



**EBAPE**

Escola Brasileira de  
Administração Pública  
e de Empresas

# CADERNOS

E B A P E

## Métodos e Estratégias de Consultoria

Luis César Gonçalves de Araújo (org)

Cadernos EBAPE  
nº 121

PE

N.Cham: P/EBAPE CE 121

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



000306555 / bib-id: vtIs000075771

Estante

RIO DE JANEIRO - BRASIL

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

**NOVEMBRO DE 2001**

**MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE  
CONSULTORIA**

*Luis Cesar G. de Araújo (org.)*

*CADERNOS EBAPE  
Nº 121*

**Rio de Janeiro – Brasil**

## **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

**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="506 768 658 978" data-label="Image"></div> <div data-bbox="157 1102 502 1140" data-label="Section-Header"><p><b>CADERNOS EBAPE</b></p></div> <div data-bbox="154 1201 656 1284" data-label="Text"><p>Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas</p></div> <div data-bbox="154 1343 662 1517" 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="706 919 1195 952" data-label="Section-Header"><p><b>CADASTRO: CADERNOS EBAPE</b></p></div> <div data-bbox="706 1098 1195 1129" data-label="Text"><p>Nome: .....</p></div> <div data-bbox="706 1146 1195 1177" data-label="Text"><p>Instituição: .....</p></div> <div data-bbox="706 1194 1195 1225" data-label="Text"><p>Endereço: .....</p></div> <div data-bbox="706 1242 1195 1273" data-label="Text"><p>Cidade: .....</p></div> <div data-bbox="706 1290 1195 1321" data-label="Text"><p>País: .....</p></div> <div data-bbox="706 1338 1195 1369" data-label="Text"><p>Código Postal: .....</p></div> <div data-bbox="706 1603 979 1631" 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**

## APRESENTAÇÃO

Com prazer, apresentamos mais um CADERNOS EBAPE, trazendo nessa edição pela primeira vez, artigos que contemplam a administração esportiva e, também, aspectos importantes do *outsourcing* (terceirização).

Os textos são, basicamente, escritos por mestrandos do Mestrado em Administração Pública. Há contribuições de mestrandos do Mestrado-Executivo e do signatário. Ambos os mestrados são conduzidos pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas.

Nossa expectativa é a de contribuir para a ampla discussão dos temas abordados. A linha editorial é clara: os artigos devem provocar a ampla discussão. Não é nosso propósito, neste caderno, descrever, prescrever. Sobretudo, nossa disposição é alertar e, repetindo, provocar a mais ampla discussão sobre as temáticas aqui colocadas à disposição do leitor.

Os cadernos que abordam as estratégias de consultoria já são citados em estudos e, também, em dissertações de mestrado.

**Boa leitura**

**Luis César G. de Araujo**  
**Organizador/articulista**

## SUMÁRIO

1. Trabalho em equipe: a chave para uma nova arquitetura organizacional .....	1
Alessandra Bianco	
2. Terceirização no serviço público, focando na flexibilização do trabalho .....	6
Antônio Luís Draque Penso	
3. Os desafios do consultor nas organizações esportivas tradicionais .....	13
João Felipe R. Sauerbronn	
4. Qualidade em hotelaria .....	19
João Luís Alves Pinheiro	
5. A abordagem e modelo open system para repensar a organização .....	25
Jorge Duarte Veiga Roldão	
6. <i>Empowerment</i> e administração pública .....	34
Luís César Gonçalves de Araújo	
Teresa Cristina Padilha de Souza	
7. Empowerment a excelência no atendimento ao consumidor .....	40
Luiz Henrique Carneiro Lemos	
8. Sobre a implementação de organizações orientadas a aprendizagem .....	45
Ricardo H. Scheidemantel	



## **TRABALHO EM EQUIPE: A CHAVE PARA UMA NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL**

**Alessandra Bianco**

Durante décadas, as organizações de todo o mundo cumpriram fielmente os conceitos aprendidos com a Administração Científica. De acordo com esses conceitos, a melhor forma de se realizar um trabalho obtendo produtividade, seria por meio de práticas gerenciais como a supervisão acirrada, fragmentação de tarefas, especialização da mão-de-obra, enfim, uma série de ensinamentos pertencentes a uma cartilha que enxergava o homem como apenas mais uma peça da engrenagem. Tudo seria perfeito se a engrenagem não estivesse inserida em um ambiente mutável e se a peça chamada homem não precisasse de cuidados especiais que lhe garantissem algo muito importante: motivação.

É óbvio que muito do que se aprendeu com a Escola Clássica de Administração ainda é aplicável e utilizado com sucesso em diversos momentos. Por outro lado e felizmente, novas abordagens vêm surgindo ao longo dos anos e ganhando força ao propor maneiras diferentes de se aproveitar o potencial humano nas organizações.

Ainda na primeira metade do século passado, a Escola de Relações Humanas foi pioneira ao preocupar-se com a ideologia até então prevalecente de submissão do homem à máquina. As conclusões obtidas por meio dos estudos e experimentos realizados naquela época, funcionaram como um marco para que as teorias seguintes passassem a abordar o aspecto informal das organizações e a importância do fator humano no desempenho das mesmas.

Decorrido um século dos primeiros estudos em Administração, o mundo passou por profundas transformações e o ambiente no qual as organizações estão inseridas já não desfruta da mesma estabilidade do passado. Aspectos como a globalização e a conseqüente abertura de mercado é apenas um dos bons motivos para que os administradores preocupem-se em tornar suas empresas mais flexíveis e adaptáveis às exigências externas.

É nesse contexto de concorrência acirrada e de forte pressão do ambiente externo, que as organizações começam a perceber que capacidade de adaptação requer uma maneira especial e diferente de se fazer as coisas, isto é, requer a capacidade de inovar.



Quando se fala em inovação, é impossível imaginar um ambiente de trabalho em que as pessoas sejam presas a uma rotina extremamente burocrática, e a uma hierarquia que dita ordens e providencia um controle rígido para que sejam cumpridas em detalhes. Ao contrário, como foi muito bem colocado por Susan e Allan Mohrman: "A inovação não é um processo bem controlado; pelo contrário, ela depende de pequena disponibilidade de recursos, redundância de esforços, tentativa de erro, experimentação, estar livre de pressões e de maneiras especificadas de se fazer as coisas, autonomia e habilidade de saber se divertir".

Nesse sentido, ou seja, reconhecendo nas pessoas a capacidade criativa e o desejo de aprender, as organizações terão a seu alcance uma arma importantíssima na luta pela sobrevivência no mundo atual: seus recursos humanos.

Uma boa forma de aproveitar o potencial humano presente nas organizações é, sem dúvida alguma, investir no trabalho de pequenas equipes. Quando falamos em investir nas equipes, estamos falando em proporcionar a elas um certo grau de autonomia para que executem a tarefa da forma que acharem melhor. O grau de autonomia pode variar, dependendo do trabalho e do ramo de atividade em questão, entretanto, quanto mais autonomia é dada a uma equipe, mais comprometimento ela terá com a atividade realizada.

Mas qual a importância do trabalho em equipe? A resposta está na observação feita por Alfie Kohn: "os indivíduos são capazes de fazer um melhor trabalho em grupos bem articulados, do que se o fizessem sozinhos". Tudo isso, graças à possibilidade de troca de experiências e habilidades, além do equilíbrio emocional gerado pelo sentimento de pertencer a um grupo que lhe garanta apoio social.

Proporcionar autonomia às equipes torna-se algo interessante tanto para seus membros, que terão como desafio a necessidade de encontrar a melhor maneira de chegar a um objetivo previamente determinado, quanto para a gerência que, nesse caso, funciona como uma espécie de coordenadora do trabalho e enfrenta o desafio de criar condições adequadas para que o grupo funcione de forma realmente autônoma.

Um ponto importante a ser ressaltado é que equipes autônomas não são sinônimo de falta de organização ou planejamento. Ao contrário, as metas a serem alcançadas devem ser previamente definidas de forma participativa e responsável, levando-se em conta os

interesses da organização. Já o caminho escolhido para alcançá-las, esse sim, é de inteira responsabilidade das equipes, que terão autonomia para fazê-lo.

Quando comparamos essa forma de trabalho com aquela proposta pela Administração Científica, percebemos que o trabalho era tão fragmentado que chegava ao ponto do indivíduo não reconhecer sua participação no resultado final, isso quando o resultado final era percebido. Nesta nova proposta, vemos claramente a intenção de que o indivíduo reconheça seu esforço no produto final de seu trabalho, justamente porque esteve envolvido de forma participativa em todas as etapas. Ou seja, proporcionando ao indivíduo uma visão holística do processo de trabalho, a organização percebe aflorar comprometimento e motivação em suas equipes.

Apesar das vantagens, o trabalho em equipe nem sempre é tão facilmente implementado pelas organizações, que costumam resistir, sobretudo, à questão da autonomia. Embora a necessidade de controlar cada pequeno detalhe do trabalho ainda esteja presente em algumas empresas, os processos seletivos têm, de uma forma geral, procurado por candidatos que demonstrem possuir habilidade para trabalhar em grupo.

Já que por um lado existe a preocupação em selecionar pessoas com perfil adequado, por outro, as empresas devem procurar oferecer autonomia, obtendo o máximo de benefício com o trabalho em equipe. Segundo Alfie Kohn: "as equipes não funcionarão com eficácia se lhes forem negadas qualquer autoridade real sobre aquilo que fazem e como o fazem".

Para os autores da Arquitetura Organizacional, que representa uma das abordagens mais recentes em Administração, o trabalho em equipes constitui um dos principais pilares para a gestão de empresas no futuro. Esta abordagem é marcada pela proposta de congruência entre o trabalho, as pessoas, a organização formal e a informal. O objetivo é que a integração entre esses fatores garanta maior agilidade nas respostas aos desafios impostos pelo ambiente.

A harmonia entre os fatores descritos implica ainda num melhor fluxo de informações e na autonomia necessária às equipes para que, num ambiente interno mais flexível e transparente, tenham condições de gerar soluções diferentes para um mesmo problema.

Em uma equipe heterogênea, a diversidade de habilidades individuais pode contribuir ainda mais para o desenvolvimento de idéias criativas. Isso porque, o convívio e a troca de experiências tendem a enriquecer o trabalho, aumentando significativamente sua qualidade.

Todo o esforço na busca por soluções inovadoras é perfeitamente justificado, tendo em vista que é exigida das organizações, uma capacidade competitiva, sem a qual ela estaria fadada ao fracasso. Nesse sentido, a agilidade e a capacidade adaptativa de equipes com autonomia para tomar decisões imediatas, reagindo de maneira rápida às mudanças, constitui uma importante vantagem sobre os demais concorrentes.

A importância do trabalho em equipe não é válida apenas para os escalões mais baixos da organização. Essa forma de trabalho é perfeitamente aplicável às atividades das esferas superiores. No que diz respeito ao planejamento estratégico, por exemplo, o esforço de se trabalhar em equipe traduz-se em um salto significativo de qualidade das decisões tomadas.

Num primeiro momento, a questão da decisão estratégica baseada no trabalho conjunto pode despertar um certo ceticismo quanto à sua praticidade. De fato, a variedade de opiniões e graus de formação, tempo dispendido em discussões, visões de mundo diferentes, talvez não representem a forma mais rápida de se decidir sobre estratégia, entretanto, tal esforço torna-se válido quando refletimos sobre os benefícios que proporciona. Esses benefícios dizem respeito não apenas à qualidade das decisões, mas sobretudo à oportunidade dada aos representantes dos diversos segmentos da organização para que participem de um debate rico que, sem dúvida alguma, favorecerá a implementação da estratégia.

Por falar em implementação, vale a pena ressaltar aqui, o quanto é importante que durante as etapas do planejamento e mesmo nas discussões posteriores a ele, haja a participação dos escalões inferiores da organização, escalões esses, que na verdade são os responsáveis pela operação e pela implementação dos planos.

Segundo David Nadler: "Para que o pensamento estratégico se reflita na operação cotidiana de uma organização, os que pensam e os que executam o pensamento não podem estar separados pelos processos." A consciência de que há mais a ganhar do que a perder com a preocupação em ouvir o que o corpo de empregados tem a dizer, torna-se tão

evidente, que alguns especialistas já falam na existência de dois tipos de estratégias: as deliberadas, ou seja, aquelas definidas pelo topo da organização e as emergentes. Este último tipo refere-se às estratégias surgidas informalmente e no dia a dia das organizações. São idéias que nascem a partir da experiência de quem está envolvido nos processos de trabalho e que por sua visão talvez mais realista, torna-se capaz de vislumbrar novas oportunidades. Mesmo que as estratégias emergentes acabem indo contra as deliberadas, o administrador está diante de uma ótima oportunidade para rever conceitos, e perceber as possíveis vantagens em desviar de um caminho anteriormente traçado.

### CONCLUSÃO

Ao abordar o trabalho em equipe, este artigo procurou expor um pouco dos benefícios existentes nessa filosofia de trabalho que tornou-se um dos principais pilares para uma boa arquitetura organizacional.

Por tudo o que foi aqui exposto, é possível observar que o principal motivo para que um número cada vez maior de estudiosos e de administradores se interessem pelo trabalho em equipe, está na percepção de que a interação humana é um fator altamente relevante e capaz de trazer benefícios aos interesses das organizações, sobretudo quando existe autonomia e liberdade para o trabalho criativo.

### BIBLIOGRAFIA

MOHRMAN, Susan Albers & MOHRMAN, Allan M. *Mudanças Organizacionais e Aprendizado*. In: Galbraith, Jay. Lawer III, Edward E. e Associados. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books Editora Ltda, 1995, cap. 04.

NADLER, David A. Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KOHN, Alfie. Punidos pelas Recompensas. São Paulo: Atlas, 1998.

## TERCEIRIZANDO NO SERVIÇO PÚBLICO , FOCANDO NA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

Antônio Luís Draque Penso

A prática de terceirização tem sido levada a extremos em algumas entidades no Brasil. Se por um lado, apregoam-se vantagens em custos, na outra ponta critica-se o seu uso como forma de fugir às obrigações trabalhistas existentes, com perda da qualidade. Estas vantagens buscadas com a terceirização, algumas vezes, não vêm sendo cotejadas com as desvantagens inerentes a qualquer processo de reformulação empresarial. A terceirização busca, basicamente, que cada entidade execute processos e gere resultados para os quais esteja melhor preparada ou que sejam objeto-fim de suas atividades.

As entidades necessitam atender a fatores, tais como: lucro permanente e acima da média das demais organizações, para satisfação de acionistas e realização de investimentos em novos produtos ou serviços e expansão; e, enfrentar a concorrência como forma de garantir a continuidade operacional de suas atividades e linhas de negócios.

Quando partimos para esta aplicação dentro do setor público, surgem alguns requisitos norteadores que servirão para melhor posicionar a aplicação da ferramenta. Neste cenário globalizado, no qual procuramos respostas para várias questões nacionais, sabendo das dificuldades para o crescimento global do país, surge um aspecto como foro de debate para a questão da terceirização no serviço público, qual seja, a necessidade de uma estrutura governamental enxuta o suficiente para ser governável, na qual o governo precisa focar no seu negócio.

### REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo inicial é delimitar os conceitos que serão aplicados na análise da questão, para tanto, preliminarmente devemos conceituar o que entendemos por terceirização.

**Terceirização** - Trata-se de contratar uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos (que não produzem valor acrescentado para os clientes), em vez de os produzir internamente. A grande vantagem reside na redução de custos que tal opção

implica. Talvez ainda seja mais importante o fato de a terceirização libertar mais tempo os executivos para se dedicarem mais às competências estratégicas da empresa. O conceito nasceu na área da tecnologia de informação. Tem maior potencial de aplicação em indústrias dinâmicas, em que as pressões para cortes nos custos são mais intensas, nomeadamente nos grupos empresariais que pretendem seguir uma estratégia de integração vertical das suas atividades. (Information Systems Outsourcing, de Mary Lacity e Rudy Hirschheim, 1995).

A própria questão da definição de atividade fim ou atividade meio nos leva a uma discussão acirrada, da qual podemos citar o ministro Vantuil Abdalla, do Tribunal Superior do Trabalho, que acompanha o entendimento de que a terceirização na atividade-fim não pode ser necessariamente reputada ilegal, como se vê deste trecho:

"É verdade que não há parâmetros bem definidos do que sejam atividade-fim e atividade-meio e muitas vezes estar-se-ia diante de uma zona cinzenta em que muito se aproximam uma de outra. Quando tal ocorrer e a matéria for levada a juízo, ficará ao prudente arbítrio da juiz defini-la. E falo-á, naturalmente, levando em conta as razões mais elevadas do instituto: a especialização; a concentração de esforços naquilo que é a vocação principal da empresa; a busca de maior eficiência na sua finalidade original; e não apenas a diminuição de custos" ("Terceirização: atividade-fim e atividade-meio – responsabilidade subsidiária do tomador de serviço", Revista LTr, vol. 60, nº 05, pp. 587/590, maio de 1996, Ed. Ltr, São Paulo, p. 588).

Mesmo assim, ainda temos controvérsias na sua análise, neste sentido o magistrado Eduardo de Azevedo Silva entende que "O que não se pode admitir, isso sim, é o tráfico de mão-de-obra, ou seja, o *marchandage*. Porque aí é evidente a fraude, ensejando a aplicação do disposto no art. 9º da CLT. Mas afastada essa hipótese, nada pode impedir que uma empresa contrate uma outra para a prestação de serviço, ainda que esse serviço seja inerente à atividade principal do empreendimento" ("Fornecimento de serviços de mão-de-obra", Revista Trabalho & Processo, vol. 4, pp. 13/27, março de 1995, Ed. Saraiva, São Paulo, p. 18).

Lembra Leonaldo Silva (in Genesis, Curitiba, 2(12).568/591 – dezembro de 1993, p. 570) que a terceirização apresenta três estágios: 1) **Inicial**. Quando a empresa repassa a terceiros a prestação de serviços das áreas de apoio administrativo e social que são



essenciais, não ligadas, porém, à atividade-fim da empresa, tais como serviços de restaurantes e creches, manutenção em geral, limpeza e conservação, segurança e transporte; 2) **Intermediário**. Quando são terceirizadas atividades ligadas mais diretamente à função principal da empresa, por exemplo, assistência técnica de maquinário, manutenção de fábrica, usinagem de certas peças, etc; e 3) **Avançado**. Neste estágio se inclui a denominada terceirização gerenciada, na qual são repassadas para terceiros atividades-chave da empresa, tais como: gestão de certos processos como implantação da qualidade total, algumas atividades de pesquisa e desenvolvimento ou, até mesmo, a gestão de outros fornecedores.

Podemos ainda citar o embasamento legal que norteia a questão no serviço público. Com o escopo de privilegiar uma administração ágil e eficiente veio à luz o Decreto-Lei nº 200, de 25/02/67, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e comanda, no seu artigo 10, que "a execução das atividades da administração federal deverá ser amplamente descentralizada. § 1º. A descentralização será posta em prática em três planos principais: c) da administração federal para a órbita privada, mediante contratos e concessões. § 7º. Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a administração procurará desobrigar-se da realização material das tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacidade a desempenhar os encargos de execução".

Assim, esta terceirização na área pública é bem vinda, já que propiciará a desconcentração administrativa, entregando à conta de terceiros atividades de apoio. A legislação vem delineando aquilo que pode ser terceirizado, diferentemente do meio privado onde as restrições encontram-se mais no fórum trabalhista. De forma exemplificativa, a Lei nº 5.645/70 previa a terceirização dos serviços de transportes, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outros assemelhados. Esse avanço foi de certa forma contido pelo Decreto 86.795/81. A Lei 8.666/93 (modificada pela Lei 8.883/94) lança incentivo à terceirização. Trilhando esse mesmo item a Lei 8.987/95



veio dispor sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos implementando o art. 175 da CF/88.

## REFERENCIAL PRÁTICO

A aplicação dos conceitos teóricos citados anteriormente nos leva ao âmago de nossa questão. O foco da terceirização no serviço público tem sido criticado nas visões de que são utilizadas como subterfúgio para contratações de pessoal ou como meios facilitadores de desvios de recursos. Para podermos focar na flexibilização do trabalho devemos inicialmente eliminar estes focos, tratando o administrador público de maneira ética, como aquele que está ali buscando o melhor para a organização, sob pena de nos preocuparmos mais com os controles para terceirizar sem desvios, do que os benefícios da terceirização propriamente ditos.

Quanto ao caso da contratação de pessoal, podemos visualizar algumas considerações mais específicas. Ao administrador de um órgão público não interessa, de imediato, este tipo de contratação por conta da distinção de recursos de pagamento de pessoal para pagamento de fornecedores, haja vista que não são transferíveis entre si, operando inclusive em sistemas distintos (SIAPE e SIAFI). Ao terceirizar pessoal para o órgão, diminuem os recursos disponíveis para prestações de serviços, materiais e até bens permanentes, sem a contrapartida que poderá contratar funcionários para outras atividades.

Ao focarmos que a terceirização no serviço público estaria mais ligada à flexibilização do trabalho, podemos inicialmente vislumbrar um estado querendo enxugar-se administrativamente, com escassos recursos financeiros e que necessita ter seu funcionalismo centrado em núcleos estratégicos pequenos e qualificados que possam perpetuar a tecnologia por eles dominada, para a manutenção das respectivas funções estatais.

O desenvolvimento de nossa sociedade e dos mercados, aliado à globalização e à velocidade das comunicações em nossa era tem possibilitado a que, as mais distintas atividades possam ser supridas pelo mercado. Ao buscar a flexibilização do trabalho, o administrador busca em sua essência, não burlar a legislação, mas sim, aproveitar modelos

modernos de relacionamentos empresariais que lhe possibilitem flexibilizar as atividades de seu órgão. Podemos tomar como exemplo o dilema do administrador entre montar um quadro de analistas de sistemas para desenvolverem sistemas corporativos, os quais passarão a ser funcionários do estado, estarão disponíveis todo o ano e com o passar do tempo ser um arcabouço de experiência viva do desenvolvimento destes sistemas, ou contratar uma empresa que, montará o sistema e será eventualmente utilizada para modificações. Questionemos, então, o acúmulo de experiências. Podemos rechaçar sua importância com o argumento de que os ciclos de vida dos sistemas informatizados atuais e de sua própria tecnologia são cerca de 10 vezes menores que um ciclo de carreira de um funcionário público. Poderíamos ainda questionar a validade da acumulação de experiência frente às mudanças tecnológicas advindas em saltos, os quais prescindiriam desta experiência na tecnologia anterior ou, por exemplo, existiria alguma vantagem competitiva para o *expert* em fabricação de fraldas de pano ao adentrar na produção de fraldas descartáveis?

Podemos extrapolar destes exemplos, mas em todas as extrapolações que pudermos efetuar iremos orbitar na questão da flexibilização do trabalho em relação à comparação do ciclo tecnológico com o ciclo de trabalho (ou de contratação do funcionário).

Assim, como no serviço público um ponto focal indiscutível refere-se à questão da contratação do funcionário, podemos elencar que na formulação da rede de interdependências conjecturais que levam à tomada de decisão envolvendo a terceirização, temos um ponto no qual está centrada a atividade estratégica do órgão, outro na qual temos a relação entre os ciclos tecnológicos e os ciclos de trabalho, um terceiro ponto no qual temos as disponibilidades ou não das diversas células orçamentárias, um quarto ponto que envolve o grau de desenvolvimento do mercado que permita a este ter o governo como cliente nesta competência e um último ponto no qual repousam a visão ética e os valores do tomador de decisão.

Da inter-relação entre os pontos, será formada uma resultante que proporcionará ao administrador público o uso da terceirização como facilitadora da flexibilização do trabalho em seu órgão. Esta resultante será tão mais dinâmica quanto mais aberto for o órgão em relação ao macrosistema em que estiver inserido, necessitando contínuo acompanhamento

para que possa ser adaptada continuamente às mudanças que venham a surgir. Quando analisamos, por exemplo, a questão de terceirizar ou não a limpeza, o primeiro e o terceiro pontos prevalecem enquanto os demais se tornam coadjuvantes. Ao pensarmos em outras terceirizações os componentes de cada ponto na resultante variam de acordo com cada contexto no qual a estamos aplicando

## CONCLUSÃO

Ao efetuarmos uma análise crítica envolvendo os tópicos abordados no referencial teórico e prático podemos tecer algumas considerações a respeito do problema analisado.

A terceirização, enquanto focada nas puras e simples questões de desvios e subterfúgios para a contratação de pessoal, vem fomentando discussões e debates, os quais podem levar a tratá-la como escapismo à legislação em vigor. A legislação existente possui brechas para que essa interpretação não seja tão rígida e se abra espaço para terceirizar como forma de flexibilizar o trabalho.

O escapismo à legislação é um traço existente na cultura brasileira e não se altera uma realidade social apenas com normas legais. A sociedade brasileira está à mercê da ética e valores de seus governantes. E ainda temos um longo caminho a percorrer em busca de uma suposta democracia.

O entendimento da terceirização como meio de flexibilização do trabalho passa por tratarmos a questão tecnológica de maneira crítica dentro da identificação do que é o negócio do órgão público. E por compreendermos mais profundamente as relações dinâmicas dos ciclos tecnológicos.

Assim, para o problema estudado podemos afirmar que este posicionamento, apesar de gerar controvérsias legais, vem seguindo o curso das aspirações da sociedade e das mudanças que vem ocorrendo no mercado, sendo cada vez mais aceitáveis, principalmente no que dizem a estarmos inseridos em uma era de transição de uma sociedade que caminha para modelos administrativos diversos daqueles vivenciados nos últimos séculos, procurando atingir uma nova era de busca a igualdade de direitos, dignidade e cidadania na qual as relações trabalhistas tenham outros significados.

Dessa forma encaramos a visão dos cinco pontos norteadores para o gestor público, como um ponto de transição, para o qual, a flexibilização do trabalho através da terceirização, resulte no atingimento de resultados que se espera do órgão, e que apareça como máscara frontal da mudança cultural interior em todos os níveis. A cobrança de atingimento de resultados provém mais de dentro para fora do que de movimentos verticais ou horizontais e reflete mais os anseios por uma nova era. A busca pela flexibilização do trabalho através da terceirização se fará nos contextos adequados e aceitáveis para que o órgão se adapte às novas necessidades de modelos gerenciais que vem surgindo

## BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ**, Manuel S. B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro. Campus, 1996.
- BRASIL**, Haroldo Guimarães. A empresa e a estratégia da terceirização. ERA- Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, Mar./Abr. 1993.
- BOSIK**, Darren. Key recommendation for avoiding problems with outsourcing deals. Gartner Group, Julho 1997.
- EARL**, Michael J. Deve-se terceirizar a informática? HSM Management, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 126-132, Jan./Fev. 1998.
- FEENY**, David F. e **WILLCOCKS**, Leslie P. O que não terceirizar. HSM Management, São Paulo, v. 2, n. 10, p. 132-138, Set./Out. 1998.
- GIL**, Antônio de Loureiro. Os equívocos da terceirização. Tecnologia Hoje, São Paulo, 04 Dez. 1998. (www.techoje.com.br)
- GIOSA**, Lívio Antonio. Terceirização: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.
- HENDRY**, John. O custo oculto da terceirização. HSM Management, São Paulo, v. 0, n. 2, p. 82-90, Maio/Jun. 1997.
- LEIRIA**, Jerônimo Souto e **SARATT**, Newton Dorneles. Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1995.
- PINHEIRO**, Ivan A. Dos fundamentos à prática da subcontratação. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.
- ROMANOSCHI**, Paulo Otto. Terceirizar sem Planejar pode falhar: sua empresa está preparada?

Maltese,

São

Paulo,

1994

Terceirização: atividade-fim e atividade-meio – responsabilidade subsidiária do tomador de serviço,

Revista LTr, vol. 60, nº 05, pp. 587/590, maio de 1996, Ed. Ltr, São Paulo, p. 588.

SILVA, Ronaldo A. R. da e ALMEIDA, Myrian C. de.. Terceirização e Quarteirização: indicativos estratégicos para implementação. IN: XXI Encontro Anual da ANPAD, 1997, Rio das Pedras RJ. ANAIS. ANPAD, 1997.

## **OS DESAFIOS DO CONSULTOR NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS TRADICIONAIS**

**João Felipe R. Sauerbronn**

### **Introdução**

Até o início da década de 70 o esporte ainda era visto como uma atividade essencialmente amadorística que dependia basicamente da ajuda do Estado ou de patrocinadores que não buscavam retorno de seus investimentos, mas a satisfação própria (mecenas).

A transmissão televisiva da Copa do Mundo de Futebol de 1970 foi o marco da transformação do esporte em grande indústria. A partir daquele momento o esporte passava a atingir o mundo inteiro, não importando fronteiras geográficas. A magia do esporte, todo o seu potencial de entretenimento, explodia em todo o planeta com o terceiro campeonato da seleção brasileira de futebol.

Nesse ponto, as grandes empresas transnacionais passaram a enxergar a nova e poderosa vitrine que surgia para seus produtos. Participar de Copas do Mundo, Jogos Olímpicos ou qualquer grande evento esportivo significava estar presente em diversas partes do mundo, em diversos mercados.

A medida em que o esporte aumentava sua importância comercial no mundo, mais organizações ligadas a bancos e financeiras, indústrias de bens de consumo e meios de comunicação de massa mostravam-se interessadas no esporte como uma nova forma de investimento, prática de atividades de marketing e atrações para seu público. As organizações esportivas tradicionais (clubes, associações, federações, confederações), contudo, não estavam (e muitas delas ainda não estão) preparadas para esta nova realidade.



## **Porque contratar um consultor?**

Em alguns momentos as organizações necessitam de conhecimentos ou capacidades especiais que não detêm ou necessitam de alguma ajuda de forma transitória, outras vezes necessitam de alguém que tenha um ponto de vista imparcial ou procuram um profissional que dê à direção argumentos que justifiquem decisões predeterminadas. Este profissional é o consultor.

O consultor não é um gerente, que tem controle direto sobre a ação. O consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação.

Com o crescimento dos interesses comerciais no esporte, as organizações esportivas tradicionais foram forçadas a lidar com administração de recursos financeiros, recursos humanos, legislação tributária e muitas outras áreas em que não eram preparadas para atuar. As organizações esportivas tradicionais recorreram ao auxílio dos consultores.

Já havia surgido em diversas partes empresas orientadas para o gerenciamento da carreira de atletas, que reuniam diversos consultores (alguns ex-atletas) que prestavam assessoramento jurídico e financeiro a jogadores, mas, ainda assim, o número de consultores era reduzido para a demanda das organizações esportivas tradicionais.

As organizações esportivas procuraram profissionais que atuassem nas áreas gerenciais específicas, mas que não necessariamente tinham experiência com o meio esportivo e suas organizações tradicionais, a maioria das tarefas de consultoria sempre foram efetuadas em empresas industriais e comerciais.

## **Os Desafios do Consultor nas Organizações Esportivas Tradicionais**

O consultor sempre foi um profissional mal compreendido. No ambiente empresarial o consultor muitas vezes é entendido como um mero aplicador de fórmulas de gerenciamento prontas que estejam “na moda”, ou como um profissional de segunda categoria, que “se soubesse alguma coisa seria alto funcionário de uma grande empresa”. No ambiente esportivo, ele enfrenta ainda o descompromisso dos dirigentes esportivos e suas eternas desconfianças.



Independente do meio em que atue o consultor precisa deter três habilidades básicas para realizar um bom trabalho: as habilidades técnicas, as habilidades interpessoais e habilidades de consultoria.

Antes de mais nada, o consultor tem de ser bem preparado tecnicamente, precisa saber do que o cliente está falando. A base da habilidade técnica é algum tipo de especialização, seja científica, gerencial, ou organizacional. Conselhos são pedidos a alguém que detenha alguma especialização. No ambiente esportivo tradicional o conhecimento técnico tem de ser expandido além da área de especialização do profissional e atingir o conhecimento do esporte.

Certamente o consultor financeiro não precisa ir a campo com a equipe e verificar a qualidade técnica do time, mas ele precisa entender do esporte, pois senão será visto como um intruso no ambiente esportivo, aquele que “entende de números, porque de futebol entendo eu!”, o que dificultará o seu trabalho.

O fato é que as finanças de um clube não estão totalmente dissociadas da atividade esportiva. As decisões de contratação ou dispensa de jogadores e treinadores dependem diretamente das condições financeiras, solucionando um problema financeiro o consultor pode estar resolvendo indiretamente um problema técnico-esportivo.

Lidar com pessoas implica em deter habilidades interpessoais. O consultor deve ter a capacidade de transformar idéias em palavras; deve saber ouvir; dar apoio; e discordar de uma forma razoável, que possa basicamente manter um relacionamento. Alguns acreditam que bastam as habilidades interpessoais para se prestar uma boa consultoria, mas isto é um erro, pois sem consistência técnica dificilmente o trabalho será bem feito, mesmo que o cliente demonstre satisfação com o relacionamento com o consultor.

Dentro de uma organização esportiva tradicional é fundamental compreender que é uma característica da estrutura amadorística a constante alteração de objetivos e metas, assim como o humor dos dirigentes. A derrota de uma equipe esportiva pode desencadear uma sequência de demissões e brigas internas, nas quais o consultor pode ser envolvido.

Logicamente, o consultor não deve abrir mão de seu conhecimento técnico ou de seu comportamento ético para maximizar sua posição, mas deve entender a constante instabilidade do ambiente interno de uma organização esportiva tradicional.

Todo projeto de consultoria passa por cinco fases (seqüenciais e não intercambiáveis). A habilidade de consultoria reside em ser competente em cada uma das cinco fases: Entrada e Contrato; A Coleta de Dados e o Diagnóstico; *Feedback* e a Decisão de Agir; Implementação; Extensão, Reciclagem ou Término.

A primeira fase (entrada e contrato) se inicia com a investigação do problema. Em qualquer ambiente organizacional realizar algum tipo de investigação pode ser muito complicado, no ambiente esportivo não iria ser diferente. A conduta amadorística pode amplificar alguns tipos de problema: sonegação de informações ou a simples inexistência destas, que podem ter sido destruídas por dirigentes anteriores; envolvimento em transações ilegais; falta de apoio e/ou interesse dos dirigentes.

Levantado o problema, o consultor deve checar a sua adequação ao assunto e quais são as expectativas do cliente. Algumas vezes os clientes procuram sanar todos as deficiências da organização a partir da contratação do consultor e isto nem sempre é possível. Dentro do ambiente esportivo tradicional é comum o dirigente anunciar ao público que o consultor foi contratado para uma função na qual, na verdade, ele não atuará e esta passa a ser a expectativa do restante do corpo de dirigentes. Este tipo de armadilha tem de ser evitado e o consultor deve sempre deixar bem claras quais serão suas funções e que problema atacará. Daí o projeto tem início. A maioria dos problemas que os consultores enfrentam estão relacionados a falhas nesta fase.

Na segunda fase o consultor precisa propor seus próprios pontos de vista sobre o problema. Isto também pode comprometer a continuidade de seu trabalho, uma vez que o amadorismo das organizações esportivas tradicionais geralmente repele qualquer ponto de vista externo sobre a organização. Pode acontecer do ponto de vista do consultor servir como subsídio para algum grupo de dirigentes descontente e, então, é desencadeada uma briga interna que impede qualquer avanço de trabalhos.

Na fase seguinte são recolhidos os dados disponíveis, que são reduzidos a um conjunto gerenciável de itens. Esta fase é a que muitos chamam de planejamento e inclui o estabelecimento de metas últimas para o projeto e a escolha dos melhores passos de ação ou intervenção. Ao dar *feedback* para uma organização, há sempre alguma resistência aos dados, dentro do ambiente não-profissional de uma organização esportiva, o dirigente pode querer questionar os dados que lhe sejam negativos. O consultor precisa lidar com esta resistência antes que uma decisão adequada possa ser dada ao problema de como prosseguir.

A quarta fase envolve colocar em ação o planejamento feito na fase anterior. Esta ação pode ser de responsabilidade exclusiva da organização e pode ser iniciada por um evento educacional (reuniões para introdução de mudanças ou ações de treinamento). O que tem ocorrido no ambiente esportivo é que neste ponto o consultor é dispensado, tem seu trabalho exposto para conselheiros, dirigentes e para o público em geral e em seguida arquivado por “falta de recursos” ou qualquer outro motivo.

A última fase do trabalho do consultor começa com uma avaliação do evento principal. Em seguida vem a decisão sobre se o processo deve ser estendido a um segmento mais amplo da organização ou se deve ser encerrado o relacionamento. Infelizmente, esta fase nunca é encarada com muita seriedade pelas organizações esportivas que não compreendem a sua importância dentro do processo. Como o projeto não foi implementado, a organização não vê sentido em continuidade. Muitas vezes o trabalho do consultor é utilizado como demonstração do interesse dos dirigentes, o projeto é apresentado, elogiado, mas nunca posto em prática porque, geralmente, significa aumento do profissionalismo, que nem sempre é de interesse dos dirigentes das organizações esportivas tradicionais.

## **Conclusão**

O trabalho do consultor pode ser muito frustrante quando o profissional fica preso ao gerenciamento de relações laterais, sem participar efetivamente do controle da ação. Muitas vezes o consultor apresenta mais vontade de implementar a mudança do que o

cliente. As pressões internas são grandes e quando o especialista sente a resistência de um cliente, por vezes fica em dúvida se deve pressioná-lo ainda mais ou deixar como está.

Dentro do ambiente esportivo tradicional, a realidade não é diferente senão pior. A falta de profissionalismo, o descompromisso com o trabalho do consultor e a total repelência à mudança, que pode ir contra interesses já estabelecidos, dificultam consideravelmente o trabalho do consultor

Ainda assim, resumidamente, o consultor tem de estar consciente de que sua experiência seja melhor utilizada e que suas recomendações sejam mais freqüentemente implementadas. Ele deve adotar um papel de parceria com seus clientes, evitando situações de consultoria em que ninguém sai ganhando. Mas, o maior desafio do consultor dentro do ambiente esportivo tradicional é desenvolver comprometimento interno em seus clientes e procurar receber apoio e estabelecer relacionamentos mais confiáveis, que independam das mudanças de dirigentes ou das vitórias das equipes.

## **Bibliografia**

- BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books, 1991.
- PARKHOUSE, Bonnie L. The Management of Sport: Its Foundation and Application. St. Louis: Mosby, 1996.
- SAWYER, Thomas e SMITH, Owen. The Management of clubs, recreation and sport. Champaign: Sagamore Publishing, 1999.

## QUALIDADE EM HOTELARIA

João Luís Alves Pinheiro

A questão da qualidade no setor de serviços tem se tornado um grande diferencial mercadológico no atual contexto de competitividade e globalização. Tais premissas que demarcam este cenário das organizações acarreta o acirramento da capacidade de aprimoramento da gestão e de seus administradores.

Desta feita, a qualidade, como uma ferramenta gerencial, torna-se cada vez mais relevante e essencial, tomando diversas formas e padrões de apresentação. Contemporaneamente, a gestão hoteleira com qualidade é uma questão de sobrevivência. É sabido que se deve conciliar atitudes, técnica e profissionalismo para que a gestão hoteleira apresente resultados positivos de produtividade, garantindo-se assim o bom desenvolvimento do empreendimento hoteleiro. (Castelli, 2000).

Pelo exposto, observa-se que qualidade no serviço hoteleiro não é algo inerte ou que pode ser facilmente padronizado e estabelecido, mas sim que deve atender as diferentes especificidades de sua clientela e os objetivos delineados por sua administração. Assim, através de entrevistas realizadas com profissionais de empreendimentos hoteleiros de alta categoria, nota-se o descrédito e o descontentamento com os programas de qualidade do tipo ISO, que buscam padronizar os procedimentos e homogeneizar as formas de atendimento. Segundo LAMPRECHT & RICCI (1997: 28) *“devido a internacionalização crescente do turismo, os hotéis agora precisam considerar a implementação do sistema de garantia da qualidade internacional conhecida como normas ISO 9000”*.

Dentro da premissa proposta por esses autores, verifica-se que em verdade os mesmos desprezam o imaginário do cliente e suas expectativas em encontrar uma nova cultura e

novas formas de atendimento. É como imaginar um turista sueco chegando ao Brasil, deparando-se com um atendimento formal, frio e impessoal, comuns aos hotéis do norte europeu. No imaginário do turista, o Brasil caracteriza-se pela personalização, simpatia e espontaneidade. Um dos executivos do Hotel Internacional, na cidade de Foz de Iguaçu-PR, empreendimento categorizado como de cinco estrelas, conforme critérios da Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, afirmou em palestra proferida para um grupo de estudantes de hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, que na verdade a certificação ISO 9000, pouco ou quase nada colabora para a gestão da qualidade necessária ao bom andamento das atividades hoteleiras e, principalmente, como um diferencial competitivo a ser percebido pelo cliente.

No setor hoteleiro, uma das principais formas de implementação de programas de qualidade total tem sido o 5 S, método prático e simples, cuja filosofia pode ser rapidamente aplicada e seus objetivos são o de otimizar a utilização de recursos disponíveis, manter a estrutura ordenada dos recursos, a organização e a limpeza do ambiente produtivo, buscando a conscientização da necessidade de preservação, manutenção da saúde, do equilíbrio físico e mental, bem como o treinamento da autodisciplina.

Originalmente, a terminologia 5 S fora utilizada devido a sua origem oriental, que busca aplicar regras de gestão, que são o *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke*, as quais traduzidas/adaptadas ao nosso idioma significam: “*senso de*” utilização, ordenação, limpeza, saúde e disciplina, respectivamente.

O senso de utilização busca aprimorar a percepção sobre a utilidade das coisas, mantendo-se no ambiente de trabalho apenas o estritamente necessário, criando a capacidade de identificar aquilo que é útil e que poderá ser essencial para o bom desenvolvimento das atividades produtivas, eliminando o que é supérfluo ou inútil. Busca-se com isso melhorar o

aproveitamento dos recursos, otimizar sua utilidade à administração, distribuir espaços, eliminar o que é obsoleto, reduzir riscos de acidentes e utilizar corretamente os equipamentos.

O senso de ordem e sistematização possibilita um maior controle daquilo que se usa, a racionalização do trabalho, o ganho de velocidade nas ações executadas, diminuindo o tempo de realização de tarefas, dando maior rapidez e facilidade de acesso e de atendimento, reduzindo o tempo gasto e evitando o retrabalho.

O senso de limpeza é utilizado no sentido mais amplo, área de trabalho, espírito, mente e corpo, trazendo satisfação e aumentando a auto-estima dos indivíduos. Assim, têm-se benefícios como a melhoria do bem estar das pessoas e do ambiente, além de redução de riscos de acidentes e doenças.

O senso de saúde baseia-se na premissa que a essência de qualquer organização é o ser humano e para que ele possa exercer o seu ofício e produzir de forma eficiente deverá estar em perfeitas condições de saúde. Um dos fatores de desequilíbrio da saúde é a inadequação das atividades profissionais exercidas, devendo-se enquadrar a capacidade intelectual do homem à execução de tarefas, tendo como objetivo a melhoria do ambiente de trabalho, da convivência social, motivação dos funcionários e redução do absenteísmo.

Além dos 5 S, outra ferramenta muito utilizada na busca da qualidade total pelos administradores hoteleiros é o ciclo PDCA, de Deming e Shewhart, que representa um processo na busca da melhoria (Araujo, 2001), onde o gerenciamento objetiva atingir metas, buscando percorrer um caminho dividido em quatro etapas. A primeira é o estágio do planejamento, caracterizado pelo estabelecimento de diretrizes e metas para cada item de controle, além dos métodos e procedimentos a serem utilizados.



A segunda etapa do PDCA tem como propósito direcionar e executar as tarefas previstas no planejamento, educando e treinando as pessoas no exercício de suas funções, buscando registrar todas as informações necessárias.

Na terceira etapa, que é a de controle, verifica-se os métodos e suas conseqüências, comparando-se o que foi planejado e os resultados obtidos.

A quarta e última etapa é a de ação e correção, objetivando aprimorar ou corrigir falhas detectadas na etapa anterior.

Considerando-se um setor dinâmico e complexo como o setor hoteleiro, nota-se que tais ponderações acerca do 5 S e do ciclo do PDCA, correspondem exatamente as necessidades e expectativas da gestão destes empreendimentos, onde os mesmos têm como características fundamentais, a flexibilidade e a visibilidade observável pelo seu público-alvo. Contudo, Castelli (1994) sustenta que a qualidade deve envolver uma série de dimensões, destacando, o desempenho, o qual refere-se as características elementares dos produtos ou serviços prestados pelas organizações hoteleiras; a confiabilidade, onde o cliente cria uma imagem de confiança e segurança no que o hotel lhe oferece; as características secundárias, ou todo o serviço ou produto ofertado além do solicitado ou esperado pela clientela, com o propósito de surpreender seu cliente; a conformidade, ou seja, respeitar e sempre considerar o que já fora previamente estabelecido como regra comum ao bom andamento das atividades de hospedagem; a durabilidade, consubstanciada está na boa manutenção, não só do seu mobiliário, mas de todo o acervo patrimonial (inclusive com trocas periódicas, se necessárias), objetivando uma imagem sempre agradável, segura e durável; o atendimento, que corresponde ao cartão de boas vindas a sua clientela; a estética, que busca conciliar beleza, praticidade e utilidade, além de harmonizar

o ambiente e, finalizando, a qualidade percebida, visto que se inexistente, ou pouco considerada, nada agrega de valor ao empreendimento hoteleiro.

Todavia, nas entrevistas realizadas, percebe-se que todos os gerentes e profissionais responsáveis por empreendimentos hoteleiros destacam o fator humano como determinante na conceituação e aceitação da qualidade. O que marca a qualidade dos serviços hoteleiros é a participação permanente e contínua dos indivíduos envolvidos, cabendo a gerência incentivar, supervisionar, motivar e melhorar continuamente os métodos e procedimentos adotados, além de determinar claramente as funções das pessoas e sua importância na qualidade requerida ou esperada pelo turista. A qualidade passa a ser algo em aberto e deve ser aperfeiçoado cotidianamente.

Propõe-se, assim, a criação de uma cultura de qualidade nas organizações hoteleiras, que deve ser parte integral do estilo da gerência, onde são preconizados, desenvolvidos e defendidos a qualidade de vida, a qualidade da administração e sua integração com a prática da gestão hoteleira. Desta forma, a cultura da qualidade implicará na satisfação do cliente, fazendo as coisas certas, evitando o retrabalho, formulando uma política de qualidade como uma filosofia do próprio hotel, conscientizando os colaboradores, internos e externos (como os fornecedores), garantindo um serviço qualitativamente superior e sem custos desnecessários.

Diante de todo o exposto, verifica-se que a cultura da qualidade apenas restará firmada quando estivermos diante das seguintes características: sentido da racionalidade; compromisso e comprometimento das equipes; definição de metas e procedimentos; desenvolvimento da educação dos envolvidos, com reconhecimento público de todos aqueles que se destaquem no exercício de suas funções. Em síntese, pode-se afirmar que, na verdade, a cultura de qualidade de um estabelecimento hoteleiro resulta do acúmulo de

conhecimentos que a empresa adquire durante sua existência, permitindo uma contínua mudança, ajustando-se às necessidades presentes e futuras.

## BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luís César G. de. Organização, sistemas e métodos – e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. 7ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.
- CASTELLI, Geraldo. Excelência em hotelaria – uma abordagem prática. São Paulo: Qualitymark, 1994.
- CAVASSA, César Ramirez. Hoteles – gerencia, seguridad y mantenimiento. 2ª ed. México, DF.: Trillas. 1995
- LAMPRECHT, James & RICCI, Renato. Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial – como implementar a ISO 9000 e ISO 14000 em hotéis e restaurantes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MOTTA, Keila C. N. Marketing turístico. São Paulo: Atlas, 2001.

## ABORDAGEM E MODELO OPEN SYSTEM PARA REPENSAR A ORGANIZAÇÃO

Jorge Duarte Veiga Roldão

*"O absurdo das burocracias, o peso das convenções, fazem com que a realidade cotidiana se torne um grande pesadelo, a continuação de um mundo que está dormindo no mundo que está acordado."*

Franz Kafka

Vivemos todos a época das incertezas e da imprevisibilidade. Tudo a uma enorme velocidade provocando transformações que rompem com nossas verdades, nossas limitações e nossos paradigmas. Vivemos revoluções no âmbito de nosso ser e o mesmo ocorre com as organizações. O cenário se transforma e compõe perante nossos olhos, surpresos ou atentos, um jogo que não conhecemos na sua íntegra e do qual as regras se formam a medida que o jogo é jogado. O tempo, de fato, consome nossas certezas. Estamos conscientes ou sonhamos um pesadelo kafkaniano na tentativa de sobrevivência em meio a um mundo que parece já não mais ditar os passos, o ritmo e a direção de seus dias.

O pensar e o agir de nossas organizações, inseridas neste século estressado, desenvolve seus tentáculos analíticos e constrói sua capacidade de visão e inserção em cenários de alta incerteza e imprevisibilidade, onde os elementos organizacionais precisam ser organizados para produzir padrões de atividade com variedade de requisitos para atender a variedade de influências recebidas do ambiente e para produzir a variedade de produtos e serviços requeridos pelo ambiente.

Perante os novos paradigmas de nosso tempo as antigas estruturas organizacionais e de pensamento conseguem, com dificuldade cada vez maior, moldar eficazmente soluções e antever, com base na percepção e no aprendizado das tendências e dos cenários futuros, as mudanças e adaptações mínimas e necessárias para a sua condição de simples existência. O tempo consome nosso tempo e com ele os passos padronizados que planejáramos.

Aprender com o ambiente, suas forças e seus integrantes torna-se primordial nos tempos atuais. Neste contexto, a abordagem dos Sistemas Abertos (*Open Systems Approach*) surge na tentativa e com o objetivo de proporcionar uma análise interativa com o ambiente do qual se faz parte, proporcionando uma troca de energias que favoreça o aprendizado com base na inter-relação ampla e não limitada e restrita por modelagens, sistemas ou representações que não atendam a busca pela compreensão da complexidade presente nos sistemas sociais.

### **A Natureza dos Sistemas Sociais: O que as Estruturas nos permitem ver?**

A abordagem dos sistemas abertos traz a oportunidade de uma análise que considera a representação gráfica dos sistemas sociais como um apoio importante, porém, extremamente incompleto à compreensão das relações e dos comportamentos. Logo, aponta-nos quais novos focos devem ser considerados e de que forma esta observação pode caracterizar-se como uma vantagem competitiva estratégica nos cenários atual e futuro.

Como ponto de partida para a construção de uma diferente capacidade de compreensão da organização devemos romper com a exclusividade das analogias e representações que objetivam sintetizar o funcionamento das organizações, verdadeiras unidades sociais, através de sistemas de comportamento exato, previsível e controlável como, por exemplo, as células do organismo humano, as fábricas ou qualquer outro processo produtivo com sua representação simplificada de entrada, processamento, saída e realimentação. Nem sempre, e cada vez menos, as organizações possuem estruturas rígidas, percebidas ou simplesmente identificadas. E mesmo quando a estrutura pode ser percebida, pouco se pode observar enquanto lógica de seu funcionamento. Ampliar a compreensão de qualquer análise relacionada com os sistemas sociais de uma organização passa pela abordagem de que eventos, acontecimentos e comportamentos não podem ser previstos, padronizados ou controlados com a simplicidade de quem conduz um sistema fechado como uma máquina.

A representação gráfica simplificando um fluxo de atividades ou um sistema deve ser interpretada como um meio auxiliar do processo de construção da compreensão do analista, consultor ou administrador perante o seu desenvolvimento enquanto observador e

ser atuante na organização. A concentração na representação gráfica revela duas importantes dificuldades: a primeira diz respeito a capacidade do observador e a segunda está relacionada com a maior facilidade, mesmo que incompleta, em se entender uma organização por sua estrutura física. Como consequência desta dependência pelo mais simples e convencional observamos que os fatos sócio-psicológicos, essenciais do caráter altamente variável das organizações, são frouxamente articulados, percebidos e analisados. Isto é o que as estruturas nos permitem ver com certa clareza, mas, seria suficiente às organizações este tipo de visão?

### **A manutenção e produção dos *inputs* versus a supersimplificação dos modelos**

Os *inputs* são importações de energia do Sistema Social. Podem ser divididos em dois tipos: os de manutenção, que sustentam e dão continuidade ao sistema, e os de produção, que proporcionam os resultados. Podem ser encarados como motivações que nutrem e mobilizam os indivíduos que atuam e se relacionam numa organização com a finalidade de obter resultados através de um processo de sinergia efetiva. Sendo uma organização formada por comportamentos humanos advindos do seu sistema social, percebemos a existência da dificuldade em se traçar quais são os inputs necessários e provocativos de eficácia no sistema, bem como, quando e de que forma alterá-los. As variações e forças do ambiente e dos indivíduos tecem um cenário complexo onde a única certeza é a inexistência de uma constância absoluta, tanto interna como externa, impondo às organizações modernas o desenvolvimento de habilidades estratégicas relacionadas a análise e a visão.

A identificação dos *inputs* necessários traduz-se como um diferencial estratégico e competitivo para uma organização inserida em cenários altamente voláteis como os atuais. Desta forma, na compreensão das percepções, atitudes, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos componentes da organização repousará a possibilidade de desenvolvimento da sinergia e da compreensão da relação entre os componentes mais do que estes em si isoladamente.

A compreensão das relações abre uma nova linha de percepções para as organizações. A complexidade do ambiente torna-se possível de ser amenizada desde que exista uma constância estratégica, construída e percebida, no interior da organização perante os cenários que sofrem pressões de variabilidade. A própria estrutura de relações de uma organização não pode ser o fator de maior grau de imprevisibilidade do seu cenário. Fruto desta preocupação perceberemos ao longo da vida das organizações pesados investimentos de tempo e recursos na tentativa de se controlar a variabilidade do comportamento humano.

### **O controle da variabilidade humana: longos passos rápidos para trás**

Desde os modelos *fordistas* até os mais recentes o ser humano tem sua capacidade de variabilidade formatada por padrões convencionados. Desta forma, as organizações ganham maior produtividade e controle para atuação em cenários pouco complexos e estáveis, onde a capacidade de pensar encontra-se restrita a poucos. Porém, esta organização perde a riqueza da diversidade perante os muros da hierarquia e os uniformes da especialização que passam a rodear os seus componentes, tornando-a limitada enquanto fluxo de reações que conduzem a uma adaptabilidade ou flexibilidade. A organização, como consequência, alcança o êxito de compor-se como sua principal concorrente, limitando seus focos de criação, percepção e condução de mudanças a poucos dentro da organização, justamente em cenários que demandam uma postura inversa. Neste instante, quando os passos da organização sob o ritmo da mudança são mal compreendidos, caracterizam um comportamento que pode refrear seu desenvolvimento ou, até mesmo, conduzi-la para trás. A organização perde um potencial diferencial em comparação com os demais integrantes do ambiente. A orquestração bem-sucedida de mudanças é uma fonte real de valor agregado potencial.

As forças que reduzem a variabilidade humana são construídas desde cedo. Num ambiente dinâmico os padrões de atividade são também necessários para permitir que a organização reaja frente as mudanças do ambiente. Porém, as regras aplicadas pelas organizações podem doutrinar restritivamente, limitando o comportamento dos componentes ou, em contraste, podem dar mais liberdade e responsabilidade aos



componentes fruto de um campo de atuação mais amplo que favorece a iniciativa e a participação.

### **As bases de integração dos sistemas: Por que os sistemas deixam de ser sistemas?**

Uma organização existe quando sobre seus sistemas percebe-se um conjunto alinhado de políticas que se ajustam entre si e a estratégia. A existência das sub-unidades do sistema somente se justifica quando estas se reforçam umas às outras, de forma integrada e sinérgica, agregando valor ao sistema como um todo. Notamos que a presença dos fatores dependência, imposição ou credo são caminhos não excludentes entre si que permitem que o sistema, de fato, atue como um sistema. Ao observador do sistema caberá identificar quais fatores, em quais momentos e com qual intensidade serão aplicados com a finalidade de proporcionar a melhor interação do sistema entre si e com o ambiente com a finalidade maior de alcançar os objetivos propostos.

Os sistemas deixam de ser sistemas quando se isolam enquanto unidades e abandonam a compreensão de seus papéis na construção do todo. A situação agrava-se ainda mais, quando em alguns casos, notamos que as unidades dificultam a atuação uma das outras ou passam a competir entre si. Nestes casos, muito provavelmente, a maior concorrência de uma organização ocorrerá internamente. Os sobreviventes deste conflito interno, verdadeira miopia organizacional, serão os geradores do resultado corroído pelo câncer da cegueira sistêmica que competirá no ambiente externo.

A composição do sistema por subsistemas responsáveis pelos papéis que permitirão o desempenho da função principal é a condição primordial para uma atuação favorável em cenários competitivos, internacionalizados e mutantes como os atuais. Compreender o ambiente não pode caracterizar o foco principal de preocupação de uma organização. Compreender o ambiente e integrar o sistema favorecendo o desenvolvimento da organização veste o manto da atenção e, por vezes, o diferencial entre as organizações cujo interesse deve ser o de sentir as mudanças relevantes e traduzir, através do sistema, seus significados em mudanças para a própria organização e para o cenário futuro que a ambientará.

As mudanças no ambiente podem ser ocultas, percebidas, antecipadas ou construídas. No cenário de mudanças o principal perigo para uma organização é voltar-se, por proteção ou crença em estar modernizando-se, somente para a tentativa de acompanhar as mudanças, pois, desta forma, tecerá um elo de dependência entre a sua existência e a existência do cenário. O extremo inverso, porém, também se caracteriza como extremamente prejudicial ao futuro de uma organização, pois, fechar-se dentro de si mesma bloqueará um potencial aprendizado com o cenário restringindo o crescimento enquanto amadurecimento e conhecimento para a organização.

### **Funções Normas e Valores: Quando o sistema pensa conduzir as pessoas**

Todo sistema serve como uma estrutura que apóia as ações, os relacionamentos e as experiências das pessoas que interagem com este sistema e o seu ambiente. Porém, as formas de atuação das pessoas perante os sistemas possui uma variação bastante ampla e, por vezes, adversa. O sistema tem o poder, enquanto estrutura, de conduzir as ações ao rumo desejado, bem como, fruto de alguma incoerência, provocar o distanciamento entre o sistema e alguns de seus componentes. A abordagem proporcionada pelo sistema aberto salienta que é preciso haver crenças sobre o comprometimento apropriado e requerido para os membros do grupo, bem como, uma devida comunhão objetiva destas crenças onde nem todos precisam ter a mesma idéia, porém, a maioria deve estar de acordo com as idéias que serão seguidas por todos. As crenças adotadas deverão transmitir aos componentes do grupo uma clara percepção de que existe um apoio do grupo para as idéias. O conceito de comprometimento deve estar fortemente impregnado na organização, tendo o sistema uma importante parcela da responsabilidade para com o atendimento desta meta. Quando o sistema se distancia de seus componentes observamos reações de restrição, comodidade ou adaptação do indivíduo perante a estrutura da qual faz parte.

No comportamento padronizado o indivíduo é ajustado aos padrões, expectativas e limites para o desempenho das suas atividades de acordo com o papel que executará. O sistema, desta forma, vestirá o indivíduo de acordo com o nível hierárquico ou função que este ocupar. Esta postura da organização, numa visão crítica, limita a individualidade e amplia a coletividade enquanto capacitação e criatividade, ajustando diferentes indivíduos a

atuações semelhantes. Na inclusão parcial percebemos que apenas uma fatia psicológica do indivíduo está participando ou está disponível para a organização. Isto pode ocorrer quando o sistema não utiliza o potencial deste indivíduo na sua estrutura ou quando a organização tenta mudar este indivíduo com a finalidade de ajustá-lo na estrutura. O indivíduo divide sua atenção e a organização pensa trazer a pessoa completa.

A abordagem dos sistemas abertos atenua e minimiza, enquanto modelo, estas distorções através de sistemas e estruturas moldadas com base na interdependência entre funções, princípio de reciprocidade, simbiose e no mínimo foco no status da posição. Os valores apresentam apoio cognitivo e estrutura ao comportamento das pessoas.

### **A organização em relação ao seu ambiente: Fazendo ou sendo parte?**

A vida implica numa interação constante entre organismo e o meio-ambiente. As reações que desenvolvemos enquanto elementos em interação com ambientes em constante transformação irão variar de acordo com nossa percepção e capacidade de compreensão sobre estas transformações. A primeira reação é a de orientação, que é o sentido de reação do corpo frente as novidades do meio-ambiente. É, portanto, involuntário e presente quando não existe a acomodação perante os eventos. Em alguns instantes, entretanto, as reações podem ser ainda mais rigorosas quando os indivíduos se vêem compelidos a se adaptarem a certas situações que envolvem conflito e incertezas. Essas reações são chamadas de reações de adaptabilidade, pois exigem uma resposta imediata. As reações de orientação e adaptabilidade pontuam a capacidade de convivência, compreensão e atuação de indivíduos e organizações em determinados cenários. A interação entre os que provocam e os que reagem torna-se o ponto crítico de análise.

A abordagem dos sistemas abertos apresenta-nos como foco de análise nesta interação pontuada pelo provocar e reagir entre a organização, seus componentes e seu meio-ambiente e a tentativa de compreensão através das relações que são desenvolvidas entre os sistemas deste meio-ambiente. O objetivo, enquanto fruto de uma compreensão, passa pela construção de um entendimento que une a relação, o comportamento e as funções de cada componente de um sistema em interação num meio-ambiente maior.

A abertura do sistema refere-se ao grau em que o sistema é ou está receptivo aos inputs que o ambiente pode proporcionar. Os sistemas diferem-se uns dos outros pelo nível

de absorção de inputs que aproveitam e quanto a abertura aos determinados tipos de inputs. Podemos entender por Abertura de Sistema, os poros de oxigenação e alimentação de uma organização. Entretanto, possuir tais poros não significa, por premissa básica, uma capacidade de oxigenar-se ou alimentar-se. Organizações que possuem poros ou aberturas em seus sistemas, por vezes, não desenvolvem habilidade suficiente para compreender os *inputs* que transitam pelos poros ou, simplesmente, restringem o fluxo para apenas alguns tipos de *inputs*.

Fazer, e não apenas ser, parte do ambiente significa estabelecer os poros de abertura no sistema ideais ao nível de entrada de *inputs* que a organização conseguirá digerir enquanto manutenção e produção. Esta relação entre quantidade e tipos de abertura está diretamente dependente da compreensão e do comprometimento dos componentes internos da organização com seus objetivos. Compreender o ambiente do qual se faz parte significa compreender não apenas como se caracteriza este ambiente, mas, principalmente, como se dão as relações entre os supersistemas e os subsistemas, ou seja, as relações do exterior com o interior da organização. Torna-se, portanto, fundamental compreender o nível de dependência da organização enquanto sistema e seus subsistemas perante o supersistema. Qual a interação necessária entre estes elos para que a organização tenha condições de existência. Conhecer estas variáveis permitirá que a organização, com base no conhecimento, alimente as concepções e ações que deverão ser desenvolvidas com a finalidade de atuar e provocar reações no ambiente.

Posteriormente, a organização deverá traçar de forma estratégica e produtiva os limites de variação do comportamento dos sistemas dos quais se encontra dependente. Conhecer previamente a amplitude de comportamento que afeta positiva ou negativamente, enquanto conseqüências, o desempenho da organização assume papel de suma importância enquanto compreensão das relações atuais e futuras entre os sistemas habitantes de um ambiente maior.

A compreensão das contribuições entre os subsistemas e a amplitude de variações entre os sistemas tornará claro os padrões de cooperação e de conflito no ambiente da organização. Estas ações que fazem interagir sistemas na busca pelo resultado positivo ou na luta pela menor fatia do resultado negativo caracterizam-se pelas funções intrínsecas e extrínsecas. As funções intrínsecas objetivam resultados imediatos e diretos de um sistema

ou subsistema para com seu principal produto e as funções extrínsecas, que exigem uma análise de conseqüências, tornam-se resultados na medida em que afetam outros sistemas ou subsistemas aos quais a organização estiver relacionada direta ou indiretamente.

Mesmo baseadas em análises que não se prendam apenas nas estruturas e representações gráficas dos modelos sociais, as organizações precisam estar preparadas para lidar com cenários dominados pela incerteza, pelo imprevisto, pelos paradoxos e pelos conflitos que estão presentes nos seus sistemas sociais, exigindo destas organizações um alto poder de flexibilidade. A flexibilidade, de estrutura, de compreensão e de pensamento, se traduz na principal arma de uma organização para lidar com a complexidade. Mais do que nunca as organizações precisam estar abertas, pois nunca existiram e nunca existirão no vácuo, estando imersas em pressões ambientais cada vez mais fortes.

Saber o que desejar das mudanças. Saber ver e compreender as mudanças. Saber adequar e desenvolver a organização como um sistema social que interage e, sobre tudo, aprende e não se acomoda frente aos desafios e novas habilidades que o nosso tempo insiste em desafiar-nos. Precisamos entender além das estruturas e além dos processos. Sentir e agir como Vinícius de Moraes em sua poesia Acontecimento que diz "... muitos não compreenderão porque suas inteligências vão somente até os processos. E já existem nos processos tantas dificuldades... Alguns verão e julgarão com a alma, outros verão e julgarão com a alma que não têm. Ouvirão apenas dizer... Será belo e ridículo. Haverá quem mude com os ventos e haverá quem permaneça na pureza dos rochedos ..."

Mudemos com os ventos da compreensão do que propõe as idéias dos Sistemas Abertos.

## BIBLIOGRAFIA

- GALBRAITH, Jay R. Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1970.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o

poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. Rio de Janeiro: Artenova, 1972.

## EMPOWERMENT E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Luis César G. de Araujo  
Teresa Cristina Padilha de Souza

### *Introdução*

Existem termos utilizados em técnicas de gestão que parecem eficazes para multinacionais ou grandes organizações da iniciativa privada. Combinam com pessoas alegres e simpáticas, bem arrumadas, altos salários, mobiliário de primeira classe, e assim por diante. *Empowerment* soa como um deles. Tendo como traduções “*empoderamento* ou “*delegação de poder*”, pode ser mais bem definido como uma maneira de fazer fluir o poder que existe nas pessoas; aflorar os valores de cada ser humano; seus conhecimentos, suas motivações e suas habilidades. Interessante! Porém, ainda assim, associar essa tecnologia à administração pública pode parecer fato estranho, ou mais um modismo criado por consultores. No entanto, ao confrontarmos as premissas do *empowerment* com as maiores deficiências da administração pública, podemos verificar justamente o contrário; para cada um dos maiores males da administração pública, *empowerment* parece prescrever o tratamento correto. Portanto, muito diferentemente do que poderíamos pensar, administração pública e *empowerment* se ajustam plenamente e parecem feitos um para o outro. O casamento perfeito!

Diante dessa constatação, o presente artigo tem como objetivo aliar preceitos do *empowerment* a algumas características da administração pública, mostrando como um programa de consultoria poderia utilizar essa tecnologia para tentar superar algumas das maiores dificuldades enfrentadas pelo setor, buscando soluções, e até mesmo combatendo paradigmas fortemente enraizados e, portanto, difíceis de serem quebrados.



## ***1. O Poder na Administração Pública***

Delegar poder significa, em muitas situações, perder prestígio e abrir mão de parte de seu patrimônio funcional. E esse comportamento foi sendo passado através dos tempos e mostra seus efeitos ainda nos dias de hoje. As pessoas que detêm cargos públicos, na maioria das vezes, sentem-se inseguros em abrir mão de seu poder e delegá-lo a seus subordinados.

Sendo este, portanto, um dos principais males da administração pública, deve ser o primeiro a ser frontalmente atacado. É importante iniciar pelos escalões superiores e identificar áreas ou níveis hierárquicos que concentrem “esferas de poder”; seus supostos detentores deverão então ser convencidos de que a delegação, ou melhor, o incentivo ao afloramento do poder de seus subordinados, irá fortalecer as equipes, melhorando com isso o desempenho da organização, que poderá assim alcançar melhores resultados em relação à sua missão institucional.

## ***2. A Dificuldade de Definir Responsabilidades***

Uma outra questão crônica inerente à administração pública refere-se à dificuldade de definir responsabilidades. Em muitas ocasiões, as pessoas não conseguem distinguir entre tarefas e responsabilidades; desempenham suas rotinas mecanicamente, sem saber, de fato, as responsabilidades que nelas estão inseridas, e as metas e os objetivos que serão alcançados com sua realização. Neste caso, caberá ao consultor certificar-se de que todas as pessoas estejam envolvidas na missão da empresa e plenamente conscientes e orgulhosas de suas responsabilidades, atribuindo a cada uma delas sua devida prioridade e importância.

## ***3. A Autoridade na Administração Pública***

Ao analisar o contexto da administração pública um outro vício decorrente de questões culturais, poderá ser identificado: via de regra, são imputadas às pessoas responsabilidades, sem que lhes seja, em contrapartida, delegada a correspondente

autoridade. Sem essa autoridade, muitas vezes o indivíduo se vê impedido de cumprir suas responsabilidades, uma vez que não possui autonomia suficiente para tomar decisões adequadas. Como fato agravante, em alguns casos, sequer são definidos os limites de sua autoridade.

Ao consultor caberá, portanto, realizar entrevistas e verificar se cada pessoa julga possuir a autoridade necessária para desempenhar suas funções a contento. É importante também conscientizar às pessoas de que delegar autoridade não pressupõe perder o controle, poder. Muito pelo contrário. Neste momento, torna-se imprescindível que o consultor verifique quanto à existência de mecanismos de controle eficientes, que dêem segurança suficiente aos níveis hierárquicos para que possam delegar responsabilidades e autoridade a seus subordinados. É, também, primordial que o consultor transmita aos gestores da organização que, da mesma forma que no caso das responsabilidades, a autoridade pode e deve ser constantemente reavaliada, tanto como um mecanismo de *feedback* para o servidor, como no sentido de coibir possíveis abusos ou falta de autoridade.

#### **4. A Falta de Treinamento e Desenvolvimento na Administração Pública**

Como consequência das crescentes restrições orçamentárias vividas pela administração pública ao longo dos últimos anos, as verbas referentes a treinamento e desenvolvimento têm sido historicamente o primeiro alvo de corte na adequação aos tetos estabelecidos. A visão curta de alguns gestores de que treinamento é supérfluo, uma vez que julgam *saber tudo*, ou a falsa desculpa de que as pessoas imprescindíveis não podem se afastar de suas tarefas para realizar treinamento, vêm contribuindo para a desmotivação e o decréscimo nos padrões de eficiência na realização das tarefas no setor público.

Caberá neste caso ao consultor verificar e consolidar as necessidades de treinamento e, mais uma vez, conscientizar os altos escalões da administração pública quanto à prioridade do desenvolvimento dos servidores para o crescimento de sua autoconfiança e segurança em relação às responsabilidades que lhes são atribuídas. No sentido de reduzir custos, poderão ser desenvolvidos programas internos de treinamento de caráter contínuo e permanente, utilizando para isso, habilidades e experiências dos próprios funcionários da empresa.

### 5. A Importância do Conhecimento e de Informações

Embora estejamos vivendo a Era da Informação, pode-se dizer que na administração pública muitos ainda trabalham no escuro. Além de existirem ainda as famosas “*caixas pretas*”, geradas pela insegurança de algumas pessoas que entendem que transmitir informação significa perder poder, sistemas de informações precários ou às vezes extremamente complexos fazem com que o gestor público esteja sempre *na corda bamba*, ou seja, tomando decisões sem nenhum embasamento em nível de conhecimento ou informações de gestão. Da mesma forma, o fluxo de informações dentro da organização nem sempre é eficiente, tornando o processo lento e excessivamente burocrático.

O primeiro passo a ser dado pelo consultor é convencer as pessoas que ninguém é insubstituível e, portanto, não devem existir informações *ocultas* dentro da organização. Deve ser estimulado o desenvolvimento de sistemas de informação eficientes e de simples manipulação, para que os usuários se sintam mais seguros em relação à tomada de decisão. Da mesma forma, devem ser incentivadas reuniões entre equipes de diferentes áreas, que além de promoverem a troca de informações e conhecimentos, servem como excelentes mecanismos para estreitar relacionamentos e eliminar possíveis áreas de atrito e rivalidades.

### 6. A Necessidade de Feedback e Reconhecimento

Um dos fatores que poderá ser diagnosticado na administração pública refere-se à tendência à não-existência de feedback e reconhecimento em relação aos servidores. Já estigmatizados por sua imagem de indolência e incompetência, o servidor público, por muitas vezes, tem medo de dar o melhor de si e, com isso, arriscar-se a cometer erros e ser ainda mais fortemente criticado. Portanto, acaba sendo melhor restringir-se a fazer aquilo que gosta e realiza de forma mecânica, eximindo-se de possíveis erros. Pior ainda, na maioria das vezes, além de não haver qualquer mecanismo de reconhecimento pelo bom desempenho (que muitas vezes é considerado como mero cumprimento da obrigação), existe apenas o retorno depreciativo e negativo quando o resultado supostamente fica aquém do desejado. Uma questão preocupante, que deve ser sinalizada pelo consultor, é o

fato de, muitas vezes, o mau desempenho ser consequência de um dos fatores anteriormente mencionados como, por exemplo, a falta de definições e/ou informações necessárias ao cumprimento das tarefas. Sendo incentivados mecanismos de reconhecimento e *feedback*, o servidor se sentirá orgulhoso e propenso a esforçar-se ainda mais quando seu resultado for positivo e, mesmo quando o feedback for negativo, poderão ser identificadas as fontes de erro e até mesmo reveladas surpresas em relação aos motivos pelos quais as funções deixaram de ser realizadas a contento.

### **7. A Confiança, a Auto-Estima e o Respeito ao Servidor Público**

Da mesma forma que o gordo faz piadas a respeito de sua gordura, e que o feio debocha de sua própria feiura, as autodepreciações do servidor público não passam de mecanismos de defesa em relação a sua imagem tão depreciada. Todos sabemos que o gordo gostaria de ser magro, o feio gostaria de ser bonito e o servidor público deseja ser eficiente e competente. Apesar de poder não parecer, o servidor quer mudar, e este fator, além de extremamente favorável e importante, é a chave-mestra para a abertura das portas para o empowerment dentro das organizações. Portanto, uma das principais abordagens do consultor deve ser no sentido de tentar buscar mecanismos para incentivar a confiança, o retorno da auto-estima e o respeito ao servidor público, tanto no nível interno, por intermédio de seus colegas e superiores, como no nível externo, no que diz respeito à sua imagem perante a sociedade.

### **8. Conclusão**

Mudança não se faz do dia para a noite. O *empowerment* não é uma receita mágica para a solução dos problemas históricos e culturais da administração pública, e tampouco é este o objetivo do presente artigo.

Na verdade, mais importante do que tentar mudar a mentalidade do servidor público é conscientizar os níveis hierárquicos superiores de que o *empowerment* pode ser uma tecnologia eficaz para reverter o processo de estagnação e, em muitos casos, até mesmo de

degradação de algumas organizações do setor público. Seus mecanismos podem até parecer simples, mas requerem rigor e, principalmente, perseverança em sua aplicação.

Como grandes barreiras a serem superadas aparecem a falta de incentivos e uma cultura de acomodação fortemente enraizada, que aparentemente tomaram conta da administração pública. Por outro lado, surge como fator altamente positivo, a vontade do servidor público de mudar sua imagem, com a perspectiva de reversão desse cenário de deterioração e desestímulo.

De acordo com os orientais, os momentos de crise são altamente propícios para a realização de mudanças e este é, portanto, o momento ideal a ser explorado pelos gestores da administração pública no sentido de buscar uma solução, visando a auto-estima e o orgulho de ser um servidor público.

## 9. BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P., RANDOLPH, Alan. Empowerment exige mais do que um minuto; tradução de Ivone Carvalho. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda. 1996.

MILLS, Daniel Quinn. Empowerment: um imperativo: 6 passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho; tradução Bazán Tecnologia Lingüística. Rio de Janeiro: Campus 1996.

TRACY, Diane. 10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas; tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus 1994.

## EMPOWERMENT E A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Luiz Henrique Carneiro Lemos

Cada consumidor tem sua própria personalidade e forma de reagir as ofertas de bens e serviços que o mercado lhe oferece. Eles experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de atendimento, de acordo com a medida na qual suas expectativas foram ou não atendidas ou mesmo ultrapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Ninguém tem dúvida do quão traumático é um cliente irritado por um atendimento mal feito. Mas, mesmo que tudo dê certo dentro do aspecto formal dos serviços padronizados pelo lojista, isso bastaria? Cremos que não. Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser facilmente atraídos pelos concorrentes. Um cliente encantado é propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em formatos de varejo altamente competitivos ou de prestígio, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e completamente satisfeitos ou encantados.

Antes de prosseguirmos, achamos conveniente colocar a sutil diferença entre atendimento e serviços ao cliente, apesar de genericamente atendimento estar inserido na idéia de serviços. Isso ocorre em função de originalmente, grande parte da literatura sobre o assunto ser americana, logo, como *attendance*, apesar de ter um sentido semelhante ao encontrado na língua portuguesa, não estende o seu significado à idéia de atendimento ao consumidor. *Service* assumiu o significado genérico para a questão. Em função da riqueza da nossa língua, temos a oportunidade de entender melhor a sutil, mas nem por isso menos importante diferença entre elas.

Consideramos como serviços a intenção formal, “mecânica” e planejada, cujo desenvolvimento é baseado em “know-how”, sem que necessariamente haja um maior envolvimento do profissional com a empresa para que o processo tenha bons resultados. Por exemplo, a entrega de um produto na residência do consumidor dentro das normas especificadas pela empresa. Já o atendimento, é um processo informal, que exige conhecimento técnico, sensibilidade, inteligência, bom senso e calor humano, onde a fonte de grande parte desses predicativos encontra-se justamente no nível de envolvimento do profissional com os objetivos da empresa. Exemplificando: um vendedor que identifica a necessidade do seu cliente em ser ajudado a levar as suas compras feitas na loja e as que foram feitas fora dela, até o estacionamento. Mesmo fora das normas, o vendedor se prontifica e insiste em ajudá-lo, pois para ele o mais importante é satisfazer o cliente.

Mas como fazer uma equipe agir de tal forma a extrapolar as normas da empresa para encantar o cliente? A resposta é mantê-la motivada e comprometida. Parece simples, mas não é.

Muitos são os motivos que levam à desmotivação e o conseqüente descaso por parte da equipe de vendas. Motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e, fundamentalmente, de forma criativa, ou seja, mais capacitados em achar soluções de problemas que não possuem respostas prontas.

Segundo Frederick Herzberg, autor da teoria Kita (teoria motivacional), declara: “todos os fatores que cercam o trabalho, incluindo remuneração, são simples fatores de” higiene “. Se houver poucos deles, haverá insatisfação, baixa moral e desempenho ruim. Entretanto, não se terá necessariamente motivação se eles existem” (Citado por LAS CASAS, 1999, pg: 109). Herzberg defende o conceito, segundo o qual todos retornam ao ponto zero. “Se alguém recebe um aumento salarial logo ele acostuma-se com esse valor e passa a esperar salários maiores, tornando nulo o fator motivacional. Toda remuneração, reembolso de despesas e de benefícios são fatores de higiene. Com uma escala baseada no ponto zero que causa movimento, mas não motivação”(Citado por LAS CASAS, 1999, pg: 109). O vendedor trabalhará intensamente para ganhar mais, mas não estará necessariamente motivado. A motivação é uma força que o indivíduo desenvolve como resultado de uma satisfação psicológica no seu trabalho. Portanto, o gerente deve criar meios para que isso aconteça. Ele tem que tornar o trabalho o mais interessante possível,



delegar responsabilidades, proporcionar chances de progresso e crescimento, propiciar o aprendizado constante e reconhecimento pelo trabalho.

É difícil imaginar algo melhor do que o *empowerment* para desenvolver uma equipe com este perfil. O *empowerment* consiste num modelo de gerenciamento que fortalece o poder individual das equipes, permitindo e incentivando o desenvolvimento do senso de colaboração e de comprometimento com os demais membros da equipe.

Sabemos que não basta comprar livros sobre o tema, nem mesmo organizar grupos de estudo dentro das empresas. Não podemos negar que é um bom começo, mas é necessário muito mais do que isso. Não basta que as lideranças da empresa adquiram a consciência sobre a importância do *empowerment*, é necessário também ter a disposição para implementá-lo. Não é fácil tomar tal decisão, pois mexe com a estrutura cultural da empresa e demanda uma série de ações, que muitas vezes encontram fortes resistências para serem efetivadas.

Um dos primeiros passos é substituir a idéia de hierarquia pela idéia de time. Tal atitude implica em possibilitar que tais grupos assumam um alto grau de poder individual mesmo que no início seus membros não saibam como trabalhar como equipes auto-gerenciadas. Outro aspecto fundamental é que todos devem ser treinados em atividades de equipe. Equipes dotadas de informações e com suas habilidades desenvolvidas substituem com mais facilidade a velha hierarquia.

Não se faz uma mudança desta natureza sem um time experiente e competente, já que toda a equipe deve estar preparada e madura para o *empowerment*. Existem técnicas que auxiliam no desenvolvimento de um grupo coeso, mas não abordaremos este assunto neste trabalho. Apenas podemos afirmar que tal desenvolvimento deve ser baseado no conhecimento que se tem sobre cada indivíduo da equipe e na capacidade que temos de transmitir para ela todas as nossas expectativas.

O que também é relevante, é conceder autonomia através de limites e metas. Sem limites não há direção, nem objetivos, nem metas, portanto não há resultados também. A falta de limites no sentido mais profundo acaba sendo sinônimo de paralisia. Trata-se, então, de traduzir a visão em papéis e objetivos para melhor atingir tais metas.

Não poderíamos deixar de comentar sobre um dos pontos mais importantes deste tipo de gestão: o reconhecimento. Uma remuneração justa e competitiva, benefícios etc,

conforme colocado anteriormente, são fundamentais, mas não suficientes. É necessária a consciência de que a demonstração de reconhecimento é importantíssima para manter a atitude de motivação nos indivíduos. Esse cuidado com o *feedback* dado ao funcionário é tão sério no *empowerment* que a intolerância ao erro é a atitude que mais desencoraja cada um dos indivíduos de uma equipe a desempenhar seus papéis. Tal atitude inibe a equipe a assumir riscos. Esse é um dos motivos pelos quais é necessário possuir um time experiente e competente, pois este incorrerá em menos riscos de que os eventuais erros sejam insuportáveis para a organização.

Tendo em vista a realidade brasileira no que diz respeito ao atendimento ao cliente, principalmente no pós-venda, a mudança na consciência das lideranças empresariais é absolutamente emergente. Lamentavelmente no Brasil as relações com o cliente no varejo ainda são de baixa qualidade. Falta consciência, não só por parte das equipes de ponta, mas principalmente dos gerentes e executivos do setor. Uma das dificuldades que percebemos é a falta de compreensão de que o verdadeiro atendimento se dá num nível acima dos aspectos treináveis do ser humano. Passar por processos de treinamento de vendas que ensinam as sete etapas de vendas e a falar: “sim, Senhor(a)”, “não, senhor(a)”, “boa tarde, senhor(a)” e “tenha um bom dia, senhor(a)”, estão muito longe de garantir um bom atendimento. Em outras palavras, atendimento não se treina, pois é o resultado de um complexo processo de maturação individual e da qualidade na dinâmica do relacionamento entre as empresas e seus funcionários, conforme já vimos anteriormente. A dificuldade de enxergar tal questão se deve em parte as consultorias externas, que vêm nestes casos um filão extraordinário para vender treinamentos e também uma tendência das empresas utilizarem os treinamentos para fugirem das suas responsabilidades sobre a baixa performance das suas equipes funcionais.

Não queremos ignorar a importância que os serviços organizados, esses sim treináveis, têm na sobrevivência das empresas nos mercados competitivos, mas sim ressaltar que com a facilidade na aquisição de *know-how*, os serviços tendem a se universalizarem com enorme velocidade. Tal característica impede que eles passem a ser considerados como um diferencial competitivo. Ao contrário, o atendimento ao consumidor possui a vocação para ser o grande diferencial no varejo, já que quem estiver trabalhando

culturalmente a importância dele e preparando as suas equipes para desempenharem com excelência este papel, estarão verdadeiramente na frente.

Podemos até imaginar certos tipos de operação varejista sobrevivendo bem sem ter um leque de serviços sofisticados, mas cada vez menos podemos crer que um negócio de varejo possa sobreviver, por menos representativo que seja, sem uma equipe de vendas que recepcione seus clientes carinhosamente e com uma verdadeira intenção de fazer o melhor por cada um deles. Para que isso aconteça é necessário estabelecer internamente um clima que respeite a seguinte premissa: “tratemos uns aos outros com o respeito e o carinho que devemos tratar os nossos clientes”.

O *empowerment* possibilita o desenvolvimento de todos os atributos necessários para que os dirigentes das empresas e suas equipes possam conviver de forma harmoniosa, participativa e altamente produtiva, refletindo para o ambiente externo através de seus clientes e fornecedores, a excelência nas suas gestões.

## BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Atlas, 2001.

BLANCHARD, Ken. Empowerment Exige Mais do Que Um Minuto. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

JOHNSON, H. Thomas. Relevância Recuperada – Empowerment. São Paulo: Pioneira, 1994.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. Administração de Vendas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

## **SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS A APRENDIZAGEM**

**Ricardo H. Scheidemantel**

O presente texto visa ressaltar aspectos práticos da implementação de Organizações Orientadas a Aprendizagem, as *Learning Organizations*. Está baseado, por um lado, em experiências pessoais vividas no contexto de uma equipe de auditoria em obras de telecomunicações, e de um grupo de desenvolvimento de equipamentos biomédicos inovadores; e por outro lado, em comparações e reflexões sobre a vasta literatura de Aprendizagem Organizacional (A.O.) e Desenvolvimento Organizacional, que hoje já apresenta uma razoável massa de estudos de caso.

Aprendizagem Organizacional é uma abordagem organizacional consistente, altamente assertiva e orientada à ação, baseada na criação de um *Estado de Aprendizagem*. Foi difundida em maior escala a partir do trabalho de Senge (1992).

A maioria das *empresas-aprendizes* se encontra no limite da fronteira tecnológica de suas respectivas áreas de conhecimento, embora haja uma tendência de tais conceitos se disseminarem para as empresas em geral, devido à sua relação com o Desenvolvimento Sustentável, com a qualidade do ambiente de trabalho, e principalmente com o desempenho operacional. O espaço que vem sendo conquistado pela A.O. é decorrência da importância cada vez maior da Informação no mundo organizacional. Quando o Conhecimento se tornou – e foi percebido como – uma vantagem competitiva, é natural que um sistema que fomentasse o desenvolvimento do conhecimento – a aprendizagem – viesse a sobressair.

A.O. pode ser implantada mesmo parcialmente nas empresas, ou apenas em alguns setores, dependendo das características da organização. Isto é conveniente sob uma série de situações, por exemplo, pela necessidade de convivência de estruturas mecanicistas com estruturas flexíveis, ou para fins de implantação experimental, ou pela necessidade de modelos de transição.

Existem diversas metáforas que facilitam a compreensão e operacionalização de A.O.

Na Metáfora do Fractal, a organização é vista como uma iteração de valores. Este modelo foi proposto por Leonard-Barton (1998, p. 296). É particularmente apropriado devido ao intenso dinamismo das Organizações Orientadas a Aprendizagem (abreviadamente OOA). A forma final dos fractais, figuras matemáticas complexas, é altamente sensível ao ponto de partida e às condições iniciais, porém as suas variação e sofisticação aparentes são produto da repetição de regras simples. Estas, nas organizações, são os valores, principalmente os dos fundadores e da liderança. Tem-se assim a invariância de escala: um modelo de pensamento e de comportamento que pode ser observado em todos os níveis e que confere à organização o seu caráter. É bastante conveniente entender uma OOA a partir de seus valores norteadores fundamentais, ao invés de formas prescritivas, pois são organizações mutáveis. Aprendizagem Organizacional mantém forte relação com a Fenomenologia, ao passo que as técnicas tradicionais de gestão estão mais relacionadas ao arcabouço teórico do Positivismo.

A Metáfora do Fluxo, apresentada por Morgan, mostra a organização como um Processo de Transformação, e tem relação com o Pensamento Sistêmico: “Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com o mundo exterior por não reconhecerem que são uma parte de seus respectivos ambientes” (Morgan, 1986, p. 249-251). “Desde a mais tenra idade, nos ensinam a dividir os problemas, a fragmentar o mundo, o que parece ter o dom de facilitar tarefas e questões complexas. Mas o preço que pagamos por isso é enorme, pois deixamos de ver as conseqüências de nossos atos e perdemos a noção de integração com o todo maior” (Senge, 1992, p.11).

Um dos problemas de se falar em Aprendizagem Organizacional é que o termo *aprendizagem* perdeu seu significado original de *transcendência*, de *despertar da intuição*, e no uso contemporâneo passou a ser sinônimo de *assimilar informação*: “Acabo de ler um ótimo livro sobre andar de bicicleta - agora já sei andar de bicicleta”. Michael Polanyi chamou a atenção para esta diferença fundamental entre conhecimento tácito e conhecimento explícito ou codificado (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 65).

Em A.O., o aspecto central é aprender a aprender. O termo *impossível* é bastante relativizado, prevalecendo a busca de soluções onde o benefício para o todo tende a ser o fator de decisão. As relações de poder existem, porém de forma muito diferente. Há poucos níveis hierárquicos. É necessário certo preparo de todos os envolvidos: “A menos que o

líder tenha um grau de autoconhecimento, e auto-entendimento, há o risco de que ele possa usar a organização para dar vazão a suas próprias neuroses. Isso pode ter um impacto tremendo sobre as outras pessoas” (Senge, 1999, p.185). Fantasias de *Casa Grande e Senzala* não se adequam ao modelo. Aqueles envolvidos na liderança não são mais ditadores, e sim estrategistas, treinadores (*coaching* [Argyris & Schön, 1996, pg.184]), e facilitadores. Dentre os valores observados em campo, relevantes para a OOA, podem ser destacados como fundamentais a Curiosidade e a Humildade Ativa – diferente da resignação estática, significa o respeito ao ser humano, sua integridade e criatividade, e a capacidade de reconhecer construtivamente os próprios erros e equívocos. Adota-se o exemplo como forma de liderança e negociação; e mesmo dentro da extrema turbulência da modificação contínua se tem Equilíbrio e Serenidade, inerentes às técnicas mais detalhadas de A.O.

Existe esta questão sobre como compatibilizar os valores individuais e os valores da nova organização que se cria. Na verdade isto não é um problema. As pessoas têm seus valores, porém ao ingressarem em diferentes ambientes – família, clube, escola, templo, empresa etc. – modificam seus valores aparentes, em geral de forma pouco consciente, para se adequar melhor ao novo ambiente, obtendo aceitação e reconhecimento. O processo inicial pode demorar vários dias, até que seja criado o *set* de memória para aquele grupo, e seja incorporado ao sistema automático do subconsciente. “A estrutura influencia o comportamento” (Senge, 1992, p. 100). Ou seja, dentro da empresa, um trabalhador tende a incorporar os valores da mesma. Isto não significa que as pessoas sejam esquizofrênicas; significa apenas que buscam otimizar sua adaptação ao ambiente. Neste ponto é interessante o uso dos conceitos de Genótipo e Fenótipo como metáfora para valores. No código genético há informações fixas, porém que são materializadas de diferentes formas e em diferentes combinações, em função de variações no ambiente físico e no tempo.

Problemas ocorrem com trabalhadores institucionalizados, congelados, como pude observar em grande quantidade no processo de privatização da uma companhia telefônica estatal. A maior parte não admitia qualquer modificação de conduta, embora mais tarde, já desligados da empresa, tenham retornado a um modo de aprendizagem. Isto guarda relação com o conceito de *caos criativo*, de origem zen-budista, de que as pessoas se tornam mais criativas sob certo nível de pressão. Estado Zero (*Zero State*) é uma expressão usada em

Teoria de Sistemas em Engenharia Eletrônica, e designa o estado de um sistema quando todas suas memórias - capacitores e indutores - estão vazias, descarregadas. Podemos nos apropriar desta expressão para designar o estado ideal de trabalhadores para ingressarem em A.O. A tranquilidade de quem “não tem nada a perder”, o entusiasmo de quem vai “começar vida nova”.

Aprender envolve contato com o desconhecido, por definição. Se algo já é conhecido, não pode ser aprendido. Esta é uma das barreiras a ser quebrada. Muitas empresas adotam um Pensamento Estratégico Ingênuo na forma da oscilação entre dois pólos: “temos sucesso e não precisamos aprender nada” X “temos problemas e não temos tempo para aprender nada; precisamos de uma solução”.

Ao contrário do que as aparências possam sugerir, em particular devido à grande liberdade do fluxo de informações tanto horizontal como vertical, as Organizações Orientadas a Aprendizagem não são sistemas vulneráveis. “Uma organização gerenciadora do saber só é compreensível como um todo orgânico”. Pode-se levar os concorrentes a visitar as instalações, mostrar-lhes quase tudo, sem estar lhes dando a “conhecer nada, pois eles não poderão levar consigo o que lhes é mostrado” (Leonard-Barton, 1998, p. 23). Além disso, a coesão dos trabalhadores torna a organização particularmente resistente em ambientes hostis, conforme foi observado em campo. Isto não significa que nunca haja problemas, porém quando ocorrem, são mais fáceis de identificar e o dano é mínimo.

As OOA também não são sistemas sem governo ou controle. Por exemplo, “os mecanismos básicos do controle adotado pela administração numa organização japonesa são tão sutis, implícitos e internos, que freqüentemente, olhando de fora, parece que eles não existem. Essa conclusão é um erro. Os controles existem, são bastante estritos, altamente disciplinadores e exigentes, embora muito flexíveis” (Morgan, 1986, p. 98). Finalmente, as OOA não podem ser comparadas a franquias. No caso de expansão geográfica, por serem sistemas aprendizes e adaptativos, é altamente provável a variabilidade na forma, embora o produto final da organização se mantenha inalterado.

Os diversos autores de A.O. compartilham vários ideais comuns: “adaptabilidade organizacional, flexibilidade, evitar armadilhas de estabilidade, propensão à experimentação, disposição para repensar meios e fins, orientação ao questionamento, realização do potencial humano de aprendizagem no serviço aos propósitos



organizacionais, e criação de ambiente organizacional como contexto para o desenvolvimento humano” (Argyris & Schön, 1996, pg. 181). Penso que uma maneira importante de distingui-los seja quanto à referência a aspectos filosóficos, o que dá origem a duas abordagens principais, as quais não são estanques, havendo razoável grau de superposição. Num contexto filosófico se tem autores como Senge, que colocam ênfase em aspectos pessoais. Num contexto operacional se tem autores como Leonard-Barton e de Nonaka & Takeuchi, com ampla descrição de casos industriais. Embora os primeiros favoreçam a construção de uma sólida base, os segundos falam uma linguagem muito mais próxima do tradicional, facilitando a assimilação. Na verdade, as duas abordagens são complementares.

Assim como os conceitos de Estratégia são aplicáveis à pessoa isoladamente, bem como a grupos como a família etc., os conceitos de A.O. também o são. Assim se tem um laboratório fora da empresa. A vantagem destes outros sistemas é óbvia: a pessoa tem maior controle sobre as variáveis do processo, pode testar rapidamente conceitos em pequena escala, e os prejuízos tendem a ser reduzidos. Gestores e pesquisadores envolvidos com A.O. podem, até por coerência, manter tal atitude também fora do ambiente organizacional.

Muitas empresas com lucros elevados teriam capacidade para experimentar diferentes modelos de gestão por aprendizagem e arcar com as isto. A experimentação, a criação de subsidiárias para testar processos de gestão protegendo sua marca, ou a compra de empresas prontas com resultados positivos em A.O., são formas de incorporar tais competências.

Apresento a hipótese, baseada no trabalho com equipes, de que uma forma interessante de implantar A.O. em muitas empresas seja o uso de processo indutivo. Fazer pequenas modificações nas rotinas sem declarar formalmente um programa, ou usando justificativa fictícia, e deixar os conceitos se provarem por si mesmos. Isto porque A.O. envolve conceitos muito vastos, alguns dos quais podem inicialmente gerar certa intranquilidade. Porém existe uma força inerentemente positiva e construtiva em A.O.

No caso de organizações de grande porte, que possuem uma elevada quantidade de memória acumulada em seus sistemas físicos, sistemas de gestão, formação educacional dos seus membros, e valores anteriores, parece sensato não intervir na empresa original.

Melhor seria criar uma nova e pequena empresa fazendo exatamente a mesma atividade, ou uma subsidiária com um domínio geográfico próprio. E evitar a contaminação. Na presidência em particular e nas diretorias em geral, colocar pessoas com os valores que se deseja para a organização, fazendo com que a permeiem. Porém, o início deveria ser muito pequeno, e sob caos criativo. E o crescimento inicial sob proteção da matriz. Seria recomendável contratar trabalhadores em Estado Zero (independente de idade, sem expectativas consolidadas, sem ressentimentos, e querendo aprender o novo com entusiasmo). Quanto aos sistemas físicos e de gestão, usar atravessadores de fronteiras (pessoas familiarizadas com as linguagens de ambos os ambientes) para se apropriarem dos aspectos positivos da matriz. E vale lembrar a importância de parcerias com semelhantes e com exterior. Há semelhanças deste modelo com o caso das empresas-espelho de telecomunicações, e com a relação de pais e filhos.

Por fim, a Aprendizagem Organizacional fala contra o excesso de planejamento e em favor da ação. Ação imediata, intensa, experimental. Algumas OOA estabelecem uma quantidade mínima de experiências por unidade de tempo, e algumas até uma proporção mínima de fracassos. Isto porque o erro inteligente é uma fonte muito valiosa de aprendizado. E, por outro lado, se considera os custos gigantescos da não-experiência. Este custo representa os mercados que deixaram de ser conquistados, abrindo espaço para a ação dos concorrentes e principalmente dos novos entrantes, porque não se ousou testar idéias originais.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- LEONARD-BARTON, D. Nascentes do Saber: Criando e Sustentando as Fontes de Inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MORGAN, G. Images of Organization. Thousand Oaks: Sage, 1986.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENGE, P. A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem.

São Paulo: Best Seller, 1992.

SENGE, P. A Quinta Disciplina: Caderno de Campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

## BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA  
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

[illegible]

85685

BIBLIOTECA  
MARIO HENRIQUE FIMONSEN  
FUNDAÇÃO DE LINGUAGEM  
306555  
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  
www.fgv.br/ebape

