anos de aprendizagem, onde a empresa conseguiu envolver todos os indivíduos em um processo de mudança profunda que impulsionou a empresa em um processo de aprendizagem maior. Hoje, esse sistema Toyota é copiado pelas empresas do mundo todo.

O mais interessante é que as grandes montadoras americanas como a Ford e a General Motors não acreditavam no sucesso desse sistema de produção denominado de Toyotismo. No entanto, ano após ano, os japoneses aumentavam a sua participação no mercado americano. Alguma coisa deveria estar errada. Quando as montadoras americanas se deram conta do perigo que estava no seu pátio, já era tarde, a Toyota já detinha mais de trinta por cento de participação no mercado de carros dos Estados Unidos.

Esse é um exemplo claro de uma empresa que se engajou em um processo de aprendizagem e de outras grandes empresas que falharam em seu processo, também, de aprendizagem, pois não deram a devida importância à ameaça japonesa.

Assim, aprendizagem organizacional busca desenvolver o conhecimento e desenvolver habilidades que capacitem as pessoas a compreenderem e a agirem eficazmente dentro das organizações. Uma organização de aprendizagem constrói relações colaborativas no sentido de dar força aos conhecimentos, experiências, capacidades e maneiras de fazer as coisas que as pessoas devem utilizar. Trata-se de repensar e revitalizar as organizações em direção ao sucesso e em sua identidade futura. Trata-se de melhorar os processos de comunicação que levam as pessoas a articularem e refinarem suas aspirações e

objetivos para melhor alcançá-los, desenvolvendo assim a idéia do pensamento sistêmico, onde a soma das partes pode exceder o todo. “Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la”. (Senge, 1998: 46).

Constantemente, vemos empresas enviando técnicos para o Japão para buscar conhecimento ou enviando indivíduos para um curso de uma semana, esperando que eles voltem *expert* naquele assunto. Mera ilusão, o que acontece é que estes indivíduos voltam com uma nova experiência e com alguns novos conhecimentos, que são perdidos na empresa, pois o processo não possui continuidade. Isso seria semelhante a enviarmos uma pessoa que não conhece nada de estatística para fazer um curso de uma semana, esperando-se que esta pessoa volte fazendo projeções de vendas ou de consumo. Esta é uma falha grave no entendimento do que seja aprendizagem organizacional.

Outro erro fatal das empresas é, ao verificarem que os resultados estão aquém das projeções, convocar uma reunião e nesta decidir que a empresa tem que passar por um processo de transformação, sendo decretado pelo presidente uma série de mudanças que são jogadas de cima para baixo, esperando-se que irão funcionar. Um processo de mudança exige envolvimento de todas as pessoas. Se não for bem conduzido, pode causar atritos. Ademais, exige mudança de comportamento, normas e práticas da organização, ou seja, é algo bem mais complexo do que se imagina.

A maior parte dos insucessos na tentativa de mudar ocorre porque há um número muito pequeno de pessoas profundamente comprometidas com essas mudanças, e essas pessoas simplesmente não têm poder para criar mudanças profundas nem capacidade de sustentar processos de aprendizado necessários para a transformação de longo prazo.

O problema talvez seja o fato de que as empresas se fiam em um pequeno número de pessoas para implementar a mudança. Pensam que as empresas são como máquinas que podem ser consertadas, reprojctadas, reorganizadas por alguém. Se percebemos que as empresas são sistemas vivos, comunidades humanas, entenderemos que não podem ser mudadas por uma só pessoa. A mudança tem que ser entendida e provocada por todos.

Hoje, as organizações japonesas estão em alta em função dos processos de aprendizagem realizados durante anos, mas já se fala na crise dos países asiáticos e conseqüente crise da indústria japonesa. Mas se elas estão engajadas em um processo de

aprendizagem como se pode falar em crise? Talvez seja porque elas falharam em algum dos processos de aprendizagem, mas a razão mais provável é que seus concorrentes estejam conseguindo aprender mais rápido e melhor do que elas.

Assim, podemos concluir que a aprendizagem é um processo contínuo que não termina nunca e que as empresas terão de aprender a aprender cada vez mais rápido, se quiserem ser competitivas. Em uma economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento.

E as organizações brasileiras vão ter que começar a repensar seus modos de agir, seus processos de tomada de decisão, suas estruturas, seus comportamentos, suas atitudes perante às mudanças, para se engajarem em um profundo processo de aprendizagem. Elas terão que abrir espaço para a capacidade de criação, de inovação, de transformação, em síntese, terão que construir organizações que aprendem. Caso contrário, vamos continuar a abrir os jornais e nos depararmos com notícias de grandes organizações que desapareceram, perderam mercado ou foram vendidas para grupos estrangeiros em busca de novos mercados. E quando o principal personagem desta notícia for a nossa empresa?

## **BIBLIOGRAFIA**

GEUS, Arie de. Empresa viva: como as empresas podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 3 ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

## **PARE E PENSE**

**Daniel Dionisio Marin**

As empresas estão inseridas em um universo a cada dia mais competitivo, onde ocorre uma intensificação da concorrência e as mudanças são cada vez mais aceleradas. Todo este turbilhão as levam à necessidade de redução de custos e melhoria da qualidade de resposta, o que as levam a realizar downsizing, redução de níveis hierárquicos, a gestão pela qualidade total, qualidade voltada para o mercado....

Todos os dias somos surpreendidos com notícias de empresas que estão com prejuízo, ou analistas de mercado informando que empresa X ou Y não irá atingir a rentabilidade desejada no trimestre, e aí as ações destas empresas caem na bolsa de valores e o ciclo de mudanças novamente se inicia. Essa corrida toda, estas mudanças repentinas e tudo mais, nos leva a fazer uma pergunta: **SERÁ QUE NÃO ESTAMOS APENAS FAZENDO UM CONTROLE DE PREJUÍZOS?**

As empresas estão tão preocupadas com o resultado, ou seja, com os valores de curto prazo, que é importante fazer uma analogia sobre isto: as empresas atualmente parecem-se com pessoas dentro de uma floresta, elas apenas conseguem ver árvores, mas não a floresta. Pare e pense: será que não estamos criando ou usando novas ferramentas gerenciais, mas o núcleo racional não é o mesmo do antigo modelo? Podemos resolver um problema gerencial atual com o estilo gerencial do passado?

Os executivos vivem realizando mudanças estruturais e funcionais sem compreender que o que as empresas realmente precisam é de uma transformação organizacional que se constitui em um novo estilo gerencial - o empowerment.

A primeira pergunta que vem a nossa mente é: o que é empowerment e qual é a diferença deste novo modelo em relação ao sistema tradicional? A resposta desta pergunta é simples: pessoas, ou melhor falando, como melhorar o desempenho das pessoas delegando-lhes poder de decisão. “A maioria das pessoas contribui com apenas uma pequena fração da sua capacidade total, simplesmente porque não têm um sentido de poder pessoal” (Tracy, 1994: p. 08).

Estas pessoas são tolhidas na sua capacidade de alcançar resultados e acabam perdendo o interesse, enveredando pelo caminho da mediocridade. “O segredo para alcançarmos o sucesso como administrador e como empresa consiste em aprender a liberar o potencial oculto das pessoas. Consiste em ajudar os trabalhadores em todos os níveis, do faxineiro ao executivo, a sentirem o seu próprio poder.” (Tracy, 1994: 8)

O termo empowerment pode ser traduzido como delegação de poderes e energização. O princípio deste sistema gerencial consiste na delegação de responsabilidades e autoridade para execução de tarefas a um grupo de colaboradores, ou seja, um time de trabalho auto-dirigido. Parece simples e fácil, mas sua implantação rompe com toda uma cultura gerencial tradicional que é burocrática, tendo o gerente o poder de organizar, delegar e supervisionar a execução das tarefas. Este novo modelo pede para a estrutura gerencial tradicional ceder algo que ela sempre julgou sagrado, e que não é o cargo ou a posição, e sim o poder. Algo que todos temos e sempre julgamos possuir pouco, desejando, portanto, ter mais.

A filosofia do empowerment consiste no trabalho em equipe, times de trabalhos responsáveis e com autoridade e poder de decisão para gerir sua célula de trabalho ou setor. Esta transição faz brotar nos gerentes e executivos dúvidas, medo e ansiedade provocados pela possibilidade de mudança. Ao mesmo tempo, brota a curiosidade, o desejo de desfiar o modelo vigente e experimentar e aplicar algo novo e revolucionário.

Pare e pense: as pessoas realmente resistem às mudanças ou resistem a serem mudadas? Muitos gerentes e empresários dizem que os funcionários não querem este poder de decisão, esta responsabilidade, e nem a autoridade para executá-la. Para avaliar tais palavras, gostaria de perguntar a cada um de vocês, leitores deste artigo, se quando completaram 18 anos e conseguiram a habilitação para dirigir (carteira/carta de motorista), vocês não estavam ansiosos para que seus pais lhes confiassem a responsabilidade, o poder de decisão e a autoridade para saírem sozinhos com o carro rumo às festas de fins de semana?

O novo desafio gerencial é criar um solo fértil para que as idéias de delegação de responsabilidades, autoridade e poder de decisão floresçam no interior dos times de trabalho auto-dirigidos e na empresa como um todo, evitando a perpetuação do contrato patriarcal implícito que existe dentro de nossas corporações, no tocante ao comportamento



das pessoas. Todo este processo deve ser baseado em um sentimento de confiança mútua e uma imensa dose de motivação para que ambos superem os obstáculos.

Pare e pense: será que realmente são nossos colaboradores que têm receio de receber toda esta responsabilidade, autoridade e poder de decisão? Os funcionários têm medo de errar? Esta é outra afirmação equivocada feita pelo corpo gerencial. As pessoas não têm medo de errar, elas temem o comportamento das pessoas que as supervisionam quando cometem um erro. Se queremos implantar o empowerment em nossa organização, devemos estar abertos à existência de fracassos e, acima de tudo, a aprender com estes erros e criar um ambiente em que as pessoas não tenham medo de errar. “Quando as pessoas têm permissão para errar, arriscam mais e excedem os limites, o que lhes permite descobrir toda a extensão de seu poder” (Tracy, 1994: 131). Pare e pense: realmente são seus subordinados que têm medo de errar, ou é você que tem medo de lidar com erros ou fracassos?

Como pessoas, geralmente não nos agrada ficar recebendo ordens de outras pessoas para fazer isso ou aquilo a todo momento; ou ficarmos dependendo de alguém para concluirmos uma tarefa. Se como pessoas, não gostamos, porque como gerentes sempre estamos impondo e supervisionando nossos subordinados na execução de suas tarefas? Será que não confiamos neles o suficiente? Estamos sempre reforçando o contrato patriarcal vigente?

O maior poder que o empowerment concede às pessoas e às organizações reside no fato de que as pessoas são responsáveis pelo seu desempenho, assumindo metas e objetivos que o time criou e incentiva. Elas nutrem um sentimento de “propriedade” de seus trabalhos e o sentimento de estarem prestando contribuições significativas para a eficácia da organização. O comprometimento com os resultados é muito maior do que aqueles que são impostos top-down.

Refleta sobre esta colocação: não é suficiente as pessoas saberem o que devem fazer, mas elas precisam saber também a razão de o estarem fazendo. Elas precisam ser capazes de enxergar a correlação entre responsabilidades das suas funções e as metas do setor ou empresa, pois, do contrário, suas responsabilidades serão uma lista de atividades sem significado algum. A pessoa precisa ter senso de finalidade se quiser ter o sentido de poder. Não é de se surpreender que muitas pessoas trabalhem quase exclusivamente por dinheiro, mas sejam infelizes, independentemente do que ganhem.

Uma pergunta sempre nos ronda quando falamos em mudança no sistema de gerir os negócios de um organização. O que é e como fazer esta transição? Bem, nosso desafio, neste momento de incertezas, é transformar a empresa num local onde as pessoas possam explorar suas potencialidades da melhor forma possível para elas e para a organização. Nosso maior dilema gerencial é como ter mais poder. E a resposta é delegando poder para outras pessoas. Logo com a implantação do empowerment e a formação dos times de trabalho auto-dirigidos, devemos modificar nossa ação de organizar, delegar e supervisionar para uma ação empreendedora de incentivar a fixação de metas, investir de poder de decisão as pessoas e avaliar os resultados. Outro ponto de suma importância para implantação de qualquer mudança gerencial está na forma como será realizado o reconhecimento e as recompensas pela conquista das metas fixadas, o estabelecimento de padrões de excelência que irão mensurar o desempenho dos times. Pare e pense: a satisfação do seu pessoal e a satisfação da empresa não se anulam, mas sim dependem uma da outra.

Para clarificar, vamos traçar um comparativo entre o sistema tradicional e o empowerment, enfocando as mudanças comportamentais e estruturais:



#### TRADICIONAL

- Estrutura estratificada/individual
- Resultado final
- Eficiência
- Informações controladas/limitadas
- Idéias vinculadas aos departamentos
- Problema de qualidade dentro da estrutura
- Tarefa única/específica

#### EMPOWERMENT

- Estrutura plana/em times
- Produtividade
- Metas e objetivos
- Informações abertas/compartilhadas
- Idéias vinculadas aos times
- Problemas de qualidade para dentro dos times
- Processo integral/tarefas múltiplas

- |  |  |
|--|--|
| - Liderança top-down                                     | - Liderança compartilhada com a equipe   |
| - Supervisionar  | - Avaliar                                |
| - Gerentes e coordenadores planejam controlam e melhoram | - Equipes planejam, controlam e melhoram |

Podemos enfatizar, ao final, que o segredo para alcançar o sucesso consiste em a organização aprender e incentivar as pessoas a liberarem todo o seu potencial oculto, pois este é um recurso totalmente inexplorado. Cabe lembrar o que diz Diane Tracy: “quando lhes pedem (pessoas) para ir além dos limites que se impõem, as pessoas descobrem poderes que jamais imaginaram ter.” (Tracy, 1994: 37). O maior desafio para as empresas neste século será liberar todo este potencial. Pare e pense: a sua empresa já começou esta jornada?

## **BIBLIOGRAFIA**

TRACY, Diane. 10 Passos para o empowerment. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## **QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:** **SINÔNIMO DE SOBREVIVÊNCIA**

**Eclair Krüger Moraginski**

As exigências da globalização, focalizadas com as fortes mudanças ocorridas no mundo, particularmente com a queda do muro de Berlim, desmembramento da União Soviética, ingresso da China no mercado e a formação de blocos econômicos em todos os continentes, vieram a impor às organizações atitudes e reflexões. O sonho das disputas por mercados internos cedeu lugar para as disputas globais.

A globalização de mercados está cada vez mais presente em âmbito organizacional, exigindo a aplicação de tecnologias eficazes, rápidas e solucionadoras de problemas, indo à redução de custos, fazendo com que as empresas empreguem os mais inteligentes métodos de trabalho. Na gestão, deverão ser empregadas todas as ferramentas possíveis para a geração de resultados. O marketing deverá ser criativo e inovador. As consequências deste fenômeno apontam, igualmente, para uma movimentação intensa de dinheiro, recursos e o surgimento de um grande acúmulo de conhecimento e informação.

Há, sem dúvida, uma verdadeira revolução na distribuição de bens e serviços com a crescente exigência do mercado, onde a competitividade é, também, crescente, e a oferta de bens e serviços é, agora, mundial, aumentando, dessa forma, o leque de alternativas à disposição do cliente.

Os nichos de mercados são cada vez menores e quanto mais evoluir a integração como um todo, mais diferenciados se tornarão. “Você precisa mudar de movido pelo mercado para dirigir o mercado: antecipar uma necessidade antes que os clientes de fato saibam que a tem” (Johnson, 1997: 124).

Os lucros apresentam quedas e a sobrevivência fica ameaçada, emergindo as dificuldades e obstáculos em competir, especialmente, pela entrada diária de novos concorrentes tão ou mais competentes ou mesmo os antigos que mudaram de atitudes.

Com a evolução da tecnologia, é certo que inúmeras formas de produção estarão, em pouco tempo, ultrapassadas e os meios de distribuição e comercialização serão

totalmente modificados, alterados, com logísticas de ponta sofisticadas, usando-se a informática como instrumentalização de apoio.

As empresas terão, então, que estar focadas no mercado, com ações planejadas, envolvendo a produção, distribuição, serviços, instalações, planejamento, pesquisas, parcerias internas e externas, tudo centrado em conhecimento e tecnologia, para sobreviverem. “Sobrevivência é uma palavra-chave para qualquer tipo de organização (Gil, 1992: 11)

O mercado de consumo está revendo suas preferências: “consumir, sim, mas escolhendo produtos de qualidade, com nível de preço que o comprador está disposto a pagar - essa é a nova abordagem de mercado” (Douchy, 1992: 21).

Para enfrentar estas mudanças de cenários globais, uma das alternativas estratégicas das organizações é implantar a Gestão pela Qualidade Total como ponto de partida para competir, sobreviver, continuar e sobretudo suprir as expectativas, necessidades e desejos do mercado.

Os programas de qualidade foram implantados no Japão e depois atomizados por todo o mundo, com os ensinamentos dos grandes mestres, os conhecidos “gurus da qualidade”: Deming, Juran, Ishikawa, Shewhart, Crosby e Feigenbaum. Para a primeira década do terceiro milênio, entendemos que a qualidade não será mais um diferencial competitivo. Isto quer dizer que as empresas logo terão incorporadas as ferramentas que somadas produzem a gestão pela qualidade total. Na realidade, a empresa terá o direito de entrar no mercado para competir, fornecendo credenciais para concorrer e discutir sua presença nos mercados globais.

A Gestão pela Qualidade Total não pode ser definida somente pelos padrões específicos e técnicos dos produtos e serviços, deve ser definida também pela satisfação das necessidades dos clientes, eliminando o máximo de defeitos através de processos de prevenção. “A qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total do consumidor” (Campos, 1990: 20).

Assim, não basta a organização possuir uma certificação, ela tem, isto sim, que comprovar, na produção, na entrega e na prestação de serviços, permanentemente, à sua clientela os padrões de excelência alcançados.

A qualidade não pode ser estática. Ela necessita ser disseminada entre seu público interno e externo, inclusive com a constituição de alianças e parcerias com funcionários, clientes e fornecedores e outros parceiros eleitos pela organização. “Praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor” (Ishikawa, 1993: 43).

Quanto tempo e dinheiro são gastos corrigindo erros? Quantos clientes perdidos por pequenas falhas? O principal problema enfrentando hoje pelas empresas ainda está centrado diretamente na cultura dos indivíduos, através de seu público interno, e no corpo organizacional, alicerces básicos para a gestão pela qualidade total.

Segundo Campos (1990: 83), “a empresa precisa adotar o controle de qualidade ofensivo que é um rompimento com a situação atual, pois procura antecipar as necessidades do cliente, incorporando-as nas especificações”. Com isto, a qualidade deve ser uma vantagem de duas mãos, ora a empresa vibrando, ora encontrando o cliente como verdadeiro vendedor ativo, divulgando, promovendo e enaltecendo seus produtos e serviços. Por isto que ela deve ser preventiva e não corretiva.

A gestão pela qualidade total envolve, também, parcerias estratégicas e a evolução tecnológica, trazendo às organizações inúmeros aspectos concorrenciais, às vezes, incontroláveis, a exemplo dos processos nervosos de compras pela internet. .

No campo comportamental, a Gestão pela Qualidade Total gera um clima cooperativo, integrativo, amigável e de autoconfiança, pois o grupo sabe que o esforço despendido receberá sua recompensa. Sabemos das resistências na implantação de programas de qualidade, levando em consideração que o sistema exigirá esforço e dedicação, cultura e perenidade, quebra de paradigmas, envolvimento e comprometimento de todos os parceiros, construção de relacionamentos, suprimimento das expectativas do cliente, investimentos, liderança e uma comunicação eficaz.

Por fim, a implantação da Gestão pela Qualidade Total importará em avaliações constantes, utilizando-se de vários instrumentos de apoio como: pesquisas, gráficos estatísticos, diagramas (Ishikawa, por exemplo) e outros. E no campo do marketing, o relacionamento e um ótimo serviço de pós-venda, com a fidelização do cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- BROCKA, Bruce. Gerenciamento da qualidade: implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres. São Paulo: Makron, 1995.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Block, 1990.
- DOUCHY, Jean-Marie. Em direção ao zero defeito na empresa: da qualidade total (TQC) aos círculos de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.
- GIL, Antonio de Loureiro. Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

## **O LIDER DO NOVO MILÊNIO**

**Edson Klein**  
**Luiz Antonio Rasera**

O mundo dos negócios está num acelerado e instável ritmo de mudanças, onde a maior riqueza das organizações está calcada num bem intangível que é o conhecimento. A economia está se globalizando, as relações de negócios e trabalho são marcadas pela flexibilidade e esse ritmo de inovações desafia as mais brilhantes estratégias das organizações. Para completar, a sociedade está exigindo cada vez mais das organizações. A partir dessas conclusões, quem será capaz de dirigir uma empresa? Que qualidades deverá ter o líder do próximo milênio? Como descobri-lo, como formá-lo? Como agirá o consultor?

Nesse novo paradigma, emerge naturalmente a necessidade de disseminação, por toda empresa, das novas características que vão nortear seus objetivos e seus impactos diretos sobre o dia-a-dia e, principalmente, quais os caminhos que devem ser buscados para a sobrevivência da organização, manutenção da empregabilidade dos colaboradores e de um clima organizacional favorável para enfrentar essas mudanças.

A primeira afirmação que devemos fazer é que o antigo estilo de liderança se desgastou, que está sendo colocado de lado, que já atingiu todos seus sucessos e esbarrou em seus obstáculos, em função das peculiaridades da economia moderna e pelas demandas da empresa do futuro em função de sua virtualidade, flexibilidade, rapidez, consciência, funcionamento em rede etc.

Se considerarmos todos os aspectos antes citados, em função da grande instabilidade, capacidade de mudança, facilidade de adaptação, a figura do líder será cada vez mais importante para a organização, mas não aquele líder carismático, que dê, basicamente, esperança aos seus seguidores. Para traçar o perfil desse novo líder, nós devemos levar em consideração a organização que vai ser liderada, pois, não existe a figura do líder ideal, aplicável a qualquer caso. Assim como a nova economia dita algumas tendências para as organizações e as que se adaptarem melhor a essas tendências terão mais sucesso, também os líderes mais aptos a lidarem com essas tendências farão um trabalho melhor.



A partir dessas considerações, podemos começar a traçar o perfil desse profissional que deverá estar preparado para enfrentar as mudanças que serão cada vez mais acentuadas e terão mais do que nunca um grande impacto sobre o desempenho e porque não dizer sobre a sobrevivência das organizações.

O novo líder, antes de mais nada, não deve saber tudo sobre o que está acontecendo na empresa, pois seu papel principal será o de criar sistemas que apoiem e guiem a liberdade dentro da organização, organizar projetos sequenciais e sincronizados de vários tamanhos e profundidades, com varias combinações de pessoas, e, principalmente, o de promover as mudanças, porque, um grande projeto de mudança é uma tarefa que não pode ter passos determinados, necessitando freqüentemente de improvisações por muitas pessoas e em vários pontos.

Para que os resultados possam ser alcançados, o novo líder não deve ser visto como um ser especial, de natureza diferente daqueles que são liderados. Essa premissa está ultrapassada, os líderes do futuro deverão ter as qualidades dos líderes de sempre, ou seja, um olho para a mudança, uma mão firme para dar visão, a segurança de que a mudança pode ser administrada, uma voz que articula a vontade do grupo e a molda para fins constitutivos e uma habilidade especial para inspirar pela força da personalidade. O novo líder tem que destruir barreiras e construir pontes.

A principal arma para que o sucesso possa ser alcançado é a inteligência. Todos têm, embora uns possam usá-la melhor do que os outros. O novo líder terá que ter habilidades para conduzir seus liderados como se fossem peças movidas pelo encantamento de frases mágicas. Os líderes do futuro serão reconhecidos mais pelo que entregam do que pelo que dizem, mais pelo que moldam do que pelo que controlam, mais pelas intenções que criam do que pelos resultados, pois medir ações e resultados é medir o passado. As intenções de hoje podem dizer como a empresa vai ser no futuro, portanto é necessário começar a avaliar a visão que inspira nossas ações. O método antigo de premiar produtividade, eficiência, preço médio, número de clientes, já não basta. É preciso medir a interação entre a visão e a ação, almejando um desenvolvimento sustentado.

Por isso, a inteligência é uma característica imprescindível do novo líder. A função intelectual dos líderes tem sido freqüentemente negligenciada nas discussões sobre liderança. Carisma, força de personalidade e habilidades interpessoais têm sido mais

faladas que o poder do cérebro requerido dos líderes para pensarem nos problemas e acharem novas soluções. Tentar liderar um mundo em mudança põe um prêmio na inteligência, pois, é necessário imaginar possibilidades fora das categorias convencionais, vislumbrar ações que cruzem as fronteiras tradicionais, fazer novas conexões e inventar novas combinações.

Nessa nova economia, em que o principal produto é o conhecimento, a liderança é uma espécie de destaque entre os pares, fazendo com que o novo executivo tenha um leque incomum de qualidades, onde se destacam a necessidade de um pensamento sistêmico, considerando várias áreas da empresa e suas relações umas com as outras, a competência intercultural, capacitando-o a compreender diferenças, disponibilizando-o para um treinamento contínuo e extensivo, e, ainda, padrões pessoais e de comportamento, fazendo desse executivo mais um chefe de pessoal do que um executivo propriamente dito, conseguindo ter pessoas certas nos lugares certos, sendo um agregador, dando um sentido para a organização e dirigindo-a para obter resultados.

A figura do novo líder, além da inteligência, também está associada a de um herói, pois a verdadeira liderança requer das pessoas que assumam riscos consideráveis e façam coisas que os outros não estão dispostos a fazer. Heróis incorporam os valores mais fundamentais e duradouros de uma sociedade, tendo um desejo de assumir um compromisso maior com a organização, enfim, tendo um desejo de ser aquele que se oferece para um sacrifício maior e para uma responsabilidade maior. É importante enfatizar que não são os atos heróicos que contam, mas a coragem de fazer e dizer o que se acredita ser verdadeiro; a coragem de agir sobre a visão que se tem da organização.

Essa disposição cria a base da liderança, porque é reconhecida pelos outros. Mais do que qualquer manipulação, é essa força interior que faz o líder. Daí ser tão importante a personalidade. As menores facetas de comportamento do líder são notadas pelos que estão a sua volta, mesmo que não coincidentemente, e refletidas para toda a organização por aqueles que influencia. Se um líder trata acionistas, subordinados, clientes e fornecedores com respeito, isso tende a se propagar para a cultura da organização. Por isso, se um líder quiser criar uma organização com auto-estima e alto desempenho, o primeiro passo é trabalhar em si mesmo, daí a importância dos padrões pessoais e de comportamento mencionados anteriormente.

A personalidade criativa é uma que vê o mundo como apto para a mudança e a si mesmo como instrumento de mudança, um divino agente de mudanças. Os líderes eficientes não perguntam o que eu quero, mas o que precisa ser feito. É nesse ponto que todos os especialistas em liderança concordam. Se não for para promover mudanças, ninguém precisa de líder, e o mundo de hoje favorece aos líderes, já que existe volume expressivo de mudanças à espera de acontecer. O que o novo líder deve ter presente é que ninguém consegue mudar uma organização sozinho, pois, se uma mudança for assim dirigida, ela torna-se simplesmente um cumprimento de ordens. A verdadeira mudança exige uma participação voluntária, e o papel do novo líder é o de catalisador. Os líderes de hoje devem começar a pensar como agentes de mudanças. Eles não podem mudar a cultura no sentido de eliminar elementos disfuncionais, mas podem fazê-la evoluir. Para tanto, o novo líder necessita ter um nível de percepção extraordinário, de si e do mundo, motivação para passar pelas dificuldades do aprendizado, habilidades para envolver os outros e, principalmente, disposição para dividir o poder.

Além disso, é necessário que tenha bastante coragem para ter avaliação realista sobre o seu próprio padrão de liderança, habilidade para identificar e ouvir rebeldes que por ventura aparecerão e talento para combinar esses dados numa história que possa levar as pessoas a agirem. Quando se trata de mudanças, alguns vão estar prontos para entrar no barco, mas muitos também não vão estar tão entusiasmados, ou por não concordarem com algum rumo tomado pela empresa, ou por qualquer elemento ligado à falta de motivação ou até falta de preparação do terreno para as mudanças. Toda mudança ameaça o líder, já que as pessoas confiam no líder quando ele diz que algo vai acontecer e isso acontece. Grandes mudanças, portanto, sempre ameaçam a confiança e, assim, em última análise, a confiança na liderança. Manter o nível de liderança é uma tarefa emocional.

A emoção deve estar sempre na pauta de um bom líder. Pessoas de baixa auto-estima acham difícil elogiar as realizações dos outros. A organização do futuro vai ser construída em estima mútua, como pré-condição para liberação do melhor em cada pessoa.

Falando sobre emoções, podemos questionar se a liderança feminina não seria a mais adequada a qualquer organização. Porém existem estudos comprovando que as mulheres apesar de parecerem mais sensíveis, mais alertas para as relações interpessoais e menos competitivas que os homens, quando da definição de suas ações, elas usam os

mesmos tipos de controle unilateral e teorias que os homens usam, comprovando com isso que independe de sexo a capacidade de liderar.

Então qual será o truque para manter a confiança da organização como um todo, cuja finalidade é criar um ambiente propício ao desenvolvimento de talento? Acredita-se que não existe nada de especial, a não ser o fato de que liderar consiste em usar um senso de propósito pessoal claro que cria coragem; e coragem verdadeira atrai seguidores. A chave para o alto desempenho é a integridade, fazer pequenas coisas com consistência.

Considerando então que a velocidade das mudanças é tal que nenhuma organização atualmente está em condições de assegurar sua liderança, nem ao menos por pouco tempo, pois não temos condições de saber quem surgirá com alguma nova invenção que nos deixará sem trabalho, por tudo isso, a chave da vantagem competitiva para o futuro será a capacidade de liderança para criar um modelo organizacional e arquitetura social que permitam gerar capital intelectual. A liderança deixa de concentrar-se na produção eficiente de bens e serviços. A tarefa mais importante para o novo líder será reunir pessoas e desenvolver os relacionamentos para criar uma comunidade capaz de produzir riqueza. Se realmente queremos ter sucesso no novo milênio, devemos fazer a seguinte pergunta: estamos aprendendo na mesma velocidade com que o mundo está mudando?

As organizações como um todo deverão ser um ambiente de confiança, onde os líderes estarão postados ao lado de seus funcionários, possuindo um elevado grau de ambição, impulso e competência, o que facilita bastante a ação, já que a sensação de ser perito na área sob sua responsabilidade provê segurança. O líder terá, ainda, de ser autêntico e íntegro, sabendo distinguir entre o certo e errado. Que tenham uma bússola moral !

Além das colocações antes citadas, a organização deve explicar claramente o que é liderança, provocar a reflexão, fazer com que a liderança aconteça basicamente dentro dela, cuidando para que ele seja eficiente, assegurando-se de que os líderes atuais e potenciais saibam que podem ser premiados e, principalmente, deve criar um ambiente que a torne adaptável, só assim teremos líderes fortes que ajudarão a criar atitudes e um contexto no qual a liderança poderá se desenvolver.

## **ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM.** **SERÁ QUE SUA EMPRESA ESTÁ NESTE PERFIL?**

**Fernando Ben**

Ao entrar em uma livraria, nos deparamos com uma vasta quantidade de livros que tratam sobre aprendizagem organizacional. Cada vez existem mais autores que escrevem sobre o assunto, ressaltando sempre a importância do tema.

A primeira impressão que podemos ter sobre o tema é de que as empresas estão realmente interessadas no assunto, aprendendo cada vez mais e, dessa maneira, mudando a realidade interna e promovendo mudanças externas.

Confrontando esta idéia inicial com o que se tem visto na realidade das empresas, depreende-se que a verdadeira mensagem não é esta. Por mais que se fale sobre o assunto, as empresas insistem em cometer erros do passado, tendo fortes resistências a mudanças e, inconscientemente, ficando fora do mercado competitivo.

Ao analisar o quadro de evolução empresarial, constata-se que a atividade empresarial evoluiu com o passar do tempo. O primeiro marco da aprendizagem iniciou-se com Frederic W. Taylor, quando da introdução da administração científica da produção. Com a idéia de que a empresa não necessitaria de nada mais do que um “gorila amestrado”, o cenário era o de que o funcionário apenas deveria executar as tarefas que lhes fossem delegadas, não necessitando pensar sobre o trabalho realizado. Essa idéia veio em substituição à produção artesanal que existia até então, apresentando melhorias de produtividade nas atividades em função da recompensa salarial.

Outro marco importante na aprendizagem organizacional foi oferecido por Henry Ford, com a introdução da linha de montagem na produção. Dessa maneira, as atividades que antes eram executadas de modo quase artesanal, onde o mesmo funcionário cuidava de todo o ciclo de elaboração do produto, passaram a ser executadas em forma de linha de montagem, conseguindo, dessa forma, uma produtividade muito maior do que no sistema anterior. O curioso é que Ford adaptou o sistema de linha de montagem para sua empresa automobilística a partir de uma visita a um abatedouro de frangos, onde viu que não eram os trabalhadores que se movimentavam para a execução do serviço, mas eram os frangos que seguiam, através de uma esteira, ao encontro dos operários, que então executavam a

tarefa. Com esta visita, Ford teve a idéia de adaptar a linha de montagem para sua empresa, modelo este que se difundiu posteriormente para todas as empresas.

Quando se fala em aprendizagem organizacional, um exemplo que não pode ser desconsiderado é o da empresa japonesa Toyota. No final da Segunda Guerra Mundial, o Japão tinha sua economia arrasada, além das indústrias e todos os demais setores estarem caminhando para a mesma direção. Com esforços conjuntos, todos buscaram alternativas para reverter a situação. No caso da Toyota, mais especificamente no ano de 1949, um colapso nas vendas forçou a demissão de grande parte da força de trabalho, inclusive com a renúncia de seu fundador, Kiichiro Toyoda. A partir dessa realidade, vários foram os esforços para a reestruturação da empresa. O primeiro fator de destaque, neste cenário, foi a estruturação do método Just in Time, método este que foi criado e aprimorado, através de várias experiências e adaptações, pela fábrica da Toyota. Outro programa que foi desenvolvido nesta empresa e que, posteriormente, foi disseminado por várias empresas, foi o programa SMED (Single Minute Exchange Die), que possibilitou a troca de moldes e matrizes, que antes levava horas, para apenas alguns minutos, conseguindo um considerável aumento na produtividade. Com a aplicação dessas técnicas, além de outras não menos importantes, a Toyota conseguiu reverter a situação difícil por que passava e destacar-se em seu segmento, alcançando uma parcela considerável no mercado.

Ao analisar o mercado atual, especialmente o mercado brasileiro, igualmente encontra-se casos de sucesso, sendo que possuímos empresas com destaque internacional por sua performance avançada e inovadora, ou seja, existem organizações que realmente aprendem. Entretanto, encontram-se ainda empresas que estão na fase taylorista, onde somente o salário era fator de motivação para os colaboradores e, em muitas vezes, nem mesmo este fator é tão relevante assim. A resistência a mudanças ainda é arraigada em nossas corporações, sendo um elemento limitativo da capacidade inovadora da empresa. Com isso, desperdiça-se muitos talentos internos, que ficam reprimidos e não são estimulados a apresentarem suas idéias.

Um fator decisivo precisa ser mencionado: não é verdadeiro que as organizações que aprendem não cometem erros. A atitude de errar é inerente a quem arrisca, ousa ou procura soluções melhores para os problemas que a empresa enfrenta, ou, ainda, vislumbrando um futuro que deve ser atingido pela empresa. Entretanto, as organizações

que aprendem possuem uma melhor adaptabilidade às situações a que são expostas, pois, nesse momento, elas criam mecanismos de defesa ou de ataque, dependendo da circunstância, que provavelmente contribuirão positivamente para o rumo da empresa. O próprio sistema JIT (just in time) surgiu na Toyota através de experiências baseadas na experimentação de idéias que foram colocadas em prática. Certamente muitas delas não apresentaram êxito, entretanto foram diagnosticados os problemas, corrigidos os erros e redimensionadas as atividades.

Para uma organização que quer aprender, várias são as ferramentas e posturas que são fartamente discutidas na literatura. Certamente a empresa não irá aplicar a totalidade das ferramentas colocadas à disposição, nem é esperado que todas as organizações apresentem soluções originais para os problemas. Para obter um bom resultado, torna-se necessário estabelecer um filtro, analisando e separando as ferramentas de acordo com a realidade da organização. O primeiro desafio é este, pois as técnicas a serem implementadas devem ser absorvidas inteiramente pelos usuários, e por eles identificadas com a empresa. Uma empresa que não consegue fazer a distinção do que serve ou não para sua realidade e sua ambição, estará correndo o risco de ser induzida por alguém que tentará vender seu pacote de serviços para ela.

Após ser estabelecido este cenário, sugiro que cada leitor deste artigo reflita sobre o assunto e olhe para o interior de sua organização. A partir dessa situação, pode-se estabelecer um quadro comparativo, situando a empresa em seu estado evolutivo. Será que a empresa está propiciando condições satisfatórias a seus colaboradores para que estes ofereçam o melhor de si para a empresa? Será que a organização possui por objetivo a melhoria contínua? A empresa não está acomodada com a situação, jogando a culpa dos insucessos para fora da organização, enfatizando que “o mercado não está comprador”, “a inadimplência está muito alta”, ou “as taxas de juros e as tarifas bancárias apresentam-se em patamares muito elevados”? A situação que muitas vezes encontramos nas empresas é a procura por um culpado para a situação, nunca admitindo que são as próprias estruturas internas que contribuem para a maior parte dos problemas apresentados.

Para solidificarmos a posição que a mudança é imprescindível e inevitável no cenário atual, basta verificar que as empresas que se situam na chamada “fronteira tecnológica” estão em constante processo de mudança. A mudança deve ser realizada com

o objetivo constante de melhoria, constituindo-se, assim, uma forma de aprendizagem organizacional. A ferramenta de benchmarking funciona na maioria dos casos. Para citar um exemplo, foi através desta ferramenta, como vimos, que Ford se inspirou para a criação da linha de montagem.

Dessa maneira, podemos concluir que a mudança é um fator inevitável em nossa atual conjuntura. O processo evolutivo é tão acelerado que as muitas empresas que não acompanharem o ritmo da inovação estarão fadadas a desaparecer. A mudança e a inovação requerem um processo de aprendizagem constante. Assim sendo, coloca-se novamente a questão inicialmente apresentada: sua empresa se enquadra no perfil das organizações que aprendem?

## **BIBLIOGRAFIA**

CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SENGE, Peter M. A dança das mudanças. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



## REENGENHARIA , POR QUÊ?

Gilberto Peruffo

Iniciarei esta tentativa de reflexão sobre o processo de reengenharia ou sobre a necessidade de mudar de nossas empresas, citando James A. Belasco e seu livro “Ensinando o elefante a dançar”, onde diz o autor:

*“Às vezes, mudar pode ser divertido – e um sucesso! Mais freqüentemente, os esforços de mudanças fracassam, pois as pessoas realmente não se comprometem com a mudança. É difícil. As pessoas ficam presas a hábitos e a comportamentos antigos mesmo que tempos depois eles tenham perdido sua utilidade.*

*Lembre-se da parábola sobre o treinamento de elefantes. Os treinadores prendem os elefantinhos com correntes pesadas a estacas profundamente enterradas. Dessa forma, os elefantes aprendem a ficar no lugar. Os elefantes mais velhos nunca tentam sair, mesmo tendo força para arrancar a estaca e ir embora. Seu condicionamento limita seus movimentos graças a apenas uma pequena pulseira de metal em volta de sua pata – presa a nada.*

*Como elefantes poderosos, muitas companhias estão presas a antigas regras de condicionamento. Sempre fizemos assim é tão limitador ao progresso de uma empresa quanto a corrente presa a nada em volta da pata do elefante.*

*Contudo, quando a lona do circo pega fogo – e o elefante vê as chamas com seus próprios olhos e cheira a fumaça com suas próprias narinas – esquece seu velho condicionamento e muda”.*

A tarefa de todo administrador é provocar um incêndio de forma que seu pessoal veja as chamas com seus próprios olhos e cheire a fumaça com suas próprias narinas – sem queimar a lona. E qualquer um pode provocar o incêndio em qualquer nível da empresa.

Muitas vezes, em nossa vida profissional, na necessidade de provocar mudanças em nossas organizações, provocamos incêndios. Infelizmente, muitas vezes, vimos o circo pegar fogo. Este trabalho tem a finalidade de retomar um assunto que foi responsável por

muitos incêndios, tornando-se para a maioria das organizações uma palavra maldita e um sistema cujos conceitos são inaplicáveis - a reengenharia de processos.

As empresas, que hoje possuem visão para o futuro, entendem que não basta incorporar em suas organizações tecnologia de ponta e participar de uma economia globalizada. Sabem que para sua continuidade é necessário mais. Sabem, principalmente, que é necessário mudar, romper paradigmas, libertar-se das correntes do passado e compreender que o meio em que se está inserido é fundamental para o crescimento, levando-se em consideração, assim, o ambiente, os costumes, as tradições regionais e os indivíduos.

Um dos caminhos adotados pelas empresas, na busca incessante das mudanças, é a reengenharia de processos. Esta técnica deixou marcas que até hoje permanecem vivas nas mentes dos nossos empresários e administradores como sendo uma ferramenta de gestão desumana.

Na verdade, o lado humano da reengenharia foi o seu maior obstáculo. A maior parte dos esforços de reengenharia irá fracassar ou ficar aquém do previsto devido à falta de respeito pelo indivíduo e pela sua contribuição positiva, inteligência e curiosidade natural, embora estas estivessem há muito acorrentadas.

Nosso objetivo é justamente procurar entender quais foram os erros cometidos que nos levam hoje a associar reengenharia a demissões, dentro de uma visão prática de quem já esteve envolvido com este processo e experimentou o gosto amargo do fracasso.

É necessário entender reengenharia como sendo um modelo empresarial conceitualmente novo e um conjunto de técnicas associadas, que nós executivos e gerentes teremos de usar para reinventar as nossas empresas a fim de concorrermos em um novo mundo.

Para que possamos reinventar as nossas empresas, precisamos nos desfazer das nossas antigas noções sobre como as empresas devem ser organizadas e geridas. Precisamos abandonar os princípios e procedimentos organizacionais e operacionais agora usados e criar outros inteiramente novos.

Das muitas razões operacionais pelas quais as organizações de setor privado adotam iniciativas de reengenharia dos processos, quase todas podem ser atribuídas à necessidade de melhorar o desempenho financeiro. A redução dos custos dos processos traduz-se

diretamente nesse objetivo. Outros objetivos, como a redução dos prazos e a melhoria da qualidade e do atendimento ao cliente, traduzem-se, o que se supõe, em maiores vendas ou numa produção menos cara.

Precisamos entender que as novas organizações não se parecerão muito com as atuais empresas, e as formas como compram, produzem, vendem e entregam produtos e serviços serão bem diferentes. Serão empresas projetadas especificamente para funcionar no mundo de hoje e de amanhã, e não instituições provindas de uma era anterior, gloriosa, mas que deixou de ser relevante.

Uma razão final para a reengenharia de processo ser utilizada é sua adequação à nossa cultura empresarial. Mesmo que as empresas ocidentais pudessem resolver seus problemas financeiros e satisfazer seus clientes por intermédio da melhoria gradual, por que deveriam conter sua ânsia de inovação?

Talvez o que as empresas precisem seja de um processo que combine a inovação radical e a disciplina da melhoria contínua. Uma versão ocidental da qualidade poderia centrar-se tanto nos resultados como nos processos. As empresas precisam de uma abordagem de administração de processos que abranja tanto o instrumento humano dessa transformação como a ferramenta que mais modificou as atividades nas três últimas décadas – a tecnologia da informação.

“De maneira bastante simples, a reengenharia é certamente a adoção de alguma coisa inovadora. Presume-se que o objetivo de introdução de alguma coisa inovadora num processo seja provocar uma mudança importante e radical”. (Davenport, 1994:12)

Assim, reengenharia de processos, distingue-se da melhoria de processos, que visa a um nível inferior de mudanças. Se a reengenharia significa a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova, a melhoria de processos significa apenas a realização desse mesmo processo com uma eficiência, e eficácia, um pouco maior.

### QUADRO COMPARATIVO DAS MUDANÇAS

	<b><u>MELHORIA</u></b>	<b><u>REENGENHARIA</u></b>
Nível de Mudanças	Gradual	Estaca Zero
Ponto de Partida	Processo Existente	Estaca Zero
Frequência da Mudança	De uma Vez/Contínua	De uma Vez
Tempo Necessário	Curto	Longo
Participação	De Baixo para Cima	De Cima para Baixo
Âmbito Típico	Limitado, dentro de funções	Ampla, Interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Habilitador Principal	Controle Estatístico	Tecnologia da Informação
Tipo de Mudanças	Cultural	Cultural/ Estrutural

Por mais distintas que sejam as suas características, a melhoria contínua de processos e a reengenharia de processos apresentam desafios semelhantes. Ambas exigem uma forte dedicação cultural e um alto grau de disciplina organizacional, uma abordagem do processo, uma avaliação da orientação e um desejo de mudar. Uma empresa que não tiver êxito com uma, provavelmente não o terá com a outra.

Embora a melhoria contínua da qualidade possa ser uma boa prática, não é um pré-requisito para o êxito na reengenharia de processo. Os conhecimentos e instrumentos da mudança são diferentes. O sucesso nas iniciativas de qualidade é uma condição para o sucesso na reengenharia de processos, mas o mesmo acontece com muitos outros tipos de mudança empresarial que exigem seriedade de propósitos e flexibilidade.

Segundo Michael Hammer, a reengenharia fez muito mais sucesso do que até mesmo ele esperava que fosse possível. No entanto, muitos trabalhos de reengenharia de processos provocaram sérios transtornos para as organizações decorrentes da forma como foram implementadas e principalmente pelo desconhecimento do que reengenharia significa.

Orientadas por consultores ou especialistas mal preparados e desconhecadores do assunto na profundidade mínima necessária, muitas organizações que buscaram na reengenharia uma oportunidade de mudar, de repensar, de melhorar seu ambiente interno e

externo, acabaram vendo-se envolvidas com um terrível ambiente interno de pessoas desmotivadas e descomprometidas.

O motivo dos problemas foi a associação de reengenharia com demissões. A idéia de que reengenharia se iniciava por demissões ou redução de tamanho (downsizing) estava difundida entre as bases da organização. Esta associação provocou uma reação contrária natural ao processo. Mas reengenharia é o processo pelo qual a empresa é levada a repensar sua forma de trabalhar, descobrindo melhores formas de realizar um trabalho.

Pessoalmente, acredito na técnica da reengenharia. Contudo, dizer que a técnica é um programa em que todos saem ganhando seria mentira. Sabemos que reengenharia não beneficia a todos. Alguns empregados têm interesses pessoais nas atuais operações, algumas pessoas perderão os seus empregos e alguns trabalhadores poderão se sentir desconfortáveis com os seus serviços pós-reengenharia. Tentar agradar a todo o mundo é uma ambição inútil.

Quanto às mudanças, o fato das pessoas resistirem às não causa surpresa a ninguém, especialmente aos incumbidos do esforço de provocar mudanças em uma empresa. A resistência é uma reação inevitável a grandes mudanças. A primeira etapa da minimização da resistência, porém, é esperá-la e não deixá-la prejudicar o esforço. Escutamos alguns gerentes dizerem que a reengenharia falhou em suas empresas porque as pessoas resistiram às mudanças. Essa afirmação equívale a dizer que a segunda lei de Newton - um corpo em movimento tende a permanecer em movimento - é a grande causa dos acidentes automobilísticos. A verdadeira causa dos acidentes não está na lei de Newton, mas na incapacidade das pessoas de evitá-los; do mesmo modo, a verdadeira causa do fracasso da reengenharia está na incapacidade da gerência de prever a inevitável resistência com que a técnica irá se deparar e planejar algo contra ela.

## **BIBLIOGRAFIA**

BELASCO, James A. Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças em sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CRAINER, Stuart. Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionam a administração e o mundo dos negócios. São Paulo: Negócios Editora, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.. Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da Tecnologia da informação. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## **BENCHMARKING**

**Nádia Cristina Poletto**

Num mundo globalizado, onde a competitividade vem se acirrando cada vez mais, principalmente nas últimas décadas, as empresas necessitam contar com técnicas de aprimoramento contínuo. Essas técnicas deverão ter seu foco centrado não apenas em processos, mas também em produtos e serviços, objetivando oferecer-lhes qualidade, custo baixo e posição de destaque no mercado onde agem.

Nesse artigo pretende-se enfocar o fenômeno do benchmarking enquanto ferramenta que pode alavancar a competitividade das empresas.

Pode-se definir a técnica, genericamente, como uma base para o estabelecimento de metas racionais de desempenho através da busca pelas melhores práticas da indústria, que conduzirão à maximização da performance empresarial. O estudo aqui feito dessa terminologia pretende proporcionar aos administradores, e demais interessados na área, uma visão mais clara e abrangente do real significado e importância do tema.

### **DEFINIÇÃO**

Benchmarking é um processo permanente de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os concorrentes mais fortes ou empresas reconhecidas como líderes. Por meio desses estudos comparatórios do desempenho próprio e da concorrência, são levantados os referenciais de excelência. Ao incorporá-los ao conhecimento, processo e serviços da organização, busca-se atingir uma posição de liderança em qualidade.

Ele deve ter uma metodologia estruturada para assegurar a conclusão com sucesso de investigações abrangentes e precisas sobre os meios mais criativos e vantajosos de reestruturação dos recursos da empresa.

Para que se alcancem tais resultados, o benchmarking visa a eliminação de processos que são prejudiciais à organização, ou despendam demasiados recursos com uma contrapartida de geração de valor questionável.

Sua meta é, portanto, superar os concorrentes, obtendo o máximo de benefício de cada centavo aplicado.

### COMO SURTIU

Desde os tempos mais remotos, com Sun Tzu, passando pelo método científico de Frederick Taylor no final do século passado, tornando-se prática comum para as empresas durante a Segunda Guerra Mundial, as comparações industriais permeiam vastamente a história, sinalizando características que hoje também estão presentes no benchmarking.

Os japoneses, descritos erroneamente como “copiadores”, pois teriam se sobressaído apenas na arte da imitação, na realidade têm aplicado o benchmarking para desenvolver seus processos e produtos, abreviando com isto o tempo necessário para implementar aperfeiçoamentos e levar produtos ao mercado.

Segundo Paul Howell, “os japoneses se sobressaem, em benchmarking, na análise exaustiva das melhores empresas de cada indústria, aperfeiçoando continuamente seu desempenho até que os produtos e serviços japoneses acabem tornando-se os melhores”.

Contudo, não são só os japoneses que atualmente aplicam e valorizam esta técnica. As mais diferentes companhias dispersas pelo mundo o fazem, e demonstram estar satisfeitas com seus resultados (ex.: Xerox, IBM, Ford, Motorola, Chrysler).

### POR QUE FAZER BENCHMARKING

Uma empresa deve praticá-lo porque deseja atingir uma capacidade competitiva de nível internacional, porque deseja prosperar em uma economia global e também por desejar sobreviver.

Dentre os fatores que podem desencadeá-lo, estão:

- Programas de qualidade;
- Processo de redução de custos/orçamento;
- Tentativas de melhorar as operações;
- Mudanças de gerência;
- Novas operações/novos empreendimentos;



- Revisão das estratégias existentes e;
- Ataques competitivos/crises.

Examinando-se o que de melhor está sendo oferecido pelo concorrente, ou ainda, examinando-se diferentes setores da indústria, tenta-se encontrar a empresa ou produto que corporifique a excelência em forma e função, para constituir o benchmarking.

Em suma, diante da crescente competição global que cada vez mais exige eficiência/eficácia e implementação acelerada de mudanças, o benchmarking deixa de ser uma atividade opcional e passa a ser necessário em todos os níveis organizacionais, a todo momento.

### TIPOS DE BENCHMARKING

O benchmarking pode focar diferentes funções ou processos, sendo assim categorizado:

***Interno:*** é a análise em diferentes departamentos ou divisões da organização, procurando-se o melhor desempenho e identificando-se atividades de linha de base e propulsores. Tem como vantagens: facilidade de se obter parcerias, custos mais baixos e valorização pessoal interna.

***Competitivo:*** promove comparações específicas de concorrente a concorrente para o produto ou função de interesse. Fornece uma melhor compreensão das necessidades do cliente e das dinâmicas da indústria específica.

***Funcional:*** efetua comparações com funções semelhantes dentro da mesma indústria ou com líderes de outras indústrias.

***Genérico:*** compara funções ou processos que são os mesmos, independente da indústria.

## APLICAÇÃO

Cada empresa possui necessidades próprias que precisam ser avaliadas anteriormente à aplicação do processo. Fatores tais como ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos devem ser levados em conta antes da definição e aplicação do método, pois esse deverá considerar as especificidades da organização que irá utilizar-se do benchmarking, bem como dos parceiros elencados.

Na literatura que trata do tema, encontram-se diretrizes gerais para sua aplicação, muito embora, na maioria dos casos, os autores sejam vagos quando se reportam a detalhes de como fazê-lo.

Num exemplo, onde a sequência da implantação é demonstrada em quatro fases, elas foram assim apresentadas:

### **Fase I: Coleta de Dados Internos e Avaliação**

1. Identificar uma área ou um problema para o estudo;
2. Criar uma equipe;
3. Conduzir uma avaliação interna das práticas de trabalho existentes;
4. Definir os níveis de desempenho interno desejados;
5. Identificar lacunas de desempenho ou áreas onde a prática existente é insatisfatória; e
6. Sanar os problemas fáceis.

### **Fase II: Coleta de Dados Externos**

1. Escolher uma abordagem de benchmarking.
2. Desenvolver um questionário, um roteiro de entrevista ou uma ferramenta de coleta de dados semelhante.
3. Identificar os candidatos à participação (organização e pessoas).
4. Convidar os candidatos.
5. Remeter os questionários aos participantes.
6. Entrevistar os participantes.

**Fase III: Análise das Informações**

1. Comparar os dados do benchmarking com os propulsores de desempenho originais e observar as semelhanças e as diferenças entre a sua empresa e os participantes;
2. Classificar e analisar os dados quantitativos;
3. Examinar os dados qualitativos (comentários das entrevistas), a fim de identificar conceitos inovadores e enfoques originais;
4. Confirmar as constatações onde necessário;
5. Voltar a analisar os resultados quantitativos à luz dos depoimentos obtidos (comentários das empresas);
6. Desenvolver um modelo referencial da melhor prática para a área sob estudo; e
7. Comunicar as constatações básicas para todos os participantes do benchmarking.

**Fase IV: Implementação de um Plano de Ação**

1. Organizar uma equipe de implementação para completar a equipe de benchmarking;
2. Avaliar as operações internas em relação ao referencial estudado;
3. Classificar as lacunas de desempenho identificadas com base em sua relação com o plano estratégico subjacente da empresa;
4. Priorizar as lacunas de desempenho com base na estratégia de sua empresa, no impacto da mudança sobre a satisfação dos investidores e no custo em relação à facilidade de implementação;
5. Fazer com que a equipe de implementação comece a facilitar o processo de mudança, através de reuniões com os grupos afetados, da coleta de sugestões para desenvolvimento de um plano de ação e de estímulo ao envolvimento ativo;
6. Criar objetivos claros que se constituam em sinais de curto prazo da melhoria, para reforçar o processo de mudança e motivar a conduta;
7. Estabelecer medições que reflitam a melhoria, ou a sua ausência, nos parâmetros-chave do modelo referencial;
8. Comunicar os resultados de forma positiva;
9. Trabalhar com os grupos afetados no estabelecimento de planos de longo prazo para se alcançar a melhor prática levantada e se acelerar o processo de aprendizagem;
10. Reforçar, aprender e continuar mudando permanentemente; e

11. Fazer novo benchmarking para recalibrar as empresas líderes.

## CONCLUSÃO

Uma das vantagens do benchmarking é o reconhecimento do fato de outra organização ter conseguido realizar o mesmo processo num nível maior de desempenho do que aquele que vem sendo alcançado por nossa organização. Sendo realistas, isto nos forçará a constantes revisões e implementações de processos e práticas para que a nossa performance nos conduza a níveis de desempenho compatíveis com a trajetória das empresas de fronteira, a cada momento de nossa história.

Aprendendo a fazer e adaptar o benchmarking nas nossas empresas, podemos construir um “atalho seguro” para a excelência, utilizando-nos de todo um trabalho intelectual e de experiências acumuladas por outras instituições.

Reciprocidade é outro elemento que impregna o benchmarking. A escolha de parceiros que estejam dispostos a compartilhar e não apenas coletar informações, e que tenham opiniões convergentes em relação às áreas críticas, revelam-se apropriadas ao uso da técnica.

Suplantado o desafio de identificar a empresa de ponta e estabelecer a parceria compatível, muitos empreendedores tem-se superado e superado outros concorrentes via aprendizado das melhores práticas e criação de vantagens competitivas.

Feito o esforço e alcançadas as metas, fica a impressão de que o benchmarking está consolidado. Contudo, convém lembrar que trata-se de uma “ferramenta para melhoria contínua”, e portanto nunca se esgota; apenas recomeça

## BIBLIOGRAFIA

BOGAN, Cristopher & ENGLISH, Michael. Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMP, Robert. O aprendizado pelo benchmarking. HSM Management, n. 3, jul/ago, 1997.

LEIBFRIED, H. J. Kathleen. Benchmarking – uma ferramenta para melhoria contínua. São Paulo: Campus, 1994.

LEO, Richard J. Uma estratégia pós-benchmarking. HSM Management, n. 3, jul/ago, 1997.

LINCOLN, Sarah & PRICE, Art. O que os livros de benchmarking não dizem. HSM Management, n. 3 jul/ago, 1997.

## **APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

**Olinto De Rossi**

Em meados do século XX, verifica-se que a história da indústria brasileira inicia um dos três grandes períodos. Ele marca as décadas de 1945 a 1980, com a implantação do parque industrial brasileiro. O período seguinte que ocorreu nos anos 1980 a 1990, evidenciou a transição. E, por último, o período de 1990 em diante, contemplou a inserção no mercado mundial.

Em se tratando do período de 1945 a 1980, é possível perceber a implantação da indústria brasileira, que ao longo deste século foi sendo construída através de empreendimentos: empresas privadas nacionais e multinacionais e empresas estatais. As empresas privadas foram surgindo antes e durante a Segunda Guerra Mundial, destacando-se as de ramo têxtil, calçados e alimentos. É nesta época, do conflito mundial, que se constatou a necessidade e a oportunidade de criação e produção de bens essenciais. Surgem as empresas fabricantes de implementos agrícolas e as de máquinas-ferramentas. Já em relação as empresas estatais, ocorreu a sua implantação entre as décadas de 40 e 60. A iniciativa privada não dispunha de capital para tamanho investimento, daí a necessidade de aporte por parte do Governo Federal. Estas empresas passaram a atuar em insumos básicos, envolvendo siderurgia, petróleo e indústria petroquímica. Destacam-se a Companhia Siderúrgica Nacional, fundada em 1947, a Petrobrás em 1952, e os polos petroquímicos de Cubatão em São Paulo, Camaçari na Bahia e Triunfo no Rio Grande do Sul.

Porém, foi no governo de Juscelino Kubitschek que o Brasil entrou em um processo acelerado de industrialização; enfatizado na proposta de JK de “50 anos em 5”. Começou-se, então, a produção de bens de consumo durável em larga escala. Para isso, incentivadas foram as empresas multinacionais (montadoras automobilísticas).

Devido ao processo de nacionalização de componentes, foi possível o surgimento de várias empresas locais, e, no início dos anos 70, desencadeou-se a instalação da indústria aeronáutica, com o investimento estatal com vistas aos grandes interesses militares. No

final da mesma década, começou, através de mecanismos de reserva de mercado, a criação da indústria de informática.

É relevante destacar a grande participação das empresas estrangeiras no Brasil, pois, estas são responsáveis por mais de um terço das receitas operacionais das 500 empresas que aqui se instalaram. Foi através da política de substituição de importações que ocorreu o processo de industrialização; sendo que este processo exprimiu um alto grau de protecionismo. Também, foram penalizadas as empresas que possuíam uma pesada e complexa estrutura de tributação. Com isso, as empresas passaram a buscar recursos para os lobbies, desejando influenciar a estrutura de impostos e subsídios.

As empresas mostravam, na década de 70, que, ao enfrentarem situações de crise, o seu comportamento era de reforçar os controles financeiros e investir em marketing, deixando em segundo plano as funções tecnológicas.

Na década de 80, as empresas iniciaram suas atividades com a produção local de produtos licenciados por empresas estrangeiras, o que implicou no entendimento das especificações de produtos e processos enviados pela licenciadora, com relação ao domínio do uso de normas técnicas, o que era essencial para garantir que os produtos atendessem às especificações estabelecidas pelos clientes. A gestão do processo de produção foi aprender a produzir eficientemente produtos projetados por outras empresas. Algumas dessas empresas avançaram para um segundo estágio, ou seja, passaram a detalhar com recursos próprios os projetos enviados do exterior.

No entanto, no processo de industrialização, o papel da tecnologia raramente foi considerado estratégico, e a formação de capacitação tecnológica local foi dispersa e volátil.

Baseando-se nos países subdesenvolvidos, é possível analisar que a organização do trabalho nos sistemas de produção seguiu um padrão tradicional. A mão-de-obra abundante, porém desqualificada e barata, não motivava esforços de melhor utilização. O que sucedia era uma produção com baixos requisitos de qualidade ou custo, de produtos em geral projetados no exterior, com processos produtivos pouco adaptados para as condições locais. Os trabalhadores que tinham sua origem do meio rural pouco ou nada conheciam de indústria e de produção.

O trabalho não tem, em sua organização, formas de utilizar a mão-de-obra de maneira eficiente, mas sim de sorte a desqualificá-la e desorganizá-la, reduzindo a possibilidade de surgimento de conflitos sociais dentro da fábrica. Os centros de decisão sacrificam a produtividade para evitar problemas com a mão-de-obra.

Em 1978, com o ressurgimento do movimento sindical e o encaminhamento do processo de abertura democrática, as coisas começaram a mudar. Logo em seguida, no plano econômico, começa a se delinear a recessão dos anos 80. Inicia-se a transição que dura 10 anos, para alguns, a chamada década perdida.

No início dos anos 80, a política brasileira de informática passou a ocupar o centro, como uma grande promessa para alguns e uma grande ameaça para outros. Foi nesta segunda fase da formação da indústria brasileira, que se estimou a eliminação de, aproximadamente, 2.400.000 postos de trabalho até 1990. Era grande a ameaça de desemprego tecnológico, que criou um movimento de resistência a qualquer mudança em relação à empresa; tudo isso por causa da introdução das tecnologias de base microeletrônicas.

Em relação às políticas industriais, estabeleceu-se um clima de incerteza e de instabilidade macroeconômica, originando o esgarçamento das redes de fornecimento e o aumento da taxa de rotatividade da mão-de-obra como forma de controlar o congelamento salarial.

Com o fim do milagre econômico e com o processo de democratização em curso, no início dos anos 70, os trabalhadores e os sindicatos demandavam grande participação nas empresas. As empresas ofereceram os “Círculos de Controle de Qualidade”, visto como um moderno sistema de participação, dando solução para dois problemas: a participação dos trabalhadores e a melhoria de qualidade. As associações de CCQs, que foram persistentes na introdução do movimento, foram perdendo força e desapareceram.

Entre os projetos elaborados no período de 1985 e 1987 estão: Projeto PADCT (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico); TIB (Tecnologia Industrial Básica) e o fortalecimento do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia) e a instituição de processos de certificação.

O último período da formação da indústria brasileira foi marcado a partir de 1990, no início do governo Collor, fixando a transição para um contexto de organização industrial



determinado pelos parâmetros da competitividade. Tinha como grandes objetivos: aumentar a competitividade em termos internacionais, a liberalização do comércio, tornar mais transparentes os critérios de seletividade entre setores e incrementar a competitividade pelo aprimoramento das competências e da qualidade dos produtos.

A descoberta da importância do mercado foi a mais relevante entre as novas condições ambientais. Entretanto, a descoberta do mercado somente se tornou um fato consumado quando várias empresas se viram desafiadas por empresas estrangeiras no próprio mercado local. Além disso, as empresas começaram a reconsiderar seus mercados e clientes, tornando o conceito de “qualidade” palavra de ordem. E em relação aos preços, foi realizada uma mudança radical, a gestão dos custos passa a ser um determinante maior de lucratividade das empresas. Contudo, o processo de aprendizagem para a gestão da qualidade e produtividade se revelou bastante complexo.

Para o comportamento das empresas, foi constatado que há uma expressiva diferença quanto à utilização das práticas e técnicas gerenciais, tanto nas pequenas como nas grandes indústrias.

Quando o assunto são as novas políticas de industrialização e de comércio exterior, pode-se presenciar um impacto bastante diferenciado e específico. Portanto, as mais variadas reações não permitem inferir que tenha havido a formação de capacitação organizacional resultante de aprendizagem, que permitiria às empresas avançar rapidamente e inovar.

O estudo da competitividade da indústria brasileira (Coutinho e Ferraz, 1994) dedica um capítulo para discutir “a fragilidade tecnológica” da indústria local. Esse estudo reconhece que “mesmo na última fase do ciclo de substituição de importações, a capacitação tecnológica não se colocava como um requisito efetivo. O esforço tecnológico interno restringia-se basicamente ao uso e aprendizado das práticas de produção, sendo no máximo necessária a adaptação dos processos, matérias-primas e produtos” (1994: 126). A partir de pesquisa de campo que envolveu 664 empresas, o estudo constata a desmontagem das estruturas, estagnação e até mesmo recuo dos gastos tecnológicos do setor privado, os quais já eram bastante rarefeitos, assim como a desarticulação dos centros de P&D, para então concluir que “ressalvando-se algumas dezenas de exceções notáveis, a capacitação tecnológica limita-se ao domínio das práticas convencionais de produção e ao aprendizado

incipiente das engenharias de processo, adaptação e desenvolvimento de produtos” (1994: 128).

Segundo Fleury & Fleury (1997: 137), “ as pressões para a mudança em busca de maior competitividade têm diferentes origens que podem ser assim sintetizadas:

- esforço exportador iniciado nos anos 70 (as firmas nacionais líderes);
- exportação dentro da estratégia da matriz (as subsidiárias mais dinâmicas);
- clientes locais: montadoras e estatais (empresas inseridas em cadeias produtivas);
- mercado interno (algumas firmas nacionais em segmentos não exportadores); e
- escolha própria (empresas nacionais em setores tradicionais, não sujeitos à competição externa).”

A identificação dos mercados e dos consumidores é muito influente na estruturação de uma estratégia competitiva, pois, a exportação obriga à perseguição de qualidade e produtividade. Assim, nessa busca pela orientação, quando se tratar da estruturação dos processos de mudança, várias são as fontes utilizadas pelas empresas. Dentre elas estão: livros, visitas a empresas no exterior e no Brasil, consultorias, associações científicas ou empresariais, visitas a empresas do grupo, e também à matriz ou licenciadora e contratação de especialistas.

As mudanças organizacionais que sustentam as novas estratégias competitivas podem ser assim sintetizadas, ainda, segundo Fleury & Fleury (1997: 140):

- “1. O reposicionamento em termos de mercado, através de processos de focalização e de terceirização, e um forte esforço de racionalização das atividades produtivas.
2. A introdução de novos métodos de gestão da produção, tais como o TQC - Total Quality Control, JIT - Just in Time, e TPM – Total Productivity Maintenance.
3. A redefinição do processo de trabalho.
4. A reorganização da empresa como um todo”.

E quanto a essa redefinição da organização, existem inúmeras mudanças nas atividades de trabalhadores da produção. Uma crescente importância na inspeção visual de peças e materiais; com a retirada ao menos parcial, dos postos de controle de qualidade.

A introdução do CEP (Controle Estatístico de Processo); a responsabilização por detecção e solução de problemas; a preparação de equipamentos; várias decisões sobre o fluxo produtivo; o rodízio de atividades e a responsabilização por atividades de manutenção rotineiras, também fazem parte das mudanças organizacionais que sustentam as novas estratégias competitivas.

Faz-se necessário, ainda, para obter-se um envolvimento e participação da força-de-trabalho, a utilização de seus conhecimentos e habilidades, e a alteração das políticas de gestão das empresas. Quanto à estruturação organizacional da empresa como um todo, um enxugamento e descentralização traduzem-se em palavras de ordem. E finalmente, a redução de níveis hierárquicos como principal característica, visando o downsizing.

## **BIBLIOGRAFIA**

COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Unicamp, 1994.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

## **A EXCELÊNCIA QUE TANTO BUSCAMOS**

**Paulo Gilberto dos Santos Silva**

O momento que hoje estamos vivenciando tem nos mostrado uma mudança radical nos costumes, cultura e valores de uma sociedade que se desenvolve rapidamente, forçando o administrador a uma especial atenção na variação de tendências e à inovação constante que ocorrem em seu ambiente de negócios.

Uma das alternativas que a teoria organizacional tem possibilitado ao administrador é a implantação de programas de Gestão pela Qualidade Total cuja filosofia é a busca da excelência que *“na qualidade, significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.”* (Maximiano, 1997: 102)

Uma das grandes questões é quanto ao custo de um programa desta natureza. Sobre o assunto, Crosby assim se manifesta:

*“QUALIDADE não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custam dinheiro as coisas desprovidas de qualidade – tudo o que envolve a não-execução correta, logo de saída, de um trabalho. A qualidade é não só gratuita, como realmente lucrativa. Cada centavo que se deixa de gastar não se repetindo erroneamente alguma coisa, ou usando-se alternativas, torna-se centavo ganho. Nestes dias de “sabe-se lá o que vai acontecer ao nosso negócio”, não restam muitas maneiras de se obter lucro. Se você se concentrar em garantir a qualidade, aumentará provavelmente o lucro num volume de 5 a 10 por cento de suas vendas. É lucro sem despesa.”* (1979: 15).

Concluimos, diante da afirmação, que, na relação custo benefício, o saldo é altamente positivo em termos de resultados para a organização.

O processo da Gestão pela Qualidade Total inicia-se pelas pessoas. A este fato chamamos de cultura da participação de todos, isto é *“induzir as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer.”* *“As pessoas incluem tanto a alta administração como as camadas inferiores da organização.”* (Crosby, 1976: 17). É preciso que os integrantes da

organização estejam sintonizados e saibam quais são os objetivos organizacionais, e estejam dispostos a participarem e colaborar.

O comprometimento de todos os integrantes da empresa é fundamental para a sobrevivência dos programas de qualidade. Saber o que faz, para quem faz e como faz, conhecer todas as rotinas e processos, estar centrado nas atividades diárias de sua organização é imprescindível.

As pessoas que compõe a alta administração devem assumir a responsabilidade da orientação, do treinamento e da venda da nova idéia. *“Para isso, não é preciso ser muito hábil ou muito corajoso; basta ter a capacidade de explicar tudo em termos compreensíveis”* (Crosby, 1976: 17).

As atividades da empresa devem estar centradas em algum referencial teórico e metodológico destinado à obtenção do sucesso na execução dos objetivos e metas traçadas na empresa voltadas à busca da excelência e da qualidade nos produtos e serviços, pois *“esperança, sem o suporte de um método que permita realizá-las, permanecerão como meras esperanças.”* (Deming, 1990: 15). Portanto, a necessidade de seguir determinados parâmetros existe.

Deming, ao enunciar seus princípios, orientava como se consegue atingir a excelência em nossas empresas. É um roteiro claro em direção aos objetivos, fácil, seguro e com certeza de ótimos resultados:

1 – *“Estabelecer a constância de propósito para melhorar o produto e serviço”*; (Deming, 1990: 19)

Este princípio é o suporte para a gestão pela qualidade total, pois visa diretamente ao atendimento da satisfação total dos clientes no que diz respeito a produtos e serviços. A empresa deve buscar a excelência, ser diferencial da concorrência em padrões de atendimento e qualidade, ser o benchmarking. A constância significa estar sempre em processo de aperfeiçoamento e buscar sempre a melhoria contínua.

2 – *“Adotar a nova filosofia”*; (Deming, 1990: 20)

Quando se implanta um programa desta magnitude, é necessário estimular a nova idéia, incentivando a manifestação de novas opiniões. O ser humano deve participar, as informações devem fluir com clareza, determinando qual a sua finalidade. É preciso

sinergia em todo o corpo funcional. Os diretores, gerentes, supervisores devem ser facilitadores, orientadores e difusores da nova idéia.

3 – “*Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade*”; (Deming, 1990: 22)

É necessária a conscientização de todos os integrantes do processo, o nível elevado que o empregado deve ter em função do aperfeiçoamento e treinamento recebido. Não é necessário chegarmos ao fim de determinadas atividades, na execução de produtos e serviços, e termos que rejeitá-los por não preencherem os padrões e conformidades exigidas.

4 – “*Cessar a prática de aprovar orçamentos com base no preço*”; (Deming, 1990: 24)

O gestor da empresa precisa repensar a maneira com que aprova seus orçamentos. Hoje é necessário que a cadeia de fornecedores esteja toda engajada num Programa de Qualidade e seus valores sejam condizentes com os preços do mercado.

5 - “*Melhoria continua nos processos de produtos e serviços*”; (Deming, 1990: 37)

O processo de melhoria contínua é uma constante na análise de produtos e serviços, pois o ambiente organizacional muda minuto a minuto e para isto é necessário estar focado em tudo o que acontece. Como já dizia Heráclito (501 Ac), “*nada existe de novo a não ser a mudança*”, por isso, a atenção deve estar sempre voltada ao ambiente macro e micro da organização.

6 - “*Instituir o treinamento no local de trabalho*”; (Deming, 1990: 39)

O treinamento no programa de qualidade é fundamental, pois se falarmos em diminuir custos e aumentar o lucro, é preciso que treinemos as pessoas, pois o mercado requer pessoas especializadas e com conhecimento para executarem as tarefas que lhes forem destinadas eficiente, eficaz e efetivamente com a maior precisão possível.

7 - “*Instituir a liderança*”; (Deming, 1990: 40)

O surgimento de novas lideranças na organização deve ser incentivado para o sucesso do programa.

8 - “*Afaste o medo*”; (Deming, 1990: 44)

O medo e a insegurança atrapalham o desenvolvimento e o sucesso, e sobre isso Deming dizia: “*ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro. Se provém*

*do latim e significa “sem”; guro vem do latim cura e significa “zelo”, “cuidado”. Seguro significa, portanto, sem preocupação, sem cuidado, ao exprimir idéias, sem temor de fazer perguntas. O medo assume muitas facetas. Um denominador comum, sob qualquer forma e em qualquer lugar, é a perda resultante de desempenho reprimido e cifras “arranjados”.* (Deming, 1990: 44-45)

9 - “*Rompa as barreiras entre os diversos setores*”; (Deming, 1990: 46)

Consiste em criar dentro da organização, embora os objetivos diferenciados dos departamentos, gerências, supervisões, linhas de produtos e serviços existam, um ambiente harmônico e de interação onde todos busquem atingir o objetivo maior da organização.

10 - “*Elimine lemas, exortações e metas para a mão de obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações geram apenas inimizades entre departamentos*”; (Deming, 1990: 49)

Evitar aquilo que parece estimulante à primeira vista, mas que, na prática, serve de motivo para semear a discórdia e a desunião que em nada somam nos resultados finais da organização.

11 - “*Elimine padrões de trabalho, troque-os por liderança, elimine processos por objetivos, troque-os por cifras, por objetivos numéricos. Troque-os pelo exemplo da liderança*”; (Deming, 1990: 55-56)

Num processo de administração participativa, é necessário dirigir as pessoas em direção aos objetivos, otimizando os processos de trabalho.

12 - “*Remova as barreiras que privam as pessoas da empresa de se orgulharem de seus desempenhos*”; (Deming, 1990: 58)

Precisamos descobrir o caminho do elogio dentro da organização, o ser humano se motiva sendo elogiado e prestigiado. Esta é uma forma de reconhecimento pelas conquistas, é preciso sentir-se orgulhoso daquilo que se realiza e se conquista. Isto só é possível com a conquista do coração de cada um dos integrantes, não importando o nível hierárquico.

13 - “*Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento*”; (Deming, 1990: 64)

É necessário criar condições e incentivar os integrantes da organização que procurem, através da educação e do treinamento, o seu aperfeiçoamento pessoal. Temos

que agregar valor às pessoas. As conseqüências, com certeza, repercutirão positivamente na empresa.

14 - “*Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação*”; (Deming, 1990: 64)

A direção precisa integrar todos os componentes da estrutura organizacional em prol dos objetivos e metas. É necessário a união para que haja a transformação dos processos, cultura e valores. Cada um integrante deve conhecer e saber em quanto contribuiu para as melhorias e para o sucesso da organização.

Holisticamente, as organizações precisam, diante do que foi relatado, estar atentas aos movimentos, às novidades, às tecnologias, às inovações, renovações em todos os sentidos. É preciso estar aberto ao novo. A sobrevivência organizacional sustenta-se basicamente no desenvolvimento das competências existentes em nossas empresas, é saber tirar proveito da criatividade existente em cada integrante, bem como valorizar as habilidades inerentes em cada indivíduo, aproveitar ao máximo o que cada grupo existente tem a oferecer para o crescimento generalizado de toda a organização.

Ao encerrarmos esta exposição sobre a excelência que temos que ter para atender e tratar nossas relações com os clientes de nossa organização, no que diz respeito à busca constante para se atingir a sublimação, fica uma definição de qualidade total feita por Tribus: “*qualidade é o que faz possível para o seu consumidor ter um caso de amor com o seu produto ou serviço. Dizer pequenas mentiras, baixar os preços, acrescentar novas características pode criar um apaixonado temporário. Amor é sempre inconstante. Assim é manter-se sempre perto de quem se quer lealdade. Deve-se estar sempre alerta, sempre procurando o que satisfaça seus consumidores. O namoro nunca está acabado, melhora contínua é necessária para manter consumidores leais.*” (Caravantes, 1998: 154)

A busca da excelência é um caminho que não tem fim. É necessário estar constantemente planejando, fazendo, controlando, agindo e sempre atento ao feedback. É assim que a qualidade sobrevive, sendo praticada continuamente dia-a-dia, mês-a-mês e ano-a-ano por toda a organização.



**BIBLIOGRAFIA**

CARAVANTES, Geraldo R. Teoria geral da administração. Porto Alegre: AGE, 1998.

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1990.

DEMING, W. Edward. Qualidade - a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques, Saraiva, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 1997.

## **COMO É "FÁCIL" IMPLEMENTAR O EMPOWERMENT!**

**Renato Cesar Melo Vasconcelos**

### **INTRODUÇÃO**

A partir da década de 80, verificamos uma enorme quantidade de programas gerenciais em que estudiosos e administradores apresentavam um corolário de procedimentos que tinham como objetivo final um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho desempenhado pelos funcionários. Total Quality Management (TQM), Downsizing, Kaizen são alguns dos muitos programas que tiveram grande popularidade e aceitação em diversas empresas e que até hoje são praticados e estudados mundialmente.

Há inúmeras publicações e estudos que tratam de como gerenciar e principalmente motivar pessoas. Medidores de desempenho do funcionário, técnicas de motivação através de incrementos na remuneração final, participação de funcionários em lucros e resultados da empresa, todos buscam o mesmo objetivo comum: o incremento da produtividade e da qualidade do trabalho na empresa.

### **O EMPOWERMENT NA LITERATURA**

Entretanto, no que se refere à sempre difícil gestão de pessoal, nada apresentou-se tão enfático como a proposta advinda do empowerment. Traduzido para o português como uma combinação de "delegação de poderes" e "energização", seus pressupostos e componentes agregam fatores positivos, porém estanques, que já haviam na literatura de até então, tais como a importância do trabalho em equipe, do feedback e da confiança, condensados harmoniosamente com a denominação de empowerment, que é apresentado por muitos autores como uma parte (técnica) do Total Quality Management (TQM).

As literaturas acerca do assunto descrevem, quase como um receituário, a forma de se implementar o empowerment e também, de forma exaustiva, as consequências benéficas do seu implemento. A autora Diane Tracy define como sendo dez os passos necessários

para a sua implementação (Tracy, 1994). De forma mais sucinta, Daniel Quinn Mills, doutor e professor na Universidade de Harvard, estabelece como sendo seis os passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Obviamente tal fato dar-se-ia com a implementação do empowerment (Mills, 1996). Sob uma ótica ingênua acerca da leitura das literaturas existentes, poderíamos equivocadamente afirmar: "como é fácil implementar o empowerment!"

Em suas obras, os autores supracitados apresentam de forma didática e superficial o que é empowerment, como conferi-lo às pessoas, seus benefícios etc. No entanto, as suas conseqüências, porventura perversas, extrapolam as tranqüilas páginas dos livros quando verifica-se *in loco* as adversidades e obstáculos ocasionados por uma tentativa (mal-sucedida) em sua implementação.

Em verdade, para o sucesso do empowerment em uma empresa, mister se faz a existência de uma enorme gama de condições propícias que viabilizem a sua implementação e que devem ser mantidas para que sua continuidade esteja garantida, tais como: clima organizacional favorável, gerência e funcionários com características "adequadas", capazes e motivados. Todas estas características têm obrigatoriamente que convergir (ou radicalmente mudar) para os pressupostos do empowerment para que se crie um ambiente de real possibilidade de sucesso.

## **A NECESSIDADE DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL**

Normalmente a impossibilidade de uma empresa conferir empowerment a seus funcionários começa, e na maioria das vezes termina, com o clima organizacional existente por ocasião de sua implementação. A intensa competitividade existente entre as empresas neste final de século, em que a cultura existente (nas empresas) não admite a perda de um minuto sequer, tendo em vista a rapidez das mudanças ocorridas, aliado à intolerância de uma sociedade perfeccionista com erros alheios, os quais em grande parte das corporações são punidos com a própria demissão, já constituem verdadeiras muralhas frente à tentativa de instituir o empowerment.

A tensão do ambiente de trabalho provocada por esta luta incessante pela superação da concorrência agrava ainda mais este cenário caótico, que invariavelmente arrefece os

ânimos da empresa quando ocorre qualquer tentativa de mudança de sua cultura organizacional.

## **GERENTES E FUNCIONÁRIOS "(IN)ADEQUADOS" AO EMPOWERMENT**

Não obstante, a dificuldade de se alterar uma cultura organizacional existente e enraizada por anos, há ainda o complexo problema inerente às pessoas. Gerentes de nível médio que sempre trabalharam sob intensa pressão e que, por este motivo, recebem salários elevados, deparam-se com uma realidade diferente em que se faz necessário transferir (uma parcela de) sua responsabilidade e, uma mesma medida de autoridade, depositando sua confiança em equipes de trabalho autogeridas. A insegurança e temor destes gerentes face à nova realidade tornam-se um fator impeditivo à mudança, e tal fato deve-se ainda à quebra da estrutura hierárquica antes existente. As equipes passam a ter autonomia para tomarem decisões, restando ao gerente de nível médio o acompanhamento das tarefas desempenhadas, bem como a função de facilitador em relação aos eventuais problemas enfrentados pelas equipes e de mediador frente à necessidade de harmonizar os anseios da diretoria aos das equipes.

Incutir na cabeça de um profissional, que há anos desempenha a função de gerente, que a transferência de poder para as equipes implica mais poder para si, conforme apresenta-se fartamente explicado na literatura, ocasiona inevitavelmente desconfiança e até mesmo insegurança quanto à sua permanência na empresa. E é neste profissional que, de gerente à nova função de líder, encontra-se a pedra angular do empowerment. O gerente (de antes) é o principal agente que viabiliza a implementação do empowerment e que também atua, da mesma forma, como o seu principal agente mantenedor.

Outro problema surge para aqueles a quem é conferido o empowerment: os funcionários. Depois de anos de trabalho, muitas vezes rotineiro, em que não se admitiam erros/falhas no desempenho das funções, como os funcionários receberiam estas novas atribuições? Sem qualquer experiência no trabalho em equipe, estes funcionários, bem como suas equipes, passariam a receber todas as pressões antes existentes e represadas nos gerentes de nível médio. E além disto, eles têm que tomar decisões! E se as decisões

tomadas forem equivocadas? O que acontecerá com o funcionário (ou com a equipe) que errou?

Sua responsabilidade aumenta, tal qual sua autoridade, mas o seu salário, como acontece na grande maioria das empresas, permanece o mesmo. Faz-se necessário um árduo trabalho motivacional para fazer com que este funcionário trabalhe mais, seja mais responsável, seja criativo, passe a ter iniciativa, atinja padrões de excelência, busque seu aprimoramento através do conhecimento, tendo, como contrapartida, uma remuneração que, regra geral, permanece em montante igual à antes recebida. É neste momento que se apresenta fundamental a capacidade dos líderes, outrora gerentes de nível médio, de semear elementos motivacionais intrínsecos (auto-estima) imprescindíveis para a consecução dos objetivos da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apresenta-se imperioso frisar que não discordo da proposta do empowerment e nem de seus benefícios. Entretanto, apresenta-se notória a forma pela qual algumas "receitas de sucesso" são amplamente veiculadas, talvez algumas (até mesmo) com propósitos comerciais. Autores maximizam benefícios e minimizam problemas advindos de suas pregações quando, em verdade, estes problemas é que deveriam ser o foco destas e outras literaturas, pois certamente há a necessidade de se divulgar remédios para os eventuais apuros de sua implementação.

Conquanto esteja implícito ser imprescindível algum tempo de transição para colocar em prática os pressupostos de uma nova técnica, como a boa prudência recomenda, e que certamente alguns leitores especulariam que as críticas efetuadas seriam reduzidas ou até mesmo injustificadas, necessário se faz desenvolver um exercício de reflexão, frente às atuais tensões de uma competitividade acirrada. Como atualmente o valor do tempo para a empresa apresenta-se elevado, bem como sua constante exigüidade, de que forma se desenvolveria esta transição onde gerentes e funcionários teriam que, não apenas desempenhar seus atuais papéis, mas também desenvolver-se para passar e receber responsabilidades (e autoridades), bem como desenvolver a capacidade de autopercepção, conhecimento (treinamento) e principalmente, fomentar a motivação.

Despiciendo se faz entrar no mérito da dificuldade extra de se alterar a cultura organizacional de uma empresa, bem como o tempo necessário para tal, a fim de viabilizar a implementação, de fato, de uma proposta como a do empowerment. Sem dúvida, implementar empowerment no papel (em teoria) é bem mais fácil.

## **BIBLIOGRAFIA**

MILLS, Daniel Q. Empowerment - um imperativo. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

TRACY, Diane. 10 passos para o empowerment. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## A GÊNESE DO SISTEMA

**Rodrigo Borges Bertoni**

Bertalanffy, no prefácio de sua obra *Teoria Geral dos Sistemas* (1975: 7), trata a “Ciência dos Sistemas” como parte integrante dos currículos acadêmicos das universidades, onde o desenvolvimento da ciência da engenharia lato é exigido pela complexidade dos “sistemas” da tecnologia moderna, nas relações entre o homem e a máquina, nem tanto no passado, mas, imperiosas nas complexas estruturas tecnológicas e sociais do mundo moderno. Para o autor, a teoria dos sistemas é um campo matemático que oferece técnicas originais e altamente complicadas e, através do uso do computador, se fará frente aos novos problemas que surgirão dessas necessidades.

Para Ludwig von Bertalanffy, a Teoria dos Sistemas consiste:

*“Numa ampla concepção que transcende de muito os problemas e exigências tecnológicas, é uma reorientação que se tornou necessária na ciência em geral e na gama de disciplinas que vão da física e da biologia às ciências sociais e do comportamento e à filosofia. É uma concepção operatória, com graus variáveis de sucesso e exatidão, em diversos terrenos, e anuncia uma nova compreensão do mundo, de considerável impacto... Ainda mais, a ciência dos sistemas, centralizada na tecnologia dos computadores, na cibernética, automação e engenharia de sistemas, parece transformar a idéia dos sistemas em outra técnica... para configurar o homem e a sociedade ainda mais na ‘mega-máquina’.”*

Neste sentido, esse biólogo associa a teoria dos sistemas, comparando-a com a complexidade biológica do corpo humano. Segundo Bertalanffy (ibid, p. 191), “o organismo... é uma máquina quimiodinâmica, que transforma diretamente a energia do combustível em trabalho efetivo, fato em que por exemplo se baseia a teoria da ação muscular... Assim, o organismo tornou-se uma máquina cibernética, capaz de explicar muitos fenômenos homeostáticos e tipos afins.” No entanto, o autor considera que o modelo do organismo como máquina tem dificuldades e limitações. Primeiro, há o

problema da origem da máquina. Segundo, o problema da regulação e o conserto após perturbações arbitrárias. Terceiro, o organismo vivo mantém-se numa contínua troca de componentes, através do metabolismo.

Em outras palavras, segundo Bertalanffy (ibid, p. 193), “uma estrutura do organismo do tipo das máquinas não pode ser a razão última da ordem dos processos vitais porque a própria máquina é mantida por um fluxo ordenado de processos. Por conseguinte, a ordem primordial deve encontrar-se no próprio processo.” Sendo assim, os sistemas vivos são fundamentalmente sistemas abertos, definidos pelo autor como, “um sistema de troca de matéria com o seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e demolição dos materiais que o compõem.”

Mesmo derivando de duas fontes: primeiramente da biofísica do organismo vivo e, em segundo lugar, da evolução da química industrial, a teoria da cinética dos sistemas abertos é relativamente nova e deixa muitos problemas sem solução. Mas, mesmo assim, “os sistemas abertos buscam um estado independente de tempo, chamado estado estável”, ou seja, “o estado estável mantém-se a distância do verdadeiro equilíbrio e portanto é capaz de produzir trabalho, como se dá no caso dos sistemas vivos, por oposição aos sistemas em equilíbrio”. Neste sentido, “o estado estável mostra características regulatórias notáveis, que se tornam evidentes particularmente em sua equifinalidade”. (ibid, idem, p. 194)

Ainda segundo Bertalanffy (ibid), “se um estado estável for alcançado por um sistema aberto, é independente das condições iniciais e determinado somente pelos parâmetros do sistema, isto é, pelas velocidades de reação e transporte. É isto que se chama equifinalidade, encontrada em muitos processos orgânicos, como por exemplo no crescimento”. Nesse exemplo, o autor descreve o crescimento de ratos em condições normais de alimentação. Num dado momento, o suprimento de vitaminas interrompe o crescimento. Só após o restabelecimento das vitaminas os ratos puderam conseguir o peso normal final.

Para ilustrar o ponto de partida dos sistemas abertos, Katz e Kahn dizem que: “o estudo de problemas no mundo social tem sido embaraçado por uma incapacidade de lidar-se com os fatos da estrutura e da organização social... As sociedades, em suas próprias naturezas, representam grupamentos organizados de pessoas cujas atividades são



institucionalmente canalizadas... O indivíduo, no moderno mundo ocidental, passa a maior parte do tempo em que está acordado em organizações e ambientes institucionais.” (1970: 15 e 23) . Assim, a teoria do sistema aberto, com sua entropia presumida, dá ênfase à relação íntima entre a estrutura e o meio que a apoia, porque sem inputs continuados a estrutura se desmoronaria.

Sobre isso, a história da filosofia faz menção a diversas formas de pensamentos sobre o convívio do homem em sociedade, não só e também com o signo de “sistema”, mas como algum outro tipo de sinônimo, pois o sentido de buscar a universalização nas relações de convivência entre os seres num mesmo ambiente e/ou entre ambientes diferentes é o mesmo. Por exemplo, Heidegger, na conceituação do ser-no-mundo, em “Ser e Tempo”, Wittgenstein, nos atos de fala, nos “Jogos de Linguagem” na obra “Investigações Filosóficas”, a proposta política de Platão em “A República”, entre outros.

Neste sentido Thomas Hobbes, no século XVII, na introdução de sua obra *Leviatã* dizia que:

*“Do mesmo modo que tantas outras coisas, a natureza... é imitada pela arte dos homens também nisto: que lhe é possível fazer um animal artificial. Pois vendo que a vida não é mais do que um movimento dos membros, cujo início ocorre em alguma parte principal interna, porque não poderíamos dizer que todos os autômatos (máquinas que se movem a si mesmas por meio de molas, tal como um relógio) possuem uma vida artificial? Pois o que é o coração, senão uma mola; e os nervos, senão outras tantas cordas; e as juntas, senão outras tantas rodas, imprimindo movimento ao corpo inteiro, tal como projetado pelo Artífice? E a arte vai mais longe ainda, imitando aquela criatura racional, a mais excelente obra da natureza, o Homem. Porque pela arte é criado aquele grande Leviatã a que se chama Estado, ou Cidade (a Commonwealth, or state, em latim Civitas), que não é senão um homem artificial, embora de maior estatura e força que o homem natural, para cuja proteção e defesa foi projetado. E no qual a soberania é uma alma artificial, pois dá vida e movimento ao corpo inteiro; os magistrados e outros funcionários judiciais e executivos, juntas artificiais; a recompensa e o castigo (pelos quais, ligados ao trono da soberania, todas as juntas e membros são levados a cumprir o seu dever) são os*

*nervos, que fazem o mesmo no corpo natural; a riqueza e a prosperidade de todos os membros individuais são a força; Salus Populi (a segurança do povo) é o seu objetivo; os conselheiros, através dos quais todas as coisas que necessita saber são sugeridas, são a memória; a justiça e as leis, uma razão e uma vontade artificiais; a concórdia e a saúde; a sedição é a doença; e a guerra civil é a morte. Por último, os pactos e convenções mediante os quais as partes deste Corpo Político foram criadas, reunidas e unificadas assemelham-se àquele Fiat, ao Façamos o homem proferido por Deus na Criação.” (1999: 23)*

Para se ter uma dimensão que o slogan “sistema” assumiu na sociedade, Bertalanffy (idem, ibid, p. 17) destaca que o “pensamento em termos de sistemas desempenha um papel dominante numa série de campos, que vão das empresas industriais e dos armamentos até tópicos esotéricos da ciência pura, sendo-lhe dedicadas inúmeras publicações, conferências, simpósios e cursos... É o verdadeiro núcleo de uma nova tecnologia e tecnocracia..., a tecnologia foi levada a pensar não em termos de máquinas isoladas mas em termos de ‘sistemas’.”

Pela própria complexidade dos problemas financeiros, econômicos, sociais e políticos, as relações entre homem e máquina passam a ter importância e entram em jogo e necessitam ser planejadas e organizadas de forma sistemática. Aquilo que Bertalanffy chama de “enfoque sistêmico” (ibid, p.18) ou “a descoberta dos meios e modos que levem à sua realização requer um especialista de sistemas (ou uma equipe de especialistas), para examinar as soluções possíveis e escolher as que prometem ter caráter ótimo com a máxima eficiência e o mínimo custo numa rede tremendamente complexa de interações.”

Os enfoques da teoria dos sistemas, por eles não serem homogêneos, representam diferentes modelos conceituais, técnicas matemáticas e pontos de vistas gerais de diversas áreas do conhecimento e da ciência, como por exemplo: os sistemas de engenharia, a pesquisa operacional, a programação linear e não linear. Entre eles, Bertalanffy (ibid, p. 38 - 43) destaca os enfoques mais importantes a saber: *Teoria ‘clássica’ dos sistemas, Computação e simulação, Teoria dos compartimentos, Teoria dos conjuntos, Teoria dos gráficos, Teoria das redes, Cibernética, Teoria da informação, Teoria dos autômatos, Teoria dos jogos, Teoria da decisão e Teoria da fila.* Apesar de ser pouco homogênea e

incompleta, confundindo modelos (sistemas abertos, circuitos de retroação) com técnicas matemáticas (teoria dos conjuntos, gráficos e jogos), os itens acima são suficientes para mostrar que existe um conjunto de enfoques para a investigação dos sistemas.

Para Bertalanffy (ibid, p. 50), existe um arranjo de modelos de sistemas, mais ou menos avançado e complexo, onde: “certos conceitos, modelos e princípios da teoria geral dos sistemas, tais como ordem hierárquica, diferenciação progressiva, retroação, características dos sistemas definidas pela teoria dos conjuntos e dos gráficos, são largamente aplicáveis aos sistemas materiais, psicológicos e socioculturais. Outros conceitos, tais como os sistemas abertos, definidos pela troca de matéria, limitam-se a certas subclasses.

Segundo Bertalanffy (ibid, p. 258), as aplicações das concepções de sistemas devem ser examinadas numa perspectiva relacionada aos grupos humanos, sociedades e à humanidade em totalidade, também considerando “a ‘ciência social’ em sentido mais amplo, incluindo a sociologia, economia, ciência política, psicologia social, antropologia cultural, lingüística, boa parte da história e as humanidades etc.” Diante disso, o autor afirma que “a ciência social é a ciência dos sistemas sociais.”(ibid, p. 259).

Para Katz e Kahn (idem, ibid, p. 29), os alvos da ciência social, com respeito às organizações humanas: “são como os de qualquer outra ciência, com respeito aos eventos e fenômenos de seu domínio. O cientista social deseja compreender organizações humanas, descrever o que é essencial em suas formas, aspectos e funções. Ele deseja explicar seus ciclos de ascensão e declínio; explicar seus efeitos e eficácia. Talvez ele também deseje aplicar tal conhecimento introduzindo modificações significativas nas organizações – tornando-as, por exemplo, mais benignas, mais receptivas às necessidades humanas.”

## **BIBLIOGRAFIA**

BERTALANFFY, Ludwig von. Teoria geral dos sistemas 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

FERRATER MORA, José . Dicionário de filosofia 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

GARCIA MORENTE, Manuel. Fundamentos de filosofia. I: lições preliminares 8 ed. São Paulo: Mestre Jou, 1980.

HABERMAS, Jürgen. Consciência moral e agir comunicativo Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

\_\_\_\_\_. Teoría de la acción comunicativa II: crítica de la razón funcionalista Madrid: Taurus, 1987.

HEIDEGGER, Martin. Ser e tempo 6 ed, Petrópolis: Vozes, 1997.

HOBBS, Thomas. Leviatã 2 ed, Brasília: Imprensa Nacional: Casa da Moeda, 1999.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert. Psicologia social das organizações São Paulo: Atlas, 1970.

MARCONDES, Danilo. Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

PLATONE. Tutti gli scritti Milano: Rusconi, 1997.

REALE, Giovanni & ANTISERI, Dario. História da filosofia : v. 1. Antigüidade e Idade Média/ v.2. Do humanismo a Kant/ v. 3. Do Romantismo até nossos dias São Paulo: Paulus, 1990. (Coleção Filosofia).

RUIZ DE AZÚA, Javier Bengoa. De Heidegger a Habermas, hermenéutica y fundamentación última em la filosofía contemporánea Barcelona: Editorial Herder, 1997.

WITTGENSTEIN, Ludwig. Investigações filosóficas Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

## BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA  
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

[illegible]