



**EBAPE**

Escola Brasileira de  
Administração Pública  
e de Empresas

# Cadernos

C A D E R N O S  
E B A P E

## Métodos e Estratégias de Consultoria

Luis César Gonçalves de Araújo (org)

Cadernos EBAPE  
nº 119

EBAPE

N.Cham: P/EBAPE CE 119

Título: Métodos e estratégias de consultoria / Luis  
César Gonçalves de Araújo (org.)



000306547 / bib-id: vtIs000075766

Estante

RIO DE JANEIRO - BRASIL

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

**SETEMBRO DE 2001**

**MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE  
CONSULTORIA**

*Luis César G. de Araujo (org.)*

**CADERNOS EBAPE**

**Nº 119**

**Rio de Janeiro – Brasil**

**Prezado Leitor,**

Faça já sua assinatura dos **CADERNOS EBAPE** 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="589 793 741 1002" data-label="Image"></div> <div data-bbox="240 1125 586 1164" data-label="Section-Header"><p><b><i>CADERNOS EBAPE</i></b></p></div> <div data-bbox="237 1223 738 1306" data-label="Text"><p>Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas</p></div> <div data-bbox="237 1368 742 1542" data-label="Text"><p>Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Praia de Botafogo, 190 – Sala 526 Botafogo – Rio de Janeiro 22253-900</p></div>	<div data-bbox="789 940 1281 976" data-label="Section-Header"><p><b>CADASTRO: CADERNOS EBAPE</b></p></div> <div data-bbox="789 1121 1285 1153" data-label="Text"><p>Nome: .....</p></div> <div data-bbox="789 1170 1285 1202" data-label="Text"><p>Instituição: .....</p></div> <div data-bbox="789 1217 1285 1251" data-label="Text"><p>Endereço: .....</p></div> <div data-bbox="789 1266 1285 1298" data-label="Text"><p>Cidade: .....</p></div> <div data-bbox="789 1312 1285 1347" data-label="Text"><p>País: .....</p></div> <div data-bbox="789 1361 1285 1393" data-label="Text"><p>Código Postal: .....</p></div> <div data-bbox="789 1625 1062 1655" data-label="Text"><p>Data: ..... /..... /.....</p></div>
--	---

✂ ..... 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**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
EBAPE**

**Praia de Botafogo, 190 – 5º andar - 526**

**Tel: 2559-5775  
2551-8051**

## **CADERNOS EBAPE**

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

### **DIRETOR DA EBAPE**

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 EBAPE**

Praia de Botafogo, 190 – Sala 526  
Botafogo – Rio de Janeiro  
22253-900

**Telefones:** (21) 2559-5775 / 5774 - 2551-8051

**Fax:** (21) 2551-8051

# APRESENTAÇÃO

Os alunos do Mestrado Executivo da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas apresentam um novo CADERNOS EBAPE. Mais uma vez, as inquietações ficam por conta dos métodos e estratégias de consultoria. *Empowerment*, *Benchmarking* e outras tecnologias mereceram textos que devem ser lidos pelo leitor, pois que a preocupação dos autores é a de fazer colocações de natureza crítica, o que permitirá uma melhor compreensão da utilização de tantas tecnologias na gestão das organizações.

Rio de Janeiro, 21 de setembro de 2001.

Luis César G. e Araujo  
Organizador-articulista

## SUMÁRIO

1. Cultura organizacional x cultura da qualidade .....	1
Alexandre Alves de Seabra	
2. Afinal de contas, por que alguém precisa de um consultor? .....	6
Antonio Luiz M. Almeida Jr.	
3. O <i>empowerment</i> como estratégia para motivação e fidelização de funcionários e conseqüentes ganhos de produtividade .....	13
Elaine Tavares	
4. A prática de benchmarking e a ética nas organizações .....	18
Lissandra Mattos	
5. <i>Benchmarking</i> .....	24
Luis César G. de Araújo/Maurício Santiago Viana	
6. Gestão com Livro Aberto .....	29
Marco André M. Gadaleta	
7. Investimentos em Aprendizagem Organizacional - uma perspectiva crítica .....	35
Maurício Santiago Viana	
8. Qualidade total – uma análise crítica .....	42
Sônia Zimetbaum	



## CULTURA ORGANIZACIONAL X CULTURA DA QUALIDADE

Alexandre Alves de Seabra

A intenção deste artigo é de apresentar os motivos pelos quais é fundamental a conscientização da implantação da cultura da qualidade na cultura organizacional. Sem essa conscientização é muito pouco provável que se tenha algum resultado positivo, se não o desastre, na implantação dos programas de Gestão pela Qualidade Total.

O fenômeno da globalização, cria um mercado altamente competitivo e acarreta ampliação das zonas de atuação das empresas, levando-as à busca de novos mercados e, ao surgimento de novas tecnologias, com uma velocidade muitas vezes superior à capacidade da organização de digeri-la, criando necessidades reais, incessantes e urgentes de mudanças. Hernandez & Caldas (2001) explicam essa necessidade de mudança nas organizações:

“Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros” (Hernandez & Caldas, 2001:32).

No mercado nacional, mesmo que não tivesse havido a abertura às empresas estrangeiras o que ampliou o grau de competitividade, para que uma organização sobreviva é necessário a atenção a todos esses pressupostos e, como a atuação dessas empresas não mais se restringem às regiões nacionais, é fundamental o aumento da sua competitividade. Para isso o oferecimento de produtos de qualidade é essencial. Araújo (2001) nos dá uma boa definição para o pré-requisito de implantação de um programa de qualidade e a sua importância na sobrevivência da organização:

“Qualidade, resumidamente, poderia ser definida como a busca pela perfeição com a finalidade de agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedade de empresas a oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho e a obsessão pelo ‘defeito zero’ são regras inafastáveis para organizações que desejem permanência e lucro”. (Araújo, 2001:211).



Com a globalização cresce a oferta de produtos iguais e aumenta a procura por um produto diferenciado, atendendo assim a necessidade dos clientes, o que leva as empresas a seguir o caminho da Gestão pela Qualidade Total.

Conforme assinala Rocha (1999), a teoria ou filosofia de gerenciamento difundida e que teve maior aceitação e respaldo a nível mundial foi a Qualidade Total ou no mínimo a implantação de uma das normas da Série ISO 9000.

A empolgação por Qualidade Total vem do sucesso das empresas japonesas, que conseguiram ganhar mercado em todo o mundo oferecendo produtos diferenciados e preços altamente competitivos.

Apesar do sucesso no Japão, a origem da filosofia da Qualidade Total teve início no ocidente e, implantada na cultura japonesa através de consultores ocidentais como W. Edward Deming, J. M. Juran, Armand Feigenbaum e Kaoro Ishikawa, que esteve nos EUA para aprender e adaptar as estratégias.

Como afirma Rocha (1999) a forte relação entre Qualidade Total e o Japão, introduz a esta filosofia a cultura japonesa e a cultura das empresas japonesas.

Um dos exemplos mais marcantes da cultura japonesa na cultura da qualidade é o *Kaizen*. *Kaizen* é acima de tudo uma filosofia de vida do povo japonês, significa aprimoramento contínuo, na empresa *Kaizen* é contínuo aprimoramento, envolvendo: Alta Administração, Gerentes e Operários. O *Kaizen* na prática está orientado para o processo que envolve homens (comportamento humano). Princípios básicos do aprimoramento contínuo: Todos têm problemas; Procurar mudar é prova de inteligência; Cooperação no trabalho e na resolução de problemas; Manter e melhorar os padrões existentes; Procurar sempre os problemas antes que eles apareçam; Treinar e aprimorar pessoas.

Por outro lado Qualidade é um adjetivo que depende da percepção e percepção está intimamente ligada à cultura.

“Cada pessoa tem seu próprio conceito de Qualidade. Pode-se dizer que Qualidade é aquilo que cada um pensa que é, percebe que é. É fundamental, portanto, entender que antes de mais nada o conceito de Qualidade depende da PERCEPÇÃO de cada um sendo, portanto, função da cultura do grupo que se considera.” (Equipe Grifo, 1994: 5)

Assim a introdução dos programas de Qualidade Total dependem e impactam a cultura da empresa.

A Gestão pela Qualidade Total não é apenas um método ou um conjunto de regras que deve ser seguido, conforme um manual de operações. Gestão pela Qualidade Total é uma filosofia que tem modo próprio de pensar e agir e para ser bem sucedida deve estar enraizada no pensamento dos indivíduos, ou como são chamados em Qualidade, colaboradores. Implantar um programa de Qualidade Total, sem que se trabalhe a cultura da organização é um convite à perda de tempo e ao fracasso.

Para enfrentar os problemas relacionados a implantação de programas de qualidade é preciso um esforço sobre a organização e suas várias dimensões. O entendimento da Cultura da Qualidade se faz necessário por todos os colaboradores de uma determinada empresa, a alta cúpula deve estar ciente da importância de seu comprometimento com o programa de implantação. Todavia a transformação de tal filosofia para a realidade econômica, cultural e de relações de trabalho tão desigual e paradoxal como a nossa, defronta-se com mais dificuldades e insucessos do que acertos e sucessos, principalmente quando não se leva em conta o paradoxo da sociedade brasileira e da cultura organizacional das empresas que aqui estão instaladas. Não é necessário que transformemos nossa cultura em uma cultura próxima da japonesa, nem mesmo a cultura da organização em uma com formato de uma organização nipônica. O importante é a disposição em aprender e a mudar. Fleury (1993) relata que a cultura nacional é relevante, mas o importante é o valor que se atribui à educação e ao fator trabalho. Mudar significa alterar, quebrar seus paradigmas, por isso a dificuldade ou a resistência à mudança.

A implantação de um novo modelo de gestão qualquer, e não apenas o de Qualidade Total, requer, antes da sua tentativa, uma análise sobre que paradigmas está baseado, quais aqueles que se confrontam com a cultura da empresa. Modelos importados de gestão devem ser analisados sobre o ponto de vista da cultura do país. Somos extremamente receptivos aos modismos e ao que vem de fora, se não tivermos o cuidado de analisar essas influências culturais, certamente as consequências serão visíveis: perda de tempo, energia e dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados, etc. (HERNANDEZ & CALDAS: 2001). Os novos modelos de gestão são importantes desde que sérios, originados em qualquer parte do mundo.

Todas as organizações buscam a excelência, buscar a excelência significa praticar a Qualidade Total, praticar a Qualidade Total só é possível com pessoas competentes,

capazes, motivadas e compromissadas com a organização. Competência e capacidade se dão através de treinamento, motivação e comprometimento se dá com um Clima Organizacional adequado, para se ter um clima motivacional adequado é preciso investir nas pessoas nos assuntos que elas reputam importantes, na ótica delas e, nada melhor, do que perguntar a elas.

A Gestão pela Qualidade Total, necessita de uma mudança, muitas vezes radical, de paradigmas na cultura da empresa, da cultura nacional em função de seus princípios. Sem a implantação de um programa de disseminação da Cultura da Qualidade, em toda a comunidade da organização – colaboradores, fornecedores, clientes e principalmente a alta cúpula da empresa – este bom modelo de gestão, importantíssimo neste mundo globalizado, será apenas mais um modismo que não dará certo.

## BIBLIOGRAFIA

- AIDAR, Marcelo Marinho. Qualidade Humana – As pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Maltese, 1994.
- ARAUJO, Luís César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). 2.ed. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. Paradigmas da Qualidade Rio de Janeiro: Imagem Editora, 1992.
- CROSBY, Philip B. Qualidade sem Lágrimas: a arte da gerência descomplicada. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- DEMING, William Edwards. Qualidade: a revolução da administração, Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 33(2), p. 26-34, mar./abr., 1993.
- Grifo Enterprises. Iniciando os Conceitos da Qualidade Total. 2.ed, São Paulo: Pioneira, 1994.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa, CALDAS, Miguel P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 41(2), p. 31-45, abr./jun., 2001.

MALIK, Ana Maria. Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gerência da Qualidade e Culturas das Organizações de Saúde. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 32(4), p. 32-41, set./out., 1992.

ROCHA, Alexandre Varanda. Análise da Influência do Fator Cultural para o Sucesso da Implantação de Programas de Melhoria Contínua em Empresas Brasileiras – Uma aplicação do estudo de Geert Hofstede. T/EAESP, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 1999.

WILLIAMS, Richard L. Como implementar a qualidade total na sua empresa. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

## AFINAL DE CONTAS, POR QUE ALGUÉM PRECISA DE UM CONSULTOR?

**Antonio Luiz M. Almeida Jr**

Certamente não é de hoje que diversos executivos já pararam para se perguntar acerca da real necessidade de um consultor por perto. Por um lado, teoricamente, um consultor transmite segurança para os próximos passos a serem realizados, pois imaginamos que o mesmo deve conhecer um pouco melhor algumas possíveis tendências tecnológicas da sua área de atuação e, precisamente, estaríamos contratando um especialista para a discussão de um tema de relevância para as nossas organizações.

Por outra vertente, assumimos o nosso lado de que “santo de casa não faz milagre” e, para comprovar a nossa teoria, contratamos alguém para nos dizer o que já estamos cansados de saber e, ainda por cima, nos cobra algumas dezenas de milhares de reais para confirmar o que já sabíamos! É alguém que passa um bom tempo em nossas empresas, conversando, levantando dados e concluindo uma série de coisas, muitas vezes, infundadas e fora de contexto.

Entretanto, aprendemos a confiar cegamente nos relatórios produzidos, simplesmente por considerarmos, entre outras coisas, o peso da nota fiscal recebida, e acabamos assumindo que ‘eles’ devem estar certos, devem saber o que fazem. São especialistas no assunto. Quantas vezes já nos deparamos com equívocos de consultorias? E no tilintar dos jargões bonitos, vale a máxima de que nada é tão ruim que não possa ficar pior, sempre surgirá um novo consultor com idéias fantásticas e salvadoras que refutará tudo que o seu antecessor fez. Com este cenário patético em mente, afinal de contas, por que precisamos de um consultor?

Para responder a este questionamento, necessitamos desenvolver uma análise introspectiva acerca do real papel de um consultor de empresas, o que verdadeiramente este profissional agrega de valor? Quais são as principais ponderações que devemos nos fazer antes de contratarmos um consultor? O que esperamos conquistar após o “serviço realizado?” Depois de convencidos da sua necessidade, ainda cabe uma última e derradeira

pergunta, por que mesmo que precisamos de um consultor?! Se ainda assim, a resposta for positiva, vá em frente e deixe para responder a esta pergunta depois de algum tempo de consultoria desenvolvida.

Certos ou errados, após uma experiência com consultores e empresas de consultoria, teremos aprendido importantes lições para o futuro onde, com certeza absoluta, jamais perderemos a referência da experiência vivida, quer seja pelo investimento financeiro realizado, quer seja pelo impacto que provocou na organização.

## AVALIANDO A NECESSIDADE

Existem alguns indícios, algumas variáveis empresariais que nos transmitem informações que podemos, ou melhor, que devemos levar em consideração quando estivermos em dúvida acerca da necessidade de uma consultoria. O fato da inexistência de um plano de negócios para a empresa, problemas recorrentes de fluxo de caixa, constantes atrasos na entrega dos produtos, diminuição de *market-share*, equipe sobrecarregada, carga demasiada de re-trabalho, falta de informações sobre os competidores ou mercado, entre tantos outros nobres motivos que poderiam, facilmente, justificar uma demanda por consultores externos.

Atualmente, é importante ressaltar que existem outros campos de atuação para consultores que jamais foram considerados, consultores que ensinam como controlar o tempo, o *stress*, como perder peso e ficar em forma, entre tantos outros aspectos subjetivos e comportamentais. É uma nova área para 'especialistas' que se descortina em função do crescimento da pressão do tempo, da busca incessante por resultados no curtíssimo prazo, das novas tecnologias que surgem e, como tais, quebram muitos paradigmas já aceitos e sustentados. Neste cenário que vivemos, a preocupação com a pessoa, com o ser, adquire nova relevância.

Certamente, cada um de nós possui talento e especialidade para algumas atividades que devem estar sendo procuradas em algum lugar, em alguma empresa, por pessoas necessitando deste conhecimento. Nessas horas da necessidade e da emergência, convencer acerca da efetividade de uma consultoria parece transformar-se em uma simples questão de forma de pagamento.

Sob o ponto de vista dos consultores e suas propostas milagrosas e realizadas na última versão do *software PowerPoint* da Microsoft, com apresentação impecável e conteúdos, por vezes, questionáveis e imprecisos, existem algumas preocupações que devem ser levadas em consideração na confecção de propostas de serviços.

Antes de entregarem suas intenções de maneira formal, os consultores devem responder para si mesmos sobre os benefícios que pretendem agregar ao cliente, isto é, eles acrescentarão alguma coisa que valha a pena sob a perspectiva de lucratividade da empresa? O seu conhecimento e especialidade contribuirão para que o cliente aproxime-se das suas metas? Você pode fazer a empresa trabalhar de maneira mais eficiente? Você conseguirá economizar o tempo da empresa em determinadas atividades? Com o orçamento previsto para o trabalho, você conseguirá realizar um trabalho bem feito?

Caso a sua proposta não demonstre claramente respostas convincentes para estes questionamentos, é melhor não entregá-la ou então, refazer a conceituação e perspectivas de êxito.

### **NOBRES JUSTIFICATIVAS PARA SERVIÇOS DE CONSULTORIA**

Em geral, as organizações possuem outras visões mais abrangentes acerca da necessidade de consultores. Em muitos casos, dependendo da natureza do negócio e suas especificidades, as empresas precisam, em determinados períodos, de pessoas qualificadas para suprir demandas pontuais. Nessas horas, torna-se mais fácil contratar serviços de consultoria para este período determinado de tempo, sem vínculos, sem esforço de treinamentos internos e coisas do gênero. De fato, a responsabilidade migrará para as mãos do consultor que não terá outra alternativa, a não ser realizar o trabalho com êxito total. Terminado o trabalho, encerra-se o compromisso com o consultor e tudo volta ao que era.

A busca de idéias novas e atuais visando uma oxigenação na empresa é um outro forte motivo para serviços de consultoria. Com uma visão externa e não-comprometida, os consultores, normalmente, conseguem realizar melhores diagnósticos e vislumbram alternativas de solução jamais pensadas internamente, uma vez que os funcionários estão muito próximos dos problemas e não conseguem, na maioria dos casos, *think out-of-the-box* e, como tal, acabam paralisando.



O já consagrado “santo de casa não faz milagre” é outra nobre razão para o uso de consultoria. Em diversas situações, os executivos reconhecem os seus problemas e sabem o que devem fazer para resolver. Ocorre que, por motivos políticos e que extrapolam o ritmo usual das empresas, torna-se importante trazer alguém externo para comprovar e/ou demonstrar o melhor caminho a ser perseguido. Desta forma, para a cúpula da organização, em geral, o fato de ter sido sinalizado por alguém descomprometido e atualizado com as tendências de mercado, é um forte indício de que deve estar certo.

A necessidade de aumento nas vendas é outro motivo que impulsiona as empresas na contratação de consultores. Nenhuma empresa pode existir sem vender, quer sejam serviços, quer sejam produtos. Uma organização que precisa aumentar suas vendas em um período curto de tempo (fora do seu ritmo usual de vendas e crescimento), normalmente, buscará pessoas no mercado para “queimar etapas” e trazer resultados imediatos.

Consultorias que atuam na busca de sócios capitalistas representam um nicho em contínua demanda. Usualmente, as empresas necessitam de capital no começo das suas atividades (*start-ups*). Quanto mais bem sucedida uma organização se mostra, mais capital ela precisará. Nessas horas, pessoas especializadas e com os contatos certos, tornam-se de vital importância.

As regulamentações dos Governos representam outro grande segmento de atuação para consultorias. As empresas que não acompanham ou que não conseguem “obedecer” às regulamentações impostas, podem acabar amargando consideráveis multas financeiras, imagem pública abalada e, por vezes, o fechamento do negócio. Nenhuma empresa está acima das regulamentações governamentais e todas as organizações precisam garantir que preenchem todos os requisitos exigidos da maneira mais eficiente possível. Relações trabalhistas, código de defesa do consumidor, discriminações de qualquer tipo, proteção ao crédito, normas de segurança no trabalho, entre vários outros exemplos, constituem um vasto mercado de atuação para consultores especializados. Quanto mais regulamentações são desenvolvidas, mais complexo este cenário se mostra, maior a necessidade de pessoas especializadas.

Quando as organizações começam a observar o crescimento da concorrência ao seu redor, invariavelmente, iniciam uma reflexão acerca da sua eficiência interna. A busca da maior eficiência possível é outro grande aspecto impulsionador de serviços de consultoria.

Uma empresa que opera de maneira ineficiente, acaba por possuir custos mais altos, como consequência, os preços ficam mais altos e não-competitivos, atrasos na produção/entrega acontecem, baixa produtividade, de maneira geral em função de processos mal desenhados e/ou pessoas acomodadas, entre várias outras consequências da ineficiência. Atuando desta forma, uma empresa torna-se alvo fácil para a concorrência. Nesse momento, saber transformar uma organização para padrões adequados de competitividade e eficiência é um fator de sedução para contratação de consultores.

Uma das grandes dificuldades das empresas contemporâneas é a realização de diagnósticos adequados para os seus problemas. Como resolver adequadamente uma situação se desconhecemos a sua verdadeira causa? Tentativa e erro? Normalmente, as organizações lançam mão de consultores experientes objetivando identificar de maneira rápida e eficiente, os seus problemas e oportunidades de melhoria bem como novas soluções para “velhos problemas”. Consultores com essa experiência e objetividade estão em fase de grande demanda pelo mercado.

A cada dia, as operações das empresas aumentam em complexidade, exigindo novas técnicas, novos equipamentos, novas formações e, sobretudo, novos paradigmas. No cenário em tela, a necessidade de treinamento recorrente é latente para as empresas que almejam conquistar e/ou permanecer na liderança de seus mercados. Especialistas são constantemente requisitados para desenvolver e treinar pessoas para que estas continuem a produzir seus trabalhos de maneira eficiente e, conseqüentemente, gerem resultados satisfatórios para as suas empresas.

A necessidade de uma completa reviravolta na organização é outro fator considerável na contratação de serviços de consultoria. Especialistas na recuperação de empresas em dificuldades despontam como “executivos temporários”, isto é, assumem o comando de empresas até que estas voltem ao mundo dos vivos. A partir daí, esses especialistas buscam novos desafios em outras empresas, pois o seu dever foi cumprido.

Existem diversas outras nobres justificativas para a contratação de serviços de consultoria. Praticamente, é um mercado que não pára de crescer. Se ponderarmos objetivamente, quanto mais complexo e repleto de mudanças o cenário empresarial se apresenta, maiores são as chances de êxito na “venda” de serviços de consultoria. Os tempos são outros, as mudanças acontecem a todo instante e provocam rupturas nos

paradigmas anteriores, criam-se lacunas que precisam de novo direcionamento. Esse “vácuo” formado, temporariamente, é a área de atuação de consultores e especialistas. Considerando o momento e perspectivas de nossa sociedade, certamente, os consultores terão uma vida muito longa.

## CONCLUSÃO

Sem dúvida nenhuma que os serviços de consultores e especialistas estão em franca expansão, quer seja pelas miopias das empresas em vislumbrarem suas próprias soluções, quer seja pela complexidade e mudanças constantes do mundo em que vivemos, quer seja pela detenção de conhecimentos específicos acerca de assuntos pouco difundidos para a maioria.

A todo instante as empresas deparam-se com novos e velhos desafios, tentam interpretar da melhor maneira as parcas informações que possuem bem como os caminhos que devem seguir. Nesse momento, idealiza-se um “super-homem” que virá com “superpoderes” e rapidamente, com a sua visão de raios-X, realizará um diagnóstico preciso, desenvolverá um relatório supersônico e acurado e, emitirá uma poderosa nota de serviços garantindo que deste modo, resolverá o seu problema. O “superdiscurso” é tão convincente e supostamente embasado em informações tão supercorretas” que, duvidar da sua eficiência, é como remar contra a maré.

Por tudo isso, com ou sem “super-homem”, as empresas devem olhar para os lados, devem buscar a melhor maneira de conquistar as suas metas e resultados, devem preocupar-se em sobreviver e perpetuar as suas operações. Requisitar e avaliar propostas de consultorias é um hábito saudável e não faz mal a ninguém. Caso não vá adiante, certamente a discussão e os *insights* nas reuniões preliminares já constituirão subsídios e motivos suficientes para uma boa tomada de decisão.

Atrelar resultados efetivos e mensuráveis de serviços de consultorias com o pagamento financeiro das mesmas é uma boa política. Por um lado, transmite segurança para o contratante na obtenção das metas estipuladas, reforça o trabalho de parceria efetiva, divide-se o “risco” com a contratada que, por sua vez, precisará de empenho redobrado para cumprir o que foi vendido, sob pena de, eventualmente, acabar trabalhando *for free*.

Consultoria é um bom negócio para quem desenvolve e para quem requisita, os parâmetros e mecanismos de gestão é que precisam ficar muito claros para os dois lados, contratante e contratada. Querendo ou não, é muito bom sabermos que podemos contar com o “super-homem” de vez em quando, para a realização de serviços para os quais não temos as pessoas certas, ou para serviços onde não queremos comprometer os nossos melhores talentos, entre tantos outros motivos já discutidos anteriormente.

Enfim, as dúvidas permanecem, não existem respostas precisas e, sim, cada caso é um caso e precisa ser avaliado no contexto que acontece. Pensar duas vezes antes de chamar o “super-homem” é uma boa prática. Desenvolver compromisso mútuo em torno dos resultados é mais do que essencial, é tudo. A avaliação se o investimento financeiro compensa ou não deverá ser proporcional ao resultado efetivamente conquistado uma vez o projeto concluído.

Este artigo não pretende ser nada além do que ele se propõe, uma reflexão acerca da efetividade e emprego de serviços de consultoria e, em ocorrendo, algumas formas que podemos desenvolver para procurarmos reduzir o risco da infelicidade que, invariavelmente, corremos.

## **BIBLIOGRAFIA**

COHEN, William. How to make it big as a consultant. 2 ed. New York: Amacom, 1990

ALBERT, Kenneth. How to be your own management consultant. New York: McGraw-Hill, 1978.

TEPPER, Ron. How to become a top consultant. New York: Wiley, 1986.

## **O EMPOWERMENT COMO ESTRATÉGIA PARA MOTIVAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS E CONSEQÜENTES GANHOS DE PRODUTIVIDADE**

**Elaine Tavares**

### **A Motivação e a Fidelidade do Funcionário**

Muitas organizações dizem rotineiramente que seus funcionários são seus maiores ativos. Contudo, poucas praticam o que pregam, e muito menos acreditam verdadeiramente nisto.

Os gerentes de empresas que buscam a lealdade dos funcionários investem no recrutamento e manutenção dos melhores funcionários possíveis. Especificamente, os melhores funcionários são os que têm talento e motivação para aumentar a própria produtividade, gerando automotivação, melhorando a produtividade e agregando valor para a empresa e para os clientes. É fundamental reconhecer que a retenção de funcionários não é a apenas crítica para a eficiência de custos, mas é um fator importante no crescimento do faturamento, devido à sua ligação direta com a aquisição e a retenção de clientes. (Reichheld, 1996)

Hoje, funcionários de todos os níveis se concentram em maximizar suas próprias carreiras, em busca de segurança e melhores oportunidades. Muitos acreditam que serão demitidos em algum momento de sua vida profissional. Há indícios cada vez maiores de que, em longo prazo, a empresa que recorre a demissões freqüentes ou em massa tem um desempenho significativamente inferior no mercado. Isto ocorre, dentre outros fatores, pela perda da motivação.

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, ela está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valor atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc).

Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento. É necessário que o funcionário possa perceber que está se desenvolvendo profissionalmente. Além disso, é necessário criar condições para este desenvolvimento, e isto pode ser feito através do cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade.

Existe uma forte relação positiva entre satisfação e rotatividade de funcionários e entre insatisfação e absenteísmo. Há também uma relação positiva entre desempenho e satisfação (e não satisfação influenciando o desempenho), por meio das recompensas intrínsecas e extrínsecas, percebidas pelos trabalhadores - ou seja, a partir da percepção que o bom desempenho leva a recompensas e que estas levam à satisfação.

As pessoas hoje são motivadas quando os seus postos de trabalho oferecem oportunidades para assumir situações que lhes permitam receber reconhecimento e lhes oferece oportunidades para crescer.

Hoje, os empregados esperam um maior grau de envolvimento, maior participação e autonomia, mais delegação de autoridade, mais responsabilidade, menos supervisão e controle, e mais liberdade para julgar, decidir e criar.

Os gestores devem entender que não basta apenas cobrar resultados; é necessário criar condições para que eles ocorram. Mediante o cenário exposto, o *empowerment* pode ser um mecanismo eficiente para motivar funcionário, diminuir a taxa de rotatividade na empresa e alcançar também ganhos de produtividade.

### **O *Empowerment* aumentando a motivação dos funcionários**

O que geralmente acontece nas organizações é que a maioria das pessoas contribui apenas com parte de seu potencial, por falta de poder pessoal. Quase todo poder se concentra na cúpula da empresa e a pessoa se desmotiva, pois tem sua capacidade de alcançar resultados reduzida.

Uma pessoa fica limitada ao usar suas qualidades e aptidões se não tiver autoridade para colocá-las em prática. O funcionário deve ter autoridade suficiente para cumprir com

as responsabilidades que recebeu. Esta autoridade confere a pessoa o direito de tomar decisão, e sem isto não pode haver crescimento do indivíduo e da empresa.

“De forma simples, *empowerment* significa fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa... Por meio desta ferramenta, pretende-se conceder, às pessoas que trabalham na empresa, maior oportunidade de participarem ativamente do processo de escolha dos caminhos a serem trilhados na eterna busca pela sobrevivência”. (Araujo, 2001).

Com o *empowerment*, através da confiança depositada, os funcionários se tornam mais motivados e realizam seus trabalhos com maior comprometimento. Assim, o *empowerment* age como uma importante ferramenta no aumento da produtividade e na retenção do funcionário na empresa, uma vez que ele estando satisfeito e motivado tende a querer dar continuidade ao trabalho que vem desenvolvendo.

Nas empresas em que o *empowerment* está sendo aplicado, as pessoas precisam saber o que elas devem fazer, o que se espera delas, entendendo também porque elas estão fazendo algo. Elas precisam correlacionar suas responsabilidades com as metas e objetivos dos departamentos e da empresa, para conseguirem identificar no cotidiano a melhor forma de atingirem a missão da empresa.

Uma pessoa pode ter inúmeras aptidões e experiências, mas precisa ser treinada nos moldes da empresa. Ela precisa compreender os valores, a filosofia, as políticas e os procedimentos para utilizar todas suas aptidões e experiências com eficácia. “O treinamento gera confiança e auto-estima. A capacidade de uma pessoa depende do quanto ela acredita em si mesma, pois ela tem liberdade de explorar e desenvolver seu potencial.

Nas empresas que dão poder aos seus funcionários, o erro deve ser visto como uma lição. As pessoas precisam ter permissão para errar, caso contrário elas nunca ultrapassam seus limites, estabelecem metas baixas e perdem produtividade.

O *empowerment* também melhora muito o fluxo de informação na organização. Em primeiro lugar, é necessário que os indivíduos estejam bem informados, para que tomem decisões mais acertadas. E também, envolvidas por maiores responsabilidades, as pessoas passam a trocar informações de maior qualidade, mais constantemente.

*Empowerment*, antes de tudo, é uma questão de confiança. O grau mais intenso de confiança é caracterizado por um relacionamento onde esta existe de forma mútua entre a



empresa e o funcionário. Nesta relação, as partes envolvidas importam-se umas com as outras. Os interesses das partes não se sobrepõem, mas confundem-se. (Araujo, 2001) Atender na medida do possível as necessidades das pessoas, ouvi-las, respondê-las através de *feedback* e respeitá-las são formas para se ganhar a confiança do seu funcionário.

### **Na prática, o sucesso não é tão simples.**

Ao se aplicar um programa de *empowerment*, uma série de fatores tendem a comprometer o sucesso desta ferramenta.

O fluxo de informações, apontado como ponto crucial no programa, é um dos pontos mais delicados. Os gestores normalmente deixam de fornecer informações a seus subordinados porque temem perder seu poder, porque esquecem que as pessoas precisam de informações ou julgam que elas já as possuem; ou porque não conseguem dosar quanta informação passar. (Tracy, 1994) Algumas informações também são julgadas com estratégicas para empresa, merecendo confidencialidade. Até mesmo por uma questão cultural, na maioria das empresas o fluxo de informação é muito deficiente.

Muitas empresas também não possuem um planejamento estratégico formalizado e as pessoas perseguem o que julgam ser os objetivos do grupo. A falta de conhecimento da missão da organização faz com que as pessoas não tenham um direcionamento comum para suas tomadas de decisão.

A questão de dar liberdade para que seus funcionários errem também é bastante delicada. Na prática, saber quando se está encobrindo falhas, e conseqüentemente, comprometendo o sucesso da organização, ou se está criando condições para que estes usem a criatividade não tem um limite claramente definido. Independente de quão difícil é a implementação de um poder mais bem distribuído em uma organização, os benefícios que podem ser obtidos e as constantes mudanças de mercado não permitem que tenhamos hoje organizações bloqueadas por concentração de poder. O fundamental é que a filosofia que dê confiança e poder ao funcionário comece a ser enraizada, mesmo através de pequenas ações. E que mediante ações contínuas, contribuirão para uma mudança positiva na cultura organizacional. Todas as ações desencadeadas pelo *empowerment* passam a ser, na verdade, parte de um todo maior: a busca do sucesso da organização, que será alcançado via

motivação dos funcionários, de sua permanência na empresa e dos conseqüentes ganhos de produtividade.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

REICHHELD, Frederick F. A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

TRACY, Diane. 10 passos para o empowerment: um guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

## A PRÁTICA DE BENCHMARKING E A ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Lissandra Mattos

A nossa sociedade tem passado por constantes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais. O cenário empresarial vem buscando resultados e diminuição de seus custos, ampliando assim, cada vez mais, o foco na qualidade, produtividade, competitividade e excelência. Esses conceitos estão alterando o enfoque administrativo. A cada dia, as tradicionais teorias da administração vem sendo substituídas por outras mais modernas que atendam rapidamente as necessidades de mudança. Em consequência desenvolvem-se diversas ferramentas que auxiliam as empresas a obterem mais informações para a realização de suas mudanças organizacionais, como exemplo podemos citar *benchmarking*, qualidade total, aprendizagem organizacional, *empowerment* e reengenharia.

Essas mudanças organizacionais objetivam uma empresa mais ágil e eficaz com processos de trabalhos otimizados. Processos empresariais bem projetados e administrados são diferenciais da empresa, fazendo com que as suas operações sejam enxutas e eficazes, reduzindo-se os desperdícios e apresentando resultados superiores a de seus concorrentes. Permitem também que a empresa possa se adaptar rápida e continuamente às mudanças.

Há alguns anos poderíamos dizer que as empresas só provocavam mudanças em seus processos quando passavam por momentos de crise, perdendo dinheiro ou tornando-se obsoletas. Mas nos dias atuais todas as empresas, inclusive as líderes no mercado, precisam mudar e melhorar continuamente para manter sua competitividade. “(...)os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito. E continuam mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente.” (Mariotti, 1999:15).

Das ferramentas utilizadas para a realização das mudanças organizacionais daremos ênfase nas práticas de *benchmarking* e uma atenção maior será dada a preocupação da ética em sua utilização.

Como processo de identificação e aprendizagem das melhores práticas existentes no mundo empresarial, constitui-se numa poderosa tecnologia para melhoria de diversos processos encontrados nas organizações.

Tem como objetivos principais a investigação de oportunidades de melhoria interna, aprendizado, adaptação das melhores práticas do processo à mentalidade e cultura da empresa, e o direcionamento da atenção para onde realmente é necessária, gerando assim ações empreendedoras. Segundo Leibfried (1994), a tecnologia facilita o reconhecimento interno da própria organização; promove o conhecimento do meio competitivo; facilita a direção por objetivos, uma vez que já se conhece a meta final a alcançar; e é um exemplo de mudança que reduz a resistência interna.

Para atingir esses objetivos é preciso identificar alguns cuidados que devem ser tomados quanto a sua definição e aplicação:

1. **Aprendizado e Adaptação**: Um primeiro ponto fundamental é a compreensão de que não se trata de cópia, e sim de aprendizado. Cada empresa possui processos, estrutura hierárquica e culturas diversas, não podendo assim utilizar receitas de sucesso de outras empresas integralmente nas suas organizações. O *benchmarking* é uma investigação que fornece informações valiosas, mas a forma de trabalhar essa informação depende do ambiente empresarial de cada organização.

2. **Conhecimento interno**: Um segundo ponto que pode ser abordado é a necessidade de conhecimento da própria empresa. Antes de se identificar um ponto de referência externo, ou padrão, pelo qual essas atividades possam ser medidas ou julgadas, a empresa primeiro precisa analisar suas atividades e práticas internas tentando compreender os processos existentes em sua própria empresa e suas necessidades de melhoria.

3. **Estratégia**: Deve proporcionar à gerência as ferramentas necessárias para a tomada de decisões sobre alocação de recursos e o enfoque estratégico da organização, para que se possa obter a vantagem competitiva.

4. **Comprometimento**: Ressalta-se a importância de que todas as iniciativas possuam total comprometimento da alta administração e sejam lançadas como parte de uma estratégia global para cumprir a missão da organização visando alcançar, primeiramente, os objetivos de curto prazo e depois metas de longo prazo.

5. **Processo contínuo**: Outro ponto que cabe ressaltar é a necessidade de que seja um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Este não se faz somente em um momento de crise e sim durante todo o tempo, pois a empresa precisa conhecer as práticas utilizadas no seu mercado interno e externo e estar pronta para se adaptar rapidamente a qualquer mudança que seja necessária.

O *benchmarking* pode ser interno, aplicado entre unidades da própria empresa; ou externo, entre empresas concorrentes ou de diversos setores.

A prática da abordagem interna realça os pontos fortes e fracos da organização, identificando os fatores cruciais para a sua competitividade e indica as áreas que deverão ser melhoradas. Através da análise dos diversos setores e de suas práticas que obtiveram melhores resultados, a empresa permite o compartilhamento de informações e a disseminação das experiências de sucesso e das competências internas da organização.

A abordagem externa identifica os métodos e as características básicas da produção existentes no mercado, que podem ser adaptadas a empresa tornando-a capaz de obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. O contato com grupos de empresas é uma condição essencial.

Mas quando se fala em *benchmarking* externo costuma surgir o seguinte questionamento: E a ética, como ela se encaixa nesse processo? Esse é justamente um dos pontos mais cruciais na sua aplicação e, que nem sempre, é levado em consideração pelas empresas. O comprometimento da organização com um código de ética e conduta é fundamental para a sua realização, principalmente, quando o consideramos como um processo de aprendizagem com outras empresas. O código visa orientar as ações dos grupos de *benchmarking* em formação e desenvolver o profissionalismo e a eficácia deste processo.

Cabem algumas observações e recomendações que podem ser feitas em relação a essa prática:

1. **Legalidade:**

Quando existe a intenção de adaptação na empresa de alguma atividade observada no mercado que possua algum questionamento sobre sua legalidade, evite praticá-la até que seja plenamente resolvido o questionamento legal a ela associado. Assim como devem ser evitadas discussões ou ações que impliquem restrições de mercado ou fixação de preços.

2. **Troca de informações:**

Geralmente, as empresas realizam parcerias, existindo troca mútua do mesmo tipo de informação e no mesmo nível de profundidade. Portanto, a obtenção de segredos industriais e comerciais, através de meios que possam vir a ser interpretados como impróprios, deve ser evitada. Procurando sempre comunicar-se com os demais parceiros da forma mais clara e transparente possível. Caso o *benchmarking* seja sobre um tópico competitivo, comparando suas práticas com a de seus concorrentes, é aconselhável a contratação de um consultor independente e ético que manterá o anonimato dos participantes, ou reportará a informação somente aqueles que dela necessitem saber.

3. **Confidencialidade:**

É aconselhável que a troca de informações seja restrita aos profissionais e as organizações envolvidas no processo. A participação de uma organização nesse processo deve ser tratada de forma confidencial, não devendo ser divulgada fora do âmbito de atuação das empresas do grupo, a menos que exista prévia autorização.

4. **Utilização da informação:**

As informações obtidas devem ser usadas somente com a finalidade de introduzir melhorias nas operações ou processos das organizações, não devendo ser utilizadas para divulgações aleatórias.

5. **Contatos:**

Os contatos com outra organização devem ser realizados através das pessoas envolvidas no processo, respeitando a cultura corporativa das organizações parceiras e trabalhando sempre segundo procedimentos previamente estabelecidos e de mútuo consenso.

#### 6. Compromissos:

As empresas devem sempre cumprir os compromissos assumidos com seus parceiros, qualquer que seja o momento ou a circunstância.

#### 7. Entendimento e Ação:

Os parceiros devem sempre possuir um claro entendimento dos objetivos a serem atingidos com essa prática e da forma como as informações serão tratadas e aplicadas.

#### 8. Relacionamento:

A participação nos grupos é por expressa vontade das empresas e seus representantes, sendo assim, pressupõe-se, que haja dedicação na execução dos trabalhos e total comprometimento com as condutas éticas aqui explicitadas.

A questão ética não deve ser vista como um bloqueio para a prática do *benchmarking* e sim como um fator, que se bem utilizado, pode render ótimos frutos ao processo.

Concluindo essa análise, pode-se perceber que para a empresa manter uma posição de destaque no mercado, e agregar cada vez mais valor a seus produtos e clientes, precisa introduzir mudanças em seus processos. O primeiro passo é conhecer suas atividades internas para saber como podem ser aprimoradas. É preciso melhorar também a qualidade do produto, aumentar a produtividade do trabalho, fazer parcerias estáveis com fornecedores, buscar a excelência e a vantagem competitiva. A prática do *benchmarking* é apenas uma de várias tecnologias que podem levar a empresa a atingir esses objetivos e contribuir no processo de aprendizagem de como viver em um ambiente sujeito a mudanças constantes. Cabe as empresa decidir qual o melhor caminho a ser seguido em busca da excelência.

### **BIBLIOGRAFIA**

LEIBFRIED, Kathleen H. J.. Benchmarking: Uma Ferramenta para a Melhoria Contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.



MARIOTTI, Humberto. Organizações de aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo: Editora Atlas, 1999

## BENCHMARKING

Luis César G. de Araujo  
Maurício Santiago

O termo *Benchmarking* foi adotado inicialmente pela Xerox, em resposta ao desafio das corporações japonesas nos anos 70. Surgiu como uma resposta à necessidade de informações e desejo de aprendizado rápido para a correção de um problema empresarial.

A sua realização consiste em formar um parâmetro comparativo de análise das melhores técnicas e processos já em prática no mercado o que, segundo autores japoneses, consiste em uma luta para tornar-se o “melhor do melhor”, com base num processo de alto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes.

*Benchmarking*, mais do que uma tecnologia para obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter a vantagem competitiva, é um sistema de advertência antecipada de problemas iminentes. Além disso, propicia à gerência informações e ferramentas necessárias para tomada de decisões sobre a alocação de recursos e o enfoque estratégico da organização

Os objetivos na realização de *Benchmarking* pelas organizações são: identificação da melhor prática, aprendizado, redução de custos, busca de oportunidades de melhoria interna, adaptação das melhores práticas do processo à mentalidade e cultura da própria empresa, direcionar a atenção para onde ela é necessária, obtenção de vantagem competitiva na contínua busca da excelência.

*Benchmarking* pode ser classificado como **interno** onde a sua realização requer que a empresa faça uma análise nas unidades da própria empresa e em seus setores e funções

internas, **competitivo**, analisando empresas líderes e concorrentes diretos e o **Genérico ou multi-setorial** que é realizado entre empresas de diferentes setores.

Uma das perguntas que se faz nas empresas é no sentido de saber quando o *Benchmarking* deve ser feito. *A priori* pode-se dizer que deve ser feito a todo momento, mas é necessário que seja feito um planejamento alinhado com a estratégia da empresa para a sua realização. Esse planejamento definirá os momentos para a realização que em linha gerais são: em programa de qualidade, processo de redução de custos ou orçamento, tentativas de melhorar as operações, mudanças de gerência, novas operações ou novos empreendimentos, revisão das estratégias existentes, ataques competitivos ou crises.

Outra pergunta que se faz é quanto ao porquê da sua realização. Tal pergunta pode ser respondida com base na resposta do momento da realização pois realizar significa sinalizar a disposição da gerência de perseguir uma filosofia que abrace a mudança de forma pró-ativa em vez de reativa, promover o trabalho de equipe baseado na necessidade competitiva e orientado pelos dados e não pela intuição, criação de uma consciência prematura da desvantagem competitiva, estabelecimento de objetivos e medidas de desempenho significativos que reflitam um enfoque externo voltado ao cliente.

Para a realização a é necessário ainda que se escolha do que fazer *Benchmarking*. Essa escolha pode envolver papéis, processos e questões estratégicas. E para que isso seja possível é necessário recorrer a fontes tais como matérias publicadas, idéias obtidas em reuniões de negócios, conversas com especialistas do setor, clientes, banco de dados, parceiros e pesquisas.

Com isso, o processo para a sua realização consiste em:

- Conhecer e compreender a própria empresa observando-a sob uma ótica diferente, recuando e questionando as práticas existentes.
- Identificar as premissas :
  - Clarificar o objetivo do *Benchmarking*
  - Decidir quem envolver
  - Definir o processo

- Considerar a sua finalidade
  - Definir os limites
  - Acordar sobre o que acontece no processo
  - Elaborar um fluxograma do processo
- Determinar o que medir :
  - Examinar o fluxograma
  - Estabelecer critérios de medição
  - Verificar se as medidas estão de acordo com os objetivos
- Determinar o que se comparar :
  - Determinar o responsável pelo estudo (organizações especializadas, consultores)
  - Determinar o tipo de *Benchmarking*
  - Identificar os parceiros de *Benchmarking*
- Reunir os dados :
  - Determinar a técnica de recolhimento de informação
  - Organizar/Proporcionar as reuniões entre as empresas
- Analisar os dados:
  - Dados quantitativos
  - Análise qualitativa
- Definir os objetivos e determinar planos de ação :
  - Definir os objetivos de performance
  - Desenvolver planos de ação
- Monitorar o processo :
  - Assumir as mudanças
  - Tornar o *Benchmarking* um hábito

Com base nas definições do termo *Benchmarking*, bem como a análise da motivação para a sua realização ficam evidentes seus benefícios no sentido de ser uma orientação da empresa ao exterior, na procura permanente de oportunidades de melhoria de suas práticas, processos, custos, prazos, serviço de entrega conseguindo melhoria da

competitividade. Além disso, é um instrumento facilitador para o reconhecimento interno da própria organização, promovendo ainda o conhecimento do meio competitivo e facilitando a direção por objetivos uma vez que já se conhece a meta final a ser alcançar.

É importante que as empresas ao realizarem *Benchmarking* tenham em mente que a sua realização não é sinônimo de cópia de práticas de sucesso em outras empresas. Por esse motivo a sua realização deve estar estreitamente ligada à estratégia, cultura, objetivos da empresa e nesse sentido uma estratégia ou tecnologia implantada com sucesso em uma empresa não necessariamente será sucesso em uma outra empresa.

O texto acima é, em verdade, uma visualização simplificada de autores expressivos que cuidam do *Benchmarking*. Temos como excelentes exemplos de estudiosos: Michael Spendolini, Gregory Watson, Mohamed Zairi e Robert Camp. Todos publicam livros e artigos sobre *Benchmarking*.

Infelizmente, temos no Brasil uma enorme desconfiança na utilização dessa tecnologia. Muitos estão convencidos da enorme proximidade de *Benchmarking* e espionagem. Em sala de aula, em palestras, não raras vezes, há uma série de argumentos no sentido de considerar a tecnologia em tela, como uma tentativa visível de se espionar o que o outro está fazendo. Não, não é verdade.

Há um *site* que corrobora nossa posição. INDE ([www.inde.com.br/benh](http://www.inde.com.br/benh)) sigla do Instituto Nacional de Desenvolvimento e Excelência, onde organizações como O ESTADO DE SÃO PAULO, AMERICAN EXPRESS, XEROX, SERASA participam intensamente tanto das premiações anuais, como das muitas realizações do instituto. Estas empresas acreditam na tecnologia e trabalham pela sua permanência como tecnologia importante e que pode oferecer excelentes resultados as empresas envolvidas. Cópias e espionagem não fazem parte das preocupações dessas empresas. Não temos nenhum incidente registrado, mas, com certeza, um comportamento inadequado de gestores ou consultores envolvidos, resultará em imediata retirada da associação.

Sabemos que esta é uma valiosa e importante tecnologia para gestores organizacionais. Na realidade, se trata de tecnologia extremamente flexível e aplicável a qualquer tipo e tamanho de organização.

Resumidamente, se a meta é o desenvolvimento e crescimento organizacional com o aperfeiçoamento de processos, produtos e/ou serviços, podemos propor que sejam investigadas e analisadas as práticas das empresas consideradas as melhores. Durante tal esforço, o patrocinador do estudo precisa saber quem selecionar para ser objeto de sua investigação, o que investigar e, principalmente, como investigar, isto é, deve ser traçado um plano ou modelo de ação.

A sua destinação não é apenas explorar as práticas de outras empresas. Podem ser conduzidos, como vimos anteriormente, estudos internamente, que servem para apontar dessemelhanças entre as práticas dentro da própria organização que o promove, e isto permite um futuro nivelamento e gera um conhecimento mais profundo sobre o que ocorre na empresa.

Estejam certos os estudiosos e mesmos curiosos que *Benchmarking* não é uma tecnologia de aplicação fácil, imediata, de resultados magníficos. Não é, também, um evento único. Fez uma vez, ponto final. Não, não é o caso. Todos os autores concordam que a tecnologia deve ser uma atividade permanente das organizações.

Para finalizar, deixamos uma sugestão que consideramos a mais importante, assim entendemos, é a da reunião das organizações interessadas em associações formalmente registradas. Dessa forma, o fantasma da espionagem e da cópia ficam bem afastados. E a possibilidade de resultados ótimos freqüentes, permanentes é muito grande.

## GESTÃO COM LIVRO ABERTO

Marco André M. Gadaleta

Após o esgotamento dos modelos gerenciais baseados no Taylorismo e no Fordismo, aliado a evolução dos conceitos de liberdade e democracia, houve uma mudança na visão dos papéis das empresas no contexto social moderno. Agora compreendidas como organizações de pessoas ou células sociais, portanto, não só com objetivos financeiros, mas, também, com responsabilidades perante grupos, internos e externos, as empresas passaram a se preocupar com o bem estar de empregados, familiares e, consequentemente, da sociedade como um todo. Mas entre estes dois momentos houve uma descoberta que iniciou o processo intermediário de administração por objetivos. Enxergou-se que só os braços dos trabalhadores eram utilizados, a cabeça e as emoções não e já estavam embutidos no preço pago. Por mais básico que hoje possa parecer, essa foi a primeira grande mudança que surgiu no empresariado deste século. E, a partir desta descoberta, surgiram diversas ferramentas e modelos de gestão, que passaram a integrar não só a capacidade de raciocínio e de criação do homem, como, também, aspectos sociais, culturais e motivacionais que ajudassem na busca constante por melhores resultados.

Gestão com Livro Aberto ou Gerenciamento Transparente é mais uma ferramenta de gestão que foi desenvolvida na busca de se incorporar a totalidade da capacidade produtiva dos funcionários nos resultados da empresa. Podemos pensá-la como elemento chave de ligação entre a Qualidade Total, a Reengenharia e o *Benchmarking* com o *Empowerment*. Uma evolução e ao mesmo tempo uma necessidade para os mais modernos modelos gerenciais propostos ou já em prática. Mas será que estamos diante de uma verdade absoluta? Gostaríamos, nesse momento, de propor uma discussão sobre o tema, diante de uma análise mais crítica e talvez até, por que não, céptica do assunto.

As empresas modernas buscam a gestão do conhecimento como forma de impulsionarem sua inteligência organizacional e entendem que a inteligência



organizacional nada mais é do que a soma das inteligências individuais de seus colaboradores. De maneira bem simplista aceitaremos que os indivíduos possuem em si os conhecimentos tácitos próprios e os explícitos acumulados pela organização ao longo dos anos. O modelo propõe que quanto mais difuso o conhecimento, mais capacitados estarão todos os empregados para colaborar com sugestões a toda espécie de problemas e variações de mercado, tendo em vista, que tira das mãos de poucos, da alta e média gerência, a obrigação de encontrar soluções, melhorias ou se antecipar a problemas futuros advindos de fatores externos. Há, portanto, uma completa quebra de paradigmas burocráticos, já que antes de tornar acessíveis as informações da empresa, faz-se necessário capacitar todos os empregados de conhecimento para que as informações tornem-se inteligíveis. Não se trata de um processo fácil ou rápido de ser implantado, só a fase inicial pode levar três anos (mais ou menos). Precisamos dotar os empregados, de nível mais pedestre, de capacidade de interpretação a respeito de finanças e suas demonstrações (principalmente), *marketing* e suas aplicações, operações e suas limitações e estratégia empresarial como um todo.

O ambiente empresarial moderno exige grande utilização de informação, velocidade de decisão, potencialização e racionalização de recursos. A utilização proposta do Gerenciamento Transparente, onde o empregado é dotado de capacidade auto-gerencial, ou seja acesso a informações financeiras e o relacionamento destas com seu trabalho específico ou desempenho individual, leva em tese a maior encorajamento e poder de decisão, democratização de potenciais e recursos, menos ressentimento interno, competição mais produtiva, compromisso de se fazer o melhor para a empresa e para o grupo, crescimento e aprendizado com o *feedback*, tolerância com erros e críticas, busca contínua de aprimoramento e conhecimento, velocidade de modificação e correção, e menor resistência às mudanças necessárias. Como consequência, direta e necessária, impacto na remuneração dos empregados, originados pelos resultados positivos alcançados.

Mas essa equalização de conhecimentos e poderes, chamada de alfabetização empresarial, requer alguns cuidados e observações. Por gerar uma massa crítica muito grande, o modelo torna-se por demais dependente de lideranças em todos os níveis, para que não haja perda de sinergia entre as diversas áreas da empresa. E não necessariamente gerentes e supervisores são ou serão líderes. Liderança não se ensina ou conquista de uma

hora para outra, nem é capacidade inerente a qualquer indivíduo. Em estruturas muito verticalizadas os problemas com controle sobre ineficácia de um líder ou descontentamento de um grupo pode gerar graves problemas. O reconhecimento de mérito por decisões acertadas na base pode ficar obscuro à alta gerência e acessível só aos pares inferiores. assim como o trabalhador que tenha tomado uma decisão errada pode ser crucificado pelo grupo, devido a perda de um bônus anual, por exemplo. Quais serão os mecanismos de mediação? Quais os mecanismos para se gerenciar os conflitos e divergências?

A necessidade de uma mudança de planos radical, observada pela alta gerência, pode sofrer dura resistência por parte do grupo devido a cultura de decisões compartilhadas e amplamente discutidas. O recuo em determinados benefícios adquiridos ou no *status* de determinados cargos pode levar a grandes insatisfações. Será que a integração e a mentalidade coletiva que deverão sobrepujar a especialização encontrarão eco em sociedades onde o *status* burocrático e o conhecimento específico são valores primordiais? Até que ponto o espírito de grupo influenciará os indivíduos a abrirem mão de benefícios pessoais? Não haverá uma tendência a se fazer “corpo mole” no ajuste ao seu próprio cinto, em função da expectativa de que outros façam por você? Como administrar decisões de redução de postos de trabalho em consequência de avanços tecnológicos ou diminuições de demanda?

O modelo da alfabetização empresarial baseia-se em quatro pontos: domínio dos números críticos, sistema de aglutinação intensiva, participação a sério e liderança jogador-treinador. Segundo Schuster (1997: 87) “o ato máximo da liderança é a criação de mais líderes”. E o objetivo geral é o trabalho para superação dos gerentes pelos empregados, através do conhecimento e da habilidade adquiridos, atingindo novos níveis de competência e desempenho. “A fonte de *status* e influência passa a ser o quanto você ensina e não o quanto você sabe”. Quantos gerentes se disporão a isso? Como fazer para que os funcionários que comecem a ofuscar seus gerentes não sejam detonados, utilizando-se um jargão bem popular. Como gerenciar talentos? Eis a grande questão entre o que se diz desejar e o que se faz.

Segundo Frey (1993) “nenhuma empresa poderá mudar mais depressa do que muda os corações e as mentes da sua gente e as empresas que mudam mais rapidamente, e da melhor forma, são as que não tem outra escolha”. Leonard-Barton e Nonaka também

indicam os momentos de crise como sendo os mais propícios a aceitação e implementação de novas idéias. A crise desperta os líderes de sua inércia, da tendência para continuarem exageradamente ocupados, sem entender o poder das opiniões, subestimando a influência de suas ações, atacando os sintomas e não as causas. Segundo Schuster (1997: 104) “os que possuem crenças que encorajam e permitem que os indivíduos e as equipes excedam suas expectativas encontram formas de fazer isso. Os que mantêm crenças e atitudes que restringem seus talentos e dons encontram formas de limitar suas realizações, além de grandes desculpas para fazê-lo”. Crise, crenças e convicções, estamos diante dos impulsionadores da adoção de novos modelos gerenciais. Só que, mais uma vez, esses estímulos precisam contaminar o comando da empresa. Assim como em Qualidade Total, sem comprometimento da cúpula não há implantação de Gestão com Livro Aberto. Este passo inicial, imposto de cima para baixo, é o que vai iniciar e sustentar o processo até o pleno amadurecimento do grupo. Quantos processos de Qualidade foram abortados no meio do caminho? Quão complicado será iniciar e sustentar um processo como este?

Todo o processo de alfabetização empresarial depende da situação atual da empresa. Qual sua missão, seus valores e filosofia, saúde financeira, liderança, ambiente competitivo, recursos etc. Segundo Semler (1993):

*“a triste verdade é a de que os funcionários das modernas corporações têm poucas razões para se sentirem satisfeitos e, menos ainda, realizados. As empresas não têm tempo nem interesse em ouvi-los e carecem dos recursos ou da inclinação para treiná-los para progredir. Essas empresas fazem uma série de exigências pelas quais remuneram os funcionários com salários que são freqüentemente considerados inadequados”.*

Até que ponto o Gerenciamento Transparente influencia os resultados da empresa? Sim, pois, se necessitamos de tanto investimento com educação e treinamento dos funcionários, como certificarmos-nos de que a variação nos resultados não é consequência da aceleração da curva de aprendizado pelo aumento da taxa de acumulação de conhecimentos?

Possivelmente, uma proposta híbrida se adegue melhor as necessidades e a realidade do mercado. Se a transparência for um processo iniciado de cima para baixo, teremos um crescimento exponencial de análise crítica e de potencial de aglutinação. À medida que a Gestão com Livro Aberto for sendo introduzida em áreas com maior facilidade de

implementação, pela facilidade em termos de nível de formação e conhecimento das pessoas, de alguma forma ela se expandirá pelas fronteiras de comunicação entre os clientes internos. Pode até se tornar mais demorado (não necessariamente) ou, talvez, nunca completamente implementado, mas com certeza será menos traumático ou sofrerá menos resistências, inclusive por parte de outros gerentes que já consigam enxergar os benefícios de sua implantação ou pela desmistificação da possível perda de *status* do cargo. Se a alta gerência se aproximar dos níveis mais baixos da empresa, num processo de horizontalização, este processo poderá, inclusive, ser incrementado. Observamos, ainda, que muitas empresas possuem experiências departamentalizadas de Gerenciamento Transparente por iniciativas da própria média gerência, agindo de acordo com suas convicções de equalização de informações e delegação de poderes. Como todo modelo, não há uma formula rígida de concepção ou implementação. O importante é o conceito, o modelo, e seus possíveis benefícios para a organização, após sua adequação.

## BIBLIOGRAFIA

- SCHUSTER, John P., Jill Carpenter e M. Patricia Kane. O poder do gerenciamento transparente: descubra os verdadeiros talentos. São Paulo: Futura, 1997.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- NONAKA, Ikujiro, Hirotaka Takeushi. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GUBMAN, Edward. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SEMLER, Ricardo. Maverick: the success story behind the world's most unusual workplace. Nova Iorque: Warner Books, 1993.

FREY, Robert. *Empowerment or else*. *Harvard Business Review*, September - October, 1993.

## **INVESTIMENTOS EM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – UMA PERSPECTIVA CRÍTICA**

**Mauricio Santiago Viana**

### **Introdução**

A Economia do Conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital, a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em Conhecimento e Conhecimento em decisões e ações de negócio. A criação de Conhecimento tem sido amplamente reconhecida como estrategicamente importante para a aprendizagem e inovação organizacional. Nonaka e Takeushi(1997), em seu livro Criação de Conhecimento na Empresa, cristalizaram a dificuldade da criação de conhecimento e a sua importância para o sucesso e sobrevivência da organização em longo prazo.

Se antes o que gerava riqueza e poder eram os fatores de produção tradicionais – capital, terra e trabalho – hoje, 64% da riqueza mundial é proveniente do Conhecimento (Fonte: Banco Mundial). O valor dos produtos depende, assim, cada vez mais, do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

Tais mudanças ocasionam um profundo impacto na economia do país podendo configurar-se como ameaça, se houver uma acomodação no papel de consumidor de produtos intensivos em Conhecimento, ou como oportunidade para desestabilização do equilíbrio vigente, permitindo que novos atores explorem os espaços criados e se destaquem no cenário mundial. Estas transformações têm grande influência no cenário empresarial.

Para competir nesse mercado, teorias e modelos de aprendizagem têm sido disseminados por e entre todas as organizações. As empresas vêm buscando resultados e redução de custos, bem como formas de ampliar o foco no desenvolvimento de seus recursos humanos e o envolvimento deles nos processos de tomada de decisões. As organizações estão sendo obrigadas a reaprender a aprender, priorizando a aprendizagem em grupo, na busca de soluções para seus problemas organizacionais. Começam a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se na capacitação e conhecimento de toda a sua equipe, incluindo ainda clientes e fornecedores.

A valorização da aprendizagem no meio empresarial tem crescido nos últimos anos. A cada dia mais empresas começam a estruturar ou reestruturar seus setores educacionais, a fim de garantir a própria sobrevivência no mercado. Para atender a esta necessidade, muitas estão realizando investimentos em tecnologias e modelos para o desenvolvimento e ampliação do seu Capital do Conhecimento. Esses investimentos são refletidos na prática com o desenvolvimento das Universidades Corporativas, a modificação dos processos de treinamento através das metodologias de ensino eletrônico à distância – *CBT(Computer-Based Training)*, *WBT(Web-Based Training)* entre outros – bem como investimentos em sistemas de *Knowledge Management*(Gerenciamento do Conhecimento). Tudo isso com o objetivo de gerenciar o processo de aprendizagem em toda a empresa, além de desenvolver em todos os funcionários, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias à empresa e às suas realizações profissionais.

#### Retorno de Investimento

Tobin em seu artigo “A falácia dos cálculos de ROI” afirma que no decorrer da última década, tem recebido inúmeros chamados de diretorias de treinamento de grandes e pequenas empresas, todas com o mesmo problema relacionado à necessidade de demonstração do ROI (*Return on Investment*) em seus orçamentos de treinamento. Entretanto, Tobin afirma que não se deve utilizar o ROI para esse tipo de estudo, uma vez que os benefícios dos programas de treinamento e educação são extremamente intangíveis para medi-los em termos de dólares.

Na verdade, a razão para não se usar o estudo do ROI é que qualquer grande esforço de mudança dentro de uma organização requer não apenas treinamento, mas muitos outros fatores. Um caso famoso é o da Universidade Motorola que estava convertendo sua produção da antiga tecnologia analógica para a nova tecnologia digital. A fábrica foi fechada por alguns meses, enquanto novos equipamentos eram instalados, e ao mesmo tempo a Universidade Motorola recapacitou seus empregados. Quando a fábrica foi reaberta, técnicas como times de trabalho de alta performance (*HPWT – High Performance Work Teams*), foram introduzidas juntamente com a nova tecnologia. Um estudo da produtividade da força de trabalho foi realizado, antes e depois das mudanças e do treinamento. Usando o custo do treinamento e o crescimento da produtividade da força de trabalho como base para o cálculo do ROI, houve um retorno de 30 vezes no investimento para cada dólar gasto em treinamento, isto é, um aumento de US\$30 em produtividade.

Não há dúvida que a Universidade Motorola fez um ótimo trabalho treinando esses empregados. Mas o argumento foi de que o aumento na produtividade da força de trabalho não teve origem exclusivamente no treinamento, a melhoria nos equipamentos e o investimento na instituição dos *HPWT* também foram fatores importantes, mas seus custos nunca entraram na equação.

Fazendo-se uma analogia, um construtor de automóveis, por exemplo, quando projeta um novo modelo, não solicita aos encarregados da roda e dos pneus um estudo do ROI para justificar a sua existência no novo modelo. É evidente que o novo modelo não estará completo, não funcionará, sem tais equipamentos. Treinamento deve ser visto como as rodas e os pneus – nenhum esforço de mudança pode ter sucesso sem treinamento e aprendizagem.

Uma vez que não se discute a existência das rodas e pneus, o questionamento do projetista para os responsáveis será: se as rodas e pneus estão de acordo com as

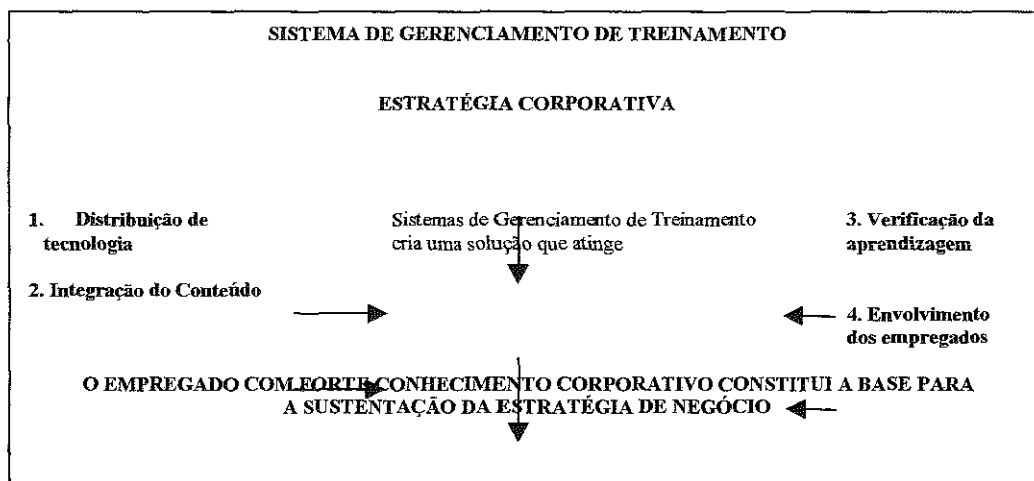


características de performance do modelo; as rodas com o estilo do pneu; e as rodas e pneus com o perfil do novo modelo.

De forma semelhante, deseja-se que o investimento em treinamento esteja de acordo com o nível, velocidade e intensidade do esforço de mudança. Mais importante ainda, deseja-se assegurar que o planejamento dos programas de treinamento irão, na realidade, ajudar o esforço de mudança a ter sucesso no cumprimento dos seus objetivos.

Ao terminar seus planos para o novo modelo, o projetista realizou um estudo do ROI que justificou o investimento total no modelo. Da mesma maneira, num esforço de mudanças, os cálculos do ROI podem ser úteis na avaliação do esforço total. No exemplo da Motorola citado anteriormente, o modelo do ROI deveria incluir investimentos na planta e equipamentos, bem como no programa *HPWT*, juntamente com os investimentos em treinamento.

As idéias apresentadas por Tobin, só vêm demonstrar que quando se deseja aplicar treinamento a um grupo para que seja valorizado pelos líderes da organização, deve-se iniciar e finalizar os esforços, focalizando nos objetivos organizacionais tais como: as necessidades do negócio; o plano de treinamento; o resultado do negócio. E, para tanto, é importante que as empresas possuam uma forma de gerenciamento de treinamento tal qual o proposto pelo quadro a seguir:



## **As Necessidades Do Negócio**

Para a compreensão das necessidades de negócio, deve-se ter em mente três questões: os objetivos da empresa; as mudanças necessárias para se atingir esses objetivos; o aprendizado para a realização dessa mudança. Ao responder estas questões, a empresa estará se assegurando de que seus planos de aprendizagem estarão focados diretamente nas necessidades do negócio

## **Plano De Treinamento**

Uma vez que se tenha compreendido as necessidades do negócio, é possível desenvolver um plano de forma que as exigências de treinamento estejam alinhadas com as de negócio isto é: aquilo que será treinado, como, quando e como será medido o aprendizado.

A primeira dessas questões é quase universalmente usada pelos grupos tradicionais de treinamento ao preparar seus planos, uma vez que estão ligados diretamente ao conteúdo, formato e planejamento. Alguns grupos de treinamento utilizam certos métodos de avaliação para medir a aquisição de conhecimento, porém, isso não é suficiente, pois é necessário avaliar-se o aprendizado não apenas por métodos objetivos relativos ao domínio do conteúdo, mas também na base dos resultados do negócio.

## **Foco No Resultado Do Negócio**

Nesse ponto é onde residem a maior parte das falhas dos programas de treinamento desenvolvidos, justamente por desviarem do seu foco. Assim sendo, é necessário ter-se em

mente as questões de: como o aprendizado será aplicado ao trabalho e quais mudanças podem ser esperadas dos esforços em treinamento.

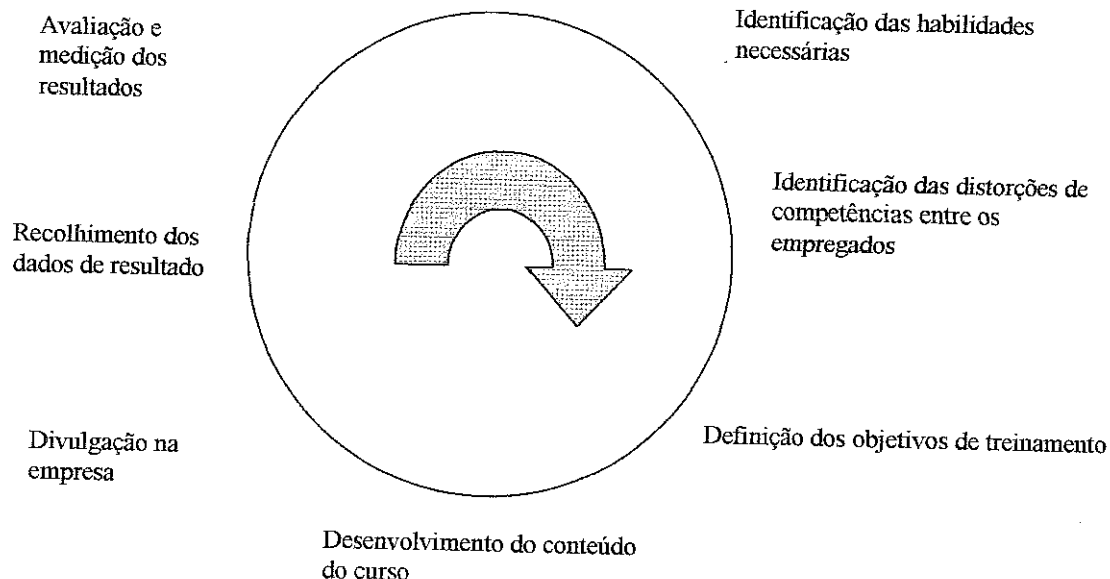
A primeira questão exige que o grupo de treinamento trabalhe com a gerência organizacional para assegurar que o plano seja explicitado corretamente e sua aplicação no trabalho se realize tão logo o empregado conclua a atividade de treinamento para o trabalho.

A segunda questão constitui-se na última medida de sucesso do grupo de treinamento. Uma das máximas da avaliação do programa é que os objetivos devem ser diretamente conectados às medidas de avaliação para esse programa. Então, se for iniciado com os objetivos de negócio da empresa, deve-se terminar também com estes objetivos e com uma análise da forma como o programa foi desenvolvido e afeta esses objetivos.

Segundo Tobin, ao se iniciar ou terminar todos os esforços de treinamento, focalizando nos objetivos da empresa, dificilmente haverá questionamento quanto a realização de uma análise com base no ROI para justificar seu orçamento em treinamento. Assim sendo, o caminho é analisar o resultado da empresa com base em seu sucesso, isto é, se a empresa for bem sucedida certamente será possível afirmar que os esforços em treinamento foram bem sucedidos.

## **Proposta**

Com base no que foi apresentado, pode-se propor um ciclo completo de treinamento do qual é possível extrair indicadores para a medição dos resultados por parte das empresas.



## Conclusão

Em um mercado cada vez mais competitivo, o sucesso dos negócios depende da qualidade do Conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos. Nesse contexto, a capacidade de gerenciar, distribuir e criar Conhecimento e, além disso, verificar a sua eficiência e eficácia é fundamental para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação as outras. O Conhecimento por si apenas não é suficiente. É preciso colocá-lo em prática, pois são as ações provenientes dele que gerarão as soluções necessárias.

## Bibliografia

- NONAKA, I. e H. Takeushi. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997
- TOBIN, Daniel R.. The mandate for an Enterprise-Wide view and direction of training. Corporate Learning Strategies. [16 Janeiro 1997]
- TOBIN, Daniel R. The fallacy of ROI Calculations [1998]

## QUALIDADE TOTAL - UMA ANÁLISE CRÍTICA

**Sônia Zimetbaum**

Quando uma empresa tem um Programa de Qualidade Total implementado, isto significa ter sua estrutura ajustada a partir das necessidades e das preferências dos clientes. Para entender e gerar ações corretivas, os grupos gerenciais das empresas precisam estar permanentemente informados quanto à evolução do grau de satisfação dos seus clientes, principalmente quando não existe contato direto da empresa com o cliente, ou seja, estes são atendidos através dos canais de distribuição e/ou assistência técnica. Os clientes em referência são tanto os externos como os internos. Faz parte do PQT ter tanto respeito pelo cliente interno como pelo externo.

Como manter o foco no cliente? É necessário um acompanhamento através de indicadores que meçam os critérios de avaliação mais importantes para eles? Quantas empresas possuem um sistema de atendimento à clientes eficiente? Quantas empresas acompanham o clima organizacional? Quantas empresas implementam ações com base nestes relatórios e corrigem rumos de satisfação?

Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. O conceito de qualidade deve ser observado sob dois aspectos: qualidade do produto ou serviço e qualidade do atendimento. A qualidade do produto está relacionada a atributos como: apresentação e aparência, instalações físicas, equipamentos ou materiais utilizados, durabilidade, facilidade na manutenção, tipo de embalagem, preço, condições de pagamento e entrega, etc. Qualidade do atendimento refere-se à como o produto ou o serviço é oferecido cliente: prazo de entrega, forma de entrega, cortesia no atendimento, segurança, facilidade de acesso e comunicação.

Na maioria das empresas o contato do cliente externo ocorre com pessoas com menor poder de decisão, que estão amarrados a procedimentos e não têm a capacidade de gerar soluções customizadas.

Existe uma enorme distância entre os que detêm o poder, gerando soluções e o cliente. Como alterar esta escala de importância? Todo o grupo gerencial de uma organização deve acompanhar o que acontece no centro de atendimento de clientes e na

área de vendas, como um médico ao sentir o pulso de um paciente. Deve entender que o coração da empresa é o centro de atendimento ao consumidor, são os relatórios de pesquisa com clientes e o *feedback* da área de vendas. Que as estratégias de produtos ou serviços a serem traçadas devem estar calcadas na análise deste dados. Qualquer outra suposição é “achismo” e estes dados indicam as corretas rotas a serem seguidas.

Toda a empresa em processo de implementação de um Programa de Qualidade Total tem uma equipe para acompanhamento e controle. Esta equipe, preliminarmente preparada, é composta de representantes de diversas áreas, e em cada departamento existe um responsável, uma pessoa de fácil relacionamento, que deverá organizar e preparar preliminarmente as reuniões para implementação do Programa de Qualidade Total, posteriormente esta pessoa faz o acompanhamento nas reuniões.

A filosofia da qualidade total está baseada em internalização do processo. Isto ocorre no dia a dia, nas reuniões, em projetos especiais, em concursos internos, no reconhecimento de entidades representativas. Em um ambiente muito enxuto, como é o atual perfil da maioria das empresas, muitas vezes existe uma sobrecarga para estes funcionários e o acompanhamento da implementação do PQT acaba não sendo foco de trabalho e como consequência o programa não é implementado com sucesso. Assim é que se verifica se a alta direção da empresa está ou não, de fato, comprometida com o processo. A implantação requer alocação de recursos e muitos empresários/diretores não percebem isto no momento de decisão de início do programa. Muitos alegam que, “em função das despesas, as metas e prazos precisam ser revistos. O engajamento da alta administração é a chave do sucesso do programa.

Para que o Programa de Qualidade Total seja implantado na empresa, não há outro caminho a não ser a criação de uma estrutura voltada para a Qualidade Total, que é composta pelo Comitê Executivo e pelo Escritório da Garantia da Qualidade. Esta estrutura não é definitiva. Ele deve existir até que a cultura da empresa esteja alterada, pois implementar o Programa de Qualidade total significa mudar uma cultura.

A proposta de mudança de cultura causa, em todos os níveis, resistência. Estes profissionais não estão preparados para rupturas e falta de adaptabilidade à novas situações, demonstra um profissional que as empresas na atualidade não querem ter em seus quadros.

Como a implantação de um Programa de Qualidade Total é *top-down*, quem deve gerenciá-lo permanentemente é o presidente da empresa, o qual indica o Comitê Executivo, composto pelos seus principais executivos e presidido por ele. Conta também com a participação do coordenador do Programa de Qualidade Total, que atua como um secretário geral.

O Comitê Executivo irá definir a estrutura, validar e nomear os integrantes do Programa de Qualidade Total e dos facilitadores. Se estes não forem pessoas entusiasmadas, estudiosas e dedicadas o programa certamente não mostrará progressos.

O Comitê Executivo deverá redigir e validar o documento de comprometimento com a Qualidade Total, e que seja de fácil entendimento e acesso a todos os funcionários. Neste documento deve constar, basicamente, as diretrizes da Diretoria, o papel das Gerências e da Área de Recursos Humanos da empresa na implantação de um Programa de Qualidade Total, bem como, a descrição detalhada das funções e atividades de cada funcionário envolvido na implantação do programa.

A promoção de eventos para a sensibilização sobre o Programa de Qualidade Total para toda a empresa é indispensável. Poderá ser uma palestra com uma ou mais pessoas especializadas, seja da empresa ou não. Poderá ainda, promover outros tipos de eventos como exibir vídeos, peças teatrais ou exposições, sempre sobre o tema em pauta.

Para que todos, funcionários, fornecedores, clientes, colaboradores, acionistas, público em geral, etc., tomem conhecimento do Programa de Qualidade Total da empresa, devem ser realizados eventos para seu lançamento oficial. Treinamento intensivo nas novas técnicas e procedimentos é essencial para capacitar a equipe no PQT.

O acompanhamento do programa é feito através de relatórios que evidenciam o progresso, formas de auditoria e itens do controle do processo de implantação do Programa de Qualidade. Esses relatórios são ferramentas importantes, pois permitem analisar e acompanhar o que já foi e o que falta ser realizado. Em áreas fins, como produção, técnica e manutenção, este acompanhamento é muito mais fácil. Atualmente é praticamente obrigatório a certificação das normas da série ISO 9000 e 14000. Em áreas de suporte interno, mais difícil. Uma outra fase difícil de implementar é o programa em relação aos fornecedores. Isto significa mudar a cultura de outra empresa. Estes começam a se

sensibilizar ao ganhar reconhecimento, como por exemplo, através de documentos que reconhecem a qualidade do trabalho/produto fornecido.

Metas com objetivos e prazos devem ser claramente determinados. Estas metas devem estar relacionadas à qualidade que faz referência aos clientes externos, custos, entrega ou eficiência dos serviços, satisfação dos clientes internos e segurança.

A Pesquisa do Clima Organizacional visa estabelecer um quadro preciso do comportamento organizacional do topo à base da empresa e servirá também, como apoio para aperfeiçoar os processos e apoiar decisões de desenvolvimento organizacional e gerencial. A Pesquisa de Clima Organizacional inicial, deve ser realizada por empresas especializadas e confiáveis, pois possuem *know-how* para prestação de tal serviço.

O Escritório do PQT e a unidade de Recursos Humanos ficarão responsáveis por informar aos funcionários os resultados da pesquisa, anunciar o encaminhamento da solução dos itens mais sérios identificados e monitorar, após a primeira pesquisa, o Clima Organizacional, fazendo com que os itens mais sérios possam ser analisados e solucionados.

Com o passar do tempo, os funcionários após serem treinados e motivados a participarem das melhorias proporcionadas pelo PQT, esperam algum retorno por parte da empresa. Nada mais justo do que definir formas de apurar os ganhos obtidos e formas de reverter aos funcionários esses ganhos.

Mas hoje em dia isto ainda está muito limitado ao topo da organização. A participação nos resultados deverá ser expandida ao chão de fábrica, cada funcionário ter seu desempenho reconhecido.

Muitos fracassos ocorreram na tentativa de implementar alguns programas de origem japonesa, devido ao contraste com a cultura brasileira, mas estes visam mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. Como por exemplo, o 5S: este programa não é somente um evento de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade. É um programa para todas as pessoas da empresa, do presidente aos operadores, para as áreas administrativas, de serviço, de manutenção, e de manufatura. O sucesso deste programa só acontece se for liderado pela alta administração da empresa e é baseado em educação, treinamento e prática em grupo. Há inúmeros casos de projetos que fracassaram pela falta



de comprometimento das chefias. Vale a pena visitar empresas-modelo para se ter uma base de como foi feita a implantação nessas empresas e conhecer como as barreiras encontradas foram superadas.

Na definição das diretrizes e metas a diretoria deverá fazer uma análise dos resultados do ano anterior para a fixação da meta presidencial. Logo em seguida a gerência traçará suas metas em concordância com a meta presidencial. Nesta seqüência, a chefia estabelecerá sua meta em função das diretrizes anuais da alta administração. Quanto mais se desce hierarquicamente, mais concretas serão as medidas a serem tomadas, transformando-se em projetos específicos a serem conduzidos por um grupo específico sob a responsabilidade de alguém (gerente, chefe de departamento ou de setor). A confirmação desta negociação em cada nível resulta num plano de ação.

O primeiro passo no estabelecimento da padronização e a documentação de processos permite a empresa registrar muitas vezes conhecimento tácito, ampliando a gestão do conhecimento na empresa.

*O procedimento operacional é preparado para as pessoas, e é diretamente ligado às tarefas com o objetivo de atingir, de forma eficiente e segura, os requisitos da qualidade[1].*

Conclui-se que, normalmente, as empresas nacionais que não possuem um Programa de Qualidade Total, patrões e empregados trabalham com objetivos opostos. Os patrões querem obter dos empregados o máximo rendimento no trabalho, pagando o menor salário possível. E os empregados querem ter o maior salário possível e trabalharem o mínimo necessário.

O processo de implantação de um Programa de Qualidade Total deve sempre estar voltado para atender plenamente as necessidades dos clientes. A partir deste objetivo devemos elaborar um programa eficaz e eficiente a ser implantado na empresa. Porém, devemos lembrar que todo o PQT deverá estar baseado na mudança de mentalidade dos integrantes da empresa. Todos, em todos os níveis, deverão trabalhar em conjunto para alcançarem os objetivos propostos.

No Brasil após a criação do código de defesa do consumidor muitos cliente externos passaram a se manifestar à respeito das insatisfações, mas na maioria das vezes este cliente procura outro fornecedor. O nível de fidelidade é muito baixo, o custo de reconquistar um

cliente muito alto. O PQT permite correção de curso e manutenção do cliente com maior satisfação ainda.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Campos, Vicente Falconi. Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- [2] Campos, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- [3] Campos, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas Diretrizes. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996
- [4] Garvin, David A. Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: QualityMark, 1992.
- [5] Ishikawa, Kaoru. Total Quality Control. Estratégia e Administração da Qualidade. São Paulo: IM&C International, 1984.
- [6] Townsend, Patrick L & Gebhardt, Joan E. Qualidade em Ação. São Paulo: Makron Books, 1993

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

## BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA  
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

[illegible]

85679

BIBLIOTECA  
MARIO HENRIQUE SIMONSEN  
FUNDO CÂD. GETÚLIO VARGAS

306547

30/4/2002



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**

**FGV/EBAP**  
**Central de Atendimento**  
Praia de Botafogo, 190  
4º andar  
CEP 22253-900  
Tel.: (21) 2559 0000  
Fax: (21) 2559 0000  
[atendimento@fgv.br](mailto:atendimento@fgv.br)  
[www.fgv.br/ebape](http://www.fgv.br/ebape)

