



EBAPE

Escola Brasileira de
Administração Pública
e de Empresas

CADERNOS

EBAPE

Métodos e Estratégias de Consultoria

Luis César Gonçalves de Araújo (org)

Cadernos EBAPE
nº 122

N.Cham: P/EBAPE CE 122

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



000306552 / bib-id: vtls000075775

Estante

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

DEZEMBRO DE 2001

**MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE
CONSULTORIA**

Luis Cesar G. de Araújo (org.)

CADERNOS EBAPE
Nº 122

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="579 744 728 957" data-label="Image"></div> <div data-bbox="234 1078 578 1117" data-label="Section-Header"><p>CADERNOS EBAPE</p></div> <div data-bbox="231 1176 728 1261" data-label="Text"><p>Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas</p></div> <div data-bbox="231 1319 730 1495" 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="774 893 1259 929" data-label="Section-Header"><p>CADASTRO: CADERNOS EBAPE</p></div> <div data-bbox="774 1074 1259 1106" data-label="Text"><p>Nome:</p></div> <div data-bbox="774 1121 1259 1155" data-label="Text"><p>Instituição:</p></div> <div data-bbox="774 1170 1259 1202" data-label="Text"><p>Endereço:</p></div> <div data-bbox="774 1217 1259 1251" data-label="Text"><p>Cidade:</p></div> <div data-bbox="774 1266 1259 1298" data-label="Text"><p>País:</p></div> <div data-bbox="774 1312 1259 1347" data-label="Text"><p>Código Postal:</p></div> <div data-bbox="774 1576 1045 1608" 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

Temos o prazer de apresentar mais um **CADERNOS EBAPE**, publicação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, editada pela Editora da Fundação Getulio Vargas..

Esta edição é dedicada aos artigos escritos pelos alunos do Mestrado-Executivo da EBAPE/FGV e é resultado de uma parceria com o Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, cuja sigla é ISAE-MERCOSUL na cidade de Curitiba, Paraná.

O leitor certamente apreciará os artigos, freqüentemente, desenvolvidos com espírito de natureza crítica e sempre com o objetivo maior de promover o aperfeiçoamento e crescimentos dos profissionais brasileiros.

Luis César G. de Araujo
Coordenador e articulista

SUMÁRIO

1. Arquitetura Organizacional: fator diferenciador	1
Airton Zolet	
2. Arquitetura Organizacional	5
Augusto Carlos Dalla Vecchia	
3. Mudança Organizacional e o empowerment: uma abordagem crítica	11
Celso Luiz Tacla	
4. Aprendizagem Organizacional virou moda ?	18
Cristina Ferigotti	
5. Conheça-te a ti mesmo.	23
Edson Chiari Crottoli	
6. As fronteiras da terceirização; da terceirização organizacional à terceirização do afeto; uma visão reflexiva de como a técnica se aplica à vida das pessoas dentro e fora das organizações	32
Fabiano Pucci do Nascimento	
7. Terceirização de serviços Bancários	39
Gerson Bordignon	
8. O uso da terceirização no Brasil	44
Karen Barreto Campêlo	
9. A gestão e organização horizontal; o fim da hierarquia	51
Luis César Gonçalves de Araújo	
10. Aprendizagem organizacional e a realidade das empresas	59
Luiz Antonio Bronislawski	
11. Consultoria de procedimentos: aplicação na gestão de alianças	64
Luiz Carlos Sanzovo	
12. Aprendizagem Organizacional – o conhecimento como fontes de novas competências nas organizações	70
Marco Antonio N. Cunha	
13. Os modelos tecnológicos de gestão: a questão cultural	77
Miguel Angelo Scotti	
14. Brasil S/A X Brasil S/C	85
Norma de Paula Arruda Filho	
15. Andando em círculos	90
Paulo Afonso Manfredini Hapner	
16. Consultor ou mediador	96
Petrus Antonio Muller Reis	

17. Consultor e a avaliação da conformidade	102
Raul Baglioli Filho	
18 Terceirização veio para ficar	108
Simone Samways Lazari	

ARQUITETURA ORGANIZACIONAL: FATOR DIFERENCIADOR

Airton Zolet

Novos produtos, tecnologias e tendências assombram o mundo diariamente. Mais importante, porém, são as novas necessidades dos consumidores, surgidas a cada instante. Afloram diferentes individualidades, embora o conjunto da maioria rumar para uma universalização de comportamentos em sociedade. Firma-se o lazer, por exemplo, não somente como uma opção, mas como direito consagrado às famílias. A concepção da necessidade é universal, mas a forma de satisfação é individual. Assim, dentro do capítulo lazer surgem diferentes novas necessidades. Para algumas pessoas lazer é cinema, uma caminhada diária, jantares, viagens a pontos turísticos, uma leitura prazerosa, um final de semana no sítio ou na praia. Para outros grupos lazer é esporte radical, imersão total, viagens a lugares extremos, gosto por novas descobertas, rompimento absoluto com o cotidiano, mudança extremada de posição e comportamento. A informática é outro exemplo de necessidade adotada, porém com uso a moda, jeito e desejo de cada usuário. Prevalece a regra de mudança e absorção de novos hábitos como geral, mas o enfrentamento, a reação e a adoção destas inovações, personalizada.

Neste contexto de novas necessidades e anseios individuais decorrentes de uma acelerada adoção de diferentes idéias e comportamentos, mais direitos, maiores reivindicações, devem posicionar-se as empresas. Ora provocadoras de muitas destas mudanças, via lançamentos de produtos, concepções, padrões estéticos, formas e cores, enfrentam as empresas dificuldades provocadas pelo seu próprio sucesso. Não basta a uma firma lançar um produto ou uma fórmula inovadora de sucesso, é decisivo dar sustentação estrutural a essa posição. Manter padrões produtivos, mercadológicos e de encantamento de clientes é muito mais difícil do que acertar uma ação estratégica fugaz. Para perpetuar-se deve a firma estar à frente ou ao mínimo reagir as constantemente novas e pessoais necessidades dos clientes.

Para ser uma empresa estruturada, consciente, pronta a responder a estes desafios e a antecipar-se às necessidades dos clientes, adotando novas práticas, deverá, primeiro, acurar um desenho da organização. Sem um desenho claro, definido, rígido e conhecido sobre o núcleo essencial do negócio não existe empresa para o futuro.

A firma cristalina em sua arquitetura organizacional tem maior e mais célere probabilidade de adiantar-se ou acompanhar as mudanças, sem ser consumida ou ultrapassada por estas mesmas mudanças. A organização com caráter definido e ações comportamentais claras e respeitadas, interna e externamente, tem, nestes fundamentos, sustentáculos a lhe permitir implantar continuamente mudanças estruturais produtivas, mercadológicas e reagir a incrementos ou descontinuidades tecnológicas.

Não basta a empresa descobertas tecnológicas ou ações estratégicas sem sustentação organizacional. Um impulso isolado, descontrolado e desconexo das demais áreas da organização poderá resultar em ganhos imediatos, mas também e, muito provavelmente, culminar no desaparecimento futuro da empresa ou o estremecimento definitivo da sua imagem. Arroubos de ações estratégicas sem respaldo do conjunto arquitetônico organizacional e filosófico da firma se traduz, muitas das vezes, em sucesso momentâneo do dirigente do dia e fracasso eterno da empresa. O próprio mercado comprador, enquanto empresa com empresa e antes do consumidor, observa a estrutura organizacional e personalidade comportamental da fornecedora para respaldar e suportar o implemento proposto. Somente boas idéias já não bastam, face ao imprescindível suporte organizacional, respaldado por empresas de conceitos e práticas claras e efetivas, ou como afirma Araujo, o desenho ou configuração “irá determinar a eficiência com que a organização atuará em seu ambiente” (2001:169).

Definir, implantar, difundir, conscientizar, adotar e praticar um conceito diferenciado e verdadeiro de negócio é maior garantia de resultados perpetuados do que uma inovação factual sem respaldo. Idéia inovadora e compatível arquitetura de organização impulsionam e asseguram resultados continuados. A inovação sem respaldo de

conceitos organizacionais impulsiona, mas não significa necessariamente estabilidade, muitas vezes fracassa por falta de sustentação operacional e tática. Conceito de negócio sem inovação não impulsiona resultados, ao máximo os mantém, porém, para uma empresa almejar existir no futuro não basta manter, é preciso estar à frente. Tendo a empresa clareza em seu núcleo de padrões culturais e comportamentais, estará apta a adotar inovações e flexibilizações organizacionais que lhe permitam superar os avanços.

Construir uma arquitetura organizacional – um desenho da organização –, como forma de contemplar essa imprescindível rigidez de comportamento e ao mesmo tempo flexibilidade na concepção do negócio necessário ao instante, constitui o desafio. David Nadler alerta: “Cargos, estruturas formais, procedimentos burocráticos terão cada vez menos importância para as pessoas cuja lealdade é com o próprio grupo do negócio e com sua disciplina profissional (...) a coerência organizacional na empresa se fundamentará quase exclusivamente em um objetivo comum, com pequeno número de valores compartilhados” (Nadler.2000:66). O resultado final deve ser a construção de uma firma diferenciada e apta a adotar novas práticas, tecnologias, padrões, formas, sem contudo, jamais, perder sua identidade central.

Modelos de concepções organizacionais, arranjos teóricos ou relatos de sucesso existem e são facilmente disponibilizados. Contudo, criar, compatibilizar, desenhar uma concepção única para a arquitetura do negócio deve constituir-se em preocupação de igual ou maior magnitude do que todos os demais outros fatores de sucesso de um empreendimento. Não basta somente se preocupar com o avanço tecnológico, produtos novos, engenharia financeira, *marketing*, *design*, qualidade, estratégia ou talentos, é fundamental conceber a interação destes e de toda a cadeia de resultados dentro de um desenho organizacional do negócio, original, agregador e impulsionador da cultura e das competências centrais. Não serve seguir modelos pré-concebidos ou do setor, necessário é incluir a idéia de um desenho único de organização como tópico central das preocupações. Raciocinar sobre a arquitetura organizacional é viabilizar a maximização das forças competitivas, minimizar e reconhecer incapacidades, mas principalmente, criar vantagens competitivas diferenciadoras. Para tanto deve o impulso estar centrado na cúpula diretiva,

partindo do ambiente externo, passando pelas estratégias e culminando com a fixação do desenho e da cultura essencial aos desafios. Joseph Alois Shumpeter, em 1911, na celebre obra "Teoria do Desenvolvimento Econômico", já destacava o empresário inovador como aquele que formula "combinações mais eficientes dos fatores de produção" (1982:11).

A construção ou reconstrução em função do desenho organizacional e do negócio pretendido, passa ainda pela escolha de talentos adequados e compatíveis, ambientação cultural e tecnológica que reflitam e impulsionem a direção escolhida. Especial atenção deve ser dedicada, hodiernamente, para com as descontinuidades tecnológicas e os concorrentes não tradicionais, devendo, para isso, existir constante e especial reflexão interna, mormente enquanto do sucesso.

Gary Hamel com sabedoria pondera que "A competição não mais se trava entre produtos ou serviços, mas sim entre conceitos de negócio concorrentes" (2000:15). Refletir e agir sobre o desenho organizacional como fórmula a permitir uma apresentação e reconhecimento diferenciado pelos clientes é fator decisivo para ganhos econômicos diferenciados, e perspectiva de perpetuação positiva das relações comerciais. Quando diferenças entre produtos e serviços vêm se tornando a cada dia menores, a arquitetura organizacional do negócio assume vital importância no instante em que os clientes elegem seus produtos, marcas e parceiros preferenciais, depositando confiança e disposição de fidelidade aos conceitos apreçoado

BIBLIOGRAFIA

- SCHUMPETER, Joseph A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- ARAUJO, Luis César G. de. Organização Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMEL, Gary. Liderando a Revolução. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NADLER, David, TUSHMAN, Michael, OVERHOLT, Miles, SEFERTZI, Elena. Management: A nova Arquitetura Organizacional. N. ° 18 ano 3 janeiro-fevereiro 2000.

ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Augusto Carlos Dalla Vecchia

O desenho organizacional sempre acompanhou a evolução das teorias organizacionais, desde os modelos mecanicistas até os modelos dos dias de hoje, ou seja, da era da manufatura e *commodities* até a era da informação e do conhecimento.

Nadler (1993), utiliza “arquitetura organizacional” observando que o termo estrutura organizacional é limitado e não expressa a idéia de conjunto e de harmonia com o ambiente. Como para a arquitetura tradicional ou física, na arquitetura organizacional é de fundamental importância a finalidade da organização. Se um edifício é projetado para abrigar escritórios, não poderá abrigar satisfatoriamente moradias.

Galbraith (1995), embora não utilize o termo arquitetura e sim *design* organizacional está perfeitamente alinhado com o pensamento de Nadler (1993), como segue:

“O projeto da organização afeta todos os níveis e os tipos de desempenho que a organização pode atingir na implementação da sua estratégia. Portanto, o projeto organizacional pode ser uma vantagem competitiva. O termo design é empregado aqui em seu sentido mais amplo, para abranger todos os aspectos manipuláveis da organização, incluindo seu pessoal, sistemas, processos e tecnologia, além de sua estrutura”.

Nadler (2000), afirma que em um mundo de incertezas, a busca da vantagem competitiva pode ser feita através de novos desenhos organizacionais. Talvez o fator mais importante para essa análise seja o ambiente. As empresas reagem às mudanças ou se antecipam a elas, e é essa capacidade de perceber o ambiente que faz com que as estratégias sejam definidas. Na escolha ou na definição da estratégia mais adequada, está a sua força competitiva. Como já dissemos, o que determina a arquitetura organizacional é a finalidade,

ou seja, quanto mais os componentes organizacionais estiverem alinhados com a estratégia, mais eficaz ela será.

Mas, a forma ou o desenho organizacional, também influencia como uma empresa prioriza suas ações ou como compreende o ambiente, estimulando ou bloqueando a capacidade criativa dos seus colaboradores. Dessa forma, há uma relação de reciprocidade muito forte entre a estratégia e a arquitetura organizacional.

O que há de novo no ambiente empresarial? O que realmente de importante está influenciando as decisões e os negócios? É comum falar no dias de hoje, sobre as mudanças cada vez mais constantes, mas elas sempre existiram, o que aumentou é a velocidade com que elas ocorrem.

A tecnologia não é mais o grande diferencial competitivo, seja por que os produtos são facilmente copiados ou produzidos similares, ou pela velocidade com que se tornam obsoletos ou são canibalizados.

Uma das grandes questões a serem resolvidas é que nas grandes empresas, seus executivos procuram otimizar os processos, aumentando os ganhos, acumulando recursos para investimentos estratégicos, mas não são capazes de perceberem as inovações que se baseiam em tecnologias de ruptura. A própria estrutura da empresa não facilita a percepção dessas tecnologias, pois no início não são rentáveis e não há uma garantia de mercado (Christensen, 2000). Então como enfrentar esse dilema? Como uma empresa pode ao mesmo tempo ser lucrativa e estar aberta para inovações de ruptura tão importantes para a obtenção da vantagem competitiva? A resposta é dada tanto por Nadler como por Christensen, e sugerem que tais processos sejam mantidos afastados das grandes empresas e das empresas mais maduras. Empresas estáveis e lucrativas irão sufocar “os processos criativos” encontrados em empresas novas.

“Existem três maneiras possíveis de fazê-lo: A primeira é criar uma nova estrutura organizacional dentro das fronteiras corporativas, na qual se desenvolverão novos

projetos. (...) O segundo caminho, quando os valores vigentes na organização não definem como prioritária a destinação de recursos para um projeto inovador, é criar uma nova empresa, independente da existente, e desenvolver dentro dela os processos e os valores necessários para resolver o novo problema. (...) Por fim, também é possível adquirir outra empresa, cujos processos e valores se encaixem nos requisitos do novo desafio” (Christensen, 2000).

Com relação a aquisição, Nadler (2000), alerta para o fato de se manter o foco na carteira de negócios. Para os grandes conglomerados da década de 1960, o que importava era o tamanho das empresas e reinava o gigantismo, mas hoje com o mercado em constante mutação o desenho é outro:

“Hoje vemos o surgimento da “empresa estratégica”. O mercado mutante já não premia o crescimento sem foco. Por isso, as empresas estão reformulando suas carteiras, em busca do foco estratégico, concentrando-se nos negócios que podem criar valor sustentável com a aplicação de suas competências básicas para proporcionar vantagem competitiva” (Nadler, 2000).

Galbraith (1995) também afirma que conglomerados de negócios não-relacionados estão diminuindo a diversificação e agregando mais valor a negócios alinhados. Os relacionamentos dos negócios não precisam necessariamente estar alinhados somente na tecnologia, podem ser, por exemplo, em *marketing* e distribuição. Existem empresas como a 3M que fabrica uma infinidade de produtos, e mais de 90% desses produtos são desenvolvidos por engenheiros químicos, utilizando somente tecnologia de resinas e adesivos. A Philip Morris passou a adquirir empresas como a Lacta e outras do ramo de alimentação, que aparentemente fugiam do foco da indústria de fumo, mas a sua grande competência é a distribuição de produtos e não a fabricação de cigarros.

Outro aspecto muito importante para o estudo da arquitetura organizacional é o encurtamento dos ciclos evolutivos, reduzindo dessa forma significativamente os períodos

para análise das estratégias. Planos estratégicos com mais de cinco anos tem pouca chance de sucesso, pois o ritmo das mudanças no ambiente está bastante acelerado.

Com essas alterações no mercado e com a facilidade tecnológica para a imitação, as empresas obrigaram-se diminuir o foco de seus negócios e a desenvolver os "micromercados" ou a super segmentação. Para que isso possa ocorrer, a organização tem ser extremamente flexível, senão não identificará o cliente potencial ou não terá velocidade para atender a demanda cada vez mais exigente.

Para Christensen (2000), os fatores que influenciam a inovação ou a capacidade de mudança em uma empresa são: seus recursos, seus processos e seus valores. Já para Nadler, os fatores são outros:

" (...) Mas a combinação de produto, processo e distribuição ainda não captam o potencial total de inovação organizacional. A empresa de sucesso do futuro desenvolverá habilidades excepcionais, se inovar em duas outras áreas: desenvolvimento estratégico e desenho organizacional" (Nadler, 2000).

A necessidade de mudança, de novas estratégias e de novos produtos é tão grande que as próprias organizações estão praticando o canibalismo intra-empresarial. Somente assim, imaginam os executivos, é que conseguirão a velocidade necessária para manterem-se na frente dos concorrentes. Talvez se obrigando a renovar seus produtos e seus processos constantemente, a empresa não se torne rígida e refratária a inovações, evitando dessa forma o que Christensen (2000), afirma sobre as empresas mais maduras.

Galbraith (1995), também afirma que, para que a inovação competitiva ocorra, a empresa tem que possuir um desenho organizacional que permita o seu desenvolvimento:

"A inovação não é um processo bem controlado; pelo contrário, ela depende de pequena disponibilidade de recursos, redundância de esforços, tentativa e erro, experimentação, estar livre de pressões e de maneiras especificadas de se fazer as

coisas, autonomia e habilidade de saber se divertir. Conseqüentemente, uma orientação de forte controle organizacional é um antídoto da inovação. Controles burocráticos que limitam as ações e tomadas de decisões demoradas desviam a organização do risco e desencorajam a inovação” (Galbraith, 1995).

Mudança e velocidade, este é o novo ritmo das empresas do futuro; fazer mais rápido apenas já não é mais suficiente, tem-se que fazer de forma diferente e muito mais rápido. Os criadores de novas arquiteturas organizacionais, devem prever ou contemplar em suas estruturas, liberdade e agilidade na tomada de decisões. Nadler (2000), também sugere que os desenhos das novas estruturas sejam modulares, dessa forma poderia ser implementada com maior rapidez, mas com perda sem dúvida de uma perfeita adaptação.

Com a mudança de visão, que devemos oferecer soluções e não mais produtos, o canal de distribuição alcançou uma importância muito grande para a satisfação do cliente. A arquitetura organizacional terá que conviver e desenvolver ainda mais, múltiplos canais de distribuição beneficiando cada singularidade ou necessidade de cada mercado, para que a empresa possa se manter em vantagem em relação às suas concorrentes. A Internet em especial, com a comercialização direta ao cliente (B2C), está alterando toda a estrutura da logística de distribuição nas empresas. De nada adianta efetuar a venda com enorme facilidade, se a entrega do produto é inadequada, podendo demorar muito e chegar com avarias, e até facilitar a devolução caso o cliente não se satisfaça com o produto.

Nadler (2000) acrescenta mais dois novos imperativos em sua análise, a coerência organizacional e a equipe de executivos. A tendência é que pela criação de novas unidades de negócios e maior liberdade de ação pelas diversas empresas de um mesmo grupo, os valores compartilhados serão cada vez menores. Assim, a marca e a identidade da instituição assumirão um papel de integração ou a “cola” entre as empresas. Quanto aos executivos, Nadler considera que nenhuma pessoa conseguirá sozinha, gerenciar tanta complexidade e paradoxos. Faz-se necessário que o trabalho seja realizado por uma equipe de executivos, que juntamente com o CEO (*chief executive officer*), tomarão as decisões estratégicas críticas.

São muitos os fatores ou imperativos necessários para que uma organização tenha um bom desenho organizacional, e não existem muitas diferenças entre os autores que estudam o assunto. O que podemos observar é que se a estratégia é inadequada ou equivocada, não tem arquitetura que consiga dar jeito. Por sua vez, com uma estratégia correta mas com um desenho organizacional incompatível, o sucesso da organização estará seriamente comprometido.

Portanto, concluímos que um fator bastante crítico, talvez o mais importante, é a perfeita adequação entre a estratégia e a arquitetura organizacional. Além da adequação, o desenho organizacional também ter que permitir uma perfeita visão e monitoramento do ambiente, pois é com a análise deste que se definem as principais estratégias.

BIBLIOGRAFIA

CHRISTENSEN, Clayton. A inovação e a empresa madura. HSM management, ano 4, nº 23, p.40-46, nov./dez. 2000.

GALBRAITH, Jay. LAWLER III, Eduard E. & Associados. Organizando para competir no futuro: Estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

NADLER, David. Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

A organização do futuro. HSM management, ano 3, nº 18, p.58-66, jan. /fev. 2000.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O EMPOWERMENT: **UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

Celso Luiz Tacla

Nas organizações modernas, enxutas e dinâmicas, os funcionários são reconhecidamente o principal elemento gerador da competitividade. Daí advém o uso do *empowerment*. De forma simples, “o *empowerment* significa o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos na empresa ou até mesmo, no caso das empresas mais conservadoras, a criação de poder decisório” (Araujo, 2001). Castro (1994) define o *empowerment* como “um processo de mudanças que tem como base a reestruturação das empresas de acordo com suas atitudes e comportamentos, minimizando a distância entre departamentos, e atribuindo mais responsabilidade e poder a todos os que interagem com os clientes”.

As razões para a utilização assim como as maneiras de implantação desta ferramenta têm sido exploradas na literatura há alguns anos. Mesmo antes do desenvolvimento do modelo prescritivo e da consagração do termo *empowerment*, muitos de seus principais conceitos e premissas se encontravam dispersos na literatura de desenvolvimento organizacional.

Tannenbaum e Schmidt descreveram, já na década de 50, estilos de liderança que variavam desde aqueles em que esta é centralizada no chefe até o estilo em que é centralizada nos subordinados. No primeiro extremo, o “administrador toma a decisão e a anuncia”. No outro, o administrador define limites e pede ao grupo que tome a decisão ou ainda, permite que os subordinados trabalhem livremente dentro dos limites definidos pelo superior (Schein, 1969).

Peter Drucker (1988) contrapôs o modelo organizacional do tipo comando-e-controle, dominante naquela época, ao novo modelo de organização baseada na informação e no conhecimento. Para o autor, a transformação das organizações através da tecnologia da informação acabaria por gerar a redução drástica dos níveis hierárquicos e do número de gerentes na maioria das empresas. E, o mais importante, o trabalho seria basicamente desenvolvido por equipes (ou forças-tarefa) onde a coordenação e o controle dependeriam largamente da atitude dos funcionários em se auto-disciplinarem.

O caso da Nokia, principal fabricante de celulares do mundo, mostra com clareza como esta transformação se realizou. A empresa saiu de um prejuízo de 200 milhões de dólares em 1992 para um lucro, em 1999, de aproximadamente US\$ 4 bilhões. Para isso, reformulou seu processo de inovação e colocou seus engenheiros em contato direto com os clientes finais e com as realidades do mercado. A descrição do seu modelo de gestão em muito se aproxima da definição de *empowerment*: “na Nokia, busca-se evitar hierarquias, fazendo com que a organização seja horizontal. As decisões não percorrem todos os níveis até a diretoria. Ao contrário, delega-se a responsabilidade a equipes - compostas por membros de diferentes países e áreas, fixando-se certos objetivos” (HSM Management, 2001).

Por outro lado, a Motorola, empresa que criou a indústria da telefonia celular, percorreu o caminho inverso. Sua participação no mercado global despencou de 26% em 1996 para algo em torno de 13% em 2001. A empresa cometeu erros estratégicos, interpretando de modo equivocado o desejo dos consumidores. Uma mudança organizacional implantada em 1998 teria levado longe demais o modelo de gestão matricial, retirando de seus gerentes e executivos a autonomia e a responsabilidade pelos resultados dos negócios. Julie A. Shimer, ex-vice-presidente da unidade de negócios ‘Internet’ da Motorola, descreve a frustração provocada pelo modelo gerencial adotado pela empresa, em artigo de Roger Crockett na revista *BusinessWeek* (2001): “Você não podia tomar uma decisão sem precisar da decisão de outras 99 pessoas. Era horrível. Toda a organização estava em paralisia”.

Reconhecendo que a mudança de 1998 foi um erro, a empresa promoveu nova reorganização em 2001. Com a redução dos níveis hierárquicos os responsáveis pelas seis áreas de negócio passaram a reportar diretamente ao presidente.

Oportunidade e Sobrecarga

Uma das características indesejadas, mas muito comum nas organizações atuais, é a sobrecarga no local de trabalho. Analisando a dinâmica social das empresas, Rosabeth M. Kanter (1997) afirma que “as organizações pós-empresariais aumentam muito as complexidades com que as pessoas têm que lidar e multiplicam as responsabilidades que elas carregam”. A sedução do local do trabalho gerada, por exemplo, pelas chances de receber bonificações por desempenho e participar de ganhos de produtividade, faz com que algumas pessoas queiram fazer sempre mais. Então, querendo ou não, sobrecarregam-nas totalmente na busca de tais recompensas.

São três as explicações mais comuns sobre o que leva muitas pessoas a trabalharem por muitas horas, além do seu período contratual, nas organizações pós-organizacionais. A primeira, é de que o excesso de trabalho é um vício. Os chamados *workaholics* simplesmente não conseguem se desligar do trabalho ou tirar férias. A segunda é a perspectiva da ‘organização voraz’, que subordina a vida das pessoas às suas exigências. A empresa, tornando as pessoas dependentes das recompensas que oferece, pode exigir delas tanto trabalho quanto possam suportar. A terceira perspectiva é a que considera a manipulação que uma pessoa faz das imagens para controlar as impressões dos demais. É o que se chama ‘tempo de fachada’.

Entretanto, segundo a autora, nenhuma destas explicações justifica o padrão de quem trabalha mais e a sobrecarga no local de trabalho. A resposta deve ser buscada em outros fatores como a redução da segurança no emprego (pressões por maior produtividade, do tipo fazer mais com menos) e na própria natureza do trabalho.

A natureza do trabalho acaba por criar mais trabalho *per se* devido: i) a exigência de mais comunicação e interação; ii) ao processo contínuo de mudança nas organizações; e iii) ao aumento do número de pessoas que podem iniciar projetos, que advém do uso do

empowerment. A explicação é que com o poder decisório distribuído, é maior o número de pessoas em níveis mais baixos da organização, tanto interna (funcionários) como externamente (clientes e fornecedores) que podem tomar a iniciativa de propor novas idéias.

Embora não mencionado por Kanter, todos estes fatores de sobrecarga (e não apenas o aumento do número de pessoas que podem iniciar projetos) estão, direta ou indiretamente relacionados ao *empowerment*. Ao implementar o *empowerment*, uma organização busca modificar a forma de gerenciar os recursos humanos, para aumentar a produtividade e competitividade através da maximização da contribuição dos funcionários. E ainda, como discutiremos a seguir, 'maior comunicação e interação' é um requisito fundamental para o *empowerment*.

***Empowerment* e os canais de informação na empresa brasileira**

Comunicação e informação são a essência do *empowerment*. Segundo Mills (1996), o fluxo de informações necessárias para o *empowerment* "são aquelas transmitidas por canais de comunicação eficientes, como por exemplo redes LAN com capacidade para saltar níveis e permear funções que propiciam 'perda de controle' ou de propriedade da informação pelos gerentes chave". Contudo, este conceito deve ser complementado. Isto porque os canais de comunicação e redes são apenas parte da infra-estrutura que permite o acesso à informação e ao conhecimento. É essencial que a informação tenha relevância e propósito. O excesso de dados não relevantes gerará apenas sobrecarga às pessoas e aos sistemas.

A análise de indicadores sobre a permeabilidade das informações nas empresas brasileiras é interessante para averiguarmos sobre o ambiente no qual o *empowerment* poderá, ou não, se desenvolver.

Uma pesquisa realizada pela ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) em 200 empresas brasileiras no primeiro trimestre de 2001 revela que a maioria destas empresas resiste a implementar sistemas modernos de comunicação interna. A comunicação interna é vista como estratégica, alicerçada no planejamento estratégico da organização em pouco mais de um terço das empresas pesquisadas.

Na maior parte das empresas, a comunicação interna é vista apenas como uma ferramenta instrumental para a multiplicação das mídias internas (jornais, revistas, boletins etc.) ou para temas meramente táticos. Estas empresas apontaram que o maior problema enfrentado para implantar um programa moderno de comunicação interna é a resistência e falta de apoio, reconhecimento ou engajamento da alta direção e presidência.

Encontramos ainda em Castro (1994), a descrição de esforços de comunicação em uma empresa brasileira que supostamente fazia o uso do *empowerment*. Os principais esforços de comunicação utilizados pela empresa eram, entre outros: café com o presidente, informativos, visita das famílias. Esforços louváveis, sem dúvida. Mas absolutamente não o tipo de comunicação necessária para que se considere o uso efetivo do *empowerment*.

As Roupas Novas do Imperador

Argyris (1998) explora a desonestidade que existe por trás de muitos dos programas de *empowerment*. Para o autor, muitos falam sobre o *empowerment*, mas na realidade ele não funciona em muitas ocasiões porque os próprios executivos o sabotam, consciente ou inconscientemente ou porque os funcionários não estão preparados para assumir novas e maiores responsabilidades.

Enquanto em teoria os executivos e gerentes proclamam a idéia de responsabilização dos indivíduos, na prática a tendência é empregar o tradicional modelo de comando e controle que eles melhor conhecem e confiam. Assim, muitas empresas pedem a seus empregados que se comportem como se fossem os donos do negócio sem lhes dar a autoridade e as recompensas associadas a esta responsabilidade. A causa fundamental desta contradição seria a mentalidade, profundamente arraigada, de vencer, persuadir e manter o controle de forma unilateral. Assim, os gerentes interpretam questionamentos à sua autoridade e políticas como sinais de fraqueza e de perda de *status*, o que os impede de se engajar perfeitamente com seus subordinados.

As contradições internas destes programas acabam enviando mensagens alinhadas ao modelo de gestão do tipo comando e controle “faça você mesmo as suas próprias tarefas – do jeito que como eu lhe digo”. O resultado é que as pessoas da organização sentem pouca responsabilidade pelo programa de mudança, e sentem-se menos “energizadas”.

Por isso, os programas de mudança acabam por criar mais comprometimento externo do que interno. O comprometimento externo, ou de conformidade contratual, caracteriza o comportamento dos empregados quando tem pouco controle sobre seu destino ou quando estão acostumados a trabalhar segundo o modelo comando e controle. O comprometimento interno ocorre quando os empregados se comprometem com um projeto, outras pessoas ou programas por razões e motivações pessoais. É o tipo de comprometimento que está alinhado a idéia do *empowerment*.

Para Argyris, estas contradições internas poderiam ser solucionadas através de programas de instrução em que os gerentes são provocados a enxergar as contradições de seu comportamento e ajudados a assumir o estilo gerencial em que as pessoas confrontam abertamente diferentes pontos de vista, debatem suposições, compartilham informações e expressam abertamente seus sentimentos.

E. Shapiro (2000) concorda com o diagnóstico de Argyris, mas é cética quanto à solução proposta por ele. Para ela, a questão é mais estrutural do que comportamental. Algumas empresas realmente investem seus funcionários de *empowerment*, mas somente porque elas competem em mercados de grande crescimento, diferentemente das empresas da economia tradicional, estudadas por Argyris. Nestes mercados, os empregados devem tomar decisões rápidas para capturar grandes oportunidades. Eles são motivados não apenas pelo prazer de assumir tais responsabilidades, mas principalmente pelas possibilidades de obter vultuosos ganhos financeiros. Daí advém o seu comprometimento interno: os gerentes e empregados destas empresas compartilham poder não porque são treinados para isso, mas porque esta é a única maneira de se obter as recompensas que ambos buscam.

BIBLIOGRAFIA

- ABERJE. Pesquisa Comunicação Interna 2001. Revista Comunicação Empresarial, ano 11, n° 39, 2° trimestre 2001.
- ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARGYRIS, Chris. Empowerment: the emperor's new clothes. Harvard Business Review, p.98-105, May-June 1998.
- CASTRO, Alfredo P. Zapp! Em ação!: como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CROCKET, R. Motorola: can Chris Galvin save his family's legacy?
http://www.businessweek.com/magazine/content/01_29/b3741001.htm , 27-jul-2001.
- DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. Harvard Business Review, pag 3-11, January-February 1988.
- HSM Management. A estrela do Báltico.
 <<http://www.hsmmanagement.com.br/edicao25.htm> >, 24-jul-2001.
- KANTER, Rosabeth M. Quando os gigantes aprendem a dançar. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MILLS, Daniel Q. Empowerment – um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro, Campus: 1996
- SCHEIN, Edgar H. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1969.
- SHAPIRO, E. Managing the Cappucino economy Harvard Business Review, p.3-7, March-April 2000.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL VIROU MODA ?

Cristina Ferigotti

Partindo dos conceitos de autores como Kujiro Nonaka, David A Garvin e Dorothy Leonard, pretende-se apresentar o conceito que cada um desses autores nos mostra a respeito de gestão do conhecimento frente a possibilidade real de utilização desta nova tecnologia. Qual a exigência para se adotar a nova forma de gerir nas empresas? Este é o aspecto central deste artigo.

Muitos são os caminhos que levam ao exercício da gestão do conhecimento dentro das empresas e, por isso mesmo, muito perigosos. Fala-se na tecnologia de informação como facilitadora, os *softwares* de integração entre as empresas que, teoricamente, ajudam a disseminar informações e com isso gerar o conhecimento. Fala-se no estímulo à criatividade, um convite aos funcionários para estimular as emoções, afetos e com isso gerar alternativas criativas em processos e produtos ainda não criados. E nesta linha, o desenvolvimento das competências pessoais através de jogos comportamentais. Então, a partir do mencionado acima, vale a pena conhecer pelo menos em poucas palavras o que alguns autores escrevem a respeito da gestão do conhecimento, senão correremos o risco de continuar pagando o ônus da adoção de tecnologias de forma amadora, tecnologias estas que são fontes de pesquisa e estudos acadêmicos nos seus países de origem e que devem ser implantadas com cautela e muito senso profissional

A economia globalizada precisa do aproveitamento de todos os *insights* e intuições de pessoal do chão de fábrica, fornecedores, gerentes enfim de quem está gravitando em torno de uma organização, seja ela produtora de bens de consumo ou de serviços. A questão é como potencializar todas estas possibilidades e gerar o conhecimento que realmente agrega valor. Enfim como integrar ao conhecimento individual de cada funcionário, informações objetivas e processá-las com o intuito de gerar um conhecimento adicional. Em países cuja gestão organizacional aponta para o aproveitamento das competências

personais alguns métodos são empregados, propiciando resultados positivos. São estes os exemplos nos quais os autores supracitados citam ao falar sobre gestão de conhecimento.

Ikujiro Nonaka, pesquisador da gestão do conhecimento em empresas japonesas como a Honda, Canon, Matsushita defende que a empresa não é uma máquina, mas sim um organismo vivo. Composta de pessoas as organizações são capazes de criar um senso de identidade e um propósito fundamental coletivo. Neste aspecto toma relevância a questão dos valores das empresas, que norteiam a identidade de marcas e as estratégias de produtos. Notadamente, as organizações de desenvolvimento de produtos considerados bens de consumo, experimentam na sua rotina organizacional a necessidade de ajustes constantes em seu portfólio de produtos e lançamentos de novos produtos com características inovadoras. Pergunta-se então, de onde surgem os insumos para a sustentação deste *status quo* competitivo que é a marca registrada da nova economia? É neste campo que florescem as novas teorias de gestão do conhecimento, valorização das habilidades tácitas dos indivíduos e, finalmente, a aprendizagem organizacional. Segundo Nonaka criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a organização e todas as pessoas que a compõem, num processo ininterrupto de auto renovação pessoal e organizacional. Como recriar pessoas e organizações, através da quebra de paradigmas, renovando conceitos é a grande questão. Sabe-se que a educação, seja ela continuada ou não, é uma das ferramentas para gerar o rompimento com antigas “formas de fazer” e gerar novos processos. Porém, não é uma prática fácil para a empresa brasileira educar adultos que tradicionalmente tiveram um papel passivo frente a uma estrutura hierárquica verticalizada. Os *insights* tão valiosos para a geração de um conhecimento que agregue valor na empresa brasileira, ainda não são polarizados em torno de uma estratégia sólida e concreta. Talvez por que o corpo gerencial brasileiro ainda esteja carente de tecnologias realmente eficazes.

Podemos citar um exemplo dado por Nonaka ao falar da história do Honda City, que sugere como as empresas japonesas utilizam a linguagem figurativa em todos os níveis da organização e em todas as fases do processo de desenvolvimento de produto. Esta técnica

a linguagem figurativa acabou levando ao desenvolvimento de um carro urbano totalmente diferenciado.

O fundamento da teoria da gestão do conhecimento de Nonaka baseia-se na "Espiral de Conhecimentos" que, em poucas palavras, trata da conversão do conhecimento individual em recursos disponíveis para outras pessoas. Esta é a atividade central de uma organização a qual podemos chamar de geradora de conhecimento. A empresa passa a ter no cerne de sua gestão o método de transformar o conhecimento individual de seus funcionários no conhecimento coletivo convertido em produtos, processos patenteados, ou registro de incremento em procedimentos operacionais, por exemplo. Para completar a "espiral" é fundamental a compreensão de que o conhecimento que ficou registrado possa ser internalizado e propiciar a ampliação de conceitos e gerar novos conhecimentos tácitos, formando um *continuum*.

Como consequência da gestão pela qualidade total que no Brasil teve uma sólida aplicação, a estratégia de melhoria contínua tem sido adotada em nosso país e trazendo o êxito em algumas empresas. A solução de problemas, a reengenharia de processos traz consigo a necessidade do aprendizado da organização. Porém este deve ser, também, a exemplo da metáfora da espiral de Nonaka, um *continuum*. O comprometimento deve ser com a aprendizagem contínua da empresa, seja com treinamentos específicos à linha de produção, cursos de aperfeiçoamento do corpo gerencial ou a aquisição de conhecimentos externos à organização sob forma de eventos, feiras, congressos, consultorias, etc. Mas não é só de fatos isolados para fomentar a aprendizagem que se identifica uma organização que aprende. Para David A. Garvin "*A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.*" Práticas de Kaizen, por si só não asseguram a empresa brasileira que ela esteja no caminho certo para a geração de conhecimento e a transformação deste em uma base para criar a organização que aprende e acumula este aprendizado gerando novos aprendizados. Falta algo mais. Para o autor mencionado acima, poucos são os exemplos de empresa que geram conhecimento e aprendem com eles. Ele cita a Honda, Cornig e a General Electric, empresas que se tornaram excelentes em converter os novos conhecimentos em novas formas de

comportamento. Para isso praticam cinco atividades principais: solucionam problemas de maneira sistemática, utilizam-se de experimentação para novas abordagens, aprendem com as experiências e antecedentes, e transferem o conhecimento de forma rápida e eficiente para toda a organização. Criar sistemas para respaldar estas atividades e integrá-las ao dia a dia da empresa é o grande desafio para as organizações, poucas são as que conseguem.

Uma outra abordagem à questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional traz Dorothy Leonard e Susaan Straus em "Aproveitando todo o cérebro da empresa". Para as autoras, promover o atrito em um processo chamado *abrasão criativa* é a chave para gerar o conhecimento na organização. Estimular o pensamento diverso, analítico ou intuitivo, conceitual ou experimental, social ou independente, lógico ou induzido por valores e gerenciá-lo, convergindo em um objetivo empresarial e assim gerando a inovação para criar com êxito, precisamos contratar, promover e trabalhar em conjunto com pessoas cujas características são diferentes das nossas. Sem dúvida, esta é uma abordagem bastante diferente das duas anteriores, mas se analisarmos sob o aspecto da necessidade de quebra de paradigmas para inovar, veremos que a composição de grupos heterogêneos é um benefício. Quando o mercado exige inovações diferentes, as empresas precisam aprender a dar novas respostas. Deve-se recriar. Empresas que se apresentam com formas homogêneas, como um paradoxo têm dificuldade de se transformar continuamente quebrando paradigmas. A homogeneidade absoluta na abordagem cognitiva de uma empresa pode ser muito eficiente.

No caso das empresas brasileiras que absorvem com defasagem de tempo e, por que não dizer de recursos, estas novas abordagens, como, por exemplo, adotar a aprendizagem e exercitá-la de forma competente, vem a ser o grande desafio de nossos gestores. Inúmeras vezes o que se acreditou ser um atalho para o crescimento rápido do parque industrial brasileiro não passou de um descaminho nesta aventura de desenvolvimento tecnológico de um país.

BIBLIOGRAFIA

GARVIN, David A. *Construção da organização que aprende*. Gestão do Conhecimento.

Harvard

Business Review .Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEONARD, Dorothy e STRAUS Susaan . *Aproveitando todo o cérebro de sua empresa*.

Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review .Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento*. Gestão do Conhecimento.

Harvard Business Review .Rio de Janeiro: Campus, 2000

CONHECE-TE A TI MESMO!

Edson Chiari Grottoli

Nunca se escreveu tanto sobre os dilemas e desafios que as empresas têm que enfrentar nos dias atuais para serem vencedoras ou pelo menos se manterem vivas no atual ambiente de negócios. Palavras como globalização, mudança, competitividade, melhores práticas, foco no cliente, qualidade total, etc., entre outras, têm povoado as discussões de acadêmicos, empresário, gestores e consultores, quando não dos próprios funcionários, agentes normalmente passivos nesse processo.

Existe a nítida sensação de que há sempre algo por fazer, de que sempre há alguém fazendo algo melhor e inovador e que vale a pena conhecer e tentar implementar, de que a organização tem sempre uma lacuna importante a preencher para alcançar nível de competitividade aceitável, afinal uma sensação de angústia e tensão que pode ser apenas latente, mas que eclode vez ou outra em crises nas organizações.

O que é real e o que é imaginário? O quanto dessa busca incessante pela melhoria não é apoiada no simples desejo de mudar, mesmo que talvez nem haja uma razão vital para isso? Nesse artigo procuramos refletir sobre o que entendemos que deve ser o foco primordial dos gestores que se confrontam com essas questões.

Modas e Modismos

O fato da utilização cada vez mais intensa de apoio externo como as consultorias, ou como a aquisição e uso cada vez mais intenso de múltiplas metodologias, pode ser interpretado como uma confirmação da grande dificuldade que as empresas têm para diagnosticar efetivamente as suas próprias carências, seja para solução de eventuais problemas de desempenho, seja para a decantada e interminável busca pela excelência.

Pode-se considerar que parece existir uma razoável parcela desse esforço empresarial que se enquadra no que se pode chamar da “crise de ansiedade”, ou seja, tentar

fazer o que os outros estão fazendo porque parece ser bom ou porque todos estão fazendo, ou porque alguém aplicou determinada metodologia com sucesso para os dilemas e problemas que enfrentava. Não apenas a busca de solução para problemas, mas também o simples desejo saudável de ser melhor ou de melhorar sempre pode produzir esse efeito.

Mas até que ponto essa busca pela excelência não produz efeitos danosos nas organizações se a conduzimos em excesso ou pelo menos sem a clara percepção do quanto e o que é realmente necessário ou desejável?

Esse clima de melhoria constante e compulsória têm sido fortemente incentivada pela mídia e pelo mercado de consultorias, que veiculam e disponibilizam um enorme número de alternativas. Exemplos de metodologias, ferramentas, etc., são largamente associadas a casos de sucesso nas empresas que as utilizam, reforçando o desejo de adquiri-las e implantá-las. Os exemplos de fracasso, raramente mencionados, têm sido usados para reforçar a metodologia proposta ao apontar os erros da empresa em não segui-lo religiosamente.

Exemplarmente, Wood e Caldas ao investigarem o processo de decisão para implantação de sistemas integrados de gestão (chamados ERP : Enterprise Resource Planning) identificam o que eles chamam de modismo na gestão ao afirmar que “a medida que executivos se vêem pressionados a inovar para fazer frente a desafios reais ou inventados, o espaço para bruxos e feiticeiros, modas e modismos, aumenta assustadoramente” (Wood e Caldas, 2000).

Não se deve esquecer que esse ambiente fluido, cheio de alterações e novidades diárias (ou horárias), contribui para forjar na vida das pessoas um clima de excitação de um lado e de instabilidade constante de outro, o que pode produzir mais males do que benefícios.

Portanto, discernir sobre a efetiva validade e necessidade da intervenção organizacional é um ponto chave. Assumir desafios de transformação, realizando

intervenções na organização, exige auto conhecimento dessa mesma organização e de suas verdadeiras necessidades.

Mudar é preciso!

É claro que as empresas têm meios objetivos para identificar se estão ou não passando por alguma crise de negócio ou se estão ficando para trás em relação aos concorrentes, valendo-se de indicadores relacionados com a fidelidade dos clientes, nível de resultados, desempenho operacional, etc., para os quais é possível também aplicar providencias e metodologias específicas, relacionadas com *marketing*, desenvolvimento de produtos, etc.

O ponto crítico se estabelece quando o foco da discussão passa a residir na forma como as coisas são feitas na empresa e como elas deveriam ser. Ou seja, quando a discussão se volta para o interior da organização, o que envolve cultura e pessoas.

Em geral, a mudança é um ônus “pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida” (Motta,2000:xiv) mesmo com as promessas tentadoras das melhorias.

Um processo de mudança contém intrinsecamente dois aspectos fundamentais e inseparáveis: de um lado a novidade “traz a visão do progresso, carrega a conotação da virtude e do mais bem realizado”, mas de outro lado significa a constatação de que “alguma tecnologia, habilidade ou prática se tornou obsoleta” (Motta,2000:xiv).

Também é característica da mudança um certo grau de incontrollabilidade, visto que nem sempre todas as influencias (especialmente as externas) podem ser controladas, e é exatamente esse ponto que mais contribui para a insegurança no processo.

Para entender a mudança também é fundamental que se conheça a situação de momento, que se tenha efetiva consciência de como as coisas são realizadas na organização, o que se torna então o ponto de partida. Exatamente nesse ponto é que o

empresário e gestor mais têm falhado ao delegar ou abdicar, às vezes, essa tarefa para entidades externas como consultores ou então ao “adquirir e usar” metodologias ou ferramentas prontas.

Procurando a verdadeira organização!

As empresas ao serem criadas têm, normalmente, uma grande clareza de como as coisas funcionam, pois possuem estruturas simples e a ligação entre os níveis de comando e execução são mais claras, diretas e realizada de forma simples, primando pelo contato pessoal. Essa condição se transforma ao longo do tempo, à medida que a empresa cresce e se torna mais complexa, ou mesmo quando o empresário ou gestor instala intermediários para a sua gestão. O gestor tende a atuar mais remotamente e mais distante da vida real da organização.

Quantas vezes uma política ou novo procedimento é implantado e produz exatamente os efeitos contrários aos esperados? Quantas vezes parece que um procedimento e postura formalmente defendido e discursado por todos da organização não se transforma em exemplos efetivos de comportamento? Quantas vezes uma consultoria consegue implantar com sucesso mudanças na organização, que mais tarde se reverterem em perdas ou no mínimo retornam à situação anterior à intervenção?

Pesquisa de 1996 mencionada por Morgan em 350 empresas dos Estados Unidos revelaram que quase 70% delas haviam enfrentado problemas não previstos ou efeitos colaterais nas suas iniciativas de melhoria organizacional, sendo que apenas 17% do total se declaravam satisfeitas (Morgan, 1996:6).

As tecnologias, ou modismos, que são adotados para a intervenção nas empresas (*TQM, empowerment, learning organization, etc.*) têm um denominar comum já que todas exigem mudança na maneira das pessoas se comportarem. Por essa razão é que basicamente não se pode esperar que haja uma relação direta entre causa e efeito da implantação desses

modelos, porque modelos aplicados em empresas diferentes têm, também, efeitos diferentes por serem elas fundamentadas em regras específicas de cada organização.

Em cada organização, e mesmo na vida de cada pessoa, existem regras do jogo. Essas regras aparecem de duas formas: as regras escritas e as não escritas. Exemplo citado por Morgan citando como se comportar no trânsito em Boston e Paris:

“Em ambas as cidades, o manual dos motoristas diz que, quando se pega uma via principal deve-se esperar que o motorista diminua a velocidade, esperar sua vez e misturar-se ao fluxo de tráfego. Tentei isso. Você descobre que ninguém lhe deixa entrar na via principal.(...) As regras não escritas das ruas de Boston e Paris dizem que, ao se aproximar de uma via principal, você deve evitar o contato visual, acelerar e não esperar a sua vez, porque não existe a vez de ninguém” (Morgan, 1996: 19).

Dentro das organizações ocorre o mesmo: existem regras escritas e regras não escritas. As regras não escritas refletem um interesse próprio esclarecido e permeiam toda a organização, e normalmente, por serem não formalizadas ou reconhecidas oficialmente mas, mesmo assim, direcionam o comportamento verdadeiro das pessoas, desempenham um papel fundamental em como a organização de verdade se comporta.

É exatamente por isso, ou seja, pela existência de regras não formais, é que a falta de uma ligação causa e efeito na aplicação de metodologias ou processos de mudanças se reforça, pois esses métodos são normalmente apoiados nas regras oficiais com que se imagina que a organização utiliza para funcionar, desconsiderando como de verdade elas podem funcionar.

Um exemplo tomado de Morgan pode esclarecer:

Regras escritas	Regras não escritas	Efeitos colaterais
Para ser gerente é necessário grande experiência na empresa	1) Para chegar ao topo, pule de emprego ou posição o mais rápido possível	Trabalho de equipe não é favorecido.
Os gerentes de melhor desempenho obtêm promoção acelerada de seu chefe	2) Mantenha seu chefe feliz 3) Destaque-se na multidão 4) Evite associação com o fracasso, esconda sua falha	Nenhuma cooperação na empresa
Gerentes são responsáveis por lucros e prejuízos	5) Proteja seu próprio campo 6) Fique atento aos resultados de curto prazo	Curto prazo crônico
		Não assuma riscos

Não há nenhum problema em existirem efeitos colaterais decorrentes das chamadas regras não-escritas. O ponto crítico é o fato de que a organização oficial normalmente não as conhece, ou mesmo conhecendo-as intuitivamente, não as considera nas decisões e políticas de intervenção, e esperam então que os efeitos planejados ocorram automaticamente.

Nos primórdios das empresas, ou em empresas pequenas, esse conhecimento existe na cabeça do proprietário ou do gestor mesmo que de uma forma empírica e intuitiva. Mas com o aumento da complexidade das organizações e a tendência à gestão mais distanciada do verdadeiro ambiente organizacional, essa percepção diminui pois “cada vez mais, altos gerentes (...) estão começando a se sentir isolados e fora de contato. Não sabem mais com precisão como suas organizações reagirão” (Morgan, 1996:33).

Desconhecendo, ou desconsiderando tais efeitos o gestor não tem condições de apoiar sua intervenção de melhoria organizacional que resulte em sucesso, pois as iniciativas produzirão, no mínimo, resultados diferentes do esperado, quando não resulta em piora da situação.

Voltando ao básico!

Em resumo, parece-nos que essa pressão para ser o melhor, ou de ter que estar atualizado com as últimas técnicas e metodologias, têm afastado empresários e gestores de se concentrarem nos princípios básicos que deveriam nortear sua gestão. Muito do que era simples e básico na condução das organizações têm se perdido ao longo do caminho da modernização e profissionalização da gestão, e parte do que se perdeu é chave quando se trata de pessoas em uma organização.

Até mesmo Morgan, que em seu livro que trata do tema das regras não-escritas, oferece uma metodologia para ajudar o gestor à, dentro da atual complexidade empresarial, retomar parte da percepção de como a sua organização verdadeiramente é. Também incorre em engano fatal ao atribuir novamente à uma metodologia prescritiva a saída para o problema.

Falta-nos, na verdade, resgatar atitudes e comportamentos básicos que se perderam ou que são pouco praticados, assim como, analogicamente, relata Lourenço Diaféria em texto que trata da evolução do futebol no Brasil que é também uma espécie de organização social, lembrando que “**as regras não escritas da *pelada* dependiam do consenso dos jogadores, da palavra oral, da honra individual forjada no caráter e na hombridade pessoal de cada um**” (*grifo meu*), ou seja:

- 1) a existência de regras não escritas, como já dito não é um problema, mas sim seu desconhecimento por aqueles que devem conduzir a organização. Nenhum método, por mais organizado e estruturado que seja, pode prescindir da convivência do gestor com a realidade da organização, ou seja, com as pessoas para que possa captar e entender como isso ocorre, em tonalidade, intensidade e extensão, mesmo porque ela é dinâmica e se altera constantemente. Essa é a primeira condição básica: **estar presente**, assumir o contato, prescindir das informações via intermediários, ir direto à fonte;

- 2) Porém de nada valerá essa proximidade e contato, se as atitudes do gestor não refletir o seu discurso, ou seja, na **coerência** entre a defesa das políticas e regras e a verdadeira ação no campo, ou seja, na gestão diária. Até mesmo políticas duras ou anti-democráticas podem ser aceitas, respeitadas e seguidas, se guardarem coerência entre elas e sua aplicação. Pior do que uma gestão autocrática é uma gestão sem rosto e estilo, ou seja, onde ninguém sabe o que pode acontecer;
- 3) além da coerência, é vital privilegiar a **justiça** nas políticas e atitudes. Mesmo reconhecendo que algumas atitudes possam ser duras ou antipopulares, se elas forem tomadas fundamentadas em um senso de justiça para os envolvidos a organização, mesmo sofrendo, entenderá ou pelo menos perceberá porque ela foi aplicada. Demissões de pessoal em épocas de baixa ocupação são entendidas, sem ressentimento contra a empresa, se ela se esforçou para minimizá-las ou minimizar o impacto social; e
- 4) Dar a vez e a **palavra para a equipe**, embora um conselho amplamente presente nas diversas tecnologias disponíveis, também é fundamental. A diferença é que ela não deve ser aplicada só em período de conforto, mas especialmente nas épocas em que a empresa mais sofre. Novamente, manter a lógica e coerência da gestão, em qualquer situação e época é sinal de maturidade empresarial.

Por fim, antes de se render aos chamados tentadores de novas metodologias e soluções mágicas das consultorias, sucumbindo ao sentimento de ansiedade de mudança, é fundamental que o gestor assuma a tarefa para o qual ele existe de verdade: conhecer a organização que dirige.

Se lhe falta conhecimento ou tecnologia para aplicação de novas metodologias, não lhe pode faltar atitude de assumir para si a responsabilidade de ser o melhor conhecedor do

seu negócio e de sua organização. Ninguém de fora ou nenhum livro poderá tomar esse lugar.

BIBLIOGRAFIA

DIAFÉRIA, Lourenço. Três vira e seis acaba. In: Almanaque Brasil de Cultura Popular. São Paulo: Elifas Andreato Comunicação Visual Ltda, julho 2001.

MORGAN, Peter Scott. As regras não-escritas do jogo. São Paulo: Makron Books, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional : a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

WOOD, Thomas Jr. e CALDAS, Miguel Pinto. Fads and fashion in management: the case of ERP. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, jul-set 2000.

AS FRONTEIRAS DA TERCEIRIZAÇÃO: da terceirização organizacional à terceirização do afeto: uma visão reflexiva de como a técnica se aplica à vida das pessoas dentro e fora das organizações.

Fabiano Pucci do Nascimento

A proposta central deste artigo é suscitar a discussão de alguns aspectos referentes a aplicação da terceirização ou *outsourcing* além das fronteiras da organização. Não se trata aqui de uma definição ou redefinição de novos termos e processos administrativos recentemente adotados pelas organizações e acolhidos ou estudados pela comunidade acadêmica. O objetivo é refletir a respeito da terceirização, suas bases, vantagens, desvantagens e principalmente, estender a análise de suas conseqüências ao dia a dia de cada um dos sujeitos da nossa sociedade. Quando aplicado na esfera organizacional, o processo de terceirização atinge a vida das pessoas, alterando as percepções dos indivíduos que precisam rever muitos dos seus conceitos e princípios. Na sociedade atual, a terceirização deixou de ser apenas uma tecnologia de gestão de empresas e hoje, cada vez mais, é aplicada no cotidiano das pessoas, nos seus relacionamentos, nas suas famílias, nos seus grupos informais. Na maioria das vezes, isso é feito sem o devido preparo, sem a conscientização necessária. Nesses casos, sentimentos como o medo, angústia, insatisfação, insegurança, descontrole, rejeição, entre outros, precisam ser considerados e analisados sob pena de que sua constatação tardia gere conseqüências irreversíveis para toda a sociedade.

Num cenário de intensas e súbitas mudanças, a busca pela excelência empresarial faz com que sejam avaliados e reavaliados a todo instante processos, métodos e tecnologias aplicados na gestão das organizações. A busca por maior agilidade administrativa e por respostas velozes às ameaças e oportunidades identificadas no ambiente fortalece a idéia de que a empresa precisa cada vez mais aglutinar seus esforços para o desenvolvimento da sua atividade-fim. Quase em uníssono, especialistas, consultores e gestores reverenciam a união dos recursos organizacionais em torno do seu *core business*. Esse contexto valoriza a adoção da tecnologia de gestão organizacional denominada terceirização ou *outsourcing*. Para que haja essa concentração nas suas principais competências, a empresa precisa reduzir suas atividades-meio, transferindo para terceiros, total ou parcialmente, a gestão

desses processos. Define-se assim a terceirização, método adotado por inúmeras empresas no Brasil e no exterior, e especialmente intensificado nas duas últimas décadas. A terceirização “é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo das empresas que é sua atividade-fim, permitindo a estas se concentrarem no seu negócio, ou seja, no objetivo final.” (QUEIROZ, 1998: 53)

Para uma melhor compreensão dessa tecnologia de gestão é necessário que sejam destacados alguns de seus aspectos principais. A terceirização está fortemente apoiada na flexibilização organizacional. Quando bem aplicada, otimiza os processos, pois enxuga a estrutura administrativa reduzindo etapas, rotinas e número de pessoas. O foco na atividade-fim faz com que a empresa ganhe agilidade, compreenda melhor seu papel, suas posições e suas respostas ao ambiente. Melhorias na qualidade garantem uma maior produtividade, elevando os níveis de competitividade. Logicamente, trata-se de um processo que envolve um planejamento cuidadoso, pois a transferência de atividades a terceiros, mesmo quando essas tarefas são classificadas como não-essenciais ou acessórias, precisa garantir a manutenção ou a superação dos atuais resultados. A terceirização exige um grau de comprometimento elevado (muitas vezes estabelecendo níveis de dependência) da parte do tomador e principalmente da parte do prestador. Também revela um cenário mais favorável ao surgimento de inovações tecnológicas resultante das conseqüentes especializações dos seus adotantes. Num primeiro momento, abrange uma completa reorganização da empresa e, posteriormente, uma constante revisão e renegociação das relações e contratos dos envolvidos. Revela-se assim uma tecnologia de médio e longo prazo cuja aplicação tende a ser permanente e definitiva. Se em alguns aspectos durante sua implantação algumas dificuldades são reveladas, processos de retorno das atividades para a empresa, fruto de terceirizações mal sucedidas, são ainda mais traumáticos.

Um maior entendimento da lógica dos processos administrativos contemporâneos acaba por ser muito útil à compreensão das transformações que afetam o modo de vida de cada um de nós. Nossa vida, profissional e pessoal - se ainda for possível essa distinção - é, a todo instante, profundamente afetada ou conduzida por padrões administrativos. Como

ciência social aplicada, a administração apoia-se noutras ciências, espelha-se no ambiente, na comunidade, nos grupos e no indivíduo para desenvolver suas técnicas e procedimentos. Suas ações são, em geral, respostas ou soluções, na maioria das vezes experimentais, às questões sociais, econômicas, políticas ou da natureza humana. O indivíduo ou os grupos reagem a cada uma dessas atitudes impostas ou sugeridas pelos métodos de gestão. Assim sendo, a discussão a respeito da terceirização, e de todos os demais processos e técnicas administrativas, precisa ser aumentada, estendida além das fronteiras da empresa, pois o reflexo de suas aplicações são assimilados, muitas vezes sem a devida importância ou análise, pela sociedade e pelos indivíduos que a compõem.

Ainda dentro do ambiente organizacional, a terceirização gera, inicialmente, certa resistência dos funcionários da empresa, pois envolve demissões, acentuando sensações de insegurança e de instabilidade, principalmente naqueles que atuam nas áreas a serem terceirizadas. Por outro lado, viabiliza o surgimento de pequenas e micro-empresas prestadoras, expandindo o mercado. Também contribui para uma maior inclusão social já que, em muitos casos, essas novas organizações nascidas do *outsourcing* aproveitam pessoas com menores qualificações, anteriormente alijadas da força produtiva. Esses aspectos valorizam sentimentos como os de autonomia, comprometimento e auto-afirmação. Usuários de produtos terceirizados vivenciam situações adversas. Ora reconhecem a valorização do processo quando desfrutam de maior agilidade e presteza ou identificam melhorias de qualidade. Ora revoltam-se contra a prática ao experimentarem posições nas quais a responsabilidade pela ineficiência dos serviços é transferida ou mascarada.

Se na esfera organizacional a terceirização parece revelar mais pontos positivos que negativos, o placar se inverte substancialmente quando da sua indiscriminada aplicação no dia a dia das pessoas. Chama a atenção a banalização da terceirização nas relações humanas. Se, a adoção de tais técnicas exige cuidados excessivos no ambiente organizacional, o que dizer de seus reflexos e impacto quando indistintamente aplicada na vida de cada indivíduo. Especificamente no caso da terceirização parece que alguns limites já foram ultrapassados e ainda pouco avaliados.

O ser humano há muito já terceiriza uma série de atividades antes ligadas a sua vida pessoal. A alimentação, no passado apoiada no extrativismo e na caça exercidos individualmente, foi terceirizada a partir do surgimento de culturas agropecuárias e de toda a cadeia produtiva gerada ao seu redor. A educação, outrora passada de pai para filho, também foi terceirizada com o surgimento das escolas nos seus diferentes níveis de ensino. Necessidades de comunicação, transportes, higiene e saneamento básico seguiram o mesmo caminho, com o propósito de que cada indivíduo pudesse otimizar seu tempo, exercendo melhor as funções para as quais se considerasse apto ou motivado. A terceirização de atividades desse tipo, embora tenha surgido quase que naturalmente, ainda é amplamente discutida e planejada, e atende aos propósitos sugeridos pelo modelo administrativo. “A decisão de terceirizar somente deverá ser tomada após uma avaliação completa, detalhada e muito criteriosa de todos os itens componentes da fase do planejamento, da qualidade necessária, da eficácia e eficiência a serem requeridas dos parceiros”.(QUEIROZ, 1998: 187) O que preocupa é a terceirização de sentimentos, como o afeto, a solidariedade, a amizade ou o amor. Isso vem acontecendo de maneira acentuada e impensada nos últimos anos, já que o tempo tornou-se um recurso escasso e os movimentos da sociedade pós-industrial excederam talvez algumas das poucas fronteiras até então preservadas pela maioria dos indivíduos.

Não é necessário que se trate aqui de assuntos tão delicados como as ‘barrigas-de-aluguel’, quando casais terceirizam a geração de um filho, já que seu mérito avança em discussões do âmbito da moral, da ética, da religião e do direito. Existe ainda um rol de questões diárias às quais a maioria dos sujeitos é submetida. Os pais, apoiados na falta de tempo e excesso de trabalho, sobrecarregados por pressões de empregabilidade, vêm terceirizando sua afetividade. Transferem para psicólogos ou psicoterapeutas a incumbência do preenchimento dessas lacunas deixadas pela ausência do diálogo, da orientação e da dedicação para com seus filhos. Não é o caso de se levantar dúvida sobre a capacidade dos profissionais citados, mas sim de se questionar uma transferência de tarefas para terceiros. Até que ponto essa responsabilidade pode ser absorvida pelo prestador em questão? Existe uma discussão ou planejamento quando essa transferência de atividades é processada? Se

tais situações são verificadas nas classes mais favorecidas da população, nas classes de menor poder aquisitivo, igualmente oprimidas pelos movimentos de um presente turbulento, essa cessão se dá não para psicólogos, mas para outras instituições ou outros agentes das ruas, muitas vezes de conduta e caráter comprometidos (falsos amigos, bandidos, traficantes, entre outros). Também os filhos, por sua vez, terceirizam o convívio com pais e irmãos, em inexpressivas idas aos shoppings, em *chats* na internet, ou qualquer outra atividade que sugere interação, mas que na verdade contribui ainda mais para um isolamento crescente. A instituição família tem se descaracterizado, transferindo atividades e condutas que, tradicionalmente, são (ou foram) de sua incumbência. “A família é a primeira e talvez, a mais importante organização da qual um indivíduo faz parte. Sua cultura, suas crenças e seus valores dão ao indivíduo, desde a tenra idade, condicionamentos comportamentais que perdurarão pelo resto da vida”. (MARQUES, 1994: 137) Casais vêm terceirizando o amor, aventurando-se pelos canais disponibilizados na internet ou entregando-se à prática de um sem número de relações extraconjugais fugazes e fúteis. A amizade ou o prazer de freqüentar um grupo de bons amigos dá lugar a um programa de televisão assistido individualmente. Com o emocional enfraquecido, mal alimentado, não é sem razão que sentimentos de angústia, insatisfação e pessimismo estejam cada vez mais presentes nas pessoas. Se por um lado mudanças recentes na família trouxeram maior liberdade para as mulheres elevando seu grau de aproveitamento no mercado de trabalho, por outro lado os índices de divórcios, suicídios, mães e solteiras, crianças abandonadas, violência e delinquência infanto-juvenil, entre outros, cresceram de forma assustadora nos últimos anos. Estabelecer correlação entre esses aspectos pode ser precipitado ou pouco conclusivo. Entretanto, a aplicação de modelos que investigam questões de deterioração organizacional sobre essas questões sociais sugere alguma correspondência.

Mesmo que poucos tenham a devida consciência a respeito, a ótica do modelo administrativo, adaptada à vida pessoal, alerta para muitos efeitos perturbadores, alguns deles já assistidos atonitadamente na nossa sociedade. A tecnologia do *outsourcing* envolve comprometimento. O que merece ser destacado é que a terceirização do afeto, do convívio, do carinho, enfraquece os laços e quebra vínculos primordiais a todo ser humano. Sem

vínculos não há comprometimento. Responsabilidade, confiança e aceitação dão lugar ao egoísmo, ao desinteresse, ao isolamento e a propensão ao risco em níveis cada vez maiores. Todo o tecido social é atingido por esses novos padrões e valores. Essa contaminação das bases da sociedade traz conseqüências reveladas em longo prazo, que é o horizonte de tempo pretendido pelos processos de *outsourcing*. “Para sobreviver, racionalizamos todas essas inconsistências e passamos a adotar um modelo comportamental, segundo o qual nem tudo que aflora significa exatamente o que sentimos ou pensamos”(MARQUES, 1994: 138). Nessa perspectiva o que mais assusta é que a terceirização, por definição, tende a ser permanente. Transferindo sua capacidade de afeição, de dar carinho, de conviver, o ser humano desaprenderá a amar, perderá sua capacidade de dialogar, de acreditar e de se solidarizar, num processo que, se identificado tardiamente, tornar-se-á irreversível.

Muito mais que meras tecnologias de gestão organizacional, a apreciação das características de alguns processos como a terceirização, auxiliam em muito na avaliação das combalidas estruturas sociais atuais. Esse tipo de análise tem revelado importantes dissonâncias entre as esferas pessoal e organizacional, indicando limites distintos para cada uma delas. Mais que isso, sinaliza que a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial pode significar não somente uma ruptura ou quebra de paradigma, mas sim resultar na volubilidade do elemento humano. Deve ser mais bem considerado o fato de que “a imersão total de milhões de indivíduos em um sistema dominado pela tecnologia, pela mídia, pela ocupação na área administrativa, pela mobilidade, não pode deixar de influir na psicologia dos indivíduos e das massas, determinando em longo prazo, uma profunda mutação antropológica”(DE MASI, 1999: 45).

Dessa analogia resta a questão maior: qual é a atividade-fim do ser humano? A resposta parece estar dentro de cada indivíduo, no âmago do ser, local onde residem os valores, as crenças, os princípios e os sentimentos. É tarefa de cada pessoa buscar tal entendimento, refletir a seu respeito e dividir suas impressões junto àqueles com os quais convive. Talvez ainda haja tempo para uma revisão das atuais práticas e reversão dos quadros futuros.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Manuel S. B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- DE MASI, Domenico. A sociedade pós-industrial. São Paulo: SENAC, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MARQUES, Antônio Carlos F. Deterioração organizacional – como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.
- OLIVEIRA, Marco A. Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1998.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

Gerson Bordignon

Introdução

O setor bancário nacional, ora alavancado pela tecnologia de informações e comunicações, ora impelido pelas forças estabilizadoras da expansão monetária na economia nacional; defrontou-se com a avalanche desregulamentadora que assolou o sistema financeiro mundial.

Esse conjunto de forças resultou talvez, na mais contundente reorganização do sistema bancário do país nos últimos tempos. Sem as receitas dos altos juros decorrentes de altas taxas de inflação, auferidos na aplicação dos depósitos a vista em títulos da dívida do governo, viram-se os bancos obrigados a gerar receitas alternativas a partir de novos produtos, da cobrança de serviços e da reengenharia de processos, visando a radical redução das despesas operacionais.

Contribuindo com mais pressão competitiva, os bancos estrangeiros vieram disputar o mercado nacional na esteira das aquisições, fusões e privatizações que se seguiram como consequência desse panorama.

O setor bancário nacional investiu maciçamente na redução do custeio a médio e longo prazo, principalmente nos recursos em tecnologia de informação e comunicação para soluções de atendimento a clientes, minimizando os custos operacionais.

De todas as soluções implantadas, talvez a mais importante tenha sido o auto-atendimento. A automatização de inúmeras transações, como saques; depósitos; transferências; pagamentos de títulos e cartões de crédito; aplicações; resgates; obtenção de extratos, recibos e talões de cheques; sem qualquer contato com atendentes de uma agência bancária, melhorou a qualidade do atendimento ao cliente.

A automatização das transações bancárias mais rotineiras, em postos de auto-atendimento, sem a intervenção de funcionários (caixas, atendentes, etc.) foi possível através da evolução da tecnologia de informação (microinformática aliada à tecnologia de

comunicação) e representa uma parcela cada vez maior do total de operações, especialmente porque são disponibilizados aos usuários diariamente por um tempo superior ao das agências e podem ser instalados em locais mais convenientes e próximos aos clientes, inclusive no interior das próprias agências. Permitindo aos clientes uma desenvoltura cada vez maior e menos dependente das agências para a realização de serviços financeiros.

O setor bancário privado foi o primeiro a encampar esta realidade, no entanto, as empresas bancárias governamentais também estão se aproximando desse modelo, buscando esse tipo de serviço, que já se mostrou, de forma geral, incorporado pelo consumidor brasileiro.

Pode-se dizer então, que esse serviço deixou de ser um diferencial de mercado, já que é prestado por quase todas as instituições financeiras e o nível de serviço oferecido aos clientes, quanto à sua disponibilidade e efetividade (prontidão, nível de erros, segurança, etc.) tornou-se o novo diferencial competitivo.

2. Propostas de melhoria

Para atuar sobre este novo ponto, as principais propostas de melhoria que a organização deve estudar e implementar, são:

- Delegar 100% da operacionalização do sistema a um único terceirizado, com a tarefa de fazer a reposição do numerário, provavelmente através de sub-contratada, com recursos disponibilizados na própria conta bancária desse fornecedor.
- Priorizar o sistema de monitoramento através de meio eletrônico possibilitando o sensoramento da rede de comunicação, fornecendo de modo simultâneo, diretamente à organização e ao terceirizado:
 - controle de disponibilidade do terminal, com relação ao "hardware" (periféricos) e suprimentos básicos;
 - controle de atividades operacionais a serem executadas no terminal;

- controle de performance da rede na sala 24 h, principalmente quanto à autorização das transações;
 - controle da performance do ponto de atendimento eletrônico;
 - monitoração quanto à violação ou tentativa de roubo do mesmo; e
 - controle da intervenção do operador no terminal.
- Garantir que o monitoramento tenha um viés de alerta quanto a desvios graves do serviço (p.exemplo paradas), assim como de comparação entre o desempenho esperado e o obtido, como por exemplo:
- Número de transações por terminal versus número teórico ótimo que garanta o retorno dos investimentos e a qualidade do serviço.
 - Identificação do período de troca ou manutenção preventiva dos equipamentos.
 - Valor médio das transações para determinar o padrão de suprimentos de numerário.
 - Os dois indicadores acima conjugados para estabelecer histórico de demanda e com

3. Impactos esperados

Com a implementação das propostas acima, os seguintes impactos qualitativos são esperados:

- Melhoria no atendimento ao cliente, pela maior disponibilização do sistema e uma reação mais eficaz à eventuais problemas. A centralização da responsabilidade nas mãos de apenas um agente evita que haja dispersão, perda de tempo e eficácia, tentando-se coordenar diferentes entidades e interesses.
- Redução efetiva de custos pela desativação de parte dos recursos destinados à coordenação e fiscalização "in loco" dos diversos agentes do sistema, permitindo sua dedicação exclusivamente ao que realmente agrega valor: planejamento e monitoramento dos serviços prestados, focando a satisfação do cliente.
- Padronização nos serviços nacionais, imprimindo uma marca ao serviço prestado.
- O terceirizado, embora com mais responsabilidade, terá autonomia para atuar segundo sua forma de trabalho, otimizando os diversos agentes prestadores de serviço na cadeia logística.
- Tendência de redução de custos para o terceirizado, por operar um sistema que oferece monitoramento eletrônico, diminuindo a sua mão-de-obra. A exclusividade permite ao fornecedor do serviço o planejamento da sua estrutura e recursos sem receio de mudanças no nível de trabalho e na remuneração.
- Para a organização, o lado negativo é que, ao definir apenas um fornecedor desse serviço, gera dependência. Em caso de crises de relacionamento entre organização e o terceirizado, o serviço e o cliente poderão sofrer, abalando com isso a imagem da organização.

4. Conclusão

O sistema antigo, de atendimento personalizado, não estava produzindo resultados satisfatórios com relação à qualidade, devido à divergência de padrão, na dependência dos recursos e prioridades do serviço e da dispersão de recursos na manutenção descentralizada, gerando maior custo com estrutura.

No atual sistema o que agrega valor ao cliente é o que ele vê, ou seja, a prontidão quanto à disponibilidade de dinheiro independentemente do horário. Outros aspectos como segurança também são importantes, mas o que define o serviço é a possibilidade de ter o dinheiro no momento que se necessita.

O processo de qualidade no monitoramento, ou seja, as fases que garantem o conhecimento do desempenho do atendimento e suas conexões para gerar uma rápida reação em caso de desvios de qualidade, já que é executado por empresa especializada também agrega valor. Nesse sentido, a organização mantém o controle do serviço com menos recursos, passando a monitorar a contratada em relação aos indicadores de performance exigidos no contrato. Considerando a monitoração como a parte do sistema que mais agrega valor, um maior esforço deveria ser empreendido para aumentar a eficácia do processo de monitoramento, com foco em rapidez e confiabilidade quanto às informações recebidas, o seu processamento entre os agentes, racionalizando os recursos envolvidos nas demais partes do sistema, que não são de tanto valor agregado e empregando-os neste processo.

O USO DA TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

Karen Barreto Campêlo

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea passa por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Este processo se materializa nas organizações, por meio de métodos de racionalização e de técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão para lhes garantir um certo nível de competitividade (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9).

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997, p.239-241), a única constante nas organizações é a mudança. Nossa época difere das anteriores pela velocidade da mudança, que se torna maior. Então, uma das grandes tarefas dos gestores de hoje é prever e se antecipar a essas transformações, adotando modelos de gestão que a elas se adaptem.

Como fruto da maior preocupação em se adaptar, sobreviver e competir nas novas condições de globalização ou interdependência planetária proliferam, nas empresas, modelos e teorias sobre alterações estratégicas. No entanto, há necessidade de cautela com os modelos que tendem a ser apresentados como válidos universalmente, promotores indispensáveis da qualidade. Muitas vezes, os profissionais que os sugerem ou os utilizam ignoram a cultura e a influência do contexto social e econômico sobre as organizações. Todos os modelos são parciais, mesmo quando se apresentam genericamente válidos e não há um modelo único como pré-condição para a eficácia da mudança (MOTTA, 1997, p. 121, xviii-xiv).

Dentre os modelos e tecnologias de gestão que se proliferam e vêm sendo adotados, o presente artigo se propõe a identificar, de modo mais detalhado, as características da terceirização. Por que a terceirização? Inicialmente, porque tem sido amplamente adotada nas organizações brasileiras e, por outro lado, pelo espaço que tem ocupado na mídia atualmente. Neste artigo, visando ao melhor entendimento dessa tecnologia, procura-se identificar alguns de seus aspectos, vantagens e problemas decorrentes de sua aplicação e, ainda, características sobre o modo como vem sendo utilizada, com consequências, às vezes, não desejáveis.

1. AS TENDÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS E O USO DA TERCEIRIZAÇÃO

Terceirizar consiste em transferir para terceiros atividades e funções específicas, antes desenvolvidas pela própria empresa. Vários autores apontam a terceirização como uma delegação de atividades acessórias. Giosa (*apud* Bersntorff), por exemplo, afirma que “terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua”.

Atualmente, justifica-se o uso maciço dessa tecnologia em razão de seu atendimento a muitas das exigências oriundas das transformações por que atravessa a sociedade.

Ou seja, a vantagem competitiva das empresas baseia-se, cada vez mais, em novos processos tecnológicos. Com a terceirização, as organizações ao transferir parte de suas tarefas, passam a se especializar em funções e processos produtivos, podendo rever a forma como utilizam recursos materiais e intelectuais. Centrando-se em sua competência básica, diretamente nos bens e serviços relacionados à sua razão de ser, evitam a desatualização dos produtos, processos e serviços causada pela alta velocidade das mudanças. Com isso, podem obter avanços tecnológicos em todas as áreas, inclusive naquelas não relacionadas diretamente com a competência básica (MOTTA, *op. cit.*, p.85-94).

Além disso, a terceirização possibilita a formação de alianças entre a empresa contratante e os prestadores de serviços. De acordo com Motta (*Op.cit.*, p.83), hoje, ao invés das empresas posicionarem-se como sistemas fechados, protegidos da instabilidade do mundo, isolados a competir, passam a ser vulneráveis às mudanças ambientais e inserem-se na interdependência com outras companhias. As estratégias de domínio de mercado passam a conviver com as de alianças e de vantagens cooperativas.

Esclarece-se que, desde a Revolução Industrial, as empresas foram condicionadas pelos valores da competição, da eficiência e do poder da independência sobre os demais competidores e fornecedores, vistos como inimigos-concorrentes. Aos poucos, a idéia de colaboração e de redes, inspirada no progresso industrial asiático, foi sendo introduzida nas empresas ocidentais. Inicialmente, constituíram-se redes externas para melhorar as interações com fornecedores. Mais tarde, ampliou-se a idéia para todo o sistema de produção, buscando-se, por etapas de produção, parcerias múltiplas para obtenção de vantagens colaborativas e progresso comum.

Ainda, a terceirização de atividades, antes executadas pela própria empresa, provoca uma redução na escala das unidades de funcionamento e conseqüente aumento da flexibilidade da estrutura organizacional. Assim, as estruturas organizacionais rígidas e controladas começam a ser substituídas por estruturas flexíveis, mais achatadas. As empresas altamente verticalizadas e proprietárias de todos os processos, passam a concentrar-se em sua competência básica. Os estabelecimentos onde, sob o mesmo teto, trabalhavam milhares de pessoas, segundo Toffler (*Op. cit.*, p 260), serão uma raridade nos países de alta tecnologia. Berstorff, até aponta para uma mudança de paradigma nas organizações: de autônomas e independentes de seu ambiente, onde todas as atividades para a sua sobrevivência dependem de fatores internos, para organizações mais enxutas, ágeis em mudanças, com respostas rápidas às exigências ambientais, modernizando estratégias, estruturas e processos para garantir a própria sobrevivência.

2. VANTAGENS E PROBLEMAS DECORRENTES DA TERCEIRIZAÇÃO

Os autores identificam várias vantagens proporcionadas às empresas pelo processo de terceirização. Além das potenciais já citadas anteriormente como a obtenção de avanços tecnológicos e o aumento da vantagem competitiva; a maior flexibilidade da estrutura organizacional com a redução na escala de funcionamento das unidades e, como consequência, nos níveis hierárquicos; a formação de alianças estratégicas, somando as qualidades dos prestadores e do tomador de serviços, o que amplia a vantagem cooperativa das organizações, Queiroz (1992) menciona a liberação de recursos para aplicação em outras tecnologias e em novos produtos; a redução nos custos administrativos e de pessoal; e a transformação de custos fixos em variáveis. Brito (1997) salienta o acesso às capacitações de ponta e a redução dos custos operacionais. Além desses benefícios, Bernstorff menciona o aumento da agilidade na implementação de soluções, a obtenção da especialização, a liberação da criatividade e a mudança da cultura interna.

Já para o trabalhador, Oliveira (*apud* Bernstorff) cita, de maneira mais tímida, como vantagens que a terceirização proporciona, a valorização do indivíduo, possibilitada pela abertura do negócio próprio e o aumento da especialização, pela troca de experiências e conhecimentos com os trabalhadores terceirizados, o que permite superar desafios e dificuldades comuns.

Quanto aos problemas causados às empresas pela utilização da tecnologia, os autores incluem a convivência de culturas diferentes, do tomador e do prestador de serviços, a resistência interna do pessoal técnico; a falta de capacitação/qualificação do parceiro contratado, o que, entre outros prejuízos, pode ocasionar menor qualidade no produto ou serviço; e a perda de controle de processos.

Especificamente sobre o desemprego, Queiroz (1992) e Motta (*Op. cit.*, p.20-21) consideram-no uma consequência da terceirização.

Alvarez (*apud* Bernstorff) afirma que, se não fosse a terceirização, as demissões ocorreriam do mesmo jeito, podendo ser causadas até por outros modelos de gestão como a reengenharia ou o *downsizing*, por exemplo.

Berstorff, no entanto, considera a terceirização como um fator de combate ao desemprego, já que permite a criação de novas empresas ou a expansão das existentes.

Para minimizar os problemas decorrentes da aplicação da terceirização, os cuidados apontados vão desde a necessidade de bom relacionamento com os sindicatos de trabalhadores, a negociação com a empresa prestadora de serviços para absorção da mão-de-obra colocada à disposição e o conhecimento dos aspectos legais do processo até a capacitação e o treinamento dos executores dos serviços.

Por outro lado, Brito (*op. cit.*) destaca que, quando as razões estratégicas para a terceirização são obscurecidas por preocupações de negócio de curto prazo, as companhias ficam freqüentemente desapontadas com os resultados.

3. A TERCEIRIZAÇÃO NO BRASIL

De acordo com Queiroz (1992), a terceirização no Brasil chegou com as empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas. Sua origem foi nos Estados Unidos por volta de 1940, ao longo da guerra. As indústrias da época precisavam concentrar-se na produção de armas e descobriram que se algumas atividades de suporte fossem repassadas a outros empresários prestadores de serviços, poderiam manter sua superioridade. Assim, embora amplamente adotada atualmente, a terceirização não pode ser considerada um modelo novo de gestão organizacional.

Quando do início de sua adoção, a terceirização era conhecida no Brasil como a contratação de serviços de terceiros para reduzir custos de mão-de-obra em atividades pouco significativas. As empresas que contratavam terceiros não se preocupavam em

ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade e as prestadoras de serviços não objetivavam a melhoria dos processos (QUEIROZ, 1992).

Embora autores como Bernstorff, Queiroz e Giosa destaquem as potencialidades da terceirização como formadora de parcerias e de alianças estratégicas, muitas empresas, ainda hoje, a adotam para atividades fáceis de serem repassadas, como serviços administrativos gerais, refeitórios, segurança, manutenção, algumas áreas de recursos humanos, serviços médicos e jurídicos, interessando-se, apenas, em terceirizar para economizar.

Entretanto, fora do Brasil, a terceirização tem proporcionado a soma de esforços e recursos da empresa que contrata com os das que prestam serviços, obtendo-se melhor qualidade e competitividade (QUEIROZ, 1992).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo apontar a conformidade da terceirização com as tendências contemporâneas de mudança, além de apresentar aspectos de como a tecnologia vem sendo adotada pelas organizações brasileiras.

Quanto às vantagens proporcionadas às *empresas* pela terceirização, são várias as apontadas pelos autores. Já, *para os trabalhadores*, as vantagens não são tão facilmente identificadas.

No tocante à interface terceirização-desemprego, alguns autores consideram a terceirização como uma causa do desemprego e outros a encaram até como um fator de combate ao problema.

Os autores são unânimes ao recomendar que qualquer projeto de terceirização não deve jamais visar, simplesmente, uma alternativa barata de se usar mão-de-obra de terceiros, objetivando resultados de curto prazo. Entretanto, atualmente não é difícil constatar no Brasil que a terceirização tem sido utilizada como uma forma de tirar vantagem de um mercado de trabalho cujas relações são predominantemente precárias. Observa-se, aí, uma diminuição dos benefícios sociais para os trabalhadores, salários mais

baixos, a falta de equipamentos de proteção e até maior insalubridade nas empresas terceiras, em paralelo ao aumento de trabalhadores sem registro.

Outro fator facilmente constatado é que, não somente para as atividades acessórias, tem sido empregada a terceirização no Brasil. Muitas vezes, os profissionais, que desenvolvem tarefas terceirizadas, não recebem a capacitação e o treinamento exigidos. São numerosos os casos apresentados pela mídia de empresas que, ao terceirizar atividades essenciais e sem conferir aos prestadores dos serviços a capacitação necessária, ocasionam verdadeiras catástrofes. Se assim continuarem procedendo, talvez daqui a alguns anos, juntamente com os problemas decorrentes da aplicação do modelo, como desacordos possíveis com os sindicatos, reclamações trabalhistas, redução no controle de processos ou ainda, perdas na qualidade dos produtos, passem a constar nos livros e artigos sobre o assunto, graves acidentes ecológicos e, dependendo do tipo de serviço terceirizado, até o extermínio de vidas humanas.

BIBLIOGRAFIA

- BERNSTORF, Vitor Hugo. Terceirização: problema ou solução. Disponível em <<http://www.informal.com.br/artigos/RH28.html>>, acessado em 12/06/2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão e competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo conducto? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v 41, n.1, p. 8-15, jan/mar 2001.
- BRITO, J.A. As principais razões para a terceirização nas empresas. Rio de Janeiro, 1997. Disponível no *site* da Trend Tecnologia Educacional LTDA.
- FERREIRA, Ademir Antônio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de Terceirização. 3ed. São Paulo: STS, 1992.
- TOFFLER, Alvin. A Terceira Onda. 17 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

A GESTÃO E ORGANIZAÇÃO HORIZONTAL; O FIM DA HIERARQUIA*

Luis César G. de Araujo

INTRODUÇÃO

A estruturação das organizações baseada na hierarquia é uma conquista dos primeiros tempos dos estudos que geraram a chamada administração científica. Tanto Frederick Winslow Taylor, como Henri Fayol pensavam numa escala hierárquica do maior para o menor poder decisório. E assim foi ao longo do século XX. A rigor, algumas pequenas alterações como, por exemplo, a estruturação por projetos que, embora respeitando a hierarquia convencional, propunha uma outra formatação. Logicamente que a própria estruturação por projetos tinha uma forte conotação hierárquica mas, considerando o todo organizacional, o projeto tinha um outro trajeto, ainda hierárquico, mas extremamente flexível.

Neste tipo de configuração, temos como característica a reunião de pessoas na empresa em níveis distintos que se superpõem, de sorte a criar o todo organizacional numa escala hierárquica verticalizada. Outra característica importante da organização convencional é o afunilamento, ou seja, na base da estrutura organizacional encontra-se um número proporcionalmente maior de unidades que os níveis superiores, mas à medida que subimos rumo ao topo, nota-se a diminuição do número de unidades e de pessoas. Percebe-se, facilmente, que essa configuração favorece a concentração de poder nas mãos de poucos e com justificada razão, pois nesse número menor de unidades estariam concentradas as pessoas com maior saber e maior competência. A representação gráfica, melhor, o organograma, reflete a cadeia de responsabilidades e há quem afirme que essa disposição gráfica tem origem militar. Dessa forma, ficava rigorosamente claro quem era superior a quem na organização. Na base, de maior população, ficava a tropa e no topo a autoridade maior, no caso brasileiro o general hoje e o marechal no passado. Mas há quem afirme que nessa configuração, que tornam absolutamente visíveis as subordinações e comandos, seria uma característica do ser humano que tem que, de uma forma ou de outra, mostrar seu

posicionamento superior na escala hierárquica. Preferimos a primeira alternativa: a origem é militar.

Contudo, recentemente, mais especificamente no final do século XX, as organizações começaram a adotar uma nova configuração que melhor representaria o cotidiano. Estudiosos denominaram essa nova configuração de organização horizontal.

A organização horizontal pode ser definida como aquela onde se reduzem os níveis hierárquicos existentes na empresa, de modo que todos os empregados ficam mais próximo da clientela. A organização horizontal, ao promover a maior proximidade com a clientela, eleva o nível de comprometimento e responsabilização das pessoas da organização, tornando-as parte ativa de todo o processo. Uma das mais importantes vantagens deste modelo residiria justamente neste ponto, além, é claro, de viabilizar movimentação decisória restrita a poucos níveis hierárquicos (Barnevik & Moss Kanter, 1994).

A idéia é, com este formato organizacional, incluir muitas pessoas nos processos de tomada de decisões, fazendo com que todos se interessem pelos mais variados processos que terminam por levar ao atingimento dos objetivos da empresa (Dinamicasist, 2001). Em verdade, a organização horizontal estabelece laços fortes de unidade e confiança entre as pessoas que trabalham na empresa, direcionando-as, com alguma harmonia, às metas organizacionais (Altior, 2001). A horizontalidade traz esse benefícios, ou seja, a redução de níveis aproxima, realmente, as pessoas. Não poderíamos dizer que a redução de níveis horizontaliza, realmente, a organização mas poderíamos dizer que reduz drasticamente a verticalidade conhecida. Basta olhar um organograma tradicional e um que apresenta a organização horizontal.

Assim, temos um modelo de empresa que busca superar alguns vícios da estrutura piramidal, que veremos adiante, eliminando o verticalismo por vezes exagerado e que distancia bastante os muitos níveis hierárquicos. Ir de um ponto a outro da escala hierárquica passa a ser um problema e nunca uma solução. A organização horizontal atua em prol de um formato onde o trabalho ganhe mais agilidade (CNPq, 2001).

ESTRUTURA HIERÁRQUICA X HORIZONTALIZAÇÃO

Whitaker (2001) confirma o que mencionamos acima: o maior problema da estrutura convencional, piramidal, hierárquica é o que chamamos de ruído. Como são

muitos os níveis hierárquicos entre a base e o topo da estrutura, é comum existirem as seguintes situações:

- a) **a base não consegue passar adiante, até os altos cargos diretivos, informações por vezes vitais para a saúde empresarial; e**
- b) **o topo não consegue tornar suas ordens e instruções inteligíveis para a base.**

Por consequência, a organização pode sofrer graves danos, na medida que o ruído acaba por influenciar em sua capacidade de adaptação e resposta às mudanças no ambiente externo à empresa.

Outro ponto negativo que podemos destacar na estrutura hierárquica é a concentração de informações. Como o poder está intimamente ligado ao controle da informação, é típico em formatos piramidais, verticais que esta se concentre nas mãos daqueles que ocupam os cargos de gerenciamento do topo da pirâmide. O resultado é o não envolvimento das pessoas na dinâmica organizacional, ou seja, pouco envolvimento ou nenhum com diagnósticos, estudos, ações práticas, respostas convincentes e competentes por faltarem dados que os credenciem, capacitem a participar ativamente dos muitos processos decisórios ou não.

A organização horizontal rompe com esses vícios da organização convencional, em forma de pirâmide. Como os níveis hierárquicos são sensivelmente reduzidos, as chances do ruído são mínimas. Por outro lado, a organização horizontal tem como requisito a livre circulação da informação. Esta é o sustentáculo do formato horizontal, pois não há como imaginarmos um alto grau de desconcentração como o proposto por este modelo, sem a disponibilização absoluta da informação entre as pessoas para mantê-lo real.

A GESTÃO E ORGANIZAÇÃO HORIZONTAL

Para o público, a organização horizontal surge num primeiro como sendo a necessidade de as empresas reduzirem sua força de trabalho. E, de fato, aconteceram várias reduções de força de trabalho em muitas empresas, principalmente, aquelas que tinham presença global. Mas, é certo, também, que a expressivamente crescente utilização da informática aproximou, ainda que não fisicamente, todo o corpo funcional. Os micros em rede promoveram uma proximidade funcional jamais vista. Hoje, é possível fazer alterações de procedimentos, ajustes estratégicos, respostas a demandas urgentes em alguns poucos segundos, minutos talvez. E atingindo todos os níveis hierárquicos ou não. Isso quer dizer que a movimentação da informação obedece aos dois sentidos: vertical e horizontal. Assim

sendo, surgiu um fato novo que tende a alterar a maneira pela qual os subordinados se dirigem aos seus superiores, ou seja, a hierarquia como conhecida ao longo do século passado. E não somente os entusiastas da gestão horizontal, mas há outros movimentos no sentido de não considerar o comando hierárquico como única alternativa de se conduzir pessoas na organização.

No caso brasileiro, a organização e a gestão horizontal são bem mais prováveis do que em uma outra sociedade. A razão está no fato de o comportamento do brasileiro ser muito mais flexível com relação ao próximo e menos preocupado em seguir procedimentos pré-estabelecidos. Haja vista, o conhecido termo “jeitinho brasileiro”, termo esse que demonstra a qualidade de brasileiro que busca, sempre, uma nova maneira de fazer o que deve fazer nas organizações, ou mesmo em seu meio social.

O “jeitinho brasileiro” vai acelerar a fixação de novos caminhos para a gestão das empresas no Brasil. A tecnologia da informação está causando verdadeira revolução nas organizações e, embora não fosse esse o seu propósito, mesmo que intermediário, propiciou um novo arranjo organizacional. Já é conhecido o fato de em algumas empresas ser incentivado a busca de padrões, regras, ordens internas e eliminação de dúvidas via intranet, reduzindo o contato pessoal com a chefia superior, sob o argumento de que as pessoas da organização, liberam umas as outras quando fazem a consulta por meio eletrônico. Persistindo a dúvida, ainda assim, se sugere o envio de e-mail. E, mais uma vez, de certa forma, a cadeia de comando é afetada, porque falta o contato e, em muitos casos, a chefia superior não se sente comandando, pois que responde a um e-mail e não consegue demonstrar com clareza o caráter mandatório de sua resposta.

Poderíamos dizer que a organização e a gestão horizontal já existem no Brasil num número significativo de empresas. Não é resultado de nenhuma pesquisa, mas sim de sensibilidade pelo que se lê, se ouve em sala de aula e pelo que falamos. Não há discordância, não há objeções e sim a certeza de que novos caminhos, novas propostas, enfim novas tecnologias são bem recebidas, em função das incríveis quebras de paradigmas que ocorrem num espaço de tempo bastante pequeno.

Os profissionais, melhor, os recentemente profissionais e/ou aqueles que estão a caminho de sua primeira incursão nas empresas, sabem perfeitamente que o momento agora e por algum tempo é o da procura incessante de novos meios e modos de gestão

organizacional. Como já dissemos em vários outros capítulos, aos profissionais e, principalmente, aos novos profissionais, recém-graduados não cabe outra saída: profissionalização permanente, constante, sempre. E não se trata de dar ao recém-graduado uma imagem perversa do futuro bastante próximo. Simplesmente, a questão da constante profissionalização passou a fazer parte do cotidiano desses jovens executivos. Àqueles que já estão atuando faz algum tempo talvez haja alguma dificuldade na assimilação, na internalização dos novos tempos, pois que bastava um bom curso de reciclagem e a atualização viria sem maiores impedimentos.

O leitor pode perceber que até mesmo o termo, a palavra, o significado de reciclagem queria dizer um retorno à sala de aula para “recarregar as baterias”. Pensamos que a palavra reciclagem pertence ao século passado. No século 21 não existe mais a reciclagem, em outras palavras, a profissionalização deixou de ser um evento, apenas um episódio na vida dos executivos brasileiros.

O parágrafo acima quer passar ao leitor a certeza de que a Gestão e Organização Horizontal é tecnologia que sendo aplicada exigirá talento, intuição e competência dos profissionais da organização. Reconhecemos que no passado o caráter vertical, com as implicações típicas da cadeia de comando *top-down*, não exigia o que se exige hoje, considerando-se as novas tecnologias de gestão organizacional que estão disponíveis para todos nós. Hoje, ao se determinar tal procedimento é bastante provável que o corpo funcional faça questionamentos importantes e que demandem muito da autoridade superior.

A nova tecnologia origina-se dos Estados Unidos e um dos principais estudiosos é Frank Ostroff (1999), hoje, consultor da A. T. Kearney, apresenta dois bons exemplos de empresas norte-americanas que estão experimentando o desenho horizontal: A divisão de serviços ao consumidor da Ford Motor Co. e da OSHA-Occupational Safety & Health Administration, que é a Administração da Saúde e Segurança no Trabalho dos Estados Unidos, órgão integrante do Ministério do Trabalho. O autor, uma vez mais, insiste na flexibilidade que deve ser dada no desenho de estruturas horizontais. A rigor, o que se deseja é que a ação do gestor responsável pelo novo desenho saiba que não há uma única maneira de se transformar a organização e dar a ela uma gestão horizontalizada. E sugere algumas linhas de ação que devem levadas em consideração ao se estudar e propor mudanças:

- a) **mudanças no desenho** - estudar apenas os processos que atravessam a organização e não cuidar de processos que iniciam e acabam nessa mesma unidade. Tarefas isoladas não devem fazer parte das preocupações do gestor, pois que em nada alteram, modificam os procedimentos quaisquer que sejam eles: convencionais/verticais ou na nova concepção: horizontal;
- b) **designe proprietários (*owners*)** - ser proprietário de um processo complexo significa muito. Significa que o proprietário será o gestor de um processo importante, porque tal processo traz alterações, contribui, agrega fatos, dados positivos à organização como um todo. Notem que o proprietário de um processo não tem de ser um chefe, pode ser uma pessoa regular da organização e que tenha demonstrado competência para assumir a “propriedade” de um certo processo;
- c) **trabalhe com times, equipes** – é importante: times, equipes e não somente indivíduos. Na verdade, a primeira década do século 21 será marcada, nos estudos e práticas organizacionais, por um sensível esforço no sentido de demonstrar, evidenciar as significativas vantagens em se modelar uma organização. A performance será, bem melhor;
- d) **reduza a hierarquia** – ou seja, reduza a verticalização a uma expressão mínima. A eliminação seguida de tarefas, processos que nada agregam e conceda aos membros das equipes, que não têm de ser gestores organizacionais plenos, autoridade para tomar decisões nas atividades que estejam conduzindo;
- e) **Promova o *empowerment*** – dando poder, instrumentos, capacitando, alocando responsabilidades aos membros das equipes para que as decisões dali surgidas têm efeito positivo em toda a organização;
- f) **Use a Tecnologia da Informação (TI)** – use a tecnologia da informação para uso interno, no sentido de ajudar as pessoas da organização, de um modo geral, a oferecer contribuição de valor aos consumidores dos produtos e/ou serviços;
- g) **Ênfase na competência múltipla** – a proposta do autor já chegou ao Brasil, a ênfase na competência inclui, não somente numa especialização qualquer, mas nas múltiplas atividades da organização. Promovendo a competência múltipla, via desenvolvimento das pessoas, descoberta de talentos e via procura e descoberta de

profissionais que querem a excelência de seu esforço pessoal e funcional. Assim, a gestão horizontal terá a sua lógica, qual seja, a de independer de uma estrutura estática por criar, ter um corpo funcional capaz de atuar nos mais variados e complexos processos e atividades da empresa;

- h) **pensar, ousar, enfrentar desafios** – poderia parecer que são apenas palavras de efeito, verbalizadas para mexer com o *ego* de cada pessoa. Na verdade, a existência de uma nova modelagem exige que seus gestores, *juniors* ou *seniors*, sejam hábeis e pensem em ações diferenciadoras, de certa ousadia e que sejam, também hábeis, no enfrentamento de desafios, hoje freqüentes, e que demandam respostas rápidas e que resultem positivas;
- i) **treinar pessoal em funções específicas** – na verdade, uma organização não terá apenas processos complexos, atividades que exijam alto grau de discernimento. Haverá, certamente, um número expressivo de processos e tarefas específicas de uma unidade qualquer. E isso se repetirá em outras unidades. O propósito aqui é o de treinar essas pessoas no sentido de promover o trabalho em parceria. Ou seja, o treinamento seria um primeiro passo para uma futura ação dessas mesmas pessoas em equipes que detenham alto poder decisório;
- j) **medir resultados** – se tivéssemos que medir resultados apenas no plano interno, estaríamos tendo uma visão tradicional das empresas. A medição de resultados na Gestão e Organização Horizontal implica em: medir resultados junto aos consumidores, junto ao corpo funcional e o grau de contribuição aos resultados financeiros. Para tanto, os cuidados no desenvolvimento dos processos críticos, nos processos que agregam valor; e
- k) **Construção de uma cultura organizacional** – construa ou aperfeiçoe uma cultura organizacional aberta onde você encontre colaboração, cooperação. Lute por uma cultura que esteja focada em performances contínuas, em ter o *empowerment* como regra de conduta diária, responsabilidade e, por fim mas não por último, uma organização onde o bem-querer seja a tônica do relacionamento entre as pessoas.

* - artigo originalmente publicado pela Editora Atlas na obra intitulada Tecnologias de Gestão Organizacional, com adaptações para o presente Cadernos EBAPE.

BIBLIOGRAFIA

BARNEVIK, Percy & MOSS KANTER, Rosabeth. *Global strategies*. HBS Press, 1994

OSTROFF, Frank. *The Horizontal organization*, New York, Oxford University, Press, 1999.

SITE ALTIOR. <http://www.altior.pt/empresa/pageempresaframe_files/emp3.htm>
(27.01.2001)

SITE CNPq. <<http://www.cnpq.br/plinst/opera07.htm>> (27.01.2001)

SITE DINAMICASIST. <http://www.dinamicasist.com.br/empresa/empresa_org.htm>
(27.01.2001)

WHITAKER, Francisco. *Rede: uma estrutura alternativa de organização*.
<http://www.rits.org.br/redes/rd_estruralalternativa.cfm> (26.01.2001).

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A REALIDADE DAS EMPRESAS

Luiz Antonio Bronislawski

Embora o conceito de organização aprendiz tenha surgido na década de 60, poucas empresas aderiram efetivamente à idéia. Com as notáveis mudanças no cenário econômico mundial, principalmente a partir do início da década de 90, o modelo passou a ser mais debatido pelos estudiosos ligados à área da administração de empresas e também pelos líderes organizacionais.

Na verdade, as novas tecnologias da informação e a Internet, provocaram uma revolução nos mercados, acabando com as distâncias e mudando as atitudes dos consumidores em escala mundial. O novo consumidor exige qualidade, preço justo e tem à sua disposição mecanismos eficientes, baratos e extremamente rápidos para efetuar pesquisas em qualquer canto do planeta. Dentro desse novo cenário, um modelo organizacional voltado para o aprendizado constante, traz na sua essência elementos capazes de bem orientar as empresas quanto à melhor forma de pensar e trabalhar dentro da nova realidade. Assim, "... em longo prazo, a única fonte sustentável de vantagem competitiva é a capacidade da organização de aprender mais rápido e melhor do que seus concorrentes". (Senge, 2001: nota de contracapa)

No entanto, os obstáculos que surgem são muitos e requerem grande esforço para serem superados. Temos uma tendência em enxergar que aquilo que precisa ser mudado é o que nos é exterior. Raramente fazemos uma análise de nossos próprios modelos mentais a fim de detectar procedimentos errados ou idéias já ultrapassadas. Portanto, um processo de mudança significa começar a trabalhar comportamentos, atitudes, relacionamentos. Trabalhar as pessoas. Senge (2001: 23) comenta : "... nossas organizações funcionam da forma que funcionam por causa de nossa forma de pensar e interagir. Só mudando nossa forma de pensar é que podemos modificar políticas e práticas profundamente enraizadas.

Só mudando nossa forma de interagir poderemos estabelecer visões e compreensões compartilhadas, e novas capacidades de ação coordenada”.

O que se observa no dia a dia da maioria das empresas é um ambiente de tensão, relações sociais com muito conflito e uma estrutura hierárquica rígida, onde a participação e a interação é restrita a um grupo pequeno. De modo geral, as pessoas encaram o trabalho como um fardo, algo tedioso que precisa ser suportado unicamente pela necessidade de sobrevivência material. Esse estilo de gestão não tem mais futuro dentro do novo cenário. A participação e o trabalho em equipe fazem parte de um modelo de aprendizado que agrega muito valor em qualquer setor organizacional. O envolvimento maior e o comprometimento fazem com que as pessoas sintam-se um pouco proprietárias da organização, dificilmente haverá alguém que deseje ser tratado como empregado, colaborador ou servidor e sim, como parte integrante de uma equipe maior, cujo objetivo é atingir metas e prosperar.

Faz parte da cultura de muitas organizações a idéia da necessidade de sempre haver um líder ou algum executivo com personalidade forte, cheio de boas idéias e com a solução correta para todos os problemas. Por outro lado, existe um mito muito forte de que as pessoas comuns, que executam tarefas e atuam na linha de frente não possuem capacidade de gerar mudanças, devendo atuar conforme as decisões emanadas do topo da hierarquia.

Um segmento econômico que apresenta grandes paradoxos é o setor financeiro. Investem-se pesadamente na informatização das agências bancárias e nas financeiras. No entanto, o volume de papéis que circulam pelos bancos é muito grande. A burocracia é uma constante nos processos e nas relações hierárquicas, o que vem gerar retrabalho, demora no atendimento e descontentamento da clientela. Há uma certa demora por parte do poder público em regulamentar juridicamente muitas transações *on line* no sentido de considerar válidos alguns contratos firmados com a senha eletrônica, além de existir muita resistência em se adotar modelos diferentes de processos. A cultura organizacional ainda é muito forte, considerando-se que é muito difícil mudar o modelo mental das pessoas. Além disso, a qualidade de vida do funcionário não melhorou conforme fora exaustivamente anunciado.

Atualmente, muitos funcionários estão permanecendo mais tempo dentro das agências do que na época em que as tecnologias não eram tão presentes na estrutura das organizações. Já a preocupação da área financeira vem sendo com o curto prazo, buscando unicamente o atendimento dos desejos dos acionistas, não correspondendo às expectativas da sociedade.

É comum, enxergamos dentro de uma moldura, pendurada na parede dos corredores das empresas a definição da “visão” organizacional, que representa o objetivo maior a ser alcançado no longo prazo. Mas, como atingir um objetivo a longo prazo se esse foi projetado por uma única pessoa ou um grupo restrito de pessoas como referencial de toda uma organização para o futuro?

A simples aceitação pelo grupo maior não significa comprometimento. “Uma visão compartilhada, especialmente uma visão intrínseca, eleva as aspirações das pessoas. O trabalho torna-se parte da busca de um propósito superior incorporado aos produtos e serviços das organizações - ...” (Senge, 2001: 235)

A maioria das empresas ainda utiliza o antigo estilo *top-down* e quando os resultados esperados não aparecem, contratam especialistas e consultores organizacionais para detectarem as falhas. Em alguns casos até mudam a redação da sua visão na certeza de terem resolvido o problema. Não conseguem enxergar a realidade maior, nem ter uma visão sistêmica do ambiente onde estão inseridos e passam a culpar os agentes externos pelos seus fracassos.

Além do setor financeiro, podemos relacionar a postura adotada pelo sistema de ensino brasileiro, mais particularmente o da rede pública, em que são observados inúmeros entraves quanto a uma organização que aprende. Parece algo absurdo, mas encontram-se inúmeros casos de professores e funcionários de escolas que rejeitam idéias inovadoras principalmente as que se referem à execução de projetos em equipe ou interdisciplinares, alegando falta de tempo, pouca infra-estrutura do ambiente escolar, etc. Esse tipo de trabalho em equipe geralmente acontece quando programado e/ou exigido pelos coordenadores pedagógicos da escola ou por coordenadores de instâncias superiores do ensino. Além disso, vemos que a formação do professor em nível de graduação

geralmente deixa muito a desejar no que se refere à prática de trabalhos em equipe, o que enfatiza a dificuldade em ampliar e reinventar formas para o seu trabalho. A escola pode ser comparada como uma empresa, o que não deve sugerir que o aluno seja produto desse saber. Uma empresa visa a obtenção de lucro aliado à qualidade. A escola, entretanto, visa a qualidade, a partir de uma educação para a vida, bem como a inserção do aluno no mundo do trabalho.

Em algumas empresas esse entrave cultural está começando a ser trabalhado de forma menos autoritária ou hierarquizada. A iniciativa vem partindo dos próprios executivos, que estão sentindo a complexidade e competitividade do ambiente de trabalho e a necessidade de ampliar espaços alternativos para a colaboração dos demais funcionários. Estes, como são os executores das tarefas, descobrem com maior facilidade obstáculos ou maneiras mais eficientes de conduzir o processo. Sem dúvida, o trabalho em equipe é fundamental, mas para isso é preciso motivação, flexibilidade e ambiente propício.

Uma organização com aprendizado constante está sempre reinventando sua forma de atuar e produzir. Trabalha o modelo mental das pessoas, adota o trabalho em equipe, visão sistêmica, etc. Neste ínterim, vemos que as formas tradicionais de gerenciamento estão mostrando sinais bem claros de esgotamento. A nova era, que já se iniciou, não é mais baseada na disponibilidade de recursos e sim no conhecimento, no aprendizado constante e no saber desaprender.

Reafirmamos que a idéia da organização aprendiz surge como uma alternativa, um modelo diferente de conduzir as empresas tanto no que se refere aos aspectos de produzir bens e serviços com qualidade de modo a permanecer no mercado, como no de adotar formas de gerenciamento interno que tornem o trabalho mais condizente com a natureza humana.

As pessoas são incentivadas a investir cada vez mais nelas mesmas, aumentar sua base de conhecimentos, socializar o saber através de toda a organização, transformando-a em melhoria nos processos, melhorando o clima da organização e a qualidade de vida dos funcionários.

BIBLIOGRAFIA

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina : arte e prática da organização que aprende. 8 ed.
São Paulo: Best Seller, 2001.

CONSULTORIA DE PROCEDIMENTOS: APLICAÇÃO NA GESTÃO DE ALIANÇAS

Luiz Carlos Sanzovo

Na definição de Schein (1969), Consultoria de Procedimentos, é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem em seu ambiente.

Cabe ao consultor dar uma visão ao cliente do que está ocorrendo ao seu redor, com ele e entre ele e as demais pessoas. Os fatos a serem observados e captados são as diversas ações humanas que ocorrem num fluxo normal do trabalho, durante as reuniões e em contatos formais e informais entre os membros das organizações. Logo, os elementos importantes a serem estudados numa organização são os procedimentos humanos, no nível individual, interpessoal, e intergrupar.

Não está se discutindo o fato de ser a ênfase nos procedimentos humanos o único caminho para aperfeiçoamento da eficiência das alianças estratégicas, mas destacar sua importância junto aos demais processos como produção, finanças, *marketing* e outros. Se nas organizações tradicionais suas várias funções habituais são sempre permeadas pela interação de pessoas, nas diversas modalidades de parcerias, o relacionamento em rede de trabalhadores, por pertencerem até mesmo a países diferentes, compõe um desafio de grandes proporções.

Uma pesquisa realizada pela firma de consultoria KPMG com empresas do mundo todo revelou que grande parte das alianças são encerradas prematuramente, indicando que este tipo de cooperação tem problemas que exigem competências gerenciais específicos. Segundo Leo Wildeman, diretor da KPMG, um dos principais problemas está na interação entre pessoas e entre as empresas. Os aspectos comportamentais assumem importância capital dependendo de suas ações, para sucesso das parcerias, como inicialmente proposto por Schein: 1) estabelecer uma ação de auxílio entre as pessoas/empresas de diferentes

organizações; 2) saber que tipo de procedimento buscar nestas organizações; e 3) intervir de forma a melhorar os procedimentos organizacionais; buscando fatores chaves como cooperação, comunicação intensa, integração de culturas, preparo para mudanças, estilos de administração, estruturas de poder e controle.

As razões para formação de alianças seguem trajetórias diferentes dependendo do interesse de cada participante na associação. De modo geral estão a redução de custos, busca de novos mercados, novas tecnologias, novas estruturas organizacionais para competir no futuro, barrar a entrada de novos competidores, busca de um saber mais avançado não disponível na própria empresa, respostas rápidas aos curtíssimos ciclos de vida dos produtos e serviços e crescentes processos de internacionalização. Todo aparato técnico está disponível para os parceiros ou complementa-se com a busca da associação. Porém, ao longo da história das organizações, as empresas conviveram com um modelo vertical de poder e decisão. A nova realidade das alianças requer relacionamentos horizontais das estruturas de poder e decisão. Situações que abalam os níveis estratégicos, gerenciais e operacionais das organizações, pretendentes a construção de associações e podem levar ao fracasso iniciativas de alta rentabilidade.

Em Arquitetura Organizacional, Charles S. Raben (1992), sugere inicialmente um preparo para as mudanças e impactos, ocasionados sobre a empresa e o pessoal, com a criação de parcerias. Problemas de resistência, segurança no emprego provocados pelo recrutamento de novos empregados para a *joint venture*, por exemplo, carregam aumento da incerteza quanto ao futuro, ansiedade e estresse. A ansiedade criada pela mudança ocasiona problemas de comportamento e desempenho. As mudanças nas rotinas de trabalho, passando a serem executadas até mesmo com estranhos; a criação de novos cargos e como isto afetará as aspirações quanto a carreira, aliado aos esforços para cortar a relação dos funcionários com a organização antiga, em favor da nova, contribuem para um quadro instável. Pede-se agora com a nova aliança, aos empregados que transfiram a sua fidelidade de um ambiente seguro para outro incerto, gerando confusão e conflito. As dificuldades não se restringem apenas ao nível operacional afetando a organização como um todo. Os gestores que permanecem em qualquer uma das organizações resistem a

mudança devido à preocupação sobre o modo pelo qual suas funções e acessos a recursos são afetados, sejam eles humanos ou financeiros.

As mudanças também tendem a mudar os sistemas de controle e estrutura administrativa, que podem deixar de ser relevantes para o novo conjunto. Principalmente alterações de estratégia, dificultando a monitoração do desempenho, fazendo a organização caminhar para novas metas, redistribuição do trabalho, redefinição das relações funcionais e criação de outras. Essa redistribuição de pessoas, tarefas, sistemas e materiais tende a resultar numa perda de controle administrativo, deteriorando o desempenho das unidades afetadas e provocando atrasos nas atividades para os quais a associação foi projetada.

Cooperação e conflito assumem papel importante na análise das *joint ventures* influenciando na aprendizagem tecnológica e todo o empreendimento conjunto. Percebe-se cada vez mais um distanciamento entre os donos do capital - proprietários do empreendimento - e os gerentes que decidem onde o capital deve ser aplicado. O controle que antes era feito em grande parte pelos próprios donos da empresa passam a ser exercidos, cada vez mais por profissionais. Em alianças onde o controle é exercido pela empresa que detém o conhecimento tecnológico e gerencial, há pouco conflito entre as partes, já que a empresa local está apenas interessada em adquirir o conhecimento. Numa segunda possibilidade enquanto o parceiro estrangeiro está interessado apenas na rentabilidade do negócio, o parceiro local tem motivações políticas econômicas. Não há neste caso sinergia de intenções, gerando um alto grau de conflito e uma separação acentuada entre esferas de influências administrativas. Geralmente os parceiros estrangeiros controlam a parte técnica e de produção enquanto que os nacionais controlam a parte de recursos humanos e de vendas. Numa terceira possibilidade as partes envolvidas negociam as partes do acordo até se convencerem da complementaridade entre seus interesses e potencialidade de ambas. Esta visão assume a cooperação para o longo prazo, em virtude do entendimento prévio, praticamente deixa de existir conflito.

As dificuldades do gerenciamento nas *joint ventures* são superiores as usuais, exatamente por possuírem propriedade dividida entre duas ou mais organizações distintas. Os problemas ficam mais evidentes no nível de direção e na organização do nível funcional. O corpo de diretores de uma *joint venture* usualmente é formado por representantes das empresas proprietárias, que tem diferenças em relação às prioridades, à maneira de administrar e aos valores. No nível funcional os gerentes tendem a manter a fidelidade a empresa de origem, preocupando-se com interesses específicos do que com os da parceria.

Lorange e Roos (1996) consideram que o fato de que parceiros necessitem abrir mão de parte de sua autonomia, sobre os recursos estratégicos que empregam na *joint venture* é um dos maiores desafios desse tipo de empreendimento. Na visão dos autores é uma grande desvantagem. Além de um dos parceiros não possuir mais total liberdade, sobre o outro passa a dividir acesso e ser co-proprietário dos recursos individuais. Existe sempre o risco de que o parceiro possa utilizar o conhecimento de forma não cooperativa. Por esta razão, advertem os autores, a administração de *joint venture* requer grande quantidade de tempo e energia, reunindo dois princípios aparentemente opostos, competição e cooperação.

No ambiente interno de uma *joint venture* internacional, outra possível fonte de conflito são as diferenças culturais dos profissionais que ali trabalham. Cultura diferente tem maneiras diferentes de se organizar. Ocorre que no dia-a-dia do trabalho, cada indivíduo tende a acreditar que sua maneira é a melhor de executar uma tarefa. Ao tomar decisões sem considerar diferenças culturais e agir como se elas não existissem, o gerenciamento da aliança será menos eficaz e perderá a confiança de seus subordinados. Essa "sensibilidade cultural" é ponto importante na discussão sobre o impacto das diferenças e como estas são encaradas.

Os estilos decisórios contrasta fortemente entre parceiros de portes diferentes. Geralmente os parceiros maiores são mais burocráticos tomando decisões formais, explícitas, lentas e sequenciais. Possuem planos periódicos e programados, fazem escolhas analíticas agregando e consolidando dados. Já os parceiros de menor porte tomam decisões

informais tácitas e compartilhadas, são rápidas e simultâneas. Possuem planejamento contínuo e não programado fazendo julgamentos intuitivos utilizando dados em tempo real. A questão decisória, por estas afirmações, passam a ser críticas se não trabalhada rapidamente para a continuidade das alianças.

O diagnóstico, ilustrado por estes exemplos, evidenciam a importância da Consultoria de Procedimentos focada no comportamento humano. Os administradores envolvidos na pressão dos resultados diários, nem sempre sabem o que está errado. Precisam ser ajudados a descobrirem seus problemas, já que nenhuma forma de organização é perfeita, apresentando forças e fraquezas para os quais mecanismos compensatórios precisam ser encontrados.

A proposta de Schein é realística em relação a cultura propondo um estudo exaustivo, por vezes demorado, para aprender o suficiente acerca da cultura de uma organização, para então sugerir com segurança novos cursos de ação. Portanto, o trabalho conjunto com membros da organização, que realmente conhecem a cultura intimamente por viverem nela é ferramenta indispensável. Na prática, alianças de sucesso incentivam a permuta de funcionários entre os países e a autonomia das equipes, amenizando questões delicadas. A estratégia leva as pessoas a enxergarem e a se interessar pelo seu sucesso e da nova empresa, com o melhor existente das duas anteriores. A convivência de grupos heterogêneos leva a definições de novas normas e procedimentos, contribuições pessoais, que consideram sentimentos e identidades próprias, independentes das empresas mães.

Padrões de comunicações estudados indicam que quando as alianças eram fracas, havia indícios que apenas níveis da organização conversavam a mesma língua (por exemplo, somente os gerentes das empresas parceiras se entendiam, ou ainda os gerentes e o estratégico, apenas). Nas alianças fortes as comunicações fluem em todos os níveis, vertical e horizontalmente intraparceiros. Neste último caso os níveis de ansiedade e estresse praticamente desaparecem já que as empresas sinalizam o tempo todo para os novos rumos que as mudanças criarão. Também ficam definidos os papéis dos membros de cada equipe e suas novas funções pela comunicação/treinamento tempestivos.

Brainstorming conjuntos entre parceiros para resolução de problemas em grupo e tomadas de decisão, apresentação de propostas únicas combinadas, definidas pelos parceiros; planejamento para a ação e avaliação dos resultados, reduzem a zero a desconfiança, também problemática neste tipo de organização.

Para uma época onde as empresas não têm mais fronteiras, as parcerias são uma resposta para as organizações do futuro. Difícil é não crer que idéias estudadas por Schein a trinta anos atrás não estejam sendo aplicadas no próximos quarenta anos.

BIBLIOGRAFIA

- 1) LORANGE, Peter & Roos, Johan. Alianças Estratégicas: Formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- 2) NADLER, David A. & Associados. Arquitetura Organizacional, 6ª ed. Rio de Janeiro, editora Campus, 1993.
- 3) SCHEIN, Edgar H. Consultoria de Procedimentos: Seu papel no desenvolvimento Organizacional. São Paulo: Editora FGV, 1972.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – O CONHECIMENTO COMO FONTE DE NOVAS COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Marco Antonio N. Cunha

A maioria das organizações está enfrentando mudanças rápidas no seu ambiente de atuação. Um desafio importante nas organizações atuais é responder às condições de mudanças e adaptar-se a pressão externa. Em resposta a esse desafio, surgiu a aprendizagem organizacional.

Nas próximas duas ou três décadas, provavelmente assistiremos a transformações tecnológicas muito maiores que as ocorridas nas décadas que se passaram desde o nascimento do computador e também a transformações ainda maiores na estrutura industrial, na paisagem econômica e, possivelmente, também na social. (Drucker, Exame Digital 03/2000)

Neste sentido, a metodologia de aprendizagem organizacional tem sido muito utilizada, objetivando principalmente inovações tecnológicas. Através da aprendizagem organizacional as empresas podem acompanhar as mudanças em seus mercados, tecnologias, e enfrentar novos desafios, situações comuns em seu cotidiano. Estas organizações buscam nesta metodologia encontrar um modelo de gestão que facilite a absorção de novas tecnologias, flexibilize sua estrutura funcional, diminuindo seus custos e tornando-as mais competitivas.

Diante desta situação de alta competitividade, as empresas não tão eficazes em suas atividades, têm maior grau de dificuldade em acompanhar as mudanças. Estas se caracterizam por possuir uma administração pouco profissional, e, conseqüentemente, a não existência de “competências essenciais” em sua administração. Estas “competências essenciais” envolvem a falta de objetivos, definição clara do negócio, baixa produtividade,

quadro de pessoal não qualificado, falta de planejamento, etc. Nestes casos, ela tem que investir pesadamente na aquisição de novos conhecimentos, bem como nas atividades de conversão de conhecimento em novas competências integradas à organização para se tornarem competitivas no menor tempo possível.

Talvez a premissa mais importante neste cenário é a descrita com diferentes palavras, mas com um único sentido – o conhecimento. Os termos capacitação, empregabilidade, qualificação, desenvolvimento pessoal entre outros têm sido largamente utilizados, mesmo por pequenas empresas. Procuram explicar como o conhecimento humano é necessário para implementar as mudanças e manter competitividade:

As novas formas de organização do trabalho enfatizam o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte do empregado, que deve ser capaz não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas de também de sugerir novas linhas de ação no chão de fábrica. Além disso, privilegiam o trabalho em equipe e a cooperação, ou seja, a divisão do trabalho é minimizada. Para os trabalhadores que permanecem em seus postos, estas inovações exigem maior qualificação, viabilizando o máximo do aproveitamento tecnológico. (Tenório, 2000 – 174)

A aprendizagem organizacional é a somatória do aprendizado individual, criando um novo conhecimento, o qual é distribuído através de toda a organização, obtendo validade consensual, e sendo integrado à estratégia e gerenciamento da organização. É também função da capacidade de absorção da organização, que reflete a habilidade de fazer uso efetivo do conhecimento. Permite assimilar, usar, adaptar, e trocar conhecimento existente, em resposta as mudanças econômicas no ambiente, direcionando para mudanças tecnológicas dentro da organização. O conhecimento existente é um pré-requisito para o aprendizado organizacional, à medida que fornece as habilidades básicas e os conhecimentos científicos e tecnológicos já incorporados pela organização. Estas habilidades e conhecimentos formam as competências da organização.

Competências são definidas como os recursos necessários para gerar e gerenciar aprimoramentos em processos e organização da produção, produtos, equipamentos e investimentos. Estes recursos são acumulados e incorporados em indivíduos (habilidades, conhecimento tácito) e em sistemas organizacionais. As competências estão incorporadas em indivíduos (engenheiros, operadores) através dos seus conhecimentos técnicos. Competências podem ser acumuladas através de processos pelos quais o conhecimento é adquirido por indivíduos e convertido para a organização. O aprendizado individual é convertido em aprendizado organizacional.

As organizações possuem conhecimentos que as distinguem entre si, inclusive entre aquelas que atuam na mesma linha de negócios. Estas competências específicas às empresas é que explicam porque as organizações são diferentes, como elas mudam através do tempo, e se elas serão capazes de permanecer competitivas. A competitividade de uma empresa pode ser medida através dos recursos da organização e suas habilidades para desenvolver novas competências específicas.

É também considerado como competência essencial os recursos necessários para gerar e gerenciar mudanças tecnológicas, incluindo habilidades, conhecimento e sistemas organizacionais. Refere-se às habilidades da organização para implementar aprimoramentos internos em diferentes funções tecnológicas tais como processo e organização da produção, produtos, equipamentos e investimentos.

As organizações podem ter processos e estruturas formais e informais que visam facilitar a aprendizagem organizacional. Esses são fatores que afetam efetivamente o modo que as organizações adquirem, compartilham, e utilizam conhecimento mesmo em desenvolvimento.

Diante deste cenário, uma adaptação simplificada do modelo de aprendizagem organizacional seria de grande utilidade, pois seu uso permitiria as empresas que possuem ineficiências operacionais em diversas áreas da organização, a desenvolverem habilidades administrativas, tornando-se mais competitivas. Como planejar e implementar um modelo de aprendizado nestas organizações se torna um desafio a ser vencido.

O aprendizado organizacional é voltado para a análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistêmico. (Araújo, 2001)

Tornar-se uma organização que aprende, independente de seu tamanho, pressupõe aplicar as atitudes descritas por anteriormente:

- 1- **Análise** – capacidade de esclarecer e aperfeiçoar continuamente o objetivo pessoal de cada membro da organização; certeza daquilo que desejamos e a identificação inequívoca da posição que ocupamos diante daquilo que gostaríamos que fosse a realidade; habilidade de produzir ações, articulando conhecimentos conceituais sobre uma experiência. Neste sentido o problema é que raramente o aprendizado é planejado ou administrado para acontecer de forma rápida, estruturada, sistemática, e alinhada aos objetivos da organização;
- 2- **Participação** – a interdependência do modelo de aprendizagem organizacional com a valorização e integração das pessoas na organização, sendo estas as grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso da evolução e aperfeiçoamento da organização, é talvez o maior desafio para as empresas que objetivam aplicar a metodologia do aprendizado organizacional. Com uma estrutura centralizadora e baixa capacitação, este se torna o paradigma mais difícil de ser quebrado:
 - a) Motivar as pessoas, investindo na credibilidade de seu corpo funcional, desenvolvendo a gestão participativa, com diálogo aberto e debates;

Várias estratégias podem ser utilizadas para a implementação da administração participativa. Percebe-se, porém, que existem alguns pontos comuns a todas elas e nos quais a organização deve investir necessariamente: informação, treinamento e comunicação. Com elas

pretende-se promover as mudanças culturais necessárias, que envolvem uma mudança de atitude e uma mudança de valores. (Ferreira, 1997 - 134);

- b) Fomentar o trabalho em equipe, com compartilhamento de conhecimentos;
- c) Desenvolver as pessoas, investindo em novos conhecimentos e na sua capacidade de aprendizagem. Atualmente as pessoas precisam ter domínio sobre habilidades mais complexas que até então entendiam ser suficientes, forçando um auto – aperfeiçoamento contínuo e uma capacidade de adaptabilidade muito grande;

(...) essa relação do intelecto com a operação através de equipamentos oriundos da microeletrônica de qualificação intelectual, que se desenvolve sob três dimensões:

a- capacidade de pensar abstratamente, na medida em que agora o empregado opera números e símbolos;

b- raciocínio indutivo, já que a informação num sistema de computador tende a ser reduzida a termos quantitativos, as pessoas devem ser capazes de abordar dados analiticamente, compreender as relações potenciais entre as variáveis e usar dados para construir e testar hipóteses;

c- possuir uma concepção teórica dos processos aos quais os dados de referem. (Tenório, 2000 - 175); e

- d) Desenvolver a memória organizacional, pois somente com os conhecimentos já incorporados pela organização, e também com os erros do passado é que se torna possível apreender a melhorar a organização, incentivando à equipe a incorporar novos conhecimentos, tecnologias e aprimoramentos administrativos.

A repetição sistemática dos feitos e esforços empreendidos em busca de aquisição continuada de conhecimento, promovendo a participação e envolvimento de todos, é a essência do fenômeno. (Araujo, 2001)

3- Quebra de paradigmas - a empresa precisa fomentar por toda a organização que questionem as suas atividades, seus processos e principalmente, seus valores pessoais.

- a) A aprendizagem organizacional é uma metodologia extremamente humanista, capaz de substituir valores tecnocráticos, instrumentalistas e materialistas;
- b) É preciso tornar-se uma empresa que expande sua capacidade de criar, e visualizar seu futuro. Analisar e aprender sobre o futuro, planejar cenários e desenvolver previamente competências;
- c) A organização precisa ter claros seus objetivos, suas premissas. Não existe uma organização sem um objetivo concreto e legítimo a guiá-la, e este necessita ser balizado por princípios e diretrizes em relação ao futuro que se deseja;
- d) Criar mecanismos de disseminar a informação por toda a organização, para que as pessoas, peças chaves deste processo, possam perceber a empresa como um sistema aberto, que permite trocas de conhecimentos, experiências e idéias, inclusive com ambiente externo.

4- Raciocínio sistêmico – para desenvolver o raciocínio sistêmico, uma organização precisa:

- a) Ponderar as decisões sobre seus reflexos no todo da organização;
- b) Não objetivar resultados no curto prazo;
- c) Não priorizar soluções fáceis, pois estas não levam em consideração o todo;
- d) Avaliar com amplitude e profundidade o problema a ser resolvido, pois causa e efeitos podem não estar relacionados no tempo e espaço;

- e) Não procurar por culpados, pois em visões sistêmicas os problemas e suas causas fazem parte de um sistema único pelo quais todos têm responsabilidade.

Concluindo, poderíamos dizer que a aprendizagem organizacional está baseada nas seguintes vertentes principais:

- 1- A visão holística, de forma a compreender a complexidade organizacional, também chamado de raciocínio sistêmico – interligação entre as partes e visão do todo;
- 2- Capacidade de questionar processos, atitudes e valores, como forma de quebrar paradigmas da organização;
- 3- Gestão participativa, fomentando o trabalho em equipe, a troca de conhecimentos e experiências, e permitindo um canal de duas vias para as informações sobre processos, mercados e tecnologias; e, principalmente,
- 4- A gestão do conhecimento, uma vez que somente com a aquisição de novos conhecimentos e capacidades a organização poderá evoluir, sendo para isto necessário o desenvolvimento de seu quadro operacional;

BIBLIOGRAFIA

- Araujo, Luis César G.de. Tecnologias de Gestão Organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- Drucker, Peter. O Futuro Já Chegou – Exame Digital. São Paulo: Editora Abril, 2000.
- Ferreira, Ademir Antonio. Gestão Empresarial – de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- Tenório, Fernando Guilherme. Flexibilização Organizacional – mito ou realidade? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

OS MODELOS TECNOLÓGICOS DE GESTÃO: A QUESTÃO CULTURAL

Miguel Angelo Scotti

O modelo de desenvolvimento econômico global, apropriadamente caracterizado como grapho-gravitacional, por P. E. Martins, tem sido discutido pela concentração da acumulação tecnológica induzida. Embora crescente, a interdependência proporcionada pelas redes de cooperação não é distributiva em relação à tecnologia; ao contrário, como alerta Dosi, ela é excludente.

As Tecnologias de Gestão não fogem à regra. Embora fundamentada em pesquisas sobre evidências empíricas, geralmente constatadas em empresa globais, a produção científica desse conhecimento está sediada no hemisfério norte; e como tal interpretada, senão por uma cultura local, por uma cultura cosmopolita ou como quer R. M. Kanter, de Classe Mundial. O crescente fluxo tecnológico que atravessa nossas fronteiras no sentido norte-sul e é internado nas organizações aqui sediadas, sem o pedágio da aculturação, pode ser confundido com um colonialismo voluntário e submisso, no qual os agentes - colonizador e colonizado, são vítimas dos mesmos resultados, aquém dos esperados.

O pesado ingresso de Investimentos Diretos do Estrangeiro (IDE), atraídos pelo mercado doméstico e latino-americano em crescente estabilização econômica, se constitui em uma porta de entrada dessas tecnologias não nacionalizadas. Estes, por vezes trazem consigo, modelos de gestão, implantados através de verdadeira lavagem cerebral coletiva, numa estratégia de minimizar as diferenças culturais, pela sua pasteurização em uma 'sólida filosofia e cultura corporativas', das quais, por vezes as universidades corporativas têm sido instrumento.

Constituem forte portal de entrada desse "contrabando" de tecnologias de gestão, algumas empresas de serviços que se têm instalado no país, e transferido modelos para

aplicação local sem nenhuma preocupação com diferenças culturais. A crescente preferência das empresas por executivos MBAs treinados no Exterior; e o aumento de demanda por estes cursos no país induzem uma conseqüente oferta de livros e sistemas informacionais, muitos com propósitos que vão pouco além das questões comerciais; juntos estes três fatores formatam outra janela para o ingresso de Tecnologias de Gestão sem aculturação.

É preciso ficar claro que o que se deseja advogar não é o “fechamento dos portos”, mas a discussão e não só acadêmica da questão e acender luzes sobre a aquisição de Modelos Tecnológicos de Gestão e Metodologias de Intervenção nas organizações. Sejam elas feitas pela contratação direta de gestores ou pela terceirização dos serviços.

A discussão da questão: - porque a Reengenharia não deu certo no Brasil em 70% das aplicações?, pode propor caminhos ao debate. - “Porque foi equivocadamente adotada pelas empresas com o objetivo de *downsize!*”, tem sido a resposta mais imediata, ou - “Porque dizimou competências essenciais”, ou ainda, - “Porque demoliu os grupos informais, base de sustentação emocional do indivíduo no trabalho”. Sem dúvidas, estas conseqüências todas formam um conjunto capaz de exorcizar para sempre qualquer metodologia de intervenção. Porém o tratamento antecipado da Reengenharia, pela via cultural poderia ter produzido efeitos diversos na sua vida útil, mesmo que fosse pela sua não adoção.

Schneider e Arruda (1996) dão conta que o “Brasil é, sem dúvida um país pacífico, mas isto não quer dizer que seja apático. Significa uma aversão a soluções violentas e uma forte crença na eficiência de intervenções mediadoras, em negociações pessoais, na procura de uma solução comum que possa beneficiar a todos. Essa não agressividade e não assertividade parece ser o resultado da combinação do coletivismo e do personalismo característicos”. A questão cultural evidentemente está na raiz da rejeição do modelo da ‘folha em branco’ que, pela sua radicalidade, oportuna algumas vezes, se traduz em abrupta descontinuidade. Talvez mais forte ainda seja a influência do personalismo característico dos latinos, e potencializado em nosso país.

“O personalismo significa relacionar-se com outras pessoas por meio do conhecimento pessoal que se têm delas, e não em termos de direitos e obrigações impessoais. Esta característica cultural vem acompanhada de outras como a informalidade e a cordialidade com extensas redes de pessoas conhecidas entre si”. (Schneider e Arruda, 1996). Por isso, freqüentemente constatamos nas nossas relações, que o *tonzinho* significa mais que a sentença toda. Inúmeras vezes percebemos que precisamos conquistar antes as pessoas, para obtermos sua cooperação no trabalho.

Schneider e Arruda citam ainda que André Laurent “sugere que administradores latinos tendem a ver nas organizações sistemas de relacionamentos, ou sistemas sociais, nos quais é importante saber quem tem autoridade sobre quem, ou como as pessoas estão posicionadas no sistema. Administradores anglo-saxões ou europeus do norte vêem as organizações como sistemas de trabalho, empreendimentos onde é importante saber o que deve ser feito”.

É de se esperar, portanto, que metodologias de intervenção que não levem em conta este radical de relacionamento interpessoal nas organizações brasileiras tragam consigo chances de insucesso.

Intervenções em empresas brasileiras, através de novas Tecnologias de Gestão precisam considerar em sua lógica, um fator cultural arraigado e distinto como o personalismo. Se as redes que alimentam o processo decisório estão baseadas nas relações pessoais, estas são condicionantes dos resultados e, necessariamente, devem estar integradas ao processo de transformação organizacional. As relações personalistas condicionam a privacidade dos indivíduos, sua autonomia e desenvolvimento pessoal. São conhecidos e inúmeros os casos de gerentes, que após algum tempo de convívio com seus colaboradores, não conseguem assumir novos papéis como, por exemplo, o de treinador da sua própria equipe. Ou até mesmo o de um colaborador que empossado no comando de seus pares, não consegue conquistar a liderança.

Por partirem das relações pessoais, as relações profissionais nas empresas brasileiras facilitam a comunicação horizontal, favorecem a informalidade e o ambiente criativo e disperso. Estas características do personalismo se movem como facilitadores de alguns Modelos de Gestão atuais, particularmente os que procuram nos times multifuncionais e nas formas de trabalho organicamente estruturadas, a obtenção de resultados.

Da mesma forma, as relações pessoais agem como aceleradoras da descentralização do poder decisório nas organizações, conferindo-lhes flexibilidade e ajuste contingencial. Parece ser esta, uma das causas fundamentais para o sucesso dos modelos de Gestão pela Qualidade no Brasil, que na sua base, transferiu o poder decisório para quem efetivamente executa a operação; ao contrário dos Círculos de Controle de Qualidade, que entre outras disfunções, padecia da síndrome do *staff*, ou apêndice de sugestões.

A cultura brasileira atual é composta de uma mistura de traços rurais com valores urbanos. Compreensível para um país que há 60 anos tinha 60% de sua população nas áreas rurais e hoje, 80% em áreas urbanas, fortemente concentrada em umas poucas grandes cidades. Para Gilberto Freire e outros sociólogos e antropólogos, o Brasil rural deixou duas heranças características: um forte respeito pela autoridade, relacionado à antiga estrutura patriarcal da família, e o personalismo, relacionado a uma sociedade rural altamente coletivista.

Reforçado por longos períodos de governos autoritários, e na importância da família paternalista na formação da sociedade, o respeito pela autoridade é, talvez, o traço mais tradicional da sociedade brasileira. Esta característica é notável a executivos estrangeiros gerenciando equipes nacionais. Um executivo italiano, dirigindo as operações industriais da Detroit Diesel em Curitiba, afirmava que seus colaboradores brasileiros eram excelentes, mostravam-se abertos à discussão dos problemas, mas sua argumentação era tolhida por um exagerado respeito pelos que ocupavam posições de autoridade, tornando recorrentes, por vezes, os resultados do processo de melhoria contínua.

Se o personalismo favorece algumas práticas de gestão, certamente esse respeito pela autoridade, limita outras. Hofstede realizou uma pesquisa sobre a moral em uma empresa com operações espalhadas por mais de 70 países; nesta, distinguiu quatro valores culturais: *Power distance*, *Uncertainty avoidance*, Individualismo e Masculinidade. De acordo com os resultados, países como Brasil, Argentina, Espanha, França e Bélgica apresentam um alto *Power distance*, ou seja, um alto grau de aceitação por formas desiguais de distribuição do poder nas organizações e instituições. Em contra partida os países anglo-saxões ficaram caracterizados por baixo a médio *power distance*, somente superados pelos países nórdicos que apresentaram baixo *power distance*: onde os subordinados se sentem mais livres para discordar e esperam participar mais nas decisões de seus superiores.

Tanto na micro-observação do executivo italiano, como na pesquisa de Hofstede, se confirmam as afirmações de Freire. E este traço cultural aprisiona o colaborador brasileiro em sua herança, limita-o nos modelos que o tratam com extrema igualdade, tolhe o que seu traço de personalismo liberta: sua flexibilidade e facilidade de conexão. As *Learning Organizations* concebidas no outro trópico certamente serão diferentes aqui, ao menos por enquanto.

Para Freire, “outras características menos tradicionais, mas não menos importantes são o imediatismo e a pacificidade”. No imediatismo brasileiro o Brasil é sempre visto como o país do futuro; isto é - uma sociedade cuja principal preocupação é com o presente. As coisas são necessárias para agora e devem ser feitas agora. Esta característica cultural que, ao lado da flexibilidade conferida pelo personalismo, tem conduzido executivos brasileiros ao topo de grandes e globais empresas, também é merecedora das maiores críticas, uma vez que tende a diminuir a consideração por consequências futuras. Quanto tempo dos executivos de nossas organizações é dedicado ao futuro dos negócios?

A busca do equilíbrio entre curto e longo prazos no processo decisório é tarefa árdua em qualquer empresa inserida em qualquer cultura. O curto prazo tem aqui prioridade. As organizações aqui sediadas são regidas pelo paradigma dos três meses. Uma

intervenção externa pode durar no máximo este tempo. E esta é outra questão fundamental: o tempo de maturação do modelo importado. Algumas transformações, principalmente aquelas que dependem de mudanças de atitudes e comportamentos, necessitam de anos para ocorrerem, foram concebidas assim e não podem gerar resultados em três meses.

O imediatismo é sempre acompanhado por uma propensão pela especificação e proliferação de regras e descrições de procedimentos, o que segundo Hofstede, cria uma aparente certeza; amarra o futuro incerto ao presente controlável. Para este, a ênfase relativa no aqui e agora é uma forma de alta *uncertainty avoidance* - alto grau de falta de tolerância para com a incerteza e a ambigüidade. O que é confirmado pelos resultados de sua pesquisa que atribuem ao Brasil alto grau de *uncertainty avoidance*, enquanto os anglo-saxões obtiveram de baixo a médio grau.

Assim, modelos que se baseiam e lidam com incertezas, ambigüidades e aparente caos como alguns processos desestruturados de aprendizagem organizacional e criação de conhecimento, em geral não são bem compreendidos por enquanto.

A convergência cultural relativa entre os povos é uma constatação, ao menos no que diz respeito ao sistema de trocas e tudo o que pela proximidade, dele participa. Por isso é de se esperar: - que quanto mais se aproximem as empresas, quanto mais se conectem em redes de cooperação e se engajem no sistema de trocas internacionais; menores sejam as diferenças culturais entre seus colaboradores. Ver Daniels & Daniels.

É certo que Tecnologias de Gestão desenvolvidas a partir de evidências ocorridas e exploradas ao norte do Equador, por cientistas imbuídos daquela cultura, estão impregnadas por seus valores, por seus traços culturais e sendo assim, carecem de nacionalização quando aqui aportadas, se seus objetivos forem a criação de valor nas organizações-destino.

Para Arie de Geus "as empresas sobrevivem porque criam um relacionamento harmonioso com seu ambiente através de um ciclo de aprendizado, portanto, a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva".

Consultores, gestores e todos os que de alguma forma praticam ou alimentam intervenções em organizações devem explorar e se valer desse relacionamento harmonioso entre tecnologia e ambiente (aí inserida a cultura); buscando a identificação entre ambos através do desenvolvimento da linguagem, da significação para os símbolos e para a própria linguagem inerente ao modelo. Esta imersão do modelo tecnológico no ambiente cultural, pode ferir os imediatistas, mas certamente conjugará traços culturais, fragmentará modelos, e por fim: estará aumentando o pragmatismo e os benefícios de sua adoção.

Desta forma, ao intervir em organizações, o consultor ou gestor do projeto de transformação deixa de ser provedor de soluções ou conhecimentos, para desafiar o *status quo* não só da organização, mas também da tecnologia.

Modelos são molduras da realidade. Eles podem ou não mudar nossa percepção dela. Se é a partir da perspectiva interna da organização que sua transformação se constrói, é de se supor então, que vale alterar a moldura, o modelo; vale mudar a regra do jogo para conseguir mudanças em performance.

Assim, a tarefa fundamental, seja do gestor ou do consultor é acelerar o aprendizado a respeito do ambiente cultural e da tecnologia de gestão; transformando ambos em favor dos benefícios à organização, e por que não? da futura geração local de Tecnologias de Gestão.

BIBLIOGRAFIA

- DANIELS, John L. & Daniels, Caroline. Visão Global. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DOSI, Giovanni. The Nature of the innovative process. Resumo de Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. SPRU, University of Sussex, Brighton, DRC Discussion Paper.
- DOSI, Giovanni. Blade Runner: é esse o Futuro? Entrevista publicada pela Revista Rumos, dez 1997.
- FREIRE, Gilberto. Casa Grande & Senzala. Brasília: Universidade de Brasília, 1963.

GEUS, Arie P. de. Planejamento como Aprendizado *in* Starkey, Ken (Org). Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

HOLFSTEDE, Geert. Cultures and Organazations. Londres: McGraw-Hill, 1991

KANTER, Rosabeth M., Classe Mundial. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MARTINS, Paulo E. Notas de Aula para o Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial e Pública. Curitiba: ISAE/FGV, 2001.

SCHNEIDER, Susan C. & Arruda, Carlos A. Gerenciando Através de Culturas *in* Fundação

Dom Cabral. Internacionalização de Empresas Brasileiras, Cap. 4. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BRASIL S/A X BRASIL S/C

Norman de Paula Arruda Filho

Arquitetura Organizacional pressupõe a utilização de premissas da arquitetura física como caminhos para a construção de organizações mais eficientes.

Repensar a remodelagem da organização Brasil S/A, transformando-a de sociedade anônima em um Brasil S/C, sociedade civil, com fins altamente lucrativos em termos sociais, seria o grande projeto nacional requerido atualmente pela sociedade brasileira.

O Brasil S/A apresenta, de um lado, a performance de oitavo colocado no *ranking* da economia mundial sendo que, de outro, surge em primeiro no pódio internacional de concentração de renda, promovendo um perigoso fosso social.

Entre as organizações emergentes, contabilizou nos últimos três anos investimentos internacionais na ordem de cem bilhões de dólares, mas padece de investimentos sociais básicos em saúde, educação e segurança; condições estas que lhe remetem à vexatória posição de sexagésimo nono colocado no rol do IDH – Índice de Desenvolvimento Humano das Organizações das Nações Unidas que avalia o nível de qualidade de vida de populações.

Apesar de se apresentar com significativos sobrenomes emblemáticos na lista dos mil mais ricos da revista *Fortune*, convive com o humilhante contingente de quase quarenta milhões de indigentes que, segundo recente pesquisa da FGV, realizada pelo Centro de Estudos Sociais do Instituto Brasileiro de Economia, sobrevivem sem as condições mínimas de dignidade humana, provocando a formação de um extenso e poderoso exército de excluídos sociais.

Enfim, um quadro preocupante que emoldura situações de fortes e graves contrastes que vêm nos impor a necessidade de pensarmos também sob a ótica dos princípios que norteiam a teoria das organizações em um novo modelo de “projeto nacional”.

Projeto esse que, a exemplo de um projeto de Arquitetura Organizacional, poderia observar e considerar os mesmos sete “Cs”, preconizados no modelo de Nadler, Gerstein e Shaw (1994), quais sejam:

Confiança. É mais do que necessário o restabelecimento da confiança na nossa nação, nas suas instituições, no regime político e na nossa gente, todos responsáveis pelas mudanças desejadas.

Comprometimento. Comprometimento com a mudança. Mudança de paradigmas, de valores e princípios, que venham ser construídos sobre sólidos conceitos da ética, da educação e da justiça social, pilares básicos para um projeto socialmente responsável, e amplamente democrático em termos de geração e oferta de oportunidades.

Co-criação. À medida que ocorra a incorporação do conjunto da sociedade civil representada pelos seus diversos segmentos de interesse, participando de forma efetiva desde a fase de criação do projeto, será muito mais fácil o comprometimento na sua consecução. Um exemplo prático é o projeto da Pastoral da Criança, onde se observa uma ampla participação da comunidade e cujos resultados renderam a sua criadora, Sra. Zilda Arns Neumann, a indicação ao Prêmio Nobel da Paz, edição 2001.

Conexão. Conectividade entre a visão de futuro desejada e o conjunto de ações planejadas em suas diferentes áreas de atuação, tanto setorial quanto regionalmente consideradas. Se fosse considerada a relação entre estudos estratégicos sobre a matriz energética brasileira e os projetos de desenvolvimento regional seria evitado o descompasso de investimentos no setor, que provocou a atual crise energética.

Comunicação. Democracia informacional, transparência, acessibilidade aos principais fluxos de informação (acompanhamento dos orçamentos públicos, na sua formulação e execução, acompanhamento na tramitação de projetos legislativos, oferta de serviços de atendimento aos cidadãos, como obtenção de certidões, informações sobre serviços e tarifas públicas etc.), são necessários como forma de integrar, comprometer e consolidar o desenvolvimento do projeto.

Celebração. Marcar as conquistas e celebrá-las com todos, bem como promover os ajustes necessários, são pontos-chaves a serem observados no desenvolvimento de projetos de mudança que busquem além do sucesso dos seus resultados a legitimação dos seus meios.

Clima. É fator-chave de sucesso no processo de mudança o estabelecimento de um clima bom e favorável, onde o respeito ao cidadão seja o ponto focal.

É importante ressaltar que a conjugação dessas características e a promoção da devida adequabilidade a um projeto de natureza social e de amplitude nacional conduzirão a uma condição de otimização dos seus resultados.

E mais.

Aprofundando o exercício da aplicabilidade desse modelo teórico-conceitual, ao presente projeto, arriscaríamos abordar alguns passos considerados significativos para o alcance do seu sucesso.

A introdução, em fóruns próprios, de novos conceitos de gestão de políticas públicas, novos modelos de desenvolvimento social e economicamente sustentáveis, de administração participativa e até mesmo de sistemas de trabalho de auto-desempenho entre outros, permitirão o amadurecimento político e cultural das comunidades. Como exemplo, valem os movimentos sociais contra a violência (Viva Rio), contra a fome (campanha do Betinho), e apoio à criança (Criança Esperança), do orçamento público (Orçamento Participativo) e tantos outros que, nos seus devidos segmentos e com alto grau de organização não-governamental, produzem resultados extremamente positivos.

É dispensável salientar a importância da análise de tendências e comportamentos externos que, eventualmente, possam afetar positivamente ou ameaçar o desempenho do nosso desenvolvimento. A reaprendizagem na construção de cenários macro-econômicos e definição de estratégias, assim como de políticas públicas setoriais, representam fundamental importância nesse processo de transformação.

A definição de metas e planos sociais pressupõem uma análise aprofundada das nossas necessidades, nossas potencialidades e nossas vocações regionais. Para tanto, merecerão destaque especial a formação de alianças estratégicas inteligentes entre os diversos atores envolvidos.

Cabe registrar que o país reúne hoje um excelente sistema de informações estatísticas, reconhecido internacionalmente, o que contribui favoravelmente à construção do processo de avaliação e diagnose da realidade brasileira.

A partir de um grande debate nacional, segue-se a definição dos novos propósitos, valores e visão de futuro a serem perseguidos nos planos setoriais e ou regionais.

Faz-se necessário também, a definição da estratégia da mudança, onde será estabelecido, passo a passo, ponto a ponto, o mapeamento da transição, ressaltando as prioridades das mudanças, os seus principais articuladores e a correspondente rede colaborativa a ser estruturada na fase de implementação.

O alinhamento de posição entre os principais agentes de transformação, através de um eficiente e transparente sistema de comunicação, permitirá um acompanhamento e avaliação do projeto, cujas conquistas serão amplamente registradas e celebradas, assim como procedidos os devidos ajustes e eventuais correções de rumos que se tornem necessárias.

A caminhada percorrida por esses passos, dentre outros, permitirá a construção de um clima organizacional favorável ao grande projeto de transformação social do Brasil Sociedade Anônima em Brasil Sociedade Civil, com fins altamente lucrativos em termos

sociais, cujo objetivo final está centrado no cidadão como agente da construção de uma nação socialmente justa, ambientalmente correta, economicamente avançada e tecnologicamente inovadora.

(Se a expressão de um sentimento de ideal, porventura não refletir os exatos contornos de uma visão social sobre a nossa realidade, vale o exercício de aplicação do modelo teórico a um sonho de transformação dessa mesma realidade!)

BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

NADLER, DAVID A., GERSTEIN, MARC S., SHAW, ROBERT B. Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ANDANDO EM CÍRCULOS

Paulo Afonso Manfredini Hapner

Reproduzir os movimentos de seres vivos sempre motivou o ser humano a desenvolver máquinas, objetivando a redução de seu esforço físico ou mesmo a conquista de metas consideradas inimagináveis para a força física não potencializada – é impossível aplicar a força de 300 homens, digamos, sobre um ponto único de alavanca, por exemplo. Vencer os limites do tempo/distância também trouxe um estímulo inovador à criatividade humana. Motivou o homem, ainda, a possibilidade de maiores ganhos, não especialmente comerciais, quaisquer ganhos, quando vislumbrou o conceito de produtividade. Assim, desde a invenção da roda (talvez tenha sido um descobrimento), chegando à máquina a vapor e suas conhecidas evoluções, a humanidade sempre se desenvolveu seguindo um rumo traçado pelo fruto das mentes privilegiadas dos inventores.

Do desejo de viver uma vida onde o trabalho recebe uma conotação positiva, nasceram maravilhas que evoluíram para as atuais soluções de eletrônica, informática e comunicação, associadas aos dispositivos que trouxeram facilidades motrizes. Deste ponto em diante, não havendo mais qualquer empecilho de ordem mecânica – a dinâmica da corrente globalização é prova disso – o homem passou a sonhar pela reprodução artificial de sua capacidade intelectual, ou seja, máquinas capazes de tomar decisões.

O conceito de agentes neurais aplicado às redes de computadores, funcionando como verdadeiros sistemas imunológicos, deixam claro o caminho do desenvolvimento tecnológico. Os agentes neurais são capazes de prever falhas e possíveis disfunções, disparando um alarme virtual, possibilitando ações de reparo em tempo hábil, tal qual o ser humano. Vai além, estabelece prioridades de decisões: procedimentos de rotina não requerem mobilização de todo o sistema, trabalhando em um nível importante, porém secundário (nível medular), enquanto que as verdadeiras emergências exigem mais recursos, com maior capacidade de processamento (sistema central).

Mas este sonho ainda não se concretizou por completo, ainda há muito que se evoluir, embora muito já se tenha estudado sobre temas que transitam entre o exercício filosófico do fim do trabalho e o desenvolvimento da inteligência artificial. Todavia, mais do que qualquer aspecto científico tomado isoladamente, os reflexos sobre a sociedade e, consequentemente, sobre as organizações, resgatando o conceito de formalização da ação social, evidenciam uma importante congruência, neste fim de século XX/início de século XXI, de diferentes e complexas vertentes do pensamento humano, levando a um marco na história experimentado por diversas quebras de paradigma: inversão de comando no mercado do fornecedor sobre o comprador; perda de capacidade de liderança pela concentração de informação, em consequência de sua rápida socialização; queda da sobrevalência do produto para tomada de decisão de consumo, dando espaço a aspectos marginais (serviços agregados) agora valorizados pelo consumidor.

A percepção do homem sobre a evolução deste processo é tratada para efeitos históricos como Revolução da Informação. Por informação entendemos como tudo que não é massa ou energia, mas que destas necessita como suporte, como veículo. A velocidade de disseminação da informação possibilitada pelos atuais meios de comunicação, onde se inclui a Internet e seu baixo custo de utilização, afeta consideravelmente a tradicional relação homem/máquina/produto material, transformando este produto material em mais um objeto de informação. Se evoluirmos este raciocínio e entendermos que fazendo uso estratégico da informação temos o conceito de conhecimento, chegamos à atual proposição de quais são as novas armas do jogo.

Este artigo apresenta três agentes, tomados como exemplo, da estratégia organizacional, que nos permitem entender a evolução e conscientização dos novos conceitos básicos, diretrizes da Nova Economia, todos eles circundando o imperativo do conhecimento sobre a sociedade e as organizações. São apresentadas breves discussões sobre (a) Reengenharia, não tanto por suas propostas, mas mais pela tentativa e sensibilidade sobre um momento de iminentes mudanças estruturais; (b) Aprendizagem Organizacional e a experiência de buscar alternativas vivenciando um processo de

mudança; (c) Inteligência Artificial, que não é uma teoria organizacional, mas um possível agente catalisador da expectativa humana sobre nosso futuro.

A proposta da Reengenharia surgiu em um momento (1994) quando ainda não havia um consenso a respeito das importantes mudanças sociais estimuladas pela Revolução das Tecnologias de Informação (telecomunicação, eletrônica e informática). As organizações de fato percebiam estar vivendo um momento de transição estrutural. Mas, sem adequadamente caracterizá-lo, partiram pela busca de soluções milagrosas, supostamente instantâneas. Métodos, sistemas, ferramentas foram utilizados sem a perfeita compreensão de sua finalidade ou com a falsa expectativa de que seriam aplicações independentes, auto-ajustáveis. A Reengenharia sofreu, também, deste mau uso.

A visão de Hammer e Champy, que formalizaram o conceito de Reengenharia, deste momento de transição, denominado ora por Revolução Tecnológica, da Informação, ora por Revolução Pós-Industrial, mostrou três pontos vulneráveis para as organizações: (a) o cliente, exercendo novas pressões sobre o mercado; (b) a concorrência, reagindo aos movimentos inicialmente inesperados dos consumidores; e (c) necessidade de mudança.

Esses três pontos estão interligados, cada qual efeito causal de seu subsequente, na ordem apresentada. No entanto, o início deste processo baseou-se na pulverização da informação, possibilitada por novas tecnologias, lideradas pela Internet. O custo de obtenção da informação - *search cost*, na elaboração do processo de tomada de decisão de compra, passou a ser desprezível. Para o consumidor, conhecer todos os detalhes de um determinado produto, todas as variantes técnicas, preços, fornecedores, condições e métodos de pagamento, passou a representar apenas um pequeno esforço, insignificante talvez. Assim, o que antes era determinado pelo fornecedor, passou a ser, de certa forma, exigido pelo mercado. Aqui podemos incluir o maior grau e frequência de inovações e lançamento de novos produtos, como resposta direta à inversão de comando no mercado - *power shift*.

O impacto destas primeiras mudanças foi percebido rapidamente na competição dentro de cada indústria, acentuado pelo processo de comoditização tecnológica, resultante do mesmo processo de pulverização de informação. Houve uma equalização, mesmo que em nível bastante avançado, da capacidade e desenvolvimento tecnológicos dos concorrentes - em referência específica àqueles que disputam a liderança. Esta equalização trouxe o enfoque da competição para o custo. No entanto, competir pelo menor custo tem um limite: o ponto de equilíbrio. O movimento seguinte, então, foi a diferenciação por serviços secundários, agregados, ou seja, o que se oferece ao consumidor além do agora vulgarizado 'produto de boa qualidade'. Os modelos de negócio baseados na Internet são os primeiros e mais evidentes casos, mas não os únicos.

Estar preparado para a inevitável mudança é o terceiro e fundamental ponto observado por Hammer. A cultura e estrutura organizacionais devem ser compatíveis com as novas necessidades de flexibilidade e adaptabilidade à nova dinâmica. Confrontar processos e objetivos, base da Reengenharia, deve ter sustentação em uma estrutura adequada. No entanto, repensar processos em função de objetivos, alterando estrutura e/ou cultura, pode ser desastroso caso tenha qualquer impacto sobre as *core competencies* da organização.

De qualquer forma, mesmo compreendendo que o sucesso de um processo de Reengenharia depende fundamentalmente da estrutura sobre a qual é aplicada, sua adaptação à contingência, algo ainda pode dar errado. A complexidade das reações do consumidor e a não linearidade de um sistema causa-efeito de tomada de decisão são justificados pelas percepções subjetivas dos estímulos aplicados e não pelos estímulos em si, mantendo uma constante instabilidade e imprevisibilidade nos mercados. Seria um quarto ponto vulnerável, não controlável, fazendo da Reengenharia um processo de evolução constante, estimulando a evolução contínua das organizações.

Esta evolução contínua das organizações cai diretamente sobre o conceito de Aprendizagem Organizacional - iniciado por Chris Argyris e sedimentado por Peter Senge

- onde as organizações, frente a um cenário de mudanças, encontram meios de adaptação interna pelo controle e domínio do processo de mudança.

O processo tradicional de tomada de decisão dentro de uma organização passa pela assimilação de informação, análise de como situações semelhantes foram tratadas anteriormente, ou seja, qual a experiência acumulada e, com base nas conclusões obtidas, partir para a ação. A introdução do *double loop* neste processo permite o desenvolvimento de uma memória organizacional, fazendo do processo de tomada de decisão também um processo de acumulação de conhecimento e, portanto, de aprendizagem contínua. Assim, além do ciclo tradicional, as organizações, simultânea e constantemente, reorganizam as informações obtidas, vislumbram novas possibilidades de ação, reconsiderando suas políticas e estratégias de atuação e, por fim, sempre refletindo sobre o impacto da decisão tomada sobre a operação da organização.

As organizações que ora praticam os conceitos de Aprendizagem Organizacional deixam evidente que compreendem a necessidade de desenvolver soluções diferentes das atuais metodologias de gestão de negócios. No entanto, a principal diferenciação entre o que se pregava até meados da década de 1990 e o que se procura praticar agora é a consciência de que, independente do instrumental utilizado, as mudanças somente terão o efeito desejado se seus reflexos forem plenamente absorvidos tanto pela estrutura como pela cultura organizacional. Se isso efetivamente ocorrer, termos, então um novo modelo de negócios compatível com as exigências do mercado.

No entanto, o caminho percorrido até agora aumentou em muito a dependência das organizações em relação ao constante aprimoramento tecnológico. Para atuar de forma digna na prática do Comércio Eletrônico, por exemplo, qualquer organização necessita dominar recursos de *data mining*, manipulação de meta-dados, implementação de sistemas de CRM, sistemas de ERP baseados em tecnologia da Web. Sem esta tecnologia, nenhuma organização consegue acompanhar a atual dinâmica de demanda do mercado. Se observarmos detalhadamente cada ferramenta destas citadas, observaremos, em graus distintos, a presença de soluções de Inteligência Artificial.

Definir Inteligência Artificial não é tarefa simples, pois ainda carrega muito do estigma de ficção científica, portanto supostamente assunto pouco sério. Na realidade não passa de sistemas informatizados com capacidade de auto-programação, seguindo linguagens de programação baseadas em sistemas lógicos. Assim, sistemas passam a ter capacidade de tomar certas decisões (controladas), interagindo com outros sistemas. Seria o mesmo conceito de Aprendizagem Organizacional aplicado ao mundo virtual.

Como trata-se de cenário a concretizar-se no futuro, os debates sobre o tema são bastante agudos. Especula-se sobre a substituição do homem pela máquina e a perda do razão de ser do homem. Argumentação, se de fato realizada, jamais poderá ser comprovada – não estaremos aqui para ver. No entanto, parece bastante exagerado falar nestes termos, mesmo porque as máquinas estão a serviço do ser humano, buscando os objetivos por ele determinados.

Sendô mais realista e ortodoxo, porém, podemos entender todo este processo como um prolongamento da Revolução Industrial por meio de substitutos mecânicos. Se aceitarmos este fato, também aceitamos estarmos perdidos na selva, andando em círculos.

CONSULTOR OU MEDIADOR

Petrus Antonio Muller Reis

A imposição para aumento de competitividade pelo qual as empresas brasileiras estão sendo submetidas quanto ao paradigma da globalização, está desencadeando processos em que o consultor age como um mediador entre os conceitos de gestão já consolidados na empresa e as novas tecnologias ou ferramentas disponíveis para a flexibilização e modernização da empresa.

Esta posição é resultante da fase de transição em que o país se encontra. Várias empresas brasileiras correram para as novas tecnologias na década de noventa, em busca da modernização ou mesmo tempo da padronização competitiva internacional quanto ao controle de processos, fato este encarado como se fosse imperativo para a sua sobrevivência. Porém a situação aonde o país se encontrava na época, saindo de patamares de inflação altíssimos e correções de capital na ordem de dois dígitos por mês, inviabilizava qualquer gestão efetiva quanto aos seus custos, processos e geração de riqueza para acionistas ou proprietários. No transcorrer da década cada vez mais as empresas foram obrigadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços.

Sendo assim o consultor foi e é uma peça chave para os processos de mudança que estão incorrendo sobre as empresas brasileiras. Atuando em várias frentes, sejam elas de marketing, logística, qualidade total, ISOs e processos administrativos, o mesmo depara-se com situações extremas de atraso tecnológico ou extremas no que diz respeito as tecnologias de vanguarda já implementadas nas empresas que desejam permanecer nas fronteiras ideais dos mercados. O leitor pode aqui notar a imensa gama de variáveis com que o consultor se depara, as quais criam novas sinergias quando são apresentadas para a empresa quando da sua mudança. Isto se pode notar em algumas citações, as quais descrevemos abaixo:

“As empresas de consultoria e contabilidade talvez exerçam papel mais importante mais importante nessa revolução”. (Harvard Business Review, p. 45).

“(....) Além disso, o projeto do processo deve levar em conta a natureza integradora da tarefa: pessoas em diferentes negócios e funções, abrangendo planejamento estratégico, engenharia, fabricação, marketing e vendas, recursos humanos e finanças, deverão trazer a sua contribuição”. (....) (HARVARD Business Review, p. 48.).

A proposta deste artigo não é discorrer sobre o intervalo total situado entre o limite inferior e superior do mercado. A amostra onde vamos focalizar a nossa análise é a da maioria das empresas brasileiras, ou seja, espaço ocupado pelas firmas que muitas vezes operam até com razoável desempenho, porém com grandes dificuldades de fazer prevalecer o objetivo fundamental de toda a empresa que deve ser o de perdurar, ao invés de sobreviver ou vencer simplesmente.

Ora, se as empresas brasileiras encontram-se, na sua grande maioria, somente com a variável de sobrevivência e no máximo tentando incorporar a idéia de vencer, então como elas vão operar se na maioria das vezes, dependendo da quantidade de mudança significativa a qual a empresa é submetida, o processo é freqüentemente traumático ou por outras vezes as melhorias são decepcionantes, sendo que em ambas as situações verificam-se recursos desperdiçados, funcionários dispensados e apreensivos ou frustrados. Se o processo de transformação é de caráter quase que obrigatório então a consequência será a penalização na geração de riqueza ou do lucro. Cabe-nos então, a fim de não analisar somente um lado da moeda, averiguar alguns conceitos de lucro. Se não vejamos:

(....) “Assim, parece que uma boa idéia para a conclusão seria acrescentar algumas palavras em defesa da motivação do lucro. O lucro estimula a inovação; é a recompensa pela assunção de riscos; é o retorno sobre o capital investido na empresa; é o

prêmio pelo trabalho duro e pelas longas horas dedicadas à empresa; estimula a eficiência; erradica produtos e serviços superados; pressiona a empresa a preservar a qualidade dos produtos e serviços.

Em suma, o lucro é a base do elevado padrão de vida dos países mais desenvolvidos do mundo. Ainda assim, não é segredo que muitas pessoas nos governos, nas igrejas e na sociedade em geral revelam uma desconfiança profunda arraigada em relação ao lucro, à livre empresa e à abertura de mercados – e não inteiramente sem razão”(...) (TRACY, p. 25).

Muito embora muitas pessoas ou facções não concordem quanto à obtenção do lucro ou ainda da geração de riqueza, visto que hoje já podemos notar manifestações contra o capitalismo e globalização, as atitudes e metas em busca do sucesso empresarial se encontram presentes no dia a dia de qualquer empresa. Esta busca é perene e mutante, hoje a competição global exige das empresas melhoria contínua nos produtos e processos existentes. Isto posto, o que se observa é então a criação de um nicho de mercado, ou seja, na pessoa do consultor as empresas vislumbram a saída, não para a identificação de erros, mas sim para a superação de dificuldades.

A linha tênue que separa o fluxo de caixa positivo e negativo é a posição que ocupam as empresas do mercado brasileiro. Variações de qualquer ordem sejam elas cambiais, políticas ou econômicas fazem as empresas passarem de lucrativas para deficitárias em curtos espaços de tempo. Com isto nota-se que a introdução da nova variável, a modernização, é fator que pode penalizar ou incorrer em problemas graves para o empreendedor, visto que qualquer atividade de mudança não pode ser esperada no curto prazo.

Sendo assim a posição do consultor é extremamente delicada. Ao utilizar qualquer ferramenta de assessoria, a qual tem em seu extrato diretrizes de eficiência, eficácia e efetividade, o mesmo deve saber assessorar, com relação ao processo de mudança, de

forma a não penalizar de forma drástica e longa o caixa, as pessoas e os processos. A minimização dos conflitos é o objeto da consultoria, ou ainda, a flexibilização faz com que o consultor incorra no ato de mediar e administrar situações que são resultados das novas sinergias criadas durante o processo de mutação.

A situação que queremos colocar é que o mercado exige mudanças, a empresa sabe que tem que acompanhar o mercado e ao mesmo tempo não pode abrir mão da pouca rentabilidade que vislumbra no fim de cada período contábil. O consultor sabe o que tem que ser feito, porém no que diz respeito aos níveis de complacência e coalizão administrativa o consultor atua como agente semeador e convergente das melhores opções, ou seja, muitas vezes os revezes na implantação da tecnologia são tão grandes que a melhor opção será a de não implantar a tecnologia como um todo. A mediação a que nos referimos é direcionada para estas ocorrências, a implantação de partes das ferramentas até o ponto limite antes da perda de capital estrutural. A situação é ainda mais complicada nas empresas de capital aberto onde qualquer efeito nos resultados econômicos, financeiros e de produtividade pode acarretar em pressões na queda nos preços de ações, a qual leva aos investidores a venderem mais ações devido ao receio de uma queda maior e assim por diante.

O papel do consultor, no que tange a situação das empresas brasileiras, não é o de apontar os erros e indicar somente uma saída. O que se nota é que neste caso especial as opções devem ser de adaptação e dinamização, moldadas passo a passo de forma que a mediação e o bom senso prevaleçam de acordo com a evolução da empresa.

É notório que algumas empresas, mesmo estando em posições de atraso considerável, conseguem atravessar estes períodos sem graves conseqüências, fato que acarreta em saltos de melhoria e aproximação da posição de competitividade razoável. O oposto é aonde a papel da mediação é fundamental. Empresas têm culturas, donos, empregados e processos diferentes, logo na maioria das situações as tecnologias usadas para, por exemplo, empresas do mesmo ramo, são diferentes e muitas vezes com resultados semelhantes.

A necessidade de investimentos em modernização é obrigatória e embasada em preceitos mais do que justificáveis, então o que se registra não é a incapacidade das empresas brasileiras de investir até por que segundo cita Bruner:

(....) "A ironia está no fato de que, para assegurar a flexibilidade do futuro, a empresa deve engajar-se no compromisso com o presente. Estes comprometimentos em geral assumem a forma de investimentos em pesquisa em desenvolvimento, em fábricas, em máquinas ou no desenvolvimento das capacidades". (....) (BRUNER, p. 158).

O fato é o cuidado a ser tomado quanto a estes investimentos. Eles devem ser escolhidos de forma tal que não interfiram na estratégia da empresa, ocasionando uma reversão e transformando a empresa em algo contrário às suas opções. Logo o papel do consultor é mediar situações da forma que posicione as empresas em razão das incertezas e não apesar delas. As oportunidades que surgirem quanto as incertezas do mercado só serão aproveitadas pelas empresas preparadas para esta prospecção.

Como conclusão se verifica que os serviços de consultoria são extremamente necessários para as empresas que desejam olhar para o mundo externo, porém estes serviços não devem ser colocados de forma imperativa e como solução pontual à empresas altamente penalizadas por situações econômicas, políticas, cambiais ou sociais instáveis no que tange as diretrizes de longo prazo. Sabemos que o tempo urge e que o processo é dinâmico, porém o que deve persistir é a troca de informações e minimização de conflitos na forma de mediação, pois o conhecimento tácito pertencente aos contratantes da consultoria não deve ser desperdiçado ou desconsiderado.

BIBLIOGRAFIA

BRUNER, Robert F.; tradução da terceira edição americana, Afonso Celso da Cunha Serra: MBA: curso prático. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTTER, John P.; tradução Follow up Traduções e Assessoria de Informática: Liderando mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAVARD Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra: Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

TRACY, John A.; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra: Finanças: idéias e dicas que realmente funcionam. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

MBALAB. “Reflexão e Emoção Estratégicas; construindo firmeza na decisão empresarial”, Parceria em Qualidade, (6), 1998; Manual de Gestão Estratégica, PAHO, 1998; e INA,

CONSULTOR E A AVALIAÇÃO DA CONFORMIDADE

Raul Baglioli Filho

A normalização, que consiste no estabelecimento voluntário de padrões e requisitos específicos de características e desempenho para produtos processos e serviços, tem sido um dos instrumentos básicos para o ordenamento e racionalização dos mercados. As mesmas técnicas podem se constituir em si mesmo, barreiras técnicas, bem como podem ser a superação destas barreiras.

Desta maneira, e em virtude em grande parte do novo sistema de Comércio Internacional, protagonizado pela Organização Mundial do Comércio, se tem assistido à mudança do centro de gravidade das atividades de normalização dos cenários nacionais para o cenário internacional, cuja face mais evidente é a importância adquirida pelas Normas Internacionais, das quais a família ISO 9000 (normas de gestão de processos de qualidade) é um exemplo bastante conhecido. Igualmente a normalização tem sido peça chave dos processos de integração econômica e formação de blocos, como bem o demonstra a experiência Européia e até o Mercosul.

As normas exclusivamente nacionais publicadas pelos principais organismos de normalização dos países desenvolvidos da Europa, hoje, não ultrapassam (5%) cinco por cento, sendo as restantes normas Internacionais ou Européias.

O desafio do Brasil (um *late comer* na linguagem estratégica de inovação tecnológica) é capacitar-se para participar cada vez mais e melhor no processo de normalização internacional e regional e em paralelo intensificar e alargar a participação da normalização no país e disseminar as normas técnicas entre os agentes econômicos, fator decisivo de competitividade em mercados globalizados.

A intensificação desta participação resultará num maior número de usuários de normas, na melhor qualidade dos produtos e num maior acesso aos mercados de exportação

ou aumento na participação no mercado externo. Uma evidência visível do uso de normas técnicas é a certificação, seja de produtos seja de sistemas (tanto de gestão da qualidade quanto de gestão ambiental). De fato, considerando-se o caráter eminentemente voluntário da certificação, as empresas só nela se engajam se reconhecerem vantagens ou valor no seu uso. A certificação, pois, pode ser vista como uma resposta a uma demanda por parte dos clientes com respeito à demonstração independente da qualidade de um produto.

O Brasil evoluiu fortemente na certificação de sistemas de qualidade (ISO 9000) e vem apresentando uma boa evolução na certificação de sistemas de gestão ambiental (ISO 14000). Contudo, em parte como decorrência das características anteriores de nossa economia, a certificação de produtos industrializados, processos e serviços, ainda incipiente, necessita de forte impulso, tendo em vista sua múltipla destinação: o mercado de exportação; e, não menos importante, o mercado interno e o consumidor brasileiro.

No contexto atual, que caracteriza a relação entre países e blocos econômicos, fenômeno genericamente conhecido como globalização, a certificação da conformidade tem visto crescer sua importância, convertendo-se, muitas vezes, numa condição indispensável para o comércio internacional.

A integração econômica do Brasil com outros países, em particular no contexto do MERCOSUL e da ALCA), exigem mudanças conceituais e aceleração na implementação de certificações de conformidade para as empresas brasileiras se quiserem sobreviver neste ambiente altamente competitivo.

A ampla aceitação da ISO 9000 se deve a uma excepcional convergência de fatores como o aumento da consciência para a importância da qualidade, a globalização do comércio internacional e a adoção imediata pelos países da União Européia, que ainda que tardia e timidamente, promovem abertura de suas fronteiras a produtos do terceiro mundo.

O processo de normalização, envolve a necessidade de milhares de profissionais nos trabalhos técnicos. É cada vez mais necessário que os decisores e formadores de opinião

tenham uma adequada compreensão da dimensão estratégica da certificação, bem como de seu impacto nos negócios e de seu uso como vantagem/necessidade competitiva.

No Brasil são ofertados cursos para certificação de Auditores de SGQ (Sistemas de Gestão da Qualidade) destinados a pessoas/empresas interessadas em implantação de sistemas de qualidade visando a certificação ISO 9001/2000, treinamento de auditores internos e externos, consultores e a comunidade acadêmica.

Tais profissionais/consultores estão capacitados a expor às empresas os benefícios reconhecidos da certificação de processos, produtos ou serviços, como:

- Qualitativos - utilização adequada de recursos
 - disciplina da produção
 - uniformidade do trabalho
 - registro do conhecimento tecnológico (de tácito para explícito)
 - melhora do nível de capacitação do pessoal
 - controle dos produtos e processos
 - segurança do pessoal e dos equipamentos
 - racionalização do uso do tempo

- Quantitativos - redução do consumo e do desperdício
 - especificação e uniformização de matérias primas
 - padronização de componentes e equipamentos
 - aumento da produtividade
 - melhoria da qualidade de produtos e serviços
 - forma de comunicação entre pessoas e empresas

]

Neste contexto, o trabalho do consultor na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade é de suma importância, nem sempre valorizado por alguns empresários que vêem a conformidade às normas ISO como mera “manualização” de procedimentos, de cunho “neo-taylorista” (sob o errôneo argumento de “engessamento” da empresa),

acarretando baixos valores de remuneração, fruto, muitas vezes da concorrência desleal que permeia esta atividade, aviltando o mercado de trabalho.

Fica patente o uso do SGQ como ferramenta de gestão. Ao mudar a cultura da empresa e introduzir o conceito de ambiente de "melhoria contínua", gera oportunidades de novos serviços de consultoria; por exemplo:

- é comum as empresas, em sua busca pela mudança em direção à gestão dos processos, valerem-se de Consultores para implementação de programas "5S" e de Círculos de Controle da Qualidade - CCQ;
- a Certificação é vista como consequência do trabalho de implantação do Sistema de Qualidade Total;
- em seguida, para sistematizar a gestão da empresa, é implantado o gerenciamento por diretrizes, com indicadores de acompanhamento mensal para: qualidade do produto, custo, produtividade, resultado de vendas, fatia de mercado, treinamento, acidentes de trabalho, participação em CCQ e qualidade do processo;
- o desdobramento das diretrizes até o nível da operação gera um sem número de itens de controle, distribuídos por todos os níveis da empresa;
- as metas são fixadas com base em um *benchmark* (um índice de excelência) para cada indicador, determinado por pesquisa do desempenho de empresas líderes segundo os diversos indicadores;
- todo o funcionamento deste sistema também é plenamente padronizado e documentado por procedimentos, e é periodicamente auditado; e
- e assim por diante...

O que se quer demonstrar é o fértil campo de atuação para consultores de qualidade, muito além das horas técnicas despendidas na efetiva implantação do SGQ. Há que agregar valor aos serviços.

Para uma empresa exportadora de bens ou serviços o Certificado ISO 9000 comunica, em todas as línguas, a evidência de competência.

No caso mais geral, as especificações técnicas em vigor no país exportador e no país importador diferem; a empresa exportadora deve atender às normas de seu cliente. Quando o mercado aceita uma encomenda especial sob orçamento (equipamento pesado, por exemplo) o exportador tem de aceitar as exigências técnicas fixadas pelo comprador. A exportação no que tange a norma do país comprador apresenta inconvenientes, tanto com relação a mercados como em relação a normas. A empresa, obrigada a diversificar seus produtos, perde uma parte das vantagens que lhe proporciona a fabricação em grande escala; seus preços de custo se ressentem inevitavelmente. Por outro lado, os investimentos realizados para produção visando à exportação, apresentam um risco particular: em caso de enfraquecimento ou perda do mercado estrangeiro considerado, os produtos fabricados com características especiais nem sempre acham outra utilização. Da mesma maneira, os equipamentos nem sempre podem ser convertidos para uma nova produção. No caso em que as características de um produto exportado podem ser definidas pela referência a uma norma internacional, a unidade do mercado é conseguida sob o aspecto técnico. A racionalização da produção pode desenvolver-se amplamente.

O Acordo de Barreiras Técnicas ao Comércio, conhecido como TBT, instituído na Rodada do Uruguai e gerenciado pela OMC, visa eliminar as barreiras que dificultam o comércio internacional. Os membros signatários do Acordo, cientes da demanda cada vez mais intensa no que diz respeito aos cumprimentos às normas internacionais e aos sistemas de avaliação de conformidade, como forma de aumentar a eficiência da produção e facilitar o curso do comércio internacional, se comprometem a trabalhar rumo à compatibilidade da regulamentação técnica, normalização e procedimentos de avaliação de conformidade. Um benefício importante é o direito a tratamento diferenciado especial e mais favorável para países em desenvolvimento.

A informação e o conhecimento destes e de outros mecanismos, à luz do cenário descrito no início deste ensaio, induzem a existência de um vasto campo de trabalho para os Consultores. Faz-se mister que se capacitem para tarefa de tal envergadura.

BIBLIOGRAFIA

- FERRAZ FILHO, Galeno Tinoco. Barreiras técnicas ao comércio internacional: a experiência das exportações brasileiras: relatório final. Rio de Janeiro: Funcex, 1997.
- GUIDOLIN, Benedito. Economia e comércio internacional ao alcance de todos. São Paulo: Aduaneiras, 1991.
- ISO 9000 como instrumento de competitividade. Rio de Janeiro: CNI, DAMPI, 1996.
- LEON, Gustavo Ponce de. A qualidade é a chave para se exportar mais. Revista BQ - Qualidade.
- FIGUEIREDO, Reinaldo B.P. O acordo de TBT da OMC. In: Seminário Barreiras Técnicas e Comércio Internacional. São Paulo: Jornal p.2, 1999.
- MINERVINI, Nicola. Exportar: competitividade e internacionalização. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.
- TRONEL, Lucien. Como utilizar o certificado de exportação. Rio de Janeiro: Revista ABNT, 1997.
- OLIVEIRA, Wilson B. Standards and conformity assessment: barriers or tools for international trade. Rio de Janeiro: INMETRO, 1998.
- LAMPREIA, L. F. Avaliação das implicações para o Brasil da conclusão da Rodada Uruguai. Mimeo, 1994.
- WORKSHOP MUTUAL RECOGNITION AGREEMENTS, Anais...Genebra: ISO, 19

TERCEIRIZAÇÃO: VEIO PARA FICAR

Simone Samways Lazari

O cenário mundial mostra um constante movimento de mudanças e nem sempre as empresas estão em condições de dominá-lo. A tecnologia avança, os hábitos do consumidor mudam, os mercados exigem novos produtos e serviços, há necessidade de respostas cada vez mais rápidas das empresas a este ambiente, que anseia por mecanismos que garantam a sobrevivência das organizações nos mercados cada vez mais competitivos. Nesta busca incessante, modismos vêm e vão. Muitas empresas são vítimas de receitas padronizadas, em voga em determinado momento, acreditando que estão sendo preparadas para influenciar ou mesmo controlar estas mudanças e conquistar o consumidor.

Muitas organizações, por influência de profissionais despreparados, infelizmente implantam estes modismos, investindo muito dinheiro em reestruturação da empresa, em compra de equipamentos dispendiosos de necessidade duvidosa, na contratação de profissionais não adequados a necessidade do momento. Outras cortam os custos radicalmente acreditando que estão somente redimensionando uma estrutura carregada. Nestes modismos nada se fala de longo prazo, principalmente em termos de resultados, que são medidos em curtíssimo prazo, quando o são.

Estes modismos, que tão mal fazem às empresas e aos bons profissionais da área de consultoria, normalmente são velhas técnicas conhecidas há muitos anos por outros pensadores, erroneamente colocados como um “pacote de técnicas” que resolve definitivamente todos os problemas de qualquer empresa em dificuldades. As mesmas técnicas, por vezes, são encontradas em bons autores, que cuidadosamente analisam o contexto de cada época e de cada empresa para sugerir determinada estratégia.

Atualmente defende-se que a própria estrutura organizacional deve funcionar como um diferencial competitivo, por sua dinâmica, por sua linha de atuação, suas políticas e seus perfis de dominância interna, lideranças e bases produtivas. Ou seja, o elemento que define a condição da empresa no mercado é o próprio sistema de gestão que, de acordo com

odos os grandes pensadores da área administrativa e os consultores mais bem conceituados, está embasado no perfil das pessoas envolvidas na atividade, na chamada "cultura organizacional" da empresa.

Quanto mais rápida para responder às mudanças ambientais quanto mais flexível para adaptar-se a elas, maiores são as chances de ser uma empresa vencedora. Neste contexto, a Terceirização emerge como uma ferramenta eficiente na tarefa de transformar as tradicionais e pesadas estruturas burocráticas que as grandes empresas vinham carregando desde a década de 70 em empresas ágeis e flexíveis. Terceirizados concentram-se nas atividades periféricas da empresa contratante, liberando-a para que se concentre nas atividades principais, no seu diferencial competitivo: a "Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua" (Giosa, 1997, p.14).

Mais uma vez deve-se alertar para a compreensão desta ferramenta de gestão, que não deve ser transformada em um "pacote" que resolverá qualquer problema de qualquer empresa. Profissionais despreparados, com pouco conhecimento e experiência, acabam por desvirtuar o sentido da terceirização, não raras vezes evidenciando e reforçando consequências negativas deste processo, o que alguns técnicos chamam de "terceirização predatória". Mas, longe de ser um modismo, a terceirização veio para ficar. É uma ferramenta de eficiência comprovada e consolidada.

A terceirização tem a capacidade de se moldar a qualquer uma das duas estruturas (burocrática e orgânica), tornando-se uma forma de gestão catalisadora que permite as organizações unilaterais ganharem eficiência com a estrutura (ou mesmo estratégia) oposta. Isto possibilita as organizações burocráticas inovarem, mudando até mesmo de estágio do seu ciclo de vida, bem como propicia certa previsibilidade para as organizações altamente flexíveis, que passam por momentos de instabilidade e adaptabilidade. A formalização de contratos especifica como, quando, e por quanto uma atividade será realizada, sem deixar de ser flexível uma vez que estes mesmos contratos terão prazos preestabelecidos com

usulas de renovação ou descontinuidade dos serviços, garantindo a ambas organizações uma agilidade estratégica frente às constantes mudanças no cenário competitivo mundial.

A Terceirização impõem uma alteração organizacional significativa, transferência de recursos importantes, deslocamento de pessoas, e relações contratuais de longo prazo com um parceiro externo. Assim, os benefícios a serem ganhos e os riscos envolvidos devem ser claramente compreendidos e administrados desde o início. A terceirização não é um processo de curto prazo, que rapidamente soluciona gargalos da empresa e nem problemas imediatos de caixa, mas sim um processo de longo prazo, cuidadosamente elaborado e trabalhado para dar maior eficiência e agilidade nos processos. Quando as razões estratégicas para a Terceirização são obscurecidas através de preocupações de negócios de curto prazo, as companhias freqüentemente acabam desapontando-se com os resultados. Engana-se ainda, quem vê na terceirização uma ferramenta apenas para diminuição de custos, fato que pode acontecer como resultado da implementação, mas não deve ser o objetivo principal.

Como benefícios principais e mais visíveis da terceirização pode-se colocar: maior concentração na atividade principal da companhia, acesso às capacitações de ponta em áreas que não a atividade principal, diminui os riscos da atividade dividindo-os com os parceiros, libera recursos para outros propósitos, reduz o fluxo monetário, reduz e controla os custos operacionais. As empresas terceirizadas terão como atividade principal as atividades periféricas da contratante, podendo torná-las mais eficientes e econômicas.

Segundo o autor acima citado, Lívio A. GIOSA, a modernização é a somatória da tecnologia (parâmetro diferencial competitivo); do conhecimento da aplicação (alavanca ganho de escala com resultados positivos); da criatividade (participação do corpo funcional nos novos rumos da modernidade); da valorização dos talentos humanos (comprometendo-os para o alcance da meta da empresa, com participação, compromisso e responsabilidade) e do uso de técnicas administrativas inovadoras (somando eficiência às organizações com novos conceitos de qualidade, produtividade, comprometimento, horizontalização,

reciprocidade), apontando a terceirização como "um novo paradigma para a concretização da empresa moderna com excelência".

Segundo outros autores citados em seu livro "o que se observa é que as empresas estudadas, [...] , encontram-se em processo de adaptação, procurando abandonar características rígidas, para adotar uma postura mais flexível e menos centralizadora, introduzindo inovações organizacionais de impacto, como se estruturando em unidades de negócios, franquias e terceirização produtiva para responder mais rápido ao mercado, com produtos de qualidade e preços competitivos." (PONTES & GUIMARÃES, 1997).

No Brasil, onde a maioria das empresas nasce com uma cultura organizacional paternalista, a relação entre empresa contratante e os terceirizados, principalmente quando funcionários da própria empresa participam do processo, é percebida como fria e demasiadamente profissional. Esta situação é inevitável uma vez que os seres humanos são de natureza altamente complexa a agem conforme suas motivações e valores. Neste sentido, empresas brasileiras acabam por estimular uma relação de parceria desde o princípio, o que, além de amenizar esta dificuldade inicial, traduz-se em melhores relações confiança profissional ao longo do tempo.

Apesar da presente defesa da terceirização como ferramenta que renova, dinamiza e agiliza a empresa, este artigo também enfoca as dificuldades incluídas neste processo. Sabe-se que, principalmente nas primeiras experiências que aconteceram nos Estados Unidos, as empresas iniciaram terceirização por departamentos inteiros e os resultados não foram bons como os previstos. Houve um processo de aprendizagem e este perdura até os dias de hoje mesmo com todo aperfeiçoamento já realizado.

É unânime a afirmação dos estudiosos do assunto, corroborada pelas pesquisas na área, de que a maior dificuldade, apontada como principal por um terço das empresas estudadas (em pesquisa de Jaci Leite em 1997), é justamente a cultura organizacional. É por este mesmo motivo a insistência deste artigo em focar a terceirização como processo de longo prazo que agiliza e melhora a condição de adaptação da empresa às mudanças cada vez mais rápidas dos mercados, nunca como processo de curto prazo que socorre empresas

passam por dificuldades financeiras ou padecem de outros problemas tidos como os de estrangulamento. A adaptação das culturas organizacionais das empresas, tratantes e contratadas, é vital para o sucesso da implementação da terceirização, e ela ocorre de forma lenta e gradual.

Para reforçar esta posição, tem-se freqüentes notícias que relatam alianças, movimentações de capitais e contratos astronômicos entre empresas que estão, a princípio, em bom faturamento, destacando que a terceirização não é modismo ou brincadeira. São empresas que estão acompanhando o mercado e mudando suas soluções e estratégias tecnológicas. Portanto, a decisão estratégica mais importante parece estar em acertar o momento e o conteúdo (forma) da terceirização, preparando e contextualizando o ambiente organizacional e coordenando-o com certa flexibilidade e previsibilidade.

"O certo é que quanto mais se avança no campo das teorias e técnicas administrativas, mais se verifica que o diferencial da empresa está no fator humano, no comportamento de sua equipe de trabalho". LEIRIA (1994). É justamente este fator humano é que vai formar a cultura organizacional da empresa, maior entrave que dificulta a terceirização e que deve ser muito bem administrado desde o início do processo. O segundo principal problema detectado pelas empresas que implementaram a terceirização (pesquisa de JACI LEITE em 1997) é a resistência interna, fato estreitamente relacionado ao fator humano, acima citado como diferencial competitivo, que pode tanto fazer com que a empresa alcance o sucesso como o fracasso, se o processo não for bem conduzido. Estes dois aspectos, que aqui são tratados como obstáculos ao sucesso da terceirização, só podem ser transpostos através de conscientização gradual, evidenciando a importância do projeto de longo prazo na terceirização.

Existem ainda preocupações constantes (ainda da pesquisa de JACI LEITE em 1997), freqüentemente presente nas pautas de reuniões, que são, em ordem de prioridade: manutenção da qualidade e do nível do serviço, evitar vínculos de dependência, manutenção o controle de custos e de prazos, manter o sigilo e a confiabilidade das

nações, validação das estratégias adotada pelo parceiro e preocupação com panes de amento ou “reterceirizações”.

O sucesso da terceirização exige a qualificação da parceria, que se dá através de iança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos, superando-se assim tões de natureza técnica, e fazendo a solidariedade entre as partes transcender cláusulas ratuais, associando o sucesso à mudança no estilo de gestão e não a estrutura.

Não há dúvidas que um dos maiores desafios, se não o maior, para o sucesso ganizacional e da terceirização como estratégia, é a busca de uma maior adaptabilidade e tonia entre os membros participantes da cadeia produtiva (abrangendo tanto os divíduos internos como os externos, membros das pessoas-jurídicas envolvidas) com a rsonalidade da organização, visto que cada uma tem seu estilo, crenças e valores ópios.

Apesar dos desafios e das dificuldades aqui relatadas, dos quais não se pode dizer ue são simples de serem resolvidos, a terceirização consolidou-se como eficiente erramenta de gestão. Se de início teve seus tropeços e dificuldades, também trouxe resultados, fato que permitiu que sobrevivesse até que seu aprendizado fosse aperfeiçoado. No Brasil, onde o problema do desemprego é grande, ainda traz vantagens na criação de inúmeras micro, pequenas e médias empresas, todas elas de qualidade e treinamento orientado pela contratante. Não há dúvidas que esta ferramenta já mostrou resultados positivos concretos, provando que, ao contrário de modismos passageiros, ela veio para ficar.

BIBLIOGRAFIA

BERNSTORFF, Vitor Hugo, Artigo TERCEIRIZAÇÃO: PROBLEMA OU SOLUÇÃO?

Revista Gestão Empresarial Novembro/Janeiro 2000

GIOSA, Lívio Antonio. Terceirização: Uma abordagem Estratégica. São Paulo: Ed.

Pioneira, 1997.

EIRIA, Jerônimo Souto e SARATT, Newton Dorneles. Terceirização: Uma Alternativa de Flexibilidade Empresarial. São Paulo: Editora Gente, 1995.

EITE, Jaci C. Terceirização em informática no Brasil. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, Jul./Set. 1997a.

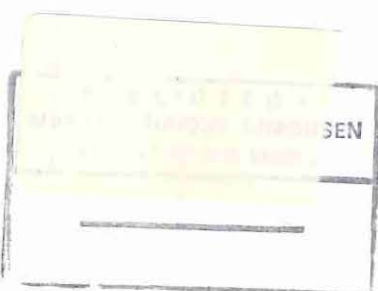
A O
RGAS

de
blica

e
de
ia

org)

PE
122



BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

[illegible]

85689

BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

306552

30/9/2002

N.Cham. P/EBAPE CE 122

Autor

Título Métodos e estratégias de consultoria



FGV - BMHS

85689

00306552

Nº Pat.:306552/02



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

