



**EBAPE**

Escola Brasileira de  
Administração Pública  
e de Empresas

# Cadernos

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

## Métodos e Estratégias de Consultoria

Luis César Gonçalves de Araújo (org)

Cadernos EBAPE  
nº 126

APE

N.Cham: P/EBAPE CE 126

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



000314438 / bib-id: vtls000079159

Estante

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

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

**OUTUBRO DE 2002**

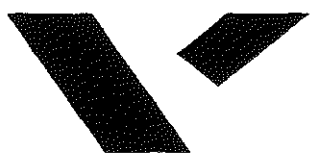
**MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE  
CONSULTORIA**

*Luis Cesar G. de Araújo (org.)*

*CADERNOS EBAPE*

*Nº 126*

**Rio de Janeiro – Brasil**



**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 – 13º andar – 1300.3**

**Tel: 2559-5775  
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="535 787 688 993" data-label="Image"></div> <div data-bbox="195 1110 532 1150" data-label="Section-Header"><p><b>CADERNOS EBAPE</b></p></div> <div data-bbox="192 1207 685 1291" data-label="Text"><p>Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas</p></div> <div data-bbox="192 1350 691 1522" data-label="Text"><p>Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Praia de Botafogo, 190 - Sala 1300.3 Botafogo - Rio de Janeiro 22253-900</p></div>	<div data-bbox="735 932 1223 968" data-label="Section-Header"><p><b>CADASTRO: CADERNOS EBAPE</b></p></div> <div data-bbox="735 1106 1223 1140" data-label="Text"><p>Nome: .....</p></div> <div data-bbox="735 1155 1223 1186" data-label="Text"><p>Instituição: .....</p></div> <div data-bbox="735 1201 1223 1234" data-label="Text"><p>Endereço: .....</p></div> <div data-bbox="735 1249 1223 1281" data-label="Text"><p>Cidade: .....</p></div> <div data-bbox="735 1295 1223 1329" data-label="Text"><p>País: .....</p></div> <div data-bbox="735 1344 1223 1375" data-label="Text"><p>Código Postal: .....</p></div> <div data-bbox="735 1602 1006 1631" data-label="Text"><p>Data: ..... / ..... / .....</p></div>
---	---

✂ ..... Corte aqui .....

## **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 1300.3  
Botafogo – Rio de Janeiro  
22253-900

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

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

# APRESENTAÇÃO

Nesta edição de **CADERNOS EBAPE** o leitor vai encontrar artigos assinados, a exceção de um único artigo, por participantes do Mestrado-Executivo da **EBAPE/FGV** (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas) e que conduz ao título de Mestre em Gestão Empresarial. São artigos que se caracterizam por uma postura crítica e não meramente descritiva ou prescritiva.

Convido o leitor a ler o artigo que dá início a essa edição escrito por todos os participantes da disciplina Métodos e Estratégias de Consultoria e que procura dar uma ampla visão do papel do consultor nas empresas. Ao organizador coube o trabalho de dar alguma contribuição e fazer os ajustes necessários ao texto.

Rio de Janeiro, 7 de outubro de 2002

Luis César G. de Araujo  
Prof. Articulista e Organizador



# SUMÁRIO

Consultoria Organizacional Carlos Henrique Berrini da Cunha, Carlos Alecrim, Cláudio Pena Scatamburlo, Fábio Vasques Pereira, Falber Reis Freitas, José Lazarino Ferrari, Luis César G. de Araujo, Paulo Roberto da Veiga Cardozo Monteiro, Sergio Miranda Brandão, Vanina de Souza Lima.....	03
A Ação Do Consultor Nas Etapas Do Processo De Treinamento; notas importantes. Adriana Arnadeu Garcia e Luis César G. de Araujo.....	09
GQT – Gestão Pela Qualidade Total – <i>Default</i> Carlos Henrique Berrini da Cunha .....	16
A Essência Interativa Carlos Alecrim.....	23
Outsourcing No Setor Bancário: Uma Visão Crítica Cláudio Pena Scatamburlo.....	29
<i>Empowerment</i> : Processo Que Se Efetiva Pela Educação Falber Reis Freitas.....	35
Arquitetura Organizacional e <i>Performance</i> das Empresas. José Lazarino Ferrari.....	40
Por Que Fracassa A Solução Caseira Para Os Problemas Da Organização? Paulo Roberto da Veiga Cardozo Monteiro.....	46
A Importância Da Aprendizagem Organizacional Sergio Miranda Brandão.....	50
Abordagem da Implementação da Reengenharia nas Empresas sob o Método De Pensamento Dialético Vanina de Souza Lima.....	56

## CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

**Autores(as):** Carlos Henrique Berrini da Cunha, Carlos Alecrim, Cláudio Pena Scatamburlo, Fábio Vasques Pereira, Falber Reis Freitas, José Lazarino Ferrari, Luis César G. de Araujo, Paulo Roberto da Veiga Cardozo Monteiro, Sergio Miranda Brandão, Vanina de Souza Lima

### Capacitação para consultoria

Com a “explosão” da globalização, aumentou a competitividade entre as empresas não apenas em nível local, mas também no plano mundial. As empresas buscam cada vez mais competências para ganhar mercados e trazer retornos aos seus investidores. Quando tais empresas não possuem profissionais com determinadas *expertises* necessárias ao cumprimento de seus objetivos, elas normalmente recorrem à contratação de consultores. No entanto, estará este consultor capacitado a cumprir o que a empresa deseja?

Ser consultor não é apenas ser especializado em um determinado campo de trabalho. Mais do que este pré-requisito, existem diversas outras características que compõem seu perfil:

**Disciplinado:** o consultor costuma ter maior liberdade de horários, mas também tem prazos a cumprir; portanto, ele deve evitar dispersões e manter o foco no projeto, principalmente ao trabalhar em casa. Isto também inclui planejamento e responsabilidade.

**Observador:** o consultor deve ter poder de observação e diagnóstico, não apenas para detectar o problema, mas também em suas relações com seus contratantes – um diretor pode se posicionar frente a um problema e o consultor pode descobrir que a questão a ser resolvida, na verdade, é outra.

**Sociável e objetivo:** muito importantes na relação do consultor com os integrantes da empresa, não apenas para passar com mais facilidade seu ponto de vista, mas também para minimizar possíveis desconfiças iniciais por parte dos empregados.

**Atualizado:** Sempre. Esta é a base de sua *expertise*. Conhecimentos mudam com grande velocidade e o consultor deve se manter sempre atualizado, inclusive sobre assuntos aparentemente fora da sua área de atuação.



Estas são apenas algumas das diversas características importantes para o perfil de um consultor. No entanto, persistência e bom senso também são características muito bem vindas não somente de um consultor, mas de qualquer pessoa para atingir o sucesso no mundo corporativo

### Independência

A independência do consultor é uma premissa necessária para o sucesso de um trabalho de consultoria, em função da necessidade de se promover uma avaliação crítica dos problemas de gestão, o que somente é possível através de uma visão isenta. É justamente o ponto de vista externo do consultor que representa o real valor de sua contribuição.

A questão da isenção do consultor é bastante delicada em função do próprio viés do contratante do serviço que, voluntariamente ou não, podem interferir na qualidade do serviço prestado. Seja pela própria cultura da empresa e seu procedimento gerencial ou pela contratação de um profissional que visa apenas justificar ou descredenciar procedimentos pré-existent na Corporação, o consultor pode ser influenciado no seu aconselhamento final.

Na contrapartida desta questão está a necessidade do consultor manter um estreito relacionamento com os colaboradores envolvidos na Empresa, num processo de pesquisa e análise das questões relevantes para avaliação do serviço demandado, o que não deixa de ser uma influência implícita na própria parceria. Este procedimento exige do consultor uma especial atenção para promover uma distinção entre o que o que é uma contribuição ou uma influência.

### A estruturação de equipes em projetos consultivos

A formação de equipes (*job group* ou *team work*) vem sendo praticada desde o taylorismo, quando se começou a formar o paradigma industrial. Mary Parker Follet, uma das principais pensadoras da corrente humanista, no início do século, afirmava que o interesse do indivíduo não pode desaparecer perante o interesse do grupo. O mais apaixonado defensor destes estudos era o australiano Elton Mayo defendia que a auto-estima é vital para o bom desempenho. Mayo alertou para a necessidade de canais de

comunicação entre os trabalhadores e a gestão, para que os indivíduos e os grupos se identifiquem com os objetivos da empresa. No entanto, o pleno potencial destes estudos só viria a ser aproveitado nos anos 50, quando surgiu, nos Estados Unidos, um grupo de pensadores — mais tarde chamado Escola de Relações Humanas — cujas figuras centrais são: Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg, que viriam a influenciar nomes como Ed Schein, Chris Argyris e Warren Bennis.

No início da segunda metade do século XX, Peter Drucker publicou sua tradicional obra *The Practice of Management*, uma contribuição definitiva para a gestão das organizações ocidentais. Com a entrada em vigor da Comunidade Econômica Européia e a abertura das fronteiras iniciou-se uma concorrência feroz. No mundo inteiro, dizia Peter Drucker, “a gestão tornou-se a nova função social”. Os pesados aparelhos de gestão financeira serviam para elaborar estratégias, grandes grupos adotaram o MIS (Management Information System) e a petrolífera Shell adotou um Unified Planning Machinery. Foi uma época gloriosa marcada pelo primado da quantificação.

Por este e vários outros motivos os Estados Unidos se transformaram na “meca da gestão” e observou-se uma transformação na gestão empresarial. Vários outros acadêmicos e “gurus empresariais” começaram a propor soluções diversas. Surgiram as grandes empresas de consultoria. Estas empresas, por coerência estratégica, foram obrigadas a usar, à época, os mais modernos valores empresariais em projetos consultivos: modelos para quantificações e gerenciamento de equipes.

### Participação de outras consultorias

O sucesso de um projeto consultivo, além da capacitação técnica da equipe, está apoiado na conduta e no relacionamento da equipe de projeto, em relação aos profissionais da própria empresa contratante e em relação a todos os profissionais externos alocados no mesmo projeto.

É natural que a consultoria contratada, ao formar sua equipe de projeto, faça algumas composições ou contratações com alguns consultores independentes ou profissionais de outras consultorias. É natural, porém perigoso. Precisamos considerar todos os riscos envolvidos nesta decisão.

Segundo Pennington&Bockmon (1992:150):

*“Nenhuma empresa ou empresário pode ter sucesso sem integridade moral e respeito ao próximo. A confiança em nós depositada por empregados e clientes é essencial ao sucesso. Pessoas respeitam a verdade, seja sob a forma de boas ou más notícias. Uma vez perca a confiança de empregados e clientes, a empresa está fadada ao fracasso. A empresa existe para servir a seus clientes e recompensar seus empregados e acionistas – os lucros simplesmente permitem que ela continue a existir.”*

Quando uma organização consultiva, ética e competente, realiza as necessárias contratações e subcontratações precisa garantir, contratualmente, que a integridade dos dados levantados e trabalhados será assegurada. Outra cláusula importante é a descrição completa e minuciosa dos serviços contratados, estabelecendo os limites, especificações, flexibilidades e responsabilidades de cada uma das partes. Além disso, a essência do serviço da consultoria deve ser bem explicitada para normalizar a relação entre consultor e empresa-cliente, em função do contrato.

Devemos lembrar que a natureza deste serviço existe para solucionar os problemas do cliente, não para atender a vontade do consultor, em relação ao projeto. Caso isto não fique contratualmente esclarecido, poderá gerar conflitos de interesses.

Devemos lembrar sempre que temos que coexistir e competir, com responsabilidade e propósito. Devemos servir com responsabilidade, lembrando que compartilhamos de um destino comum.

### A ética em consultoria

Para as empresas de consultoria, assim como para os consultores independentes, a formação da equipe de projeto é, e sempre foi, um dos fatores mais importantes para o pleno desenvolvimento do projeto e a ética consultiva sempre foi fator preponderante para decisões favoráveis nas contratações.

Devemos lembrar que as empresas são reflexos da sociedade em que estão inseridas. Afinal, os valores da ética e da cidadania estão em cada um dos indivíduos que participam desta mesma sociedade, estejam eles dentro ou fora das organizações. Logo, para uma sociedade com regime empresarial tradicionalista, nada mais coerente

que padrões éticos absolutistas. E, para uma sociedade empresarial mais democrática, nada mais coerente que padrões éticos relativistas. Toda empresa é uma “ficção jurídica”, na verdade são pessoas (do lado de dentro) servindo pessoas (do lado de fora) e, uma organização competente é aquela que contrata, estimula, qualifica e retém estas competências individuais.

Mas, como estruturar estas equipes (team work), em projetos consultivos, para o melhor desempenho possível, aproveitando as potencialidades de todos os participantes desta equipe, sem submeter esta escolha às forças de poder? Ou, como assegurar o maior desempenho na prestação dos serviços consultivos por alocação de mão-de-obra especializada, contratando profissionais qualificados?

Um dos princípios éticos fundamentais em serviços consultivos é o princípio da confidencialidade dos dados, mas como realizar a contratação de uma equipe sem correr riscos de perder informações? Os autores identificam que valores como integridade moral, honestidade e negócios de boa-fé, dentro do respeito mútuo constituem os fundamentos do sucesso em projetos de longo prazo.

ARAUJO (2001), alerta que em consultoria a palavra ética identifica diversos cuidados especiais. Baseando-se em OLIVEIRA (1999), ele destaca diversos comportamentos necessários à ética consultiva, a saber: capacitação do consultor, essência do serviço de consultoria, relação entre consultor e empresa-cliente, em função do contrato, sigilo profissional, interação com empresas concorrentes, cultura da empresa, vontade do consultor, independência, participação de outras consultorias, conflitos de interesses e honorários.

### Sigilo Profissional

Conceitualmente, pode-se dizer que o sigilo é uma maneira idônea de preservação de um segredo profissional, mas, mais do que isso, pode ser considerado um dos assuntos mais delicados, especialmente para determinadas categorias profissionais que se interessam pela preservação de segredos relativos ao desempenho de suas atividades, como o médico, o sacerdote, o advogado.

Quanto ao consultor de organizações, o sigilo profissional é de extrema importância na medida em que possui livre acesso a informações significativas levantadas junto aos clientes - imprescindíveis para o processo de identificação e investigação dos problemas existentes dentro de uma determinada organização.

- THE UNIVERSITY OF CHICAGO

1000



# **A AÇÃO DO CONSULTOR NAS ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO; notas importantes**

**Adriana Amadeu Garcia  
Luis César G. de Araujo**

De um modo geral o consultor tem em seu repertório um conjunto de etapas que permite que ele desenvolva um bom programa de treinamento nas empresas onde presta seus serviços. Apresentamos abaixo as etapas de um processo de treinamento (DONÁDIO, 1996) que consultores podem aplicar nas organizações com os cuidados que são necessários a quem deseja o sucesso em suas jornadas profissionais.

*Diagnóstico – auxilia bastante a etapa que antecede a aplicação do treinamento.*

## **1) Por que treinar?**

Nesta etapa é feito o levantamento de situações-problema, com as respectivas propostas de solução a fim de gerar uma melhor formação das pessoas da organização, uma adequação a novos procedimentos, entre tantas outras razões para o treinamento. Cabe mencionar que estes objetivos são exigidos do consultor, na medida em que treinar não é apenas justificado pela exigência de fazer bem uma dada tarefa ou como mencionamos acima, da busca da adequação a novos procedimentos.

## 2) **Para que** treinar?

Aqui são determinados os objetivos gerais a serem alcançados, para manter a qualidade do produto/serviço e das pessoas da organização, além de buscar o crescimento ordenado, a fim de satisfazer a estrutura funcional, entre tantas outras razões. É fato que estas duas etapas iniciais (por que e para que) mostram alguma semelhança. Poderíamos dizer que a separação em dois itens seria apenas uma divisão, digamos, didática. Mas na verdade mostra a relação entre o imediatamente antes e o desejado depois.

## 3) **Quem** deve ser treinado?

Enfim, deve-se definir a caracterização do público-alvo. No passado, apenas os gerentes e pessoal de altíssimo nível participavam de programas de treinamento. Atualmente, entende-se que toda a estrutura social deve passar por programas integrados de treinamento e desenvolvimento, pois a demanda por qualidade para toda a organização já é claramente uma exigência do mundo moderno.

*Planejamento – recolhe as informações e trabalha adequadamente os subsídios da etapa anterior*

## 1) **Qual** a melhor forma de treinar?

Cabe nesta etapa selecionarmos a modalidade de treinamento a ser adotada, de acordo com os objetivos da empresa e o número de participantes. Hoje, é possível encontrar na literatura meios e modos de melhor treinar. Já não cabe o treinamento convencional onde o instrutor falava, o participante ouvia e assim se encerrava a reunião e, logo em seguida, o próprio treinamento.

## 2) **Que comportamentos devem ser modificados?**

Os objetivos específicos devem ser, previamente, definidos. Evidentemente, a mudança de comportamentos vai exigir do consultor uma competência nem sempre encontrada, qualquer que seja a sua formação. Portanto, a ação deverá ser extremamente cautelosa para não causar danos às pessoas da organização.

## 3) **O que deve ser ensinado?**

Outra etapa não menos importante é a de selecionar e organizar os conteúdos de acordo com o grupamento a ser treinado. Não cabe mais ensinar algo a qualquer público como acontecia há pouco mais de uma década. Inclusive, temos hoje exigências do próprio grupamento em treinamento que não se satisfaz apenas com o que é disseminado pelo instrutor (ou consultor na função de condutor de reuniões).

## 4) **Como deve ser ensinado?**

Métodos, técnicas e recursos instrucionais devem ser selecionados. À disposição dos instrutores há hoje uma gama excepcional de recursos, desde o tradicional retroprojector até os mais modernos projetores (canhões para uns, *data-shows* para outros). Sobre estes recursos há uma certeza inquestionável: eles são um gigantesco subsídio aos consultores envolvidos em tais programas, mas não garantem o sucesso da jornada. O instrutor (consultor, muitas vezes) ainda é a personagem mais importante e de quem se deseja a perfeição (ou quase).

## 5) **Quanto deve ser ensinado?**

Definição da carga horária é um dado importante, pois que as atribuições do cotidiano limitam a nossa disponibilidade, mesmo estando em nosso horário de trabalho.

Em outras palavras, o tempo que era disponível no passado está reduzido, já que inúmeras outras atividades surgiram nas vidas das pessoas da organização (e nas dos consultores, também, é claro).

#### 6) **Quando** deve ser ensinado?

A empresa deve sempre definir períodos e horários do programa cabendo ao consultor entender a cultura da organizacional e respeitá-la. Períodos e, certamente, horários devem estar de acordo com a cultura interna. Sendo um programa rigorosamente novo os fechamentos de datas, horários não trará maiores dificuldades. Caso contrário, os cuidados acima deverão ser tomados.

#### 7) **Onde** deve ser ministrado?

A seleção e definição do local dependerão do grupamento envolvido. O nível gerencial superior deverá cumprir o programa fora dos ambientes da organização. Os de nível médio e abaixo poderão utilizar-se dos espaços na própria organização. E na eventualidade de a empresa ter seu próprio centro da, hoje, questionavelmente chamada educação corporativa, pouco há a acrescentar. O centro é o caminho natural para todos os grupamentos hierárquicos da organização.

#### 8) **Quem** deve treinar?

A seleção dos instrutores deve obedecer a competência conhecida. O próprio consultor pode, em muitas circunstâncias, assumir parte ou a totalidade do programa. Deve estar atento a um aspecto fundamental: saber que os papéis de consultor e instrutor são diferentes. A ação é diferente, o comportamento também. Existem habilidades exigidas para a instrutoria que diferem das habilidades exigidas para os trabalhos de consultoria. O presente artigo não pretende apontar quais habilidades são exigidas mas sugerimos fortemente alguma leitura sobre esse tópico.

## 9) O que deve ser avaliado?

É fundamental que haja uma boa seleção de procedimentos e critérios de avaliação de todo o programa, mesmo se tratando de um treinamento isolado, ou seja, que não integrante de um programa maior. A avaliação deverá incluir, quando for o caso, a avaliação dos instrutores. Lógico que alguns instrutores de reconhecido saber técnico e facilidade na transmissão de conhecimentos não passarão por qualquer tipo de avaliação.

A partir desses dados poderá ser elaborado um orçamento com os custos do investimento e demais informações laterais importantes.

***Implementação – é a etapa natural de qualquer programa de treinamento.***

Essa etapa é importante, pois é nela que as expectativas de todos começam a ser (ou não) preenchidas, sejam dos que dirigem o programa ou daqueles objeto do mesmo programa.

***Avaliação - deve estar incluída em todas as etapas e não apenas agora, nesse momento e terminando com a verificação dos resultados do próprio programa de treinamento.***

A avaliação abrirá as portas para os programas seguintes. Uma boa avaliação conduzirá a incrementos positivos para os movimentos seguintes. Não avaliar só trará prejuízos e a “doce” ilusão de que tudo fora bem no treinamento realizado.

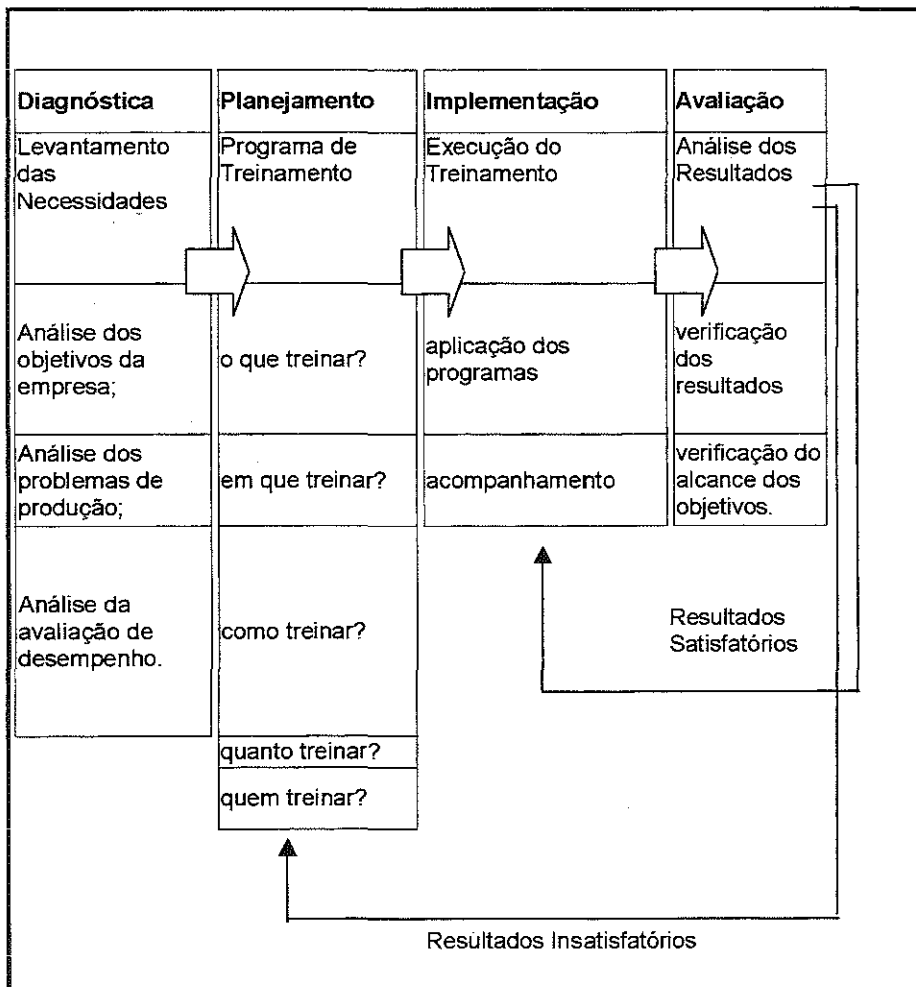
Lewis Platt (EXAME, 1999), presidente mundial e principal executivo da HP (Hewlett-Packard), diz que o segredo do sucesso da empresa é o controle cultural, sendo



“filosofia resumida em: dê às pessoas um ambiente apropriado. Elas serão criativas e farão um ótimo trabalho”. Por isso, é fundamental que o consultor ao pensar em treinamento não fique restrito ao treinamento como convencionalmente todos conhecemos. As etapas acima ajudam muito, mas são necessárias outras ações na busca da melhor formação possível das pessoas das organizações.

O que consultores e empresas no mundo devem procurar é criar uma atmosfera na qual as pessoas da organização possam se sentir bem para exercer (e apreender) suas habilidades e talentos. E a proposta que a HP faz a sua estrutura social é de, digamos, um bom casamento, duradouro. Onde acredita que: “quando existe uma posição disponível em alguma área da empresa, a prioridade é preenchê-la com a prata da casa”. Essa afirmação mostra a relevância do T&D em empresas que têm como diretriz a mencionada no parágrafo anterior. E consultores devem procurar identificar o mais cedo possível a cultura, os hábitos, as idiossincrasias das organizações.

### Etapas do Processo de Treinamento



## BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, Sistemas e métodos*, São Paulo, Atlas 1995.

BARRETO, Yara. *Como treinar sua equipe*, Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1995;  
Revista EXAME, 19/05/99.

DONÁDIO, Mário. *Treinamento & Desenvolvimento Total. Ensinando as empresas a aprender*, Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1996.

Carlos Henrique Berrini da Cunha

## Introdução

No início da última década ocorreu um processo de profunda alteração nos delos de gestão no Brasil. Esse processo foi responsável pela melhoria de padrão de produtos, serviços e implementação de diversas técnicas mais modernas e flexíveis de administração.

Essas mudanças ocorreram a partir da importação de um novo conceito gerencial, importado dos países ditos desenvolvidos, sendo incorporado aos modelos tradicionais de gestão nacional. A consequência foi a modificação do padrão de qualidade nas indústrias, gerando melhoria nos produtos e serviços, implantação de novos conceitos gerenciais para a administração pública e profundas alterações nas relações trabalhistas.

O conceito de qualidade é conhecido desde a antiguidade. Sua aplicação consistia em diferenciar o que era bom do que não era. Esse conceito é inerente ao ser humano.

O desenvolvimento e aplicação do conceito de qualidade na Administração ocorre somente após a 2ª guerra mundial. No início apenas para melhorar processos e eficiência na produção. Algum tempo depois este conceito ganha importância e se torna uma poderosa ferramenta estratégica. A prioridade então se volta para o fim do processo e são os consumidores.

A qualidade cria suas raízes na produção, buscando analisar a variabilidade de padrão dos produtos. No início os clientes (consumidores) é que realizavam verificações rotineiras com objetivo de encontrar defeito ou não. Depois começa uma era de verificação por amostragem efetuada por um departamento especializado com ênfase na identificação dos defeitos. Essa análise era realizada através de amostragem estatística. Com a evolução do conceito, o controle passa a ser exercido pelo processo produtivo, com responsabilidade de toda a empresa e com objetivo de prevenir defeitos. É criada nesse instante a garantia de qualidade. A ênfase inicial baseava-se na inspeção e após a evolução conceitual a qualidade atualmente passa a compor a estratégia de atuação

das mais importantes empresas, objetivando a satisfação do cliente ou fornecedor, através do aprimoramento contínuo de todos os processos de gestão.

Tais mudanças constituem-se no objeto de análise deste artigo, que se fundamenta em uma revisão bibliográfica e comparação entre a era da inspeção com a mudança para *default* (padrão) de processo produtivo, serviços e gestão.

## Revisão Bibliográfica

### DEMING

Segundo DEMING (1990), a melhoria da qualidade (redução de variabilidade) era o caminho para a prosperidade, através do aumento da produtividade, redução de custos, conquista de mercados e expansão do emprego. Ele colocava também como uma responsabilidade da alta administração através da identificação das necessidades dos clientes, alteração dos estágios da transformação de insumos, até a chegada do produto ou serviço ao mesmo cliente.

Edward Deming, um americano que após a segunda guerra mundial foi para o Japão explicar como melhorar a eficácia da produção. Deming é autor de um método composto por 14 princípios, que serviu de base para implantação dos programas de qualidade em empresas no mundo todo. Deming entendia qualidade como atendimento às necessidades atuais e futuras do consumidor.

Os 14 princípios de DEMING (1990) representam a essência do seu trabalho e serviu de base para a transformação de muitas empresas. São eles:

- ✓ Melhoria de produtos e serviços, objetivando competitividade e perpetuação;
- ✓ Adotar a nova filosofia. Aceitar desafios e aprender responsabilidades;
- ✓ Acabar com a dependência da inspeção para conseguir qualidade. Colocar a qualidade do produto em primeiro lugar;
- ✓ Acabar com a prática de fechar negócios com base no preço. Minimizar custo total;
- ✓ Melhorar constantemente o sistema de produção e serviços, para melhorar a qualidade e a produtividade, e assim, diminuir constantemente os custos;
- ✓ Instituir o treinamento na função;
- ✓ Instituir a liderança com o objetivo de ajudar as pessoas, máquinas e sistemas a trabalharem melhor;

- ✓ Eliminar o medo, levando que todos trabalhem mais efetivamente para a empresa;
- ✓ Eliminar barreiras entre departamentos. A empresa deve trabalhar como uma equipe, para que possa prever e solucionar problemas de produção ou serviço;
- ✓ Eliminar slogans, exortações e metas para a força de trabalho, exigindo zero defeito e novos níveis de produtividade;
- ✓ Eliminar padrões de trabalho (cotas) no chão de fábrica. Eliminar o gerenciamento por objetivos ou metas numéricas;
- ✓ Eliminar barreiras que inibam o trabalhador de se orgulhar do seu trabalho;
- ✓ Instituir um programa vigoroso de educação e auto-melhoria;
- ✓ Fazer com que todos na empresa trabalhem para alcançar a transformação.

## JURAN

Joseph M. Juran é o responsável pelo conceito moderno de que o Controle da Qualidade é um importante diferencial de estratégia de gestão, e não apenas uma ferramenta estatística de análise de variabilidade de padrão dos produtos. Para Juran (1991) a Qualidade é a base das organizações para a sobrevivência num ambiente competitivo, considerando qualidade dos produtos e serviços como condição primordial para se fazer negócio.

Juran identificou os seguintes componentes para um processo de gestão com utilização de processo de qualidade total: cliente interno, cliente externo, fornecedor, processo, itens de controle, indicadores de desempenho, unidades de medida e métodos de medição.

Juran divide o processo de qualidade em três fases, denominadas de Trilogia de Juran (1991):

- ✓ Planejamento da Qualidade – Consiste em identificar clientes internos e externos, determinar necessidades; desenvolver aspectos do produto e estabelecer metas de qualidade que correspondam e satisfaçam as necessidades dos clientes; fazendo isso a um custo mínimo; desenvolver um processo capaz de produzir os aspectos necessários do produto; provar que o processo pode atingir as metas da qualidade, sob condições de funcionamento.
- ✓ Controle da Qualidade - Propõe-se a selecionar os itens de controle; selecionar as unidades de medida para avaliar os itens de controle; estabelecer padrões de



desempenho para cada item de controle; medir o desempenho real dos itens de controle; interpretar a diferença entre padrão e desempenho; adotar uma medida quanto à diferença entre padrão e desempenho.

- ✓ Melhoria da Qualidade - Visa provar a necessidade da melhoria; identificar projetos específicos para a melhoria proposta; organizar para orientar os projetos indicados; organizar para diagnosticar situações e descobrir causa de defeitos; provar que as soluções são eficazes sob condições de funcionamento; providenciar controle para manter os ganhos obtidos.

## **CROSBY**

Philip B. Crosby define um Sistema da Qualidade sob duas abordagens: uma ofensiva e outra defensiva. A primeira baseia-se na preferência do mercado e a segunda exigência ao cumprimento de normas/regulamentos.

As idéias de Crosby (1979), baseadas num plano de 14 passos, podem ser assim sintetizadas:

- ✓ A direção deve mostrar engajamento pessoal e participação nas ações da Qualidade;
- ✓ Formar equipe multifuncional e multi-departamental de melhoria da Qualidade;
- ✓ Estabelecer um sistema de medição da Qualidade para todas as áreas;
- ✓ Estabelecer um sistema de custo da Qualidade;
- ✓ Promover programas de consciência da Qualidade;
- ✓ Identificar problemas e promover ação corretiva;
- ✓ Fazer as coisas certas desde a primeira vez;
- ✓ Educação e treinamento em todos os níveis da organização;
- ✓ Estabelecer o Dia Zero Defeito na organização;
- ✓ Estimular as pessoas para estabelecerem metas para si mesmas;
- ✓ Remover as causas dos erros;
- ✓ Estabelecer um sistema de reconhecimento dos defeitos das pessoas;
- ✓ Criar Conselhos da Qualidade para avaliar o Sistema da Qualidade da organização;
- ✓ Fazer tudo de novo, começando do primeiro passo.

## **ISHIKAWA**

20

Kaoru Ishikawa (1993) afirma que é fundamental conhecer as demandas do consumidor, antecipando-se às reclamações potenciais para implementar um programa de qualidade.

Ishikawa (1993) elenca também princípios para aplicação da qualidade:

- ✓ Vendedor e comprador são responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento mútuo e cooperação entre seus sistemas de qualidade;
- ✓ Vendedor e comprador devem ser independentes e prezar a independência alheia;
- ✓ O comprador é responsável pelo fornecimento de informações e exigências claras e adequadas ao vendedor, para que o vendedor saiba exatamente o que deve fabricar;
- ✓ Vendedor e comprador devem fechar contratos racionais com relação à qualidade, quantidade, preço, prazos de entrega e pagamento;
- ✓ O vendedor é responsável pela garantia da qualidade ao comprador;
- ✓ Vendedor e comprador devem decidir antecipadamente sobre avaliação de itens;
- ✓ Vendedor e comprador devem estabelecer procedimentos de acertos amigáveis sobre disputas, sempre que ocorrer qualquer problema;
- ✓ Tanto o vendedor quanto o comprador, devem trocar informações necessárias à execução de um melhor controle da qualidade;
- ✓ Vendedor e comprador devem executar atividades comerciais de controle nos pedidos, planejamento da produção e do inventário, nos trabalhos de escritório e nos sistemas, para que sua relação se mantenha em bases satisfatórias e amáveis;
- ✓ Vendedor e comprador devem sempre levar totalmente em conta os interesses do consumidor.

## Conclusão

A qualidade objetiva a plena satisfação da necessidade dos consumidores mediante aprimoramento contínuo de todos processos da organização.

DEMING diz que um produto para ter qualidade deve satisfazer aos seus clientes.

JURAN afirma que um produto para ter qualidade deve ser adequado ao uso que se fizer dele.

CROSBY diz que um produto para ter qualidade deve ser produzido de acordo com as suas especificações.

ISHIKAWA afirma que qualidade é atender as expectativas dos clientes.

Todos os conceitos e aplicações de qualidade se fundem em dois pontos: satisfação dos clientes e cumprimento de normas e especificações. Sob esse aspecto observa-se que com a evolução conceitual de qualidade ocorre então uma mudança de paradigma de inspeção para *default* (padrão) de processos produtivos, serviços e gestão. Uma mudança conceitual que implicou na revisão de processos produtivos, valores e crenças, alterando a cultura organizacional de inúmeras empresas. Um moderno padrão de estratégia, onde as empresas, em todos os níveis, objetivam a satisfação.

A Qualidade é um processo contínuo de aperfeiçoamento e é extraída do conceito do Kaizen japonês. O Kaizen, que é uma palavra decorrente da junção das expressões “KAI” (Mudança) com “ZEN” (Para Melhor), é, acima de tudo, uma filosofia de vida no Japão. Essa melhoria de processos baseia-se na análise dos fatores de desempenho internos e externos, localização da origem dos problemas e eliminação dos problemas.

No tocante à empresa, seja qual for a sua natureza e tamanho, Kaizen é conceituado como o contínuo aprimoramento, envolvendo todos, da alta administração aos funcionários menos graduados.

Na antiguidade a qualidade era diferenciação de bom ou ruim, nos processos de gestão com qualidade era a inspeção dos produtos com defeitos e hoje se confunde com a cultura organizacional de inúmeras empresas competitivas no cenário mundial. A qualidade objetiva melhoria de qualidade de vida, incremento de competitividade, busca de excelência em gestão, fomento de parcerias, procura de novas técnicas e incremento no aprendizado contínuo.

A qualidade é *default* (padrão) nos processos, serviços e gestão das empresas modernas e é definida atualmente por: “Uma filosofia de administração motivada pelo constante aprimoramento e resposta às necessidades e expectativas do consumidor”, (ROBBINS: 2001)

Incorporada no Brasil inicialmente como modismo e atualmente como estratégia de gestão, a qualidade é um padrão que deve ser seguido para alcançar objetivos. A qualidade está incorporada nas organizações públicas e privadas, sendo a solução para inúmeros problemas e a demonstração de profundo respeito aos seres-humanos.

## BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luis César G. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

CROSBY, Philip B. *Quality is free*. Nova Iorque: New American Library, 1979.

DEMING, W. Edward. *Qualidade: a Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

JURAN, J. M., GRYNA, Frank M. *Controle da Qualidade*. São Paulo: Makron, 1991.

SHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROBBINS, Stephen P. *Administração – Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

BIBLIOTECA MARCO HISTÓRICO-SOCIAL  
C/ALFONSO XIMENES, 100 - 2º ANDAR  
01305-000 - SÃO PAULO - SP

# A ESSÊNCIA INTERATIVA

Carlos Alecrim

As revoluções sociais, as revoluções científicas e as revoluções empresariais são eventos de superação de paradigmas até então aceitos, isto é, os princípios organizadores do conhecimento são transformados. Sendo o homem em seus atos tanto objeto influenciado como o influenciador, ele é a criatura e o próprio criador de sua sociedade e prescreve no inconsciente coletivo os paradigmas da conduta humana.

Paradigma, que no estudo lingüístico designava exemplos gramaticais, foi introduzido por Thomas Kuhn como um conceito científico (do grego *parádeigma*: modelo, padrão, exemplo). Segundo Bauer (1999:21), “...*paradigmas são realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante certo período de tempo, fornecem modelos de problemas e de soluções para uma comunidade de praticantes da ciência; isto é, o paradigma refere-se a modelos, padrões e exemplos compartilhados por essa comunidade para a descrição, explicação e compreensão da realidade*”.

A ruptura dos paradigmas é bem identificada por Ferguson (in Ray & Rinzler orgs., 1999:41):

*“Se a experiência de transformação é forte, deve inevitavelmente abalar nossos valores e, portanto, a economia total: o mercado, as fábricas, as empresas, as profissões, os pequenos negócios, a assistência social,... leva-nos a repensar o que devemos uns aos outros, o que é possível, o que é adequado. Cedo ou tarde, o novo paradigma mudará o relacionamento da pessoa com o trabalho; mudanças parciais são em si mesmas impossíveis. Uma consciência mais desenvolvida pode nos levar a apreciar de uma maneira nova as coisas simples. Então, a qualidade se torna importante: a tão falada qualidade de vida. Se o trabalho é compensador e não apenas obrigatório, também isso reordena valores prioridades”.*

*Procuramos a evidência de um novo paradigma baseado em valores, que transcende o velho paradigma da economia com sua ênfase no crescimento, no controle, na manipulação. A mudança para o paradigma de valores reflete-se na alteração dos esquemas de trabalho, escolha da profissão, consumo; envolve estilos de vida que tiram proveito da sinergia, da partilha, da permuta, da cooperação, da criatividade; a transformação do mercado, dos negócios, da indústria, das profissões, das artes; invocações na administração e participação nos lucros, inclusive, a descentralização de poder; o surgimento de uma nova casta de empresários; a busca da “tecnologia adequada”; o apelo a uma economia condizente com a natureza, em lugar da visão mecanicista que nos arrastou para a crise atual”.*



Nos anos 60 iniciou-se uma grande convulsão social, observada em toda a segunda metade do século XX. Esta convulsão social teve reflexos dentro das organizações e estabeleceu o início de vários conflitos e crises: mudanças no enfoque gerencial, adoção de tecnologias complexas, automação dos meios produtivos e maiores exigências no desempenho estratégico organizacional.

Drucker (1964), identificou que a organização competente depende da harmonia entre o avanço tecnológico e as características de seus gestores. Maccoby (1977), ressalta a importância estratégica da escolha dos executivos para que a organização tenha uma gestão competente. Reddin (1986), analisa a eficácia gerencial de uma organização em função do comportamento dos seus gerentes.

Segundo Rodrigues (1994:20):

*“os anos 60 apresentaram a sociedade vivendo uma convulsão social, diante dos questionamentos ao funcionamento de suas estruturas.... Essa postura teve reflexos imediatos no interior das organizações e a dicotomia clássico-moderna foi indutora de conflitos e crises neste meio. Esse contexto tornou o indivíduo mais consciente e favoreceu o desenvolvimento de estudos iniciados na década anterior ... denominado de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT”.*

No mundo inteiro, diz Drucker (1964), “a gestão tornou-se a nova função social”. Os pesados aparelhos de gestão financeira serviram para elaborar estratégias, grandes grupos adotaram o MIS (Management Information System). Uma época gloriosa, marcada pelo primado da quantificação.

Por necessidade ou mimetismo, o planejamento infiltrou-se em todas as organizações, que lutavam entre si para seguirem as sutilezas do pensamento teórico. Chegaram então, em ondas sucessivas, o planejamento estratégico, a gestão estratégica, a prospectiva estratégica, que foi recebida como uma nova aplicação de tinta fresca: uma camada para os constrangimentos externos, uma segunda para as estruturas internas, uma terceira para dar um tom de antecipação. A gestão tornou-se um campo de batalha para eixos, setas e coordenadas e as empresas ficam repletas de jovens altamente qualificados, pagos a peso de ouro.

Fazem-se estudos de mercado, formam-se forças de venda, disputam-se clientes.

Não é por acaso que duas das grandes obras do marketing surgem nesta altura: *Innovation in Marketing*, de Theodore Levitt (1962), e *Marketing Management*, de Philip Kotler (1967).

Levitt, muito à frente do seu tempo, defendeu que a preocupação central das empresas deveria ser a satisfação dos clientes (customer orientation). Fez também a distinção entre vendas e marketing. Na concepção "levittiana", as vendas não se preocupam com os valores subjacentes à troca e com o processo de negócio na sua globalidade, como um esforço integrado para descobrir e satisfazer as necessidades do cliente.

Não podemos mais afirmar que a obtenção de lucro é o objetivo da organização. Para a nossa realidade social atual isto é pouco. É tão simples como afirmar que o objetivo da vida é comer. A comida sustenta a vida para que possamos realizar nossos objetivos. Agir de outra forma, Levitt (1990:170) afirma, "é reconhecer-se culpado de miopia, moral baixo e indefinição estratégica".

Kotler (1999), para quem o marketing é a essência do negócio, indicou que as boas empresas vão ao encontro das necessidades, que as ótimas empresas criarão mercados e que a liderança pelo marketing conquista-se pela imaginação de novos produtos, serviços, estilos de vida e formas de aumentar os padrões de vida. O seu trabalho foi, sobretudo de sistematização e evangelização e o marketing tornou-se uma disciplina com um corpo de conhecimento.

Para Moscovici (1988:2), ocorre "um imenso descompasso entre progresso tecnológico e progresso social em termos de Qualidade de Vida".

De fato, muitos desses conceitos foram rapidamente flexibilizados, homogeneizados ou mesmo esquecidos. Os constrangimentos do funcionamento das empresas, muitas vezes caótico, ergueram um obstáculo à fluidez. Uma única coisa era previsível: já não se conseguia prever o futuro. Os especialistas da estratégia passaram por um mau momento, sem poder planejar nem encaixar a gestão em matrizes. Nesta época, queimaram-se todas as cartas de navegação. Por isso, mais do que razão, cálculo ou previsões, a moda da gestão virou-se para a coragem, o entusiasmo, o empenho.

Na década de 80 surgiram as primeiras teorias que associavam a satisfação humana, dentro e fora da empresa, e priorizavam a análise das relações humanas existentes entre os clientes (do lado de fora) e os diretores ou seus prepostos (do lado de dentro), principalmente gerentes e líderes.

No final da década de 80, o cliente, finalmente, atingiu uma posição de destaque e tornou-se o centro das atenções. Mas o equilíbrio entre a percepção e a realidade sempre foi difícil de se manter. Principalmente para as organizações em crescimento que se desviavam do objetivo de criar uma postura digna de confiança para atender às demandas da percepção.

Somente na década de 90, as empresas voltaram-se para o mercado e adaptaram seus produtos às necessidades dos clientes. Um processo contínuo que não está simplesmente preocupado em ganhar fatias de mercado, mas que se baseia na experiência existente, no conhecimento, na ética e no compromisso social.

Para Mackenna (1992:21):

*“Atualmente, as transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. A administração atual defronta-se com uma miríade de novas e mutantes circunstâncias, muitas vezes fora de seu domínio”.*

Prahalad & Hamel (1990), um dos estrategistas mais aceitos na atualidade, a partir dos modelos propostos por Michael Porter, identifica que as vantagens competitivas circunstanciais (VCC's) são facilmente copiadas pelas empresas concorrentes e as vantagens competitivas essenciais (VCE's) identificam a verdadeira VOCAÇÃO DA EMPRESA, isto é, a essência de sua gestão, o que a empresa faz de uma maneira própria, única e inconfundível. Esta vocação que as empresas possuem depende, diretamente, da vocação ou preparo das pessoas que constroem o cotidiano de sua gestão, emprestando suas competências individuais em nome do todo da organização.

Isto é particularmente identificado em empresas prestadoras de serviços, cujo verdadeiro objetivo social é servir ao outro, sendo este “outro” o perfil de cliente que ela optou atender e servir. Neste sentido, toda empresa é uma ficção jurídica, “são pessoas do lado de dentro, servindo pessoas do lado de fora”. Aí está, fundamentalmente, a essência das organizações e dos executivos do século XXI: desempenhar um papel integrador, estabelecer um canal de relacionamento, criar um espaço de diálogo e feedback para trazer o cliente à realidade da empresa, como participante ativo e opinativo, que comunica e compartilha os seus conhecimentos, construindo, numa via de mão dupla, o canal interativo que dará consistência à relação.

Apesar das empresas realizarem investimentos cada vez maiores em tecnologia de informação e gerenciamento de relacionamento com os clientes, estes investimentos em tecnologia não são suficientes para aumentar a satisfação dos clientes, nem para ampliar a capacidade de retenção destes clientes. Isto porque, de um modo geral, estas empresas não mudam os seus procedimentos cotidianos de relacionamento com o mercado.

De nada adianta amplos investimentos em CRM ou Gestão de Relacionamento se os agentes empresariais que executam esse relacionamento permanecem com os mesmos processos, procedimentos e comportamentos. Estes novos processos necessários devem pretender maior satisfação dos clientes, a partir da maior integração, comunicação e aproximação com os clientes.

Os relacionamentos das empresas com seus clientes só podem ser estabelecidos pelas pessoas e, portanto, a tecnologia tem papel secundário no gerenciamento deste relacionamento. A tecnologia é um meio, é instrumental. No entanto, sabemos que houve um aumento expressivo de empresas valorizando as soluções tecnológicas (razão instrumental) em detrimento das capacidades individuais (razão substantiva) para buscar uma reaproximação com os seus clientes.

Portanto, é necessária a adoção de uma gestão que aproxime, estrategicamente, o perfil dos executivos e colaboradores da empresa prestadora de serviço ao perfil dos clientes e usuários dos serviços da organização, maximizando a satisfação, ampliando a retenção destes clientes e otimizando os resultados.

Uma organização empresarial competente, é aquela que permite o desempenho de suas competências individuais, estimulando, preparando e gerenciando estas competências individuais em nome do todo, desenvolvendo a cultura da empresa, proposta e decidida pela própria organização, priorizando seus interesses, necessidades e satisfações dos clientes, internos e externos.

No período pós-industrial, as empresas tendem a usar diversos recursos tecnológicos para uma reaproximação com os clientes, buscando uma interface entre os aspectos instrumentais e a valorização da subjetividade, permitindo interpretar, por uma ótica acadêmica e crítica, cada organização como um agente de relações sociais em constante evolução.

## BIBLIOGRAFIA

- BAUER, Ruben. *Gestão de mudança – caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DRUCKER, Peter. *Práticas de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.
- KOTLER, Phillip. *Administração de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LEVITT, Theodore. *A Imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- MACCOBY, Michael. *O perfil de águia: dirigir empresas, uma nova arte*. Rio de Janeiro: Difel, 1977.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: Livro Técnico e Científico, 1988.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Massachussets: *Harvard Business Rewiew*, mai-jun, 1990.
- RAY, Michael & RINZLER, Alan (orgs.). *O novo paradigma nos negócios – Estratégias Emergentes para Liderança e Mudança Organizacional*. São Paulo: Cultrix, 1999.
- REDDIN, Willian. *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

## OUTSOURCING NO SETOR BANCÁRIO: UMA VISÃO CRÍTICA

Cláudio Pena Scatamburlo

O propósito deste trabalho é fazer uma abordagem crítica do processo de terceirização, a partir da experiência recente do setor bancário brasileiro, cujo processo de terceirização das redes de telecomunicações se encontra em pleno andamento.

Esta abordagem tem como objetivo principal especular sobre o processo de delegação a terceiros das atividades-meio das instituições financeiras, considerando os seus resultados financeiros positivos no curto e médios prazos, porém, sinalizando para as incertezas quanto a sustentabilidade do modelo no longo prazo.

“Terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades. No meio empresarial, a aplicabilidade do conceito é extensa, uma vez que empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinados serviços poderiam assumir o controle por tarefas não essenciais ao próprio negócio” (ARAUJO: 2001. p. 89).

Na verdade, utilizado como resposta aos desafios impostos pelas mudanças e pela necessidade de crescimento e competitividade, o processo *outsourcing* resulta em agregação de valor nas atividades-fins da empresa. Nessa sistemática, há transferência do gerenciamento de todo ou parte dos serviços referentes à atividade-meio para outra empresa especializada no assunto. Ao se liberar da execução de tarefas paralelas, a empresa tem condições de direcionar e buscar soluções mais adequadas para o desenvolvimento do seu negócio propriamente dito, alcançando racionalização de custos e centralização de esforços no desenvolvimento de suas competências essenciais.

À luz da visão empresarial, a razão mais explícita deste processo é a redução de custos, o que faz com que o *outsourcing* seja visto como uma forte necessidade para melhoria do desempenho. Contudo, perspectivas relativas à eficiência e eficácia são amplamente trabalhadas e tidas como metas a serem alcançadas.

“O objetivo da terceirização é libertar as organizações de atividades que são fundamentais para o desenvolvimento de sua competitividade. Essas atividades, ditas de apoio, absorvem atenção e cuidados das organizações sem que isso seja necessário, podendo, facilmente, serem delegadas. A delegação de atividades, entretanto, comporta planejamento, de sorte que atinja plenamente sua finalidade. O planejamento, como em qualquer outra tecnologia de gestão organizacional, reflete a necessidade de se avaliar riscos, benefícios e o impacto que uma mudança gera nas pessoas. Por isso, é tão importante que quando os executivos decidam terceirizar, explorem, com profundidade, todas as possibilidades, negativas e positivas da abordagem.” (ARAÚJO: 2001. p. 107)

Na verdade, o objetivo final é a consecução de projetos sob as perspectivas de eficiência, efetividade e redução de custos que vai ao encontro do desenvolvimento de negócios baseados na competência central, cerne da filosofia do *outsourcing*.

Apesar da promessa de economia, a entrada no modelo de *outsourcing* é considerada uma operação complexa. A adoção do novo modelo exige profundas mudanças organizacionais, tanto em se tratando da alta administração quanto dos demais empregados envolvidos na mudança. Essa resistência vem se mostrando como a principal barreira para a disseminação do modelo, sendo necessária ampla sensibilização dos envolvidos para esclarecimento das vantagens e desvantagens.

Diante disso, faz-se necessário planos de sensibilização e de incentivo para o pessoal diretamente envolvido, para que não haja rupturas quando da transferência de responsabilidades e, nas transferências das pessoas, é preciso conservar na empresa a inteligência do processo. É necessário criar mecanismos para a manutenção do *know-how* tecnológico acumulado e dos laços com as pessoas que estarão prestando serviços. Dessa forma, é possível proteger o conhecimento gerado na empresa e evitar riscos de superexposição ao mercado.

Outro fator que surge freqüentemente é que muitos administradores temem perder poder com a transferência de gestão para empresas externas. Há resistência para aceitarem que os procedimentos de gestão passem para terceiros, não obstante os custos e a necessidade de investimentos envolvidos.

“Há uma incongruência. O foco básico é a velocidade na apropriação e geração do conhecimento, o que é incompatível com as formas burocráticas de responder às demandas. Embora não se possa praticar a iconoclastia da burocracia, há de se usar quando ela cabe” (PAGNONCELLI, 1993. p. 158).

Durante o processo de *outsourcing*, é fundamental que o contratante dos serviços conte, em princípio, com consultoria de alguém que já tenha experiência e possa orientar o potencial terceirizador quanto aos meandros do relacionamento com os parceiros, respaldados legalmente pelos contratos de prestação de serviços, ponto de vital importância para o sucesso. É preciso definir claramente a abrangência do acordo, as responsabilidades de cada parceiro, embora se saiba que a organização que transfere suas atividades paralelas, normalmente, vai fazer menos e gerir mais.

De acordo com pesquisas recentes no mercado de telecomunicações, as principais razões que impedem a melhoria do percentual de sucesso no processo de terceirização (em torno de 50%) são os preços dos serviços não detalhados, a falta de flexibilidade do terceirizador e a falta de detalhamento das expectativas das partes envolvidas. E no caso de falhas no cumprimento do contrato, muitas dificilmente cobrirão prejuízos à imagem da empresa terceirizadora, devendo-se ter planos de contingências e de relacionamento que evitem falhas na prestação dos serviços.

A terceirização de uma rede de telecomunicações de uma instituição financeira é uma operação muito delicada que precisa ser cercada de toda precaução. A tecnologia da informação tem seus próprios desafios, como a alta incerteza tecnológica, o *gap* de desenvolvimento da infra-estrutura e segurança e a complexidade das integrações, mudanças na força de trabalho e preços cada vez mais desfavoráveis para quem desenvolve ou presta o serviço.

“Recentemente, com a introdução das chamadas novas tecnologias, o conhecimento tornando-se fonte principal de geração de riqueza, a ineficiência da estratégia de verticalização das empresas ficou a nu” (PAGNONCELLI: 1993, p. 151)

Esse contexto aponta para a necessidade de uma nova configuração estrutural para atender convenientemente a esses e a novos desafios, deixando para trás a hierarquia funcional convencional de uma empresa composta por departamentos, estrutura bastante difundida nas instituições financeiras brasileiras, e dá lugar a uma arquitetura organizacional que se compõe de matrizes e células.

“Ora, no tocante ao Brasil, podemos identificar duas modalidades básicas de terceirização que estão em curso. Uma importada do Primeiro Mundo, integra uma estratégia relacional e consiste, a rigor, em almejar tanto incrementos de produtividade quanto condições novas de competitividade. Estratégia que deriva, em última instância, de um imperativo que as tecnologias gerenciam da qualidade impõem.



Outra, mais universal, porém mais a gosto do autoritarismo tupiniquim, integra uma estratégia de confronto e consiste, a rigor, em reduzir custos" (PAGNONCELLI: 1993. p. 155)

Recentemente, vários bancos brasileiros (Bradesco, Unibanco, Itaú, BBV) adotaram o processo de *outsourcing*, terceirizando suas redes de telecomunicações respaldados em diferentes modelagens de negócios.

O modelo adotado pelo Bradesco e Unibanco consiste na criação de uma nova empresa, a BUS Serviços de Telecomunicações e parte do negócio foi alienado à PT Prime (Portugal Telecom), num processo de leilão de propostas. Uma parcela do pagamento foi feita em ações, uma prática comum utilizada para selar parcerias operacionais.

O modelo de gestão baseou-se em um contrato de serviço com duração de cinco anos e prevê investimentos da PT Prime na modernização da rede nos três anos seguintes. Tendo como direito a exploração industrial de linha de dados, a operadora de telecomunicações pode conceder até 20% de desconto na contratação de serviços, sendo que os bancos podem contratar serviços também de outros provedores de meios de telecomunicações. Alguns empregados foram transferidos para nova empresa, mantendo-se algumas pessoas para formação de um núcleo estratégico de planejamento e gestão do contrato. Alguns serviços de telecomunicações, por serem considerados estratégicos, não passaram pelo *outsourcing*: Internet, *Call Center*, PABX, Redes Locais (LAN).

No caso do Itaú, o modelo desenvolvido diferenciou-se pela criação de duas empresas, (Galáxia e Figueira) do próprio banco. A escolha do parceiro foi praticamente por uma pré-seleção dos candidatos, ao invés de partir para venda em leilão. O resultado foi associação com a Telefônica Data Corp. S.A. (Telefónica de España), que se comprometeu a investir nas duas empresas criadas, tendo a opção de aumentar sua participação no negócio. O Itaú também poderá contratar serviços de outros provedores. Também no Itaú manteve-se um núcleo estratégico e o gestor do contrato e alguns serviços não foram terceirizados: Internet, *Call Center*, PABX, Unidades de resposta audível (URA), Servidor de Acesso, Redes Locais (LAN) e gerenciamento da rede.

No caso do BBV, o processo desenvolvido foi mais simples e diferenciou-se um pouco das experiências do Itaú e do Unibanco e Bradesco. O BBV contratou a Telefônica para operar e gerenciar sua rede privativa. Não houve venda, portanto.

Fez-se uma contratação com duração de cinco anos para a Telefônica gerenciar contratos de telecomunicações (concessionárias, fornecedores etc). Para tal, o BBV pagará nos primeiros três anos à Telefônica mas estima-se uma redução de despesas de cerca de 20% par ao BBV.

Assim, o desafio destas experiências é que não exista uma postura estratégica única ou padronizada para a implementação da terceirização. Cada modelo é exclusivo e adequado à respectiva estrutura organizacional. A estratégia da terceirização é racional mas sua implementação é incremental, sujeitas às influências da ambigüidade e intuição dos administradores (BRASIL: 1993).

Para que as empresas alcancem maior nível de competitividade, os investimentos devem estar adequadamente alinhados para dar suporte ao modelo de negócio, seja por meio de soluções desenvolvidas dentro e pela própria empresa ou desenvolvidas fora (*outsourcing*).

O processo de terceirização é de extrema flexibilidade, não existindo uma postura estratégica padronizada para sua implementação. Como abordado anteriormente, a estratégia da terceirização é racional mas sua implementação é incremental, sujeitas às influências da ambigüidade e intuição dos administradores.

A flexibilidade do processo de terceirização é um fator dificultador da avaliação do processo, uma vez que as razões para seu sucesso ou seu fracasso podem ser relacionadas a uma gama de situações conjunturais que dificultaram eventuais correções de rumo.

Assim, a terceirização é uma operação de elevada complexidade e depende primordialmente do processo de análise do comportamento organizacional e da implantação da tecnologia junto às Corporações.

## BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias da Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001

BERNSTORFF, Vitor Hugo e Cunha, João Carlos da. *O que as organizações buscam e alcançam com a terceirização em tecnologia da informação (TI)*. Menção honrosa no ENANPAD 1999. <http://www.informal.com.br/artigos/a100200.htm>.

BRASIL, Haroldo Guimarães. *A Empresa e a Estratégia de Terceirização*. RA Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 6-11, Mar./Abr. 1993.

PAGNONCELLI, Dernizo. *Terceirização e parcerização: estratégias para o sucesso empresarial*. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

SITE TELETIME. Disponível em <http://www.teletime.com.br> - *Bancos soltam as amarras das redes*. Revista no. 23, ano III, agosto de 2000.

## **EMPOWERMENT: PROCESSO QUE SE EFETIVA PELA EDUCAÇÃO**

**Falber Reis Freitas**

*Empowerment* é uma expressão que traduz uma prática que tem seu poder de atração no ambiente organizacional mais pelas promessas de aumento de produtividade que pode produzir do que pelo processo, que traz em seu bojo, de conferir maior autonomia às pessoas.

No idioma de Camões, o termo foi traduzido como empoderamento, mas, no Brasil, diferentemente dos demais países lusófonos, a tradução não “pegou”, assim como acontece com algumas de nossas leis. O termo parece ainda um neologismo; para os nossos dicionaristas, fica a tarefa de registrá-lo.

No presente artigo, pretende-se mostrar que o empoderamento é um processo que só se torna real quando, concomitantemente com outros esforços, a dimensão educacional é levada em conta. Para alcançar tal objetivo, propõe-se uma definição de empoderamento e discute-se o papel da educação, para que as mudanças não sejam superficiais.

Na elaboração da definição, é necessário abordar a questão dos pressupostos sobre a natureza humana. Segundo Aguiar (1997), eles seriam os seguintes:

- Seres condicionados (determinismo – behaviorismo): as condições externas determinam o comportamento das pessoas;
- Seres inteligentes: as pessoas são seres pensantes, contudo podem ser conduzidas e direcionadas pelas organizações e sociedade;
- Seres inteligentes e livres: as pessoas são inteligentes e ao mesmo tempo têm vocação para a liberdade.

Segundo a autora, o pressuposto de que as pessoas são inteligentes e livres leva as organizações à adoção de políticas fundamentadas na abordagem da corresponsabilidade e autodeterminação. No seio de tais organizações, “o indivíduo tem um valor que se traduz na importância daquilo que realiza no atingimento dos objetivos da organização, nos objetivos da sociedade e em seus próprios objetivos, como

indivíduo, dentro do direito de ter uma vivência diferenciada, no que se refere aos seus sentimentos, emoções, pensamentos e ao seu próprio prazer” (AGUIAR, 1992).

Com esse embasamento teórico inicial, apresenta-se a seguinte definição:

*Empowerment é um processo de promoção da autonomia do ser humano, deflagrado e concretizado por meio da educação. Parte do pressuposto de que o ser humano é livre e inteligente, e encaminha o indivíduo e a coletividade para a expressão do seu pensamento, a auto-realização e a assunção das suas responsabilidades em todos os âmbitos da vida em sociedade.”*

Pela definição pode-se depreender que o empoderamento:

- É um processo: portanto não ocorre da noite para o dia; demanda tempo para apreendê-lo. Tem um início, mas não termina nunca, logo também não tem meio. É um buscar constante da autonomia, não só a própria, mas também a do outro. Não é um modismo, apesar de ser tratado como tal em muitas organizações;
- Tem o ser humano como centro: pois entende que as pessoas não são meros recursos, cada um possui as suas características, que o distinguem dos demais, e nisso consiste a riqueza da diversidade. Desta forma, nega a homogeneização dos indivíduos, buscando promover a sua autonomia para o pleno exercício das suas potencialidades, cumprindo com os seus deveres e gozando seus direitos;
- Tem na educação um dos seus componentes: é o processo educacional que vai conduzir as pessoas no caminho da autonomia. É um educar-se e também educar o outro, sendo a educação entendida, aqui, no seu sentido mais amplo, como processo que é vivenciado no dia-a-dia das empresas, das famílias, das escolas e das organizações em geral. Começa e se concretiza com a educação, própria e do outro; e
- Tem como pressuposto a inteligência e a liberdade das pessoas: isso se refletirá em ações concretas, que fazem de tal concepção uma realidade. Permite ao indivíduo expressar livremente o seu pensamento, e educa-o para assumir suas responsabilidades em todos os âmbitos da vida em sociedade.

A definição é abrangente, transcendendo o limite das empresas. As perguntas que surgem nesse momento são as seguintes:

1. Que tipo de educação pode levar a um processo de empoderamento?
2. A educação para o empoderamento deve ser tratada somente no âmbito da empresa?
3. Qual o papel do administrador nesse processo?

É obvio que essas são apenas algumas questões. Existem outras importantes, que não serão tratadas neste artigo. Espera-se que a leitura deste texto desperte mais indagações e, quem sabe, leve a novas formas de se trabalhar a questão. Esse é o caminho da ciência: reflexão, crítica, pesquisa, formulação e reformulação de idéias. Construção, desconstrução e reconstrução do conhecimento.

Com relação ao tipo de educação que pode levar a um processo de empoderamento, certamente não é aquela que produz repetidores de conteúdos, que ao mínimo questionamento sentem enorme desconforto, pois não estão preparados para pensar criticamente. Esse parece ser o ensino que tem sido ministrado nas nossas escolas e que não é capaz de permitir ao educando fazer associações entre o texto e o contexto, entre o presente e o passado.

A educação que pode fazer o indivíduo trilhar o caminho da autonomia, de ser homem-sujeito e não homem-objeto, é aquela que o respeita como pessoa e o liberta da massificação, da alienação e da minimização, para vivenciar as suas potencialidades, passando a ser sujeito do seu desenvolvimento (FREIRE, 1999).

É uma educação que exige criticidade, ética, exemplo por parte de quem educa, respeito aos saberes do outro e saber escutar. Também é importante ter consciência do inacabamento do ser humano, algo que é próprio da experiência vital. O homem deve construir a sua história assumindo as suas responsabilidades diante da vida (Freire, 1998).

Que dizer daqueles que sabemos livres por vocação, mas que na realidade estão subjugados no seu trabalho, seja ele nos rincões mais remotos do campo ou nas urbes modernas cheias de promessas de prosperidade, que para muitos não têm passado de ilusões? É possível alcançar aqueles que estão oprimidos nas minas de carvão? E as crianças que trabalham em condições desumanas para satisfazer a ganância de alguns opressores? São, no dizer de Freire, os "esfarrapados do mundo".

É nesse contexto que mulheres e homens se levantam com sonho, com utopia, mas também com ação e com propostas concretas, e praticam uma “pedagogia do oprimido”, ou seja, aquela que busca conscientizar o indivíduo da sua condição de oprimido e caminha com ele na vereda da sua liberdade que ele próprio constrói (FREIRE, 1974).

A segunda questão nos remete ao espaço onde normalmente é trabalhada a questão do empoderamento: a empresa. Urge pensar também em outros espaços, como a escola e a família. Que cidadãos estamos formando nas escolas? Ou melhor, será que estamos formando cidadãos? Especificamente nas escolas de administração, será que é dada a devida ênfase no humano? Ou os tecnicismos, às vezes tão perecíveis, são colocados em posição de destaque, em detrimento de outros saberes mais perenes, como a capacidade crítica e criativa, competências de natureza interpessoal, grau de consciência e responsabilidade (MARTINS, 1992)?

Na família, palco de luzes e sombras, espaço de contradições, onde se vivencia o afeto e a violência, a harmonia e a perturbação, o aprendizado e a ignorância, o processo de empoderamento pode-se deflagrar, ou ser frustrado. Faz-se necessário ter em mente que o que é experimentado nesse espaço é levado para as organizações, seja de forma positiva ou negativa. Tendo essa consciência, pode-se entender melhor a complexidade do humano e aprender mais sobre ele na organização.

E qual seria o papel do administrador nesse processo? Seria o de educador. Em artigo que trata do desafio de formar administradores para o terceiro milênio, MARTINS (1992) aponta para o papel de educador do administrador como forma de resgatar o seu compromisso com os aspectos qualitativos da transformação social.

Olhando o administrador como um educador, não somente na esfera acadêmica, mas na vida cotidiana da organização, temos uma perspectiva ampla de atuação e empoderamento das pessoas. Mas para dar autonomia, dar poder, é preciso primeiro viver esse processo. Caso contrário, corre-se o risco de ficar só no discurso. No lidar diário com os colaboradores nas empresas, sejam elas públicas ou privadas, pequenas, médias ou grandes, o administrador tem um importante papel a desempenhar, qual seja, o de ser protagonista das transformações necessárias; e uma delas é, certamente, contribuir para uma maior autonomia das pessoas no ambiente de trabalho e, por consequência, nas suas próprias vidas.

## BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia Aplicada à Administração: Teoria Crítica e a Questão da Ética nas Organizações*. São Paulo: Excellus, 1992.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREIRE, Paulo. *Educação Como Prática da Liberdade*. 23 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa*. 7 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. *O Desafio de Formar Administradores para o Brasil do Terceiro Milênio*. In: ABRH/RJ. *Recursos Humanos: Foco na Modernidade*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992, p.237-9.



# ARQUITETURA ORGANIZACIONAL E

## PERFORMANCE DAS EMPRESAS

José Lazarino Ferrari

Na última década do século XX, o mundo empresarial passou por diversas transformações, que modificaram drasticamente o ambiente de atuação mercadológica. O aumento da competição em todos os níveis diminuiu drasticamente os monopólios. Houve excesso de oferta, ampliada por rápidas transformações tecnológicas. O fenômeno da globalização estabeleceu-se de vez na agenda de todas as empresas. Como consequência, ampliou-se a quantidade de informação e conhecimento à disposição do público, o que gerou aumento de expectativas e exigências dos consumidores. Os países em desenvolvimento passaram a ter apoio de políticas de governo, com forte incentivo à produção e à exportação. Além disso, aumentou a agressividade nas estratégias de proprietários e executivos.

O ritmo crescente de mudanças atravessou o novo milênio, exigindo um maior nível de adaptabilidade, flexibilidade, sensibilidade e rapidez nas decisões das empresas. Paralelamente, a evolução de novas tecnologias de informação (TI) revolucionou a estrutura organizacional, na medida em que possibilitou um maior controle das ações e dos resultados, diminuindo a hierarquia e agilizando os processos. Surgem algumas tecnologias de gestão em evolução, tais como: equipes de trabalhos autônomas, sistemas de alto desempenho, alianças e *joint ventures*, redes de atuação, organizações autoprojeadas e trabalho de equipe na cúpula.

Diante desse cenário, a Arquitetura Organizacional apresenta-se como uma tecnologia que pretende adequar a organização a esse ambiente em permanente mutação. O objetivo é harmonizar os diversos elementos da estrutura organizacional, estimulando uma abordagem holística da empresa. Num paralelo com o conceito de arquitetura, Nadler et al. (1994:06) definem o termo como "a arte de modelar o espaço organizacional para satisfazer necessidades e aspirações humanas". Nesse sentido, baseiam-se na arquitetura como uma arte prática, capaz de facilitar a vida das pessoas, a partir de projetos com utilidades específicas, integração de elementos bem resolvida e geração de espaços inteligentes, tudo isso facilitando, guiando e se adaptando ao contexto social.

Para os autores, projetos eficientes no âmbito das empresas devem seguir os mesmos padrões arquitetônicos. O espaço tridimensional, muito bem trabalhado na arquitetura, corresponde ao espaço comportamental (de consumidores e funcionários) das organizações. A utilização da luz é comparada ao uso da informação, como forma de dar vida e renovar os processos e toda a estrutura. Além disso, projetos eficientes devem zelar pela perfeita sintonia entre os diversos elementos da organização, voltados sempre para o “primado da finalidade”, que é justamente a adequação aos objetivos estratégicos e à missão básica da empresa.

Ainda nesse paralelo, a tecnologia da informação (TI) é encarada como um material fundamental, na medida em que está na base da infra-estrutura das organizações. A partir desse elemento inovador, a empresa atinge níveis jamais vistos de facilidade em comunicação, encadeamentos de processos e intensificação do conhecimento. Nadler et al. (1994) alertam, ainda, que projetos organizacionais são função primordial da alta gerência, que devem desenvolver uma habilidade específica para se projetar, construir e operar organizações eficientes e influenciar todo o comportamento da empresa. Os sistemas, estruturas e processos pelos quais o trabalho é feito, quando bem coordenados, auxiliam a ultrapassar as dificuldades inevitáveis trazidas pelas mudanças permanentes no mundo de hoje.

Além de priorizar o equilíbrio organizacional, projetos de Arquitetura Organizacional encaixam-se numa visão da empresa como um sistema social, atentando para o comportamento das pessoas e a forma como se relacionam. A partir de determinadas características básicas (interdependência, capacidade de feedback, equilíbrio, adaptação, entre outros), que constituem processos de organização e estrutura, pessoas podem conviver mais harmonicamente dentro das empresas, produzindo mais e desenvolvendo todo o seu potencial de trabalho.

Nadler et al. (1994:34) apresentam o “modelo de congruência do comportamento organizacional”, que baseia-se no grau em que os seguintes componentes estruturais se ajustam: insumos críticos, produto principal e processos de transformação. Insumos são elementos que, em qualquer momento, constituem o contexto enfrentado pela organização. Produto é aquilo que a empresa produz, definido pelo seu grau de eficiência. E processos de transformação são a maneira como se implementa uma estratégia para produzir um desempenho efetivo em níveis individuais, grupais e organizacionais.

Além desses componentes, influenciam a Arquitetura Organizacional outros elementos, tais como a natureza do trabalho, as pessoas, as disposições formais (estruturas, normas, procedimentos explícitos) e a organização informal. Esse último elemento complementa os outros ou pode agir como reação. Trata-se da atuação das lideranças, dos valores e crenças das pessoas, enraizados na empresa, de maneira implícita, o conhecimento tácito, a hierarquia de poder, autoridade e controle. “Em igualdade de condições, quanto maior o grau total de congruência entre os vários componentes, mais eficiente será a organização, definidos a eficiência como o grau em que o produto organizacional real é semelhante ao produto esperado ou planejado, tal como especificado pela estratégia.” (NADLER et al., 1994: 41).

Em sintonia com tal análise, novas tecnologias se encaixam ao conceito de Arquitetura Organizacional. Dentre elas, os Projetos de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD), que referem-se à maneira como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação, e a implementação da administração voltada para qualidade, principalmente por sua relevância no processo de mudança cultural. Processos de aprendizagem, seleção estratégica de executivos e trabalho em equipe na cúpula são outras tecnologias que também têm destaque dentro de projetos de Arquitetura Organizacional. Em síntese, a maneira como tudo isso se relaciona à estratégia da empresa, resultando numa alta performance de desempenho, levando toda a organização a aumentar a produtividade e inovando em produtos e serviços é o elemento chave na Arquitetura Organizacional.

Os autores da proposta dessa nova tecnologia de gestão esclarecem que ela surge do trabalho prático como consultores. Portanto, não possuem nenhuma pretensão acadêmica e nisso consiste a principal deficiência do trabalho. Os termos utilizados carecem de uma maior conceituação. O contexto histórico não é muito bem trabalhado. O referencial teórico é inexistente. Além disso, os exemplos apresentados são em pouca quantidade e inconsistentes. Em Leonard Barton (1997), por exemplo, pesquisadora que também se dedica ao estudo das aptidões estratégicas, analisando os fatores que conduzem ao sucesso ou fracasso de empresas, os exemplos são fartos e vistos de maneira muito mais enriquecedora.

Já na linha dos estudos referentes ao acúmulo de competências tecnológicas, que conduzem a inovações (sejam elas incrementais ou radicais), trabalhos acadêmicos esclarecem com muito mais profundidade a natureza da tecnologia no mundo de hoje e a maneira como ela se desenvolve dentro das empresas.

Autores como Teece e Pisano (1994), Bell e Pavitt (1993), Figueiredo (2002) e Dutrenit (2000) realizam estudos pragmáticos para avaliar como as empresas funcionam por dentro e explicar os métodos e processos que as diferenciam num mesmo cenário econômico. Além disso, apresentam um referencial teórico extremamente consistente, mostrando que a discussão sobre aprendizagem, utilização de recursos e aquisição de conhecimento é uma questão bastante antiga, que há muito vem sendo alvo de análises de pensadores organizacionais.

Nessa linha de estudos, Nonaka e Takeushi (1997) desenvolvem todo um referencial teórico para avaliar como se dá o processo de criação do conhecimento dentro das empresas, com ênfase, principalmente na transformação da habilidade tácita dos trabalhadores em informações decodificadas. Outro estudioso asiático, Linsu Kim (1997; 1998) avalia o processo de acumulação tecnológica e de aprendizagem em economias emergentes, citando casos reais de empresas coreanas que romperam a fronteira tecnológica, alcançando níveis de competidores internacionais e se habilitando para competir, efetivamente, num mercado globalizado.

De qualquer forma, Arquitetura Organizacional tem pontos em comum com a linha desses estudiosos, com destaque para a crítica ao planejamento estratégico formal. Argumentam que tal ferramenta se sofisticou demais, dando mais ênfase a balanços e estatísticas do que à percepção das pessoas a respeito do mercado. Além disso, oferecem a visão errada de que é possível prever cenários e que, de fato, pode-se perceber o caminho em direção do qual o mercado caminha. Na perspectiva da Arquitetura Organizacional, a exemplo dos autores citados acima, a estratégia nasce de dentro das empresas para os consumidores. A história, o conhecimento tácito, os processos, a estrutura, as normas e valores, tudo isso faz diferença para uma organização e determina sua performance e sua atuação no mercado. Essa é, sem dúvida, a grande contribuição dessa nova tecnologia para os estudos de Administração.

## BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. de (artculista/organizador). Cadernos EBAPE - Métodos e Estratégias de Consultoria. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

BELL, Martin; PAVITT, Keith. *Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries*. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, nº 2, 1993.

DUTRÊNIT, Gabriela. *Problemas de la administracion del conocimiento em firmas latino americanas*. Anais do XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – São Paulo, 7-19 de novembro de 2000.

FIGUEIREDO, Paulo N. *Does technological learning pay off? Inter-firm differences in technological capability-accumulations path and operational performance improvement*. *Research Policy*, 31, 2002.

KIM, Linsu. *The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductor*. *California Management Review*, vol. 39, nº 3, 1997.

KIM, Linsu. *Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor*. *Organization Sciences*, Vol. 09, nº 4, July-August, 1998.

NADLER, David et. al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LEONARD-BARTON, Dorothy. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

12

TEECE, D. e PISANO, G. *The dynamic capabilities of firms: an introduction.*  
*Industrial and Corporate Change*, vol. 03, n° 3, 1994.

## **POR QUE FRACASSA A SOLUÇÃO CASEIRA PARA OS PROBLEMAS DA ORGANIZAÇÃO?**

**Paulo Roberto da Veiga Cardozo Monteiro**

Uma organização é, na maioria dos casos, criada com objetivos de longo prazo. Sua vida deve ultrapassar ciclos de ajustamento econômico bem como de inovações nas tecnologias de produção e de gestão. Assim sendo, seria razoável admitir-se que a empresa deve desenvolver, ao longo de sua existência, competências internas não somente para conduzi-la em rota programada mas, também, para perceber o surgimento de problemas, identificar suas causas, propor e implementar correções e soluções. No entanto, não foi esta a história evolutiva das técnicas de gestão das organizações. Apenas muito recentemente (década de 90) surgiu uma proposta de desenvolvimento de capacidade própria de reação aos problemas decorrentes das alterações ambientais, tecnologia esta que recebeu a denominação de Aprendizagem Organizacional ou *Learning Organizations*. No entanto, a adoção desta, bem como de outras técnicas modernas de gestão, não foi capaz de eliminar a necessidade de contratação de consultores externos às organizações para o desenvolvimento de projetos específicos que visam a promover mudanças internas. A questão que fica é se haverá algum momento em que as novas tecnologias de gestão poderão fazer com que uma organização possa prescindir da contratação do agente externo. Até onde se pode observar a prática mais atual, a resposta a esta questão é negativa.

A necessidade do consultor externo não está ligada à existência ou não de competências internas para o projeto desejado. Block (2001) reconhece que subestimou esta realidade por um tempo, mas acabou por reconhecer as evidências de que a ação de um consultor externo tem um alcance dificilmente atingido por um projeto conduzido internamente com recursos próprios, independentemente da competência dos indivíduos da organização devido ao fato de estes serem parte integrante da organização, inseridos em suas políticas internas e em algum nível não flexível de extrato hierárquico. Assim, o consultor interno não seria dono de seus atos, pois estaria subordinado a uma chefia direta.

Além disto, muitas das vezes ocorre que o cliente interno também deve reportar-se a um chefe, de modo que o projeto foi tratado entre os respectivos chefes, caracterizando, assim, uma situação em que consultor e cliente trabalham no projeto não por escolha própria mas por uma imposição.

Mocsányi (1997) destaca como pontos positivos na contratação de um consultor externo a independência e a objetividade de seu ponto de vista, a possibilidade de se contornar problemas políticos na empresa e sua ação como mediador ou catalisador externo. Ao consultor interno faltaria a independência para oferecer críticas à estrutura ou ao trabalho de pessoas da organização sem provocar reações adversas sobre sua carreira. Em certas situações, o que se quer é exatamente romper com valores estabelecidos na empresa, mas sabe-se, de antemão, que tal proposta de ruptura pode ser mal recebida por quem trouxe ou desenvolveu tais valores na organização e este alguém ocupa uma posição de destaque no nível estratégico da organização.

Uma etapa essencial para o sucesso de um projeto de consultoria é aquela em que o cliente expõe os motivos de sua demanda por tal serviço. O consultor precisa escutar o cliente com atitude crítica, estabelecendo uma linha de desenvolvimento para compreensão dos problemas através da formulação de perguntas objetivas encadeadas. Ocorre que comumente o cliente extrapola seu papel de contratante e faz tão detalhada exposição de sua visão sobre a organização que o diagnóstico parece já estar estabelecido, o que pode induzir o consultor ao erro, como descreve Holtz (1997). Esta indução pode ser mais perigosa quando se trata com um consultor interno, não somente por eventuais questões hierárquicas que o constanja a exercer livremente sua crítica, mas, também, porque aquelas opiniões emitidas pelo contratante já podem estar suficientemente inculcadas no quadro de funcionários da organização, prejudicando o julgamento da questão.

(ARAUJO, 2001:24) reforça a relevância da neutralidade do consultor externo comentando que ela “permite que o profissional externo à realidade organizacional, e portanto não influenciado por sua cultura, visualize questões passíveis de análise e transformação na empresa sem se deixar afetar por normas, jogos de poder, pressões internas ou quaisquer outros fatores mantenedores do *status quo*.”

Além dos aspectos destacados acima, é preciso considerar que um projeto a demandar serviço de consultoria deve compreender alguma mudança nas práticas da organização, daí o consultor externo ser freqüentemente tratado como agente externo de mudança. Mudar significa adotar novos conceitos, abandonar velhos paradigmas.



Mas estas mudanças demandam diferentes especialidades por parte dos consultores envolvidos na condução do processo de mudança. Como é pouco razoável supor que uma organização vá ter em seu corpo de funcionários pessoas com as qualificações necessárias para empreender e liderar tais processos de mudança a cada momento em que eles se façam necessários, a opção recai, naturalmente, sobre o especialista externo. Se um elemento do quadro da organização tem as competências necessárias para liderar o processo de mudança e ele não coloca em prática tais competências, há um claro desperdício de recursos na organização. Caso este elemento esteja sendo utilizado na organização por conta de outras competências suas, poderiam surgir conflitos por recursos ao ser destacado para um novo projeto.

Aspecto não menos importante está representado no fato de que o consultor interno não deve ter 100% de seu tempo disponível para determinado novo projeto da organização, do contrário seria impensável justificar sua contratação ou manutenção como funcionário da organização antes da existência de tal projeto. O consultor externo pode dedicar-se em tempo integral ao projeto em suas diversas fases. Isto permite o atingimento dos resultados projetados em prazos mais curtos.

A questão do custo também deve ser tomada em conta. Um projeto para consultoria deve ter caráter não duradouro, de modo que não é conveniente a manutenção no quadro da organização de pessoas com competência específica para conduzi-lo. Neste aspecto, apesar da visível vantagem da contratação de especialista externo, este aspecto não impacta o sucesso do projeto. Paradoxalmente, o engajamento de um elemento interno à organização em um projeto de mudança nem sempre é visto como um custo adicional. Despreza-se o fato de que ou suas competências estavam subaproveitadas ou suas tarefas anteriores deverão ser alocadas a outro elemento, quiçá contratado. Neste sentido, o fato de um consultor interno não representar custo adicional aparente, ao contrário do consultor contratado com verba orçada suplementar às despesas correntes da organização, pode produzir esvaziamento no sentido de urgência das mudanças. Um compromisso com um consultor interno não conta com o mesmo envolvimento, por parte das pessoas da organização envolvidas com o projeto, que o gerado por um compromisso com um agente externo.

Além de todos os pontos até aqui levantados, merecem consideração outros não específicos do desenvolvimento de um projeto de consultoria que faz uso de recursos humanos da própria organização, mas que contribuem, igualmente, para o insucesso de um projeto de consultoria. Entre eles, cabe destacar:

- ❑ Diagnóstico equivocado dos problemas por parte do consultor;
- ❑ Falta de conhecimento específico do consultor para lidar com a natureza dos problemas encontrados;
- ❑ Falta de comprometimento da direção da organização com o projeto;
- ❑ Falta de um líder do projeto no lado do cliente;
- ❑ Falta de recursos da organização para implementar as mudanças recomendadas;
- ❑ Resistência cultural às mudanças propostas;
- ❑ Falta de um programa de treinamento que habilite as pessoas da organização a participar das mudanças propostas;

Concluindo, são grandes as chances de que uma empresa veja malogrado um projeto de mudança apoiado em liderança interna e as causas, muitas das vezes, não residem na competência dos elementos internos incumbidos de conduzir o projeto. Uma vez que as causas aqui expostas como concorrentes para o fracasso da experiência com o consultor interno dificilmente deixarão de existir em qualquer organização, torna-se quase inevitável o mau resultado do projeto de mudança cuja opção recaia sobre serviços providos por elemento interno à organização.

## BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Luis César G. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001

BLOCK, Peter. *Consultoria: O Desafio da Liberdade*. São Paulo: Makron Books, 2001

HOLTZ, Herman. *Como ser um Consultor Independente de Sucesso*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta e MARCHIONI, Célia. *Cada Empresa tem o Consultor que Merece*. São Paulo: Editora Gente, 1999

MOCSÁNYI, Dino Carlos. *Consultoria: O Que Fazer, Como Vender - Marketing, Vendas e Execução*. São Paulo, Editora Gente, 1997

# A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

**Sergio Miranda Brandão**

Alguns empresários já perceberam que para terem lugar no futuro terão que aprender a aprender, o que exige que sejam criados mecanismos adequados. Os sistemas de aprendizado de uma empresa precisam ser tão complexo quanto o ambiente externo no qual ela opera. O horizonte dos negócios está mudando rapidamente e se tornando mais complexo.

A necessidade do aprendizado organizacional torna-se a cada dia um imperativo e uma realidade. Este aprendizado dá-se como a vontade de mudar, não adianta você querer impor de fora para dentro. É necessário começar com as células menores e mais internas, que são os indivíduos, para então abranger toda a organização.

Deve-se buscar o desenvolvimento individual, que é acima de tudo ajudar as pessoas a serem aprendizes eficazes. "Nós devemos pensar que o aprendizado é como a expansão da capacidade do indivíduo de criar e produzir resultados" (SENGE, 1990:35). Desta maneira os objetivos estão mais bem definidos, não apenas como o desenvolvimento de conhecimento, habilidades, ou de influenciar atitudes, mas o desenvolvimento da capacidade como um todo.

O aprendizado organizacional é um ideal dos anos 90 e aponta certamente para este novo milênio. A administração das organizações investe continuamente em seus funcionários e lhes dão meios para o aprendizado, crescimento e contribuição. Uma nova forma de lealdade surge, onde passa a existir um compromisso recíproco que leve de forma ampla a este aprendizado, crescimento e contribuição.

Uma organização que aprende tem, seriamente, a idéia de contínuo aprimoramento. Os funcionários estão buscando, continuamente, formas de aprimorar o desempenho dos trabalhos que realizam e da qualidade do resultado dos mesmos. O aprendizado proporciona a possibilidade deles experimentarem novas idéias e ocasionalmente cometerem erros. O aprendizado requer tentativa e erro, de forma a rever e buscar o aprimoramento do trabalho que é feito.

*A aprendizagem organizacional surgiu como uma tecnologia capaz de rever e inovar as práticas organizacionais por intermédio do desenvolvimento da capacidade de resposta da organização. Em verdade, trata-se de um fenômeno que prima pelo aperfeiçoamento da mentalidade contínua de transformação, observando a importância central do ser humano como participe desse processo. (ARAUJO, 2001: 257)*

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E GERÊNCIA/LIDERANÇA**

Uma organização de aprendizagem deve dispor de uma cultura organizacional favorável e contar com líderes preparados para lidar com as vicissitudes do novo cenário que se configura para as organizações do terceiro milênio.

Gerenciar cultura organizacional não é fácil, requer conhecer os valores inerentes ao contexto em que ela se situa. Num sentido antropológico Geertz (1989:15) expõe o seu conceito para cultura onde o projetando para a organização, percebe-se que não será por meio de definições muito abrangentes e, aparentemente, muito explicativas que se entenderá a cultura de uma organização:

*“O conceito de cultura que sustento.... é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal suspenso na teia de significados que ele mesmo teceu, eu assumo cultura como sendo esta teia e sua análise; então, não como uma ciência experimental a procura de leis, mas como uma ciência interpretativa, a procura do significado...”*

Conhecendo e respeitando o contexto e a cultura organizacional que se configura, como sendo a teia de significados abordada por Geertz, surge a necessidade de elementos dentro da organização que entendam isso e gerenciem a postura de aprendizagem que ela deve assumir para responder às demandas do ambiente competitivo. Esses elementos são os gerentes/líderes que conduzirão o processo de aprendizagem dentro da organização para a transformar em uma “organização de aprendizagem”.

Tushman, M. e O'Reilly, C. A. (1996) escreveram sobre “organizações ambidestras”, que são organizações com competências para lidar e gerenciar mudanças evolucionárias – aquelas que lidam com inovações gradativas e incrementais e mudanças revolucionárias – aquelas que lidam com inovações decorrentes de

descontinuidades tecnológicas e que surgem como revolucionárias. As implicações dessa abordagem para o modelo gerencial das empresas estão na necessidade de as mesmas aderirem a um modelo ambidestro, já que para se ser competitivo, hoje, deve-se estar preparado para se defrontar com ambientes que sofrem tanto mudanças evolucionárias quanto revolucionárias.

As empresas precisam ter consciência de que medidas de adaptação a ambientes evolucionários não garantem bons desempenhos à longo prazo, é necessário que seus gerentes/líderes sejam aptos a promoverem variações tanto na estratégia quanto na forma da organização, de modo a adaptá-la para diferentes condições de ambiente. A implicação para a estratégia das empresas é que seus gerentes/líderes devem conhecer os elementos que compõem suas organizações e a estratégia deve ser voltada para torná-los e mantê-los congruentes em vista de alcançar bons desempenhos.

De acordo com Tushman e O'Reilly (*ibidem*), diversos aspectos dizem respeito à adaptação das organizações aos ambientes em mudança, entre eles: estratégia, desenho organizacional, tecnologia e pessoas. Cabe ressaltar que as pessoas são responsáveis pela cultura das organizações. Esta tem grande importância quando se fala em transformação nas organizações. É ela que pode favorecer ou até impedir uma mudança necessária para a organização se adaptar a um determinado contexto.

Tendo em vista a importância de um modelo que lide com mudanças decorrentes da evolução e da descontinuidade, surge a necessidade de mencionar como e com que objetivo se pode obter a aprendizagem necessária para a constante busca de inovação pelas organizações que pretendem, por meio da aprendizagem organizacional, serem bem sucedidas.

## **APRENDIZAGEM**

A idéia do aprendizado organizacional foi abordada por Peter Senge, autor de “A quinta disciplina: a arte, teoria e a prática da organização de aprendizagem”. Em seu trabalho no M.I.T. e em empresas, ele aplicou sistemas que desafiavam o desenvolvimento da capacidade potencial do pessoal na organização. Ele se baseou em cinco disciplinas para criação e desenvolvimento do aprendizado organizacional: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e raciocínio sistêmico. Senge disse que se as disciplinas forem efetivamente aplicadas, as organizações ganharão uma potente fonte de vantagem competitiva.

Senge parte de uma abordagem sistêmica, e da concepção da organização como um sistema aberto. Sua teoria é desenvolvida tendo em vista a interdependência dos subsistemas organizacionais. Por meio das cinco disciplinas procura desenvolver uma nova forma das pessoas envolvidas no processo de aprendizagem perceberem a si mesmas, aos seus trabalhos, os relacionamentos interpessoais e o contexto onde a organização se insere, de forma a obter performance, criatividade e espírito de equipe para que a organização atinja o almejado sucesso.

Senge aborda na sua teoria formas de desenvolvimento que façam as pessoas evoluírem e os subsistemas organizacionais se comunicarem melhor. Assim, a organização estará rumando para se tornar uma “organização de aprendizagem”.

No entanto, as organizações necessitam inovar e acumular competências que as capacitem a gerar inovações, a fim de obterem uma competitividade sustentável. Para ilustrar o conceito de aprendizagem, para uma organização que busca competitividade num mercado, onde a concorrência e a demanda por inovações são crescentes, utiliza-se o conceito de Bell (1984) no qual a aprendizagem é entendida como os vários processos através dos quais habilidades e conhecimento são adquiridos por indivíduos e convertidos, através deles para a organização. Para este autor, a aprendizagem se dá por diferentes mecanismos que são: aprendizado por operação; aprendizado por mudanças; retro-alimentação do sistema de desempenho; aprendizado por treinamento; aprendizado por contratação; e aprendizado por pesquisa.

Pode-se estabelecer a relação entre mecanismos de aprendizagem e trajetórias de acumulação de competências tecnológicas. As organizações ou empresas devem conciliar todos os mecanismos de aprendizagem supracitados, a fim de proporcioná-las a acumulação de capacidades tecnológicas, necessárias para a geração de inovação, de forma que elas possam competir com empresas que já dispõem da mesma, em condições de igualdade e possam gerar inovação. Estes mecanismos, isoladamente, não estabelecem uma trajetória de acumulação de competências para a empresa, que a habilite ser inovadora. É necessário que a cultura da organização e a capacitação dos seus gerentes/líderes sejam, também, adequadas. Assim, a relação se torna observável, pois uma empresa, para estabelecer uma trajetória de acumulação de competências tecnológicas, terá feito uso dos mecanismos de aprendizagem juntamente com uma estrutura organizacional adequada, podendo se tornar uma empresa inovadora e capaz de enfrentar situações de mudanças que requeiram aprimoramentos contínuos ou até superar situações de descontinuidade tecnológica.

Isto, com base na construção e acumulação de competências tecnológicas que são frutos de um processo de aprendizagem.

Visto a importância dos processos de aprendizagem para que as empresas definam trajetórias de acumulação tecnológica e construção de competências, Figueiredo (2001) acrescenta que quanto mais intenso for o processo de aprendizagem, mais conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional ocorrerá. Isto influenciará diretamente nas diferenças entre as empresas, pois como a empresa define sua trajetória de acumulação de competências, com base nos seus processos de aprendizagem, a forma de como estes se dão, determinará até que nível de capacitação poderá chegar.

Portanto, quanto mais intenso e contínuo for o processo de aprendizagem, de forma a tornar a aprendizagem mais organizacional que individual, por meio de uma variedade de processos de aquisição, de socialização e de codificação do conhecimento, mais rapidamente a empresa atingirá níveis elevados de competências tecnológicas. Atingido esses níveis a organização terá obtido meios para gerar inovação e criar vantagem competitiva no mercado.

O aprendizado tecnológico é o centro do crescimento produtivo e do aperfeiçoamento dos diferentes tipos de produtos, serviços e processos das empresas, e para tal exige esforços substanciais/deliberativos e investimentos. Ele é um processo dinâmico, difícil e caro. No entanto, é através do processo de aprendizagem tecnológica que a firma constrói suas próprias bases de conhecimento sobre produtos, serviços e processos de fabricação, além de desenvolver, ampliar e aperfeiçoar as habilidades dos seus profissionais, o que por sua vez é fundamental para o incremento de mudanças técnicas e progresso corporativo.

A capacidade da organização de gerar e acumular competências tecnológicas, frutos da aprendizagem é importante para o processo de inovação. A acumulação de competências é dependente da maneira como a organização possibilita que o conhecimento intrínseco aos indivíduos, seja convertido em conhecimento inerente aos sistemas e processos da organização, através de uma interação entre pessoas, áreas e ambiente externo, passando a caracterizar assim o próprio conhecimento da organização.

A organização de aprendizagem deve ser geradora de inovação, mas só isso não basta para seu sucesso no mercado. Gerência e líderes capazes e preparados juntamente com uma estrutura organizacional onde prevaleça uma cultura propícia ao aprendizado são, também, importantes para que as inovações possam ser geradas. A partir daí poder-se-á criar um círculo onde haja uma constante sustentação, renovação, rotinização e integração da capacidade geradora de inovações dentro da empresa para que ela seja competitiva de forma auto-sustentável.

## BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias de Gestão Organizacional*, São Paulo: Atlas, 2001;
- BELL, M. "Learning and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing, Macmillan, 1984.
- Countries", in K. King and M. Fransman (eds), *Technological Capability in the Third World*, London: Macmillan, 1984;
- FIGUEIREDO, Paulo N. *Technological Learning and Competitive Performance*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd, Edward Elgar Publishing, Inc. MA, USA, 2001;
- GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, Capítulo 1, 1989;
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte, teoria e a prática da organização de aprendizagem*. 12.ed. São Paulo: Best-Seller, 1990; e
- TUSHMAN, Michael; O'REILLY, Charles A. *Ambidextrous Organisations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, *California Management Review*, Vol 38, No. 4, pp. 30, 1996.



# **ABORDAGEM DA IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA NAS EMPRESAS SOB O MÉTODO DE PENSAMENTO DIALÉTICO**

**Vanina de Souza Lima**

De todas as tecnologias de gestão utilizadas nas organizações modernas, a reengenharia pode ser considerada uma das mais polêmicas e não raras vezes relacionada a outros conceitos nada populares, como demissões, radicalismo, destruição, *downsizing*. Surgida em um contexto de competitividade e de transformações no modelo de desenvolvimento produtivo e tecnológico, a reengenharia serviu para quebrar de vez os paradigmas tradicionais que até então prevaleciam no mundo das organizações.

Entretanto, se seus princípios não forem corretamente entendidos, há o risco de sua implementação impactar de forma negativa o processo de trabalho na organização – neste artigo entendido como uma série de tarefas que recebem insumos e geram produtos e/ou serviços –, ao gerar demissões em massa, ambientes corporativos adversos aos riscos e inovações, além da perda de funcionários qualificados.

Trata-se, por conseguinte, de uma tecnologia complexa e que não deve ser confundida com outras tecnologias de gestão. Neste artigo, a reengenharia será abordada sob o enfoque do método dialético em sua concepção marxista, com o objetivo de focalizar suas contradições, quando implementada de forma incorreta dentro das organizações.

## **A Reengenharia: Conceitos e Contradições**

Apesar do termo “reengenharia” ter sido mencionado pela primeira vez por Michael Hammer, em seu artigo *Promovendo a reengenharia do trabalho: não automatize, destrua* (1990), as premissas básicas da reengenharia, afirmam alguns autores, já vinha sendo postas em prática por diversas empresas, e prova disso é que, como bem salienta MAXIMIANO, (1997), “Henry Ford (...) é freqüentemente citado como um dos pais dos principais *reengenheiros*”.

Coube a Hammer, entretanto, o mérito de trazer à tona a discussão de uma tecnologia que, se bem aproveitada, faria as organizações redesenhar seus processos de tal maneira que seria possível fazer mais com menos, se fosse o caso. Em seu livro *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, escrito em 1993 em parceria com James Champy – num momento em que as empresas necessitavam experimentar mudanças em seus processos para enfrentar as crises –, Hammer formula as bases conceituais da reengenharia e prega o “desapego às tradicionais formas de gestão que ainda hoje dominam os meios empresariais” (ARAÚJO, 2001:309). Portanto, de acordo com Hammer e Champy (1994), “a reengenharia é a implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam melhorar, de forma dramática, a eficácia da empresa, em todos os seus aspectos, como custos, qualidade, serviço e velocidade”.

Apesar de muitas vezes confundida com o *downsizing* – processo de mudança organizacional que tem por objetivo principal a busca por novos padrões de competitividade, melhorias na eficiência e produtividade por meio de enxugamento de custos, com a conseqüente redução e eliminação de postos de trabalho – a reengenharia é mais que um simples processo de mudança nas organizações. E o que se esperar de uma tecnologia de gestão cujos principais conceitos se resumem a *fundamental, radical, drástica e processo*, como bem formulou Champy e Hammer (1994)?

Portanto, a reengenharia nada mais é que uma ferramenta utilizada nas organizações para reformular seus processos de uma maneira nova e totalmente radical. Isso implica mudanças radicais na forma de se organizar o trabalho e um abandono das práticas tradicionais utilizadas com a finalidade de gerar desde um aumento de produtividade e qualidade a vantagens competitivas e respostas mais velozes aos clientes, que, num ambiente altamente competitivo, assumem papel de extrema importância, pois se tornam cada vez mais raros e exigentes.

Considerada ainda uma ferramenta de gestão *top-down*, ou seja, viável apenas se for conduzida dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos, se for implementada de maneira equivocada, há riscos de se negligenciar a relação do processo que se deseja mudar com outros processos dentro da organização. Portanto, é imprescindível que os gestores tenham uma visão holística, de todos os processos

problemáticos que prescindem de mudanças radicais, e de seus pontos de contato com outros processos.

## **O Método Dialético**

A perspectiva do método dialético é o de considerar os processos de mudança contraditórios. A sua orientação é a de perceber, em qualquer situação, pares de opostos em luta, cuja consequência dará ocasião à nova realidade.

Portanto, o enfoque do método dialético é a mudança, segundo um processo contraditório. No entanto, esses processos contraditórios não se encontram isolados, pois formam uma totalidade geral, em que cada parte fornece sua contribuição e tem, em seu movimento, um lugar no todo.

Essa totalidade nunca alcança uma etapa definitiva e acabada, ou seja, está em constante transformação, pela própria maneira de pensar do método dialético, que consiste em reconhecer sempre a emergência do novo na realidade humana. Segundo KONDER (1985): “a modificação do todo só se realiza, de fato, após um acúmulo de mudanças nas partes que o compõem (...) é a lei dialética da transformação da quantidade em qualidade”.

O pensamento dialético requer ainda, que se identifique as contradições e mediações concretas presentes entre as partes que constituem a totalidade, como forma de compreender seus conflitos internos, já que certos aspectos da realidade humana não podem ser compreendidos isoladamente.

## **Marx e a concepção dialética do capitalismo**

Marx utilizou o método dialético para explicar as mudanças importantes ocorridas na história da humanidade através dos tempos. Ao estudar determinado fato histórico, ele procurava seus elementos contraditórios, buscando encontrar aquele elemento responsável pela sua transformação num novo fato, dando continuidade ao processo histórico.

Para Marx, a evolução de um modo de produção para o outro ocorreu a partir do desenvolvimento das forças produtivas e da luta entre as classes sociais predominantes em cada período. Deste modo, o movimento da História possuiria uma base material que obedece a um movimento dialético.

## Abordagem do Processo de Reengenharia sob o Método de Pensamento Dialético

O conceito de reengenharia pode ser analisado, portanto, sob o ponto de vista dialético marxista, e isso requer que analisemos os conflitos e contradições inerentes a essa tecnologia de gestão.

Mas o que fez com que a reengenharia se tornasse mal vista no meio empresarial? Apesar de seus criadores terem enfatizado que seu conceito não deve ser confundido com o de outras tecnologias de gestão igualmente populares em momentos de crise, como *downsizing* ou reestruturação, a verdade é que, desde os anos 90, muitas demissões em massa têm ocorrido com o rótulo de reengenharia, visto que, mesmo que a redução do quadro de pessoal não seja, em última análise, objetivo de sua implementação, inúmeras experiências têm nos mostrado que, infelizmente, tem sido uma de suas consequências.

Desta maneira, tendo como mudança uma de suas palavras-chave, a reengenharia não deve ser encarada como uma mera ferramenta de diminuição de custos e redução de pessoal, e nisso reside sua maior contradição: a de que, vista sob esse prisma, pode acarretar um grau de incerteza dentro das organizações que servirá como uma barreira a sua implementação, devido à resistência de seus funcionários – afinal, o fator humano não deve ser esquecido. Pois, hoje, mais do que nunca, sabe-se que as organizações são feitas de pessoas que, por sua natureza, são avessas a mudanças, mesmo quando se sabe que mudanças são, em determinados momentos, a única alternativa para a sobrevivência de uma empresa.

Constitui-se, então, em um obstáculo de dimensões que não podem ser desprezadas, o fato de que as mudanças radicais pregadas pela reengenharia podem suscitar um clima de incerteza dentro das empresas pelo fato de não serem respeitados o aspecto humano. Inúmeros casos de organizações que implementaram - ou afirmaram ter implementado - a reengenharia, experimentaram uma redução de seu quadro de funcionários, muitos deles altamente capacitados, desrespeitando a cultura organizacional existente, e depois se viam sem um plano estratégico de crescimento. Ou seja, não basta reformular seus processos, mas também garantir aos funcionários o desenvolvimento de suas habilidades e uma maior participação na tomada de decisões, com a finalidade de criar um clima de confiabilidade que permita atingir o objetivo final da reengenharia: a satisfação máxima do cliente.

## Comentários Finais

O artigo discutiu a reengenharia sob a ótica do método de pensamento dialético, e, em razão disto, as contradições surgidas a partir de sua implementação nas organizações. O aspecto mais importante destacado foi o fator humano, que se negligenciado, pode se tornar um dos maiores entraves para o alcance dos objetivos propostos pela reengenharia.

## BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luis César G. de. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

DALÉSIO, Ronald. *O Papel das Pessoas nos Processos de Reengenharia*. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/recursoshumanos/rh9508-1.htm>. Acesso em: 05 jun. 2002.

KONDER, Leandro. *O que é dialética*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

SANDBERG, Kirsten D. *The return of Reengineering for Recessionary Times*. Disponível em: <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/tools>. Acesso em: 05 jul. 2002.

SITE GURUSONLINE. Disponível em: <http://gurusonline.tv/pt/conteudos>. Acesso em: 06 jun. 2002.

89801

BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
<u>314438/03</u>
13/03/2003



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**

