

CADERNOS EBAP



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

DIRETOR DA EBAP

Bianor Scelza Cavalcanti

CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

Deborah Moraes Zouain

COMITÊ EDITORIAL

Corpo Docente da EBAP

EDITORAÇÃO

Grupo Editorial da EBAP

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

CORRESPONDÊNCIA:

CADERNOS EBAP

Praia de Botafogo, 190 – Sala 426 – J

Botafogo – Rio de Janeiro – RJ

22253-900

Telefones: (021) 559 - 5775 / 559 - 5774 / 551- 8051

Fax: (021) 551-8051



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- R A P -**

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

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

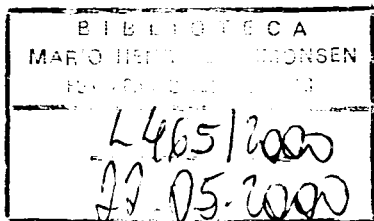
- *GESTÃO INTEGRADA DE PROGRAMAS PÚBLICOS*
- *POLÍTICAS PÚBLICAS: SAÚDE, SOCIAL, MEIO AMBIENTE ETC.*
- *PROCESSO DECISÓRIO*
- *GERÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES E EMPRESAS PÚBLICAS*
- *ESTADO EMPRESÁRIO*

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

INFORMAÇÕES E ASSINATURAS

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- E B A P -
PRAÇA DE BOTAFOGO, 190 - 4º ANDAR**

**TEL: 559 - 5775
551 - 8051**



BB-00066233-8

D-2B 11,00

Prezado Leitor,

Faça já sua assinatura dos **CADERNOS EBAP** por R\$18,00 e receba, ao longo do ano, seis exemplares. Você terá, sem dúvida, a oportunidade de refletir sobre importantes temas da administração pública brasileira.

A Editora

✂ —Corte aqui—

✂

| | |
|--|---|
| <div data-bbox="526 879 702 1113" data-label="Image"></div> <p>CADERNOS EBAP</p> <p>Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas</p> <p>Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa</p> <p>Praia de Botafogo, 190, Sala 426J</p> <p>Botafogo - Rio de Janeiro - RJ</p> <p>22 253 - 900</p> | <p>CADASTRO: CADERNOS EBAP</p> <p>Nome:.....</p> <p>Instituição:.....</p> <p>Endereço:.....</p> <p>Cidade:.....</p> <p>País:.....</p> <p>Código Postal:.....</p> <p>Data:...../...../.....</p> <p>Assinatura</p> |
|--|---|

✂ —Corte aqui— ✂

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Mix das tecnologias de estudo organizacional | 2 |
| Karen Matesco e Luis César G. de Araujo | |
| Emoção na tomada de decisão | 5 |
| Cristóvão Araripe Marinho | |
| Empowerment | 9 |
| Renato de S. Torquillo | |
| Uma conversa sobre consultoria virtual | 14 |
| Ricardo Bezerra Cavalcanti Vieira | |
| Gestão pela Qualidade na Administração Pública: considerações sobre metodologia de implementação e especificidade do setor | 20 |
| Roberto da Costa Pimenta | |
| Arquitetura Organizacional: uma visão multidimensional das organizações .. | 27 |
| Oswaldo Cantini | |
| Empowerment e sinceridade organizacional | 30 |
| Pedro Gauziski de A . Figueiredo | |
| Benchmarking | 36 |
| Washington Luis F. Salles | |
| Empowerment | 43 |
| Luis Fernando Cunha Lino | |
| Abordagem e modelo Open System para repensar a organização | 48 |
| Jorge Duarte Veiga Roldão | |

APRESENTAÇÃO

O Cursos de Mestrado (Mestrado em Administração Pública e Mestrado Executivo) oferecidos pela Escola Brasileira de Administração Pública–EBAP da Fundação Getulio Vargas têm como um dos requisitos para emissão de diploma a elaboração de trabalhos escritos e que, geralmente, resultam em posicionamentos críticos importantes. Muitas vezes, tal posicionamento aparece ao longo das aulas e é, em seguida, passado aos textos, transformados, então, em trabalhos para aferição de conceitos.

Para este Caderno foram selecionados textos que oferecem contribuição ao estudo dos métodos e estratégias de consultoria. Na realidade, são os autores que retomam os trabalhos e fazem alterações editoriais para publicação. O propósito é seguir com a publicação de textos direcionados a melhor ação dos consultores que atuam no Brasil.

A linha editorial privilegiará sempre artigos que permitam conhecer melhor as empresas que atuam no Brasil. Em outras palavras, não importa a eventual origem dos estudos, pois os resultados finais serão sempre ligados à realidade brasileira.

Luis César G. de Araujo

Professor

MIX DAS TECNOLOGIAS DE ESTUDO ORGANIZACIONAL

Karen Matesco*

Luis César G. de Araujo**

Há pouco tempo desenvolver estudos organizacionais era, num certo sentido, muito fácil. A tecnologia era conhecida do consultor e pouco conhecida do provável cliente. Os estudos avançavam e o consultor encerrava o seu trabalho com uma proposta de implantação de uma certa estrutura organizacional. A proposta era ou não aceita. E o consultor partia para um novo estudo organizacional, provavelmente, em outra empresa.

A tecnologia à disposição do consultor era centrada, essencialmente, na tão conhecida Organização e Métodos, O&M. Até o início da década de 70 O&M predominava como tecnologia de mudança organizacional. A presença de O&M era mais percebida na administração pública, basicamente, na administração pública federal. As conhecidas reformas administrativas tinham como componente essencial a técnica de O&M. Isto quer dizer que os métodos e estratégias de consultoria tinham uma única origem: O&M. É certo que havia algum esforço no sentido de se buscar uma outra tecnologia. Algumas empresas de consultoria utilizavam tecnologia própria, mas que pouco se afastava da tecnologia predominante.

A própria tecnologia de O&M se transforma ao longo do primeiro terço da década de 70. O componente comportamental e a importância da estrutura social tornam o, então, consultor-especialista em disseminador de suas ações nas organizações. O consultor deixava de ser um ser único, pois que conhecedor dos caminhos da reformulação, do crescimento, das mudanças, enfim. Nesse momento, O&M passa a ser rotulada de Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Contudo, já se faz acompanhar de outras tecnologias e de novos consultores.

Desenvolvimento Organizacional (DO) surge como alternativa à ação de O&M ou OSM. Entretanto, os consultores de O&M (OSM) não são os consultores de DO. Os psicólogos e outras profissionais da área tipicamente social tomam conta da nova tecnologia. Os livros e, principalmente, artigos aparecem em número acima do razoável e, então, as organizações, passam a considerar o consultor de DO como um caminho adequado nos projetos de formulação e, sem dúvida, de reformulação organizacional.

Durante algum tempo DO *reinou* e com justificada razão: pela primeira vez os consultores demonstravam grande preocupação relativamente as pessoas, à estrutura social. Antes, tal preocupação fazia parte da literatura e de um ou outro profissional da área de administração de pessoal. Notem: a administração de recursos humanos, como hoje conhecida, só faz parte da vida das organizações no Brasil, a partir de 1977, com o surgimento de um forte movimento sindicalista –ainda que nos tempos da repressão, sob a liderança de Luis Inácio da Silva, o Lula.

Ainda nos anos 70 surgem, no Brasil, novas tecnologias de uso não tão disseminado como DO. A Administração por Objetivos seria um bom exemplo, mas não significativo na ação dos consultores de organização.

A explosão tecnológica que vai até o final do século começa mesmo nos anos 80. As empresas de consultoria proliferam, as consultorias com sede fora do país estendem as suas representações, e tecnologias organizacionais próprias preenchem o espaço dos métodos e das estratégias nas empresas públicas e particulares. É um momento de verdadeira e extraordinária mutação, pois não somente a área de estudos organizacionais apresenta novidades, mas as demais áreas, também. Marketing, produção, administração de recursos humanos, finanças recebem insumos teóricos e técnicos relevantes. Com certeza, é a partir dos anos 90 que o Brasil experimenta um crescimento de natureza econômica extremamente forte.. E surge, então, uma nova leva de tecnologias que permitiriam esforços positivos na vida das organizações, desde que bem conduzidos pelo grupamento objeto de nosso estudo neste caderno;

Gestão pela Qualidade Total, Reengenharia, Arquitetura Organizacional, Empowerment e a conhecida O&M (OSM) moderno *versus* tradicional invadem o pensamento dos consultores no Brasil. A referência aqui apenas aponta as tecnologias que resultaram em uso quase popular. Várias outras tecnologias surgem mas não resultaram em boa disseminação. É de se acreditar que essa explosão tenha origem não apenas na necessidade de atendimento as demandas das empresas, mas também, na melhor e mais competente divulgação das tecnologias mencionadas. Hoje, é fácil encontrar no jornaleiro de nossa preferência, vasta literatura e de texto rigorosamente acessível a todos. Os jornais de boa circulação oferecem colunas permanentes que tratam de tais tecnologias; Cadernos inteiros aparecem aos domingos; as revistas especializadas são em número substancialmente superior as que existiam poucos anos atrás; a televisão a cabo promove em seus tantos canais: mesas-redonda, articulistas permanentes, reportagens, entrevistas com consultores, inserções no noticiário regular e, como não poderia deixar de ser os estabelecimentos de ensino encontraram um novo caminho: os cursos após a graduação. É só abrir o jornal de hoje, não importa a data da leitura desse artigo, que o leitor vai encontrar uma das maiores fontes de receita das empresas jornalísticas: anúncios de cursos, principalmente, em nível de pós-graduação. Em outras palavras, o conhecimento está à disposição de todos e não somente daqueles que tinham acesso à informação apenas em sala de aula e que, portanto, pautavam a sua ação profissional, com base em textos só conhecidos pelos privilegiados que tinham acesso à academia.

Com a rapidez que surgem informações e com a facilidade ao acesso as informações oriundas da globalização que vem mudando drasticamente a vida no planeta, fundamentalmente na década de 90, a competição se torna repleta de lances de profunda agressividade mercadológica. As organizações têm um novo paradigma: buscam tecnologias não só com soluções de seus problemas, mas com fatores diferenciadores na construção de suas estratégias de ação.

E o papel de consultor é visto como imprescindível dentro de uma organização. Ele, ainda que consultor externo, precisa ter seus interesses afinados com os da organização, buscando estabelecer uma simbiose benéfica para ambas as partes.

Este novo consultor muda o foco de utilização das estratégias de consultoria. A idéia que vem dando certo é a utilização de um *mix* das tecnologias disponíveis que se adequam à realidade organizacional. O que muda, portanto, é que as organizações não se deixam contagiar pelo entusiasmo que toma conta do mundo cada vez que uma nova tecnologia é “descoberta” e que levava os administradores a pensar que descobriram a fórmula secreta do sucesso. Essa fórmula quase nunca deu certo.

O trabalho do consultor ressurgiu, na nova era, como o de um alquimista, que procura uma mistura que produza os resultados desejados. Os componentes desta mistura são as tecnologias disponíveis e os resultados são organizações altamente competitivas.

Na realidade o que se pretende com este artigo é deixar transparente a inviabilidade de utilização de uma única tecnologia organizacional. No passado, não havia escolha. Hoje, há um sem número de abordagens possíveis e um *mix* é, em princípio, a melhor alternativa.

Ao consultor caberá estabelecer a melhor composição: um pouco mais de gestão pela qualidade total, um pouco menos de O&M tradicional, uma forte dose de reengenharia, evitar o *empowerment* e assim por diante. Evidentemente, que nada é tão simples. Mas, certamente, exigirá um esforço intelectual muito acentuado visto que as empresas-cliente também são possuidoras de profissionais que conhecem (mais ou menos bem) as tecnologias existentes a nossa disposição.

* - Estagiária-pesquisadora da Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.

** - Professor Titular da Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.

EMOÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Cristóvão Araripe Marinho

INTRODUÇÃO

Os procedimentos e a forma de relacionamento dos consultores com seus clientes mudaram muito nos últimos anos. As empresas se modernizaram, não só nas suas atividades operacionais, mas também nas relações humanas entre diretores, gerentes, empregados, fornecedores, etc. Além disso, a grande velocidade do avanço de novos métodos e técnicas em diversas áreas do conhecimento não permite mais uma postura do consultor como sendo um “expert” de opinião incontestável e absoluta. O que foi visto ontem à noite pode não ser mais válido na manhã de hoje.

Os consultores têm cada vez mais buscado o equilíbrio entre o generalismo e a especialização, visando muito mais orientar as linhas gerais para mudanças e coordenar os processos que levam à tomada de decisões, do que apresentar, como no passado, pacotes fechados que devem ser aplicados nas empresas.

Toda organização tem sua cultura, a qual é formada basicamente por pessoas, seres humanos envolvidos de emoções. Não há outro caminho para o consultor senão interagir com estas pessoas: diretores, gerentes, empregados, etc., buscando orientar os aspectos envolvidos nos processos que levam as decisões necessárias para mudanças, com vistas a que estas possam ser assimiladas com menor grau de resistência.

Fala-se hoje em inteligência emocional. Diversas empresas já assimilaram o conceito de “patrimônio intelectual”. Estes novos conceitos se desvinculam da idéia tradicional da administração voltada simplesmente para a produção. Cada vez mais o homem assume o papel de “capital”.

Os consultores não podem mais desconhecer este novo patamar de evolução da administração que teve início com a teoria da emoção.

TEORIA DA EMOÇÃO

A história das teorias da emoção segue aproximadamente o mesmo curso de toda história da Psicologia. Desde Aristóteles, passando por Descartes e Spinoza até o século XIX os filósofos discutiam a natureza da emoção a fim de classificar-lhe os vários tipos. Essas discussões seguiam um eixo comum compreendendo genericamente as doutrinas do prazer-dor. Com o surgimento da Psicologia Científica, os psicólogos sentiram a necessidade de elaborar teorias que se sujeitassem à experimentação.

A expressão emocional, como qualquer outro comportamento complexo, desenvolve-se através da maturação e da aprendizagem. A criança nasce com a capacidade de chorar; a capacidade de rir vem com a maturação, assim como outras capacidades. Entretanto, alguns aspectos do comportamento emocional são adquiridos: a aprendizagem modifica a maneira pela qual se expressam as emoções. Por exemplo, a cólera pode manifestar-se pela agressão física, pelo uso de palavras obscenas ou simplesmente pela retirada do ambiente.

Um estudo realizado por Otto Klineberg, psicólogo social, mostrou como muitas expressões emocionais são aprendidas.

Estudos experimentais sobre a emoção têm fornecido diversos fatos isolados que, por si sós, não oferecem material para a construção de uma teoria única da emoção, capaz de abranger todos os aspectos emocionais do comportamento.

A área da emoção cresce de complexidade pela falta de consenso geral quanto à definição básica da natureza do conceito. Alguns psicólogos entendem que a emoção é um processo inteiramente distinto da motivação. Outros afirmam que as emoções

são, em princípio, uma categoria de motivos. Algumas teorias definem a emoção subjetivamente, em termos de sentimentos.

TOMADA DE DECISÃO

A literatura sobre “tomada de decisão” ou “processo decisório” vem sendo aumentada progressivamente e, inúmeras pesquisas vêm enriquecendo a experiência dos estudiosos no assunto. Novas perspectivas vêm sendo dadas ao tema e as mais modernas são resultado de contribuições recentes da psicologia e sociologia.

O processo decisório, como definem estes estudiosos, requer uma aprendizagem emocional. Os objetivos de ensino, selecionados por psicólogos e pedagogos abrangem três categorias: domínio cognitivo, domínio afetivo e domínio das habilidades psicomotoras. Dentre os objetivos de ensino selecionados, a tomada de decisão se encaixa na categoria do domínio afetivo.

Os objetivos a serem atingidos “no domínio afetivo” mexem indubitavelmente com a emoção e o produto final do processo decisório é o amadurecimento emocional do indivíduo. Isso acontece quando ele consegue expor suas opiniões e sentimentos com franqueza, tomar em consideração os sentimentos e pensamentos alheios.

Resta alertar que as técnicas de ensino para este tipo de aprendizagem são diferentes. Devem levar o indivíduo ao conhecimento de si próprio e ser compreensivo com os outros; a desenvolver novos hábitos de pensamento e ação; fazer com que os indivíduos sintam, através de casos reais, o ambiente em que o processo decisório ocorre.

É possível ensinar o indivíduo a tomar decisões. Os processos usados têm que ter forte carga emocional para melhor afetá-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma mais eficaz de vencer as resistências à mudança geralmente encontrada toda vez que se modificam os hábitos das pessoas, é verificada quando há participação das pessoas que serão por elas atingidas. Segundo Adler, crescemos num meio social e nossas personalidades são socialmente formadas. O interesse social inclui sentimento de afinidade para com toda a humanidade e fortes laços com a totalidade da vida. Um dos aspectos mais importantes é o desenvolvimento do comportamento cooperativo. Somente através da cooperação com outros e operando como um valioso e também cooperativo membro da sociedade, o indivíduo pode superar suas inferioridades reais ou sentimentos de inferioridade e, assim, possibilitar que suas emoções ocasionem mudança para uma atitude de domínio construtivo do meio ambiente e de desenvolvimento socialmente útil para a tomada de suas decisões.

Os aspectos analisados neste trabalho estão muito ligados à área de psicologia. Não que os consultores tenham que ser psicólogos, mas estes, por força da natureza do exercício das suas atividades, devem procurar absorver os conceitos da teoria de emoção e suas interações com os processos de tomada de decisões aqui mencionados, pois os mesmos podem ser de grande valia no desenvolvimento dos trabalhos de consultoria, que ficam cada vez mais sofisticado no que diz respeito as relações entre pessoas.

BIBLIOGRAFIA:

1. Adler, Alfred - A Ciência da Natureza Humana. São Paulo: Companhia editora nacional, 1957.
2. Gomes, Maria Pia Duarte - Processo Decisório. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

EMPOWERMENT

Renato de S. Torquillo

INTRODUÇÃO

Empowerment - *O Poder Através da Responsabilidade*

Princípio de Poder:

Um administrador confere empowerment aos outros proporcionando-lhes uma compreensão clara das responsabilidades da função. As responsabilidades da função definem o trabalho que as pessoas precisam realizar para alcançar o sucesso. Um administrador tem mais poder para atingir os seus próprios objetivos quando as pessoas que trabalham para ele sabem o que precisam fazer para alcançar o sucesso.

A IMPORTÂNCIA DE DELEGAR

A delegação é um instrumento poderoso nas relações interpessoais e profissionais. É o lado humano da melhoria da qualidade e produtividade no trabalho. iniciativas históricas tornaram-se famosas na administração de empresas, como as de Alfred Sloan, com a administração por objetivos na General Motors, as de melhoria da qualidade promovidas por Akio Morita, na Sony, as de padrões de excelência na Chrysler por Lee Iacocca etc. Em todas, a delegação de autoridade e responsabilidade foi um meio indispensável para se alcançar os resultados desejados.

Antigamente, o ritmo do desenvolvimento tecnológico e administrativo permitia às pessoas passar, pouco a pouco, por todas as tarefas e adquirir conhecimento técnico sobre os trabalhos existentes na sua área. Ser o detentor do maior conhecimento técnico, geralmente, era a condição principal para se ocupar um cargo de gerência.

Nos dias atuais, o ritmo do desenvolvimento tecnológico e administrativo aumentou muito, devido às exigências de mercado, às pressões sociais, à própria complexidade e sofisticação dos produtos e serviços que estimulam e desafiam o aperfeiçoamento dos métodos e técnicas. Além disso, as mudanças, nas relações sócio-culturais faz supor que a maioria das pessoas está mais consciente e disposta a rejeitar o exercício da autoridade de uma maneira autoritária ou tirânica e a relação hierárquica tende a ser encarada, não como uma relação de domínio, mas como um meio de agilizar decisão e obter resultados, que é a sua real finalidade.

Diante dessas circunstâncias e da crescente competitividade, as empresas buscam adotar estruturas organizacionais mais enxutas, reduzindo a quantidade de níveis hierárquicos, diferenciando a subordinação técnica da administrativa, trabalhando por projetos, força tarefa, equipes multidepartamentais, contratando pessoal especializado sem vínculo empregatício, estimulando a gerência através do poder de influência, mais do que do poder formal.

Um novo perfil gerencial está se formando. O chefe não precisa ser necessariamente aquele que detém o maior conhecimento especializado. Nas empresas de tecnologia de ponta, por ex., passar um período igual ou superior a 6 meses no cargo de gerência, obedecendo a uma estrutura burocrática tradicional, pode tornar o conhecimento desatualizado. O executivo deve deixar, aos especialistas, os assuntos técnicos, e assumir cada vez mais as funções de coordenação, desenvolver a competência interpessoal e ter nela uma das suas principais bases de apoio na liderança.

EMPOWERMENT

O Conceito

É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard Business Review. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores, são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. O meio empresarial parece a começar a levar a sério

esta recomendação. O caso clássico da aplicação radical do empowerment é o da empresa brasileira Semco, liderada por Ricardo Semler, o autor do livro *Maverick* e de um polêmico artigo publicado na *Harvard Business Review* intitulado "Managing Without Managers".

Uma segura definição que iguala poder com responsabilidade seria , monitorar a qualidade mantendo o maquinário e descartando problemas, funções estas que, tradicionalmente são feitos pelos supervisores.

Uma definição maior de poder deve sobretudo especificar a distribuição de autoridade dentro do ambiente de trabalho. Empowerment é relativamente uma escala, definida em relação ao sustentável conflito entre gerentes e grupos de trabalhadores, no que diz respeito a recursos de pessoal, tempo, talento, ferramentas, energia, informação e dinheiro. Nesta formulação poder significa a autoridade para usar tais recursos.

Mesmo quando trabalhadores possuem a autoridade formal para atuarem nas empresas, seja em qualquer nível da pirâmide hierárquica, eles devem também ter a capacidade coletiva de defender-se contra supervisores e trabalhadores, que de algum modo, tendem a propagar a discórdia, a mentira, ou até mesmo, a falta de colaboração organizacional, mostrando-os a necessidade de tornarem-se parceiros para o alcance do sucesso.

Poder, não apenas abrange a responsabilidade e a autoridade formal, mas também a capacidade de mobilizar um grupo interno de recursos (totalidade de membros, organização, símbolos de unidades e talentosos líderes) para ações que defendam ou estendam a reivindicação dos grupos por recursos.

Trabalhadores tenderam a manter a sua autoridade formal na empresa, no intuito de concentrar poder para si, protegendo-se dos desafios que surgem principalmente, da disseminação das informações e do conhecimento, além de, ganharem mais tempo, pessoal e ferramentas, com o argumento de que, só desta forma poderão atingir os padrões de qualidade, salvo se à sua mobilização

para este fim, puder ser imposto sanções sociais-organizacionais pelos trabalhadores contrários revestidos de empowerment.

A aplicação de empowerment nas empresas, delega poder aos funcionários, para que estes possam desenvolver cada vez melhor o seu trabalho, consagrando aqueles que tem a capacidade de manter e adquirir poder.

CONDIÇÕES PARA O EMPOWERMENT

Do ponto de vista da estrutura organizacional, uma das condições básicas para uma administração eficaz do poder será minimizar a hierarquia, aproximando a cúpula da pirâmide de sua base, restringir normas e procedimentos, expandir os canais de comunicação em todas as direções e escapar da estereotipia das relações autoridade/subordinação. As estruturas achatadas podem facilitar a negociação intersetorial, a criação de grupos de trabalho, de equipes multiprofissionais e multissetoriais, desde que sejam acompanhadas de novos valores e padrões de comportamento condizentes com a abertura de espaço para o envolvimento das pessoas com os objetivos da empresa.

As estruturas achatadas facilitam uma distribuição mais equitativa do poder contextual, tendendo a diminuir a distância social entre cúpula e base e facilitando o fluxo dos atos influencias em todas as direções. As pessoas são encorajadas a pensar, assumir responsabilidades, tomar decisões, solicitar recursos para atingir os objetivos da empresa, reivindicar espaço para ações autônomas, criar, transformar, inovar, desenvolver parcerias, crescer como profissionais e como pessoas.

CONSIDERAÇÃO FINAL

Essa nova filosofia de gestão , o empowerment, é forjada a partir de novos modelos, é um processo que inclui a conscientização e a reeducação no seu sentido mais amplo, incluindo não apenas conhecimentos técnicos e operacionais, mas também valores,

filosofia de vida, autoconhecimento, auto-imagem, relacionamento interpessoal, sensibilização para os aspectos emocionais envolvidos e suas implicações em nível de comportamento no trabalho.

É um processo de reeducação que permitirá a expansão do uso do poder pessoal, um antídoto eficaz contra o excesso do poder formal, na medida em que permite a cada indivíduo reconhecer e utilizar este princípio através de uma participação efetiva no atingimento dos objetivos da organização e de seus próprio. Esta é uma alternativa viável para transformar funcionários passivos, indiferentes e submissos em pessoas interessadas e motivadas para crescer e contribuir.

Entretanto, lembra Argyris (1973), "se aqueles que detêm o poder não aceitarem os novos valores e conseqüentemente não atuarem de acordo, nem premiarem os que o fazem, então a mudança organizacional tenderá a não ser eficaz".

UMA CONVERSA SOBRE CONSULTORIA VIRTUAL

Ricardo Bezerra Cavalcanti Vieira

"We have spent a great deal of time and money bringing water to the horses but we don't even know if he's thirsty, and we have no idea how to get him to drink

Gerente da Bell Pacific¹

A partir da apresentação de uma palestra sobre Consultoria Virtual no Mestrado de Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getulio Vargas e inspirado na leitura dos Diálogos de Platão, procuraremos trazer à discussão alguns pontos sobre essa nova forma de trabalho. Utilizaremos dois personagens, representando respectivamente aquele que conhece o assunto, seja através de livros, revistas jornais ou informações disponibilizadas na INTERNET e um outro que fará o papel do desconhecimento, da dúvida ou da descrença em alguns momentos. Para a apresentação foi construído um *site*, posteriormente disponibilizado na INTERNET.

Convidado: Mas antes de pensarmos em uma consultoria virtual, não deveríamos estar discutindo a extrema miséria da maior parte da humanidade, a incapacidade de chegar a alguma coisa próxima de uma vida humana ? Não deveríamos antes discutir sobre o que se denomina o moderno analfabetismo, uma incapacidade de encontrar o conhecimento necessário ? Ou ainda sobre o *stress* da informação, o excessivo volume de informação a que somos submetidos todos os dias ?

Expositor: Essas questões que você está trazendo são muito relevantes, o que não nos impede de discutir sobre novas formas de trabalho, em particular sobre as possibilidades de uma consultoria virtual, inclusive por que elas fazem parte da nossa discussão sobre o tema que estamos trazendo hoje aqui.

¹ Thomas H. Davenport, Information Ecology, Oxford University Press, New York, 1997

Convidado: Se você se propõe a falar sobre Consultoria Virtual, precisamos saber o que seria virtualidade.

Expositor: O conceito engloba aspectos ligados ao imaginário, mas também ao exercício do Real, porém para entendê-lo precisamos descongelar nossas experiências.

Convidado: O que você quer dizer com " descongelar nossas experiências" ?

Expositor: Precisamos exercitar a imaginação para além do que conhecemos hoje, sem ter como referência apenas as nossas experiências.

Convidado: Mas e o que você denomina de Consultoria Virtual?

Expositor: Ela é essencialmente lógica, multidimensional, possuindo ainda características físicas, porém não é apenas um produto da revolução da tecnologia da informação. Faz parte do processo de mudança das nossas relações com o trabalho, a família e a comunidade.

Convidado: Mas o consultor virtual precisaria ter um perfil próprio ou estou enganado?

Expositor: Não, você está parcialmente correto. Claro que ele precisaria ser orientado para resultados, ter conhecimento e habilidade com as diversas formas de comunicação, capacidade de estabelecer prioridades e compreender o seu negócio. Porém, precisaria ter uma inteligência intra-pessoal bem desenvolvida e possuir características pessoais que dispensem a necessidade de supervisão no trabalho. Precisaria também de alguns conhecimentos específicos como ter a capacidade de traçar cenários micros e macros virtuais, uma capacidade de trabalhar por projetos e um aguçado sentido de pesquisa para aplicação de novas tecnologias.

Convidado: Eu estou tentando visualizar uma consultoria virtual como você está descrevendo, mas tenho dificuldades em ver uma materialização dessa idéia numa sociedade carente de recursos

financeiros e tecnológicos, com uma cultura muito diferente da americana, onde parece ter se desenvolvido essa forma de trabalho de consultoria.

Expositor: Eu divido com você essa preocupação, porém eu também me pergunto como poderemos ter o trabalho de consultoria em uma sociedade em que pelo menos parte das empresas são virtuais, quando temos um crescimento exponencial de novas empresas, em grande parte virtuais, quando precisamos encontrar uma resposta para novos desafios e aproveitamento de oportunidades num mundo em transformação.

Convidado: Eu me preocupo um pouco sobre os instrumentos que precisamos para exercer uma consultoria de forma virtual. Seriam eles muito sofisticados?

Expositor: Hoje já se presta consultoria virtual de uma forma rudimentar, através do telefone e fax. Claro que precisaremos de recursos logísticos como lugares na INTERNET para colocar arquivos de trabalho (os denominados “silos de informação”), um sistema de telecomunicações extremamente eficiente, bem como todo um aparato de *hardware* e *software* para dar suporte ao trabalho em tempo real. Mas, o mais importante será a forma de pensar o trabalho. Precisar ser de uma maneira inteiramente nova. Tempo e Espaço não podem ser entendidos como no passado. A proximidade das pessoas se dará, aliás, estão se dando, muito mais por afinidades de valores do que por características geográficas. A ética no trabalho está passando por transformações radicais. A linguagem computacional está trazendo a discussão de uma nova forma de comunicação entre os humanos.

Convidado: Eu não posso deixar de me perguntar pelos benefícios. Expositor: A redução de custos com pessoal, mobiliário, e até mesmo com despesas de seguro, são as mais evidentes. Mas as mais importantes são a atualização constante de idéias e conceitos organizacionais. A cadeia de valor agregado inclui o mundo físico e o digital. A concorrência hoje não vem mais de uma empresa localizada próxima uma a outra, mas de lugares totalmente desconhecidos. O processo de globalização trouxe consigo a

aproximação das pessoas através das informações, sem uma presença obrigatoriamente física. Se você reparar uma pessoa com acesso a INTERNET, utilizando os modernos recursos de comunicação, estão mais próximos de um outro usuário da Rede do que o porteiro do seu prédio. A proximidade se dá pelos interesses, basicamente.

Convidado: Mas e as dificuldades de um trabalho desse tipo? Às vezes me parece que você pinta um quadro excessivamente cor-de-rosa. Parece que está tudo muito próximo de nossas mãos. Principalmente em países como o Brasil, o atraso em termos de comunicações é um grande dificultador para a viabilização de uma presença virtual no mundo do trabalho.

Expositor: Eu preferiria falar em pontos críticos. Eles são muitos. Por exemplo, as questões de segurança e privacidade dos dados, questões de gerenciamento de pessoas, quando teremos de repensar a idéia de confiança nas organizações, uma dificuldade do pleno uso de uma tecnologia de rede em escala global e até as novas formas de seguridade e resguardo dos direitos autorais. A modernização do setor de comunicação se dará por conta dos interesses políticos, sociais e econômicos.

Convidado: Quando você me fala dos pontos críticos, eu me pergunto pelo futuro, pelas perspectivas.

Expositor: As mudanças são inevitáveis para os seres humanos nas suas relações com iguais e com as máquinas, no espírito comunitário.

Convidado: Mas eu me pergunto se poderemos expandir essa idéia de consultoria virtual além do mundo tipicamente americano, individualizado e propenso a utilização de aparatos tecnológicos. Eu me pergunto se seria viável no mundo latino americano onde as relações comerciais possuem uma forte dose emocional, quando se necessita de um contato olho-no-olho, uma presença física.

Expositor: A proposta desde o início é de trazer à discussão as possibilidades. Se nos fecharmos no presente cultural não

poderemos pensar alternativas às limitações para uma interação, além das 2 dimensões que conhecemos hoje. Seria a pior forma de prisão. A prisão da recusa do pensar a possibilidade.

Convidado: Eu temo que fiquemos no plano da abstração, longe de um mundo real, e me pergunto como está no mundo a pesquisa sobre esse assunto.

Expositor: As empresas que estão na INTERNET avançaram de uma atuação apenas de *Help Desk* para um trabalho mais próximo de consultoria virtual. Assim como você não percebe mais as paredes desta sala, da mesma forma a INTERNET fará parte de nossas vidas de tal maneira que não será mais percebida. Estaremos dentro da própria Rede. Revistas como Harvard Business Review, não somente discutem o assunto, como prestam consultoria virtual de forma personalizada na INTERNET.

Convidado: Isso me parece muito assustador. Estar dentro de uma Rede sem que consigamos perceber a diferença de não estar conectado. Socialmente, eu imagino os grandes impactos, as populações escravas, subservientes a uma Rede onipresente, onipotente. Essa nossa conversa me fez pensar uma série de questões organizacionais do nosso mundo físico, claro. Mas eu estou com a sensação de que não chegamos a uma conclusão sobre a viabilidade, num tempo razoavelmente próximo, desse tipo de trabalho no Brasil.

Expositor: A nossa proposta não é a de esgotar o assunto, mas abrir o processo de discussão sobre novas formas de consultoria, inclusive a virtual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apgar, Mahlar IV The Alternative Workplace: Changing Where and How People work, Harvard Business Review, May-June 1998

Chesbrough, Henry W., Teece, David J. When Is Virtual Virtuos?, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996

Handy, Charles The Age of Paradox, New York, Harvard Business School Press, 1994

Rosenfeld. Louis; Morville Peter, Information Architecture for the World Wide Web, New York, O'Reilly, 1998

GESTÃO PELA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONSIDERAÇÕES SOBRE METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO E ESPECIFICIDADES DO SETOR

Roberto da Costa Pimenta

O presente artigo pretende analisar a gestão pela qualidade total, como um dos métodos e técnicas de consultoria utilizados no âmbito do setor público, ressaltando aspectos relevantes a serem considerados pelos consultores, na metodologia de implementação, observadas as especificidades culturais, éticas e políticas do setor.

INTRODUÇÃO

Embora as experiências envolvendo a gestão pela qualidade no setor público tenham surgido somente no final da década passada, sendo portanto recentes, se comparadas às realizadas no setor privado, é lícito afirmar que a filosofia da qualidade tem sido utilizada como alicerce de diversas iniciativas de inovação e melhoria contínua no âmbito da administração pública mundial. Sempre objetivando promover uma ampla transformação nas práticas gerenciais, visando a satisfação dos clientes e, por conseguinte, alcançar uma profunda mudança no desempenho das organizações públicas.

Exemplos significativos dessas experiências na busca de novos padrões de desempenho na administração pública podem ser evidenciados, tanto no programa do governo federal dos EUA, *Government Performance and Results Act – 1993* quanto, mais recentemente, no *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – 1995*, do governo brasileiro. Ambos com foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Porém, é mister enfatizar que, a despeito da necessidade premente de mudanças no ambiente da administração pública, os esforços realizados no sentido de implementar tais mudanças tendem ao fracasso, ou mesmo a um efêmero sucesso, caso não sejam fundamentados num

arcabouço teórico e conceitual que permita o pleno desenvolvimento das técnicas gerenciais voltadas para a melhoria de resultados. Garantindo assim, a continuidade de propósitos e a mudança da cultura organizacional.

É imprescindível ainda, que seja observada, na metodologia de implementação da gestão pela qualidade, a complexidade de constituição do processo decisório das instituições públicas.

QUESTÕES METODOLÓGICAS

Diagnóstico Organizacional

A gestão pública exige um posicionamento ímpar dos dirigentes e consultores dada a inerente especialização do setor que, diferentemente do setor privado, apresenta aspectos singulares que configuram-se em desafios a serem superados. Fraga² cita três desses aspectos como exemplo:

- *A cultura da rotatividade no setor público;*
- *O fato do aumento da clientela não significar aumento de recursos;*
- *A questão ética implicada no equilíbrio entre qualidade e quantidade.*

Nesse contexto, é possível inferir que a implementação da gestão pela qualidade não pode prescindir de uma profunda análise das condições organizacionais ante a perspectiva da introdução da filosofia da qualidade. Não se trata portanto, de uma simples transferência de tecnologia gerencial *ipsi literis*.

Faz-se necessário um estudo detalhado, envolvendo as diversas dimensões organizacionais: estrutura, tarefas, pessoas, estrutura de informações, processo decisório e sistemas de recompensas.

² FRAGA, Valdez F. Educação para a qualidade de todos nós. RAP Rio de Janeiro 30(1):91-102, JAN./FEV. 1996

Decisão pela busca da Excelência

A opção pela gestão pela qualidade é uma deliberação da alta cúpula da organização, devendo ser consciente e, acima de tudo, sincera. Pois depende de sua credibilidade, liderança e convicção de propósitos, o engajamento total da organização. Cabe ressaltar, nesse ponto, a análise dos seguintes requisitos:

- Consenso entre os dirigentes sobre a mudança do *status quo* e o modo de implantação da gestão pela qualidade.
- Compromisso da cúpula com o futuro, administrar com objetivos de longo prazo
- Observar que, apesar da gestão pela qualidade ser, por filosofia, introduzida *top-down*, é fundamental que as boas sugestões advindas da base sejam aceitas e implementadas.
- Considerar a organização como um sistema aberto, afeito às influências do ambiente externo.
- Garantir estrutura mínima para o desenvolvimento das ações de melhoria contínua.

Planejamento Estratégico

A ênfase no planejamento estratégico atribui ao processo de implementação da gestão pela qualidade uma característica de perenidade, que contrapõe-se à cultura vigente na administração pública. Desse modo, torna-se fundamental para o desenvolvimento do programa a ser estabelecido:

- Assegurar que os planos elaborados estejam alinhados e integrados, evitando o desperdício de recursos.
- Estabelecer criteriosamente: as diretrizes estratégicas, os fatores críticos de sucesso, os principais planos estratégicos e metas a serem alcançadas.
- Priorizar a definição de Visão e Missão e garantir sua ampla difusão, possibilitando a todos uma clara definição dos objetivos organizacionais.

Capacitação

A capacidade de apreensão da filosofia da qualidade está diretamente relacionada a consecução de mudanças na cultura organizacional do setor público, desenvolvendo uma *praxis* que reconheça como valores a serem conquistados: a satisfação do cliente; níveis de desempenho aceitáveis; e a valorização do potencial humano.

Nesse sentido, a educação tem papel inquestionável como fundamento para qualquer treinamento para toda qualidade possível. Assim, é oportuno:

- Considerar a distinção existente entre treinamento e educação. O treinamento objetiva mudar comportamentos e orienta-se para resultados, já a educação caracteriza-se pela maior abrangência e profundidade, possibilitando a transformação das pessoas através da apreensão dos conceitos filosóficos no sentido de uma nova ética.
- Tomar claro que os conceitos filosóficos e humanistas preconizados pelos mestres da qualidade³ sejam entendidos e observados, facilitando a adaptação de todos à filosofia da qualidade.
- Priorizar a adaptação das pessoas a mudança do paradigma do trabalho individual para o trabalho em equipe.
- Sensibilizar a todos de que o objetivo da gestão pela qualidade é obter sempre mais qualidade, permanentemente, no trabalho e no desenvolvimento das pessoas.
- Explicitar a todos que, além da utilização adequada das técnicas da qualidade total, são requisitos fundamentais aos agentes da qualidade a postura ética e a autocrítica das ações.
- Incentivar o aprendizado e a criatividade.

Avaliação

³ o termo refere-se a autores consagrados no tema, como Juran, Deming, Imai e outros.

A sociedade moderna cobra cada vez mais resultados do desenvolvimento das políticas públicas, responsabilizando e arguindo os dirigentes públicos que, por sua vez, preocupam-se em responder buscando obter melhorias no desempenho das organizações. A avaliação, sob essa ótica, não deve prescindir de:

- Definir como dimensões básicas de avaliação a eficiência, a eficácia e a efetividade.
- Determinar, com precisão, indicadores de desempenho organizacional operacionais e estratégicos, vinculados à estratégia da organização.
- Monitorar e Avaliar os processos a partir dos clientes internos e externos.
- Monitor e Avaliar o desempenho organizacional de acordo com as metas estabelecidas.
- Enfoque cada vez maior no comprometimento e na responsabilização - conceito de accountability⁴.

Ações estratégicas de melhoria da qualidade

A estratégia de gestão definida pelo planejamento para o processo de mudanças organizacionais sofre influência direta da capacidade de integração e adaptação dos funcionários da instituição, bem como pela disponibilidade de recursos. O estabelecimento de ações estratégicas de grande visibilidade e bem definidas deve prioritariamente:

- Alinhar as ações estratégicas das equipes com o planejamento estratégico.
- Promover as transformações necessárias nas dimensões organizacionais, adaptando a organização ao novo modelo de gestão.
- Utilizar os conceitos operacionais e filosóficos adquiridos na fase de capacitação.
- Aprimorar a tecnologia da informação da organização.

⁴ O termo utilizado refere-se ao aumento da responsabilidade dos resultados do administrador perante a sociedade.

- Possibilitar o acesso a tecnologia adequada ao melhor desempenho da organização.
- Investir, fundamentalmente, no desenvolvimento das pessoas.
- Utilizar o *benchmarking* com outras práticas adotadas em órgãos públicos, como técnica importante de aprimoramento.
- Introduzir, sempre que possível, o *empowerment*, estimulando o comprometimento e a motivação das pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empenho pela qualidade e excelência nas organizações constitui-se atualmente num novo paradigma organizacional, tão indispensável para a sobrevivência das organizações quanto a qualidade de vida e do meio ambiente o são para o trabalhador.

A complexidade do processo decisório das instituições públicas não deve representar um entrave à implementação de novas formas de gestão. Superar os obstáculos além de grande desafio é tarefa árdua, e pressupõe uma nova abordagem organizacional.

Fundamentalmente, requer a combinação do uso profissional das técnicas da qualidade total, aliado a ações mais competentes na vida pessoal de cada servidor.

Uma organização que busca a qualidade deve basear seu processo de transformação cultural num ambiente de confiança e credibilidade, onde os principais objetivos estejam integrados em torno da valorização do ser humano.

Em síntese, somente a apreensão, através da educação de todos, dos valores filosóficos da qualidade total, e o compromisso dos dirigentes com a realização de uma transformação cultural ampla, consistente e perene, almejando objetivos de longo prazo, permitirão a operacionalização da gestão pela qualidade na administração pública.

O foco na satisfação do cliente deve, invariavelmente, coincidir com a satisfação do servidor no trabalho e na vida pessoal.

Cabe-nos, no entanto, finalizando este artigo, indagar se vem sendo este o verdadeiro propósito da maioria dos *programas de qualidade* em andamento no âmbito da administração pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BÄR, Fernando Luís. Metodologias TQC e administração científica: um esboço de análise das similaridades. Rio de Janeiro, FGV – RAP 30(3): 116-33, MAIO/JUN. 1996.
- CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de & TONET, Helena Correa. Qualidade na Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV – RAP 28(2): 137-52, ABR./JUN. 1994.
- CAVALCANTE, Bianor Scelza & OTERO, Roberto Bevilacqua. Novos Padrões de Gerenciamento no Setor Público: Medidas do Governo Americano orientadas para o desempenho e resultados. Rio de Janeiro, FGV - Cadernos EBAP nº 86, 1997.
- FRAGA, Valderez F. Educação para a qualidade de todos nós. Rio de Janeiro, FGV – RAP 30(1):91/102, JAN/FEV. 1996.
- _____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Cadernos MARE nº4 – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública.

ARQUITETURA ORGANIZACIONAL:
UMA VISÃO MULTIDIMENSIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

OSWALDO CANTINI

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Existe um certo consenso, tanto nos meios empresariais como acadêmicos, que as mudanças nos diversos ambientes onde atua uma organização, adquirem uma aceleração crescente e trazem consigo a elevação do risco empresarial. As empresas, por sua vez, tem adquirido uma maior capacidade de reação para cada novo quadro apresentado, a partir de uma mescla entre a experiência adquirida em suas ações e as novas propostas administrativas globalmente difundidas.

No entanto, cabe o questionamento sobre até que ponto a velocidade na aquisição de novas estratégias que tragam consigo mudanças profundas numa organização, simbolizem, de fato, um comportamento adequado para a atenuação do risco. Deve-se analisar, além disso, se é possível estruturar-se uma empresa, de tal forma flexível, que a permita moldar-se a novas situações, mas que detenha, ao mesmo tempo, capacidade de adaptação a estas circunstâncias sem que necessite induzir a seus empregados e parceiros um novo componente de risco, vinculado a reestruturações, por vezes prematuras.

Vários autores recorrem muitas vezes a figuras metafóricas para tornar claro certos conceitos comuns a diferentes assuntos ou campos científicos. Neste sentido, a interação entre a arquitetura e a administração proposta por David Nadler no livro *Arquitetura Organizacional – A chave para a mudança organizacional*, mostra-se rica em significado e abrangência, seja pelo exercício de interpretação do mundo contemporâneo, como pelas instigadoras analogias propostas.

Sendo assim, este artigo tem o objetivo de analisar, de maneira sintética, alguns dos conceitos contidos na obra supra citada, no sentido de promover a idéia do necessário ajustamento entre a flexibilização administrativa e a inserção de parâmetros de longo prazo vinculados a estrutura (arquitetura) organizacional.

A ARQUITETURA FÍSICA E ORGANIZACIONAL: AMPLIAÇÃO E ANALOGIA DOS CONCEITOS

A cada ação corresponde uma reação de mesma intensidade e de sentido oposto. Inserimos aqui a física clássica como pensamento científico, a fim de trazer para o quadro global a idéia da dinâmica dos movimentos. A visão ampliada deste conceito seria a inserção de efeitos em cadeia e multiplicadores, permeando os diversos encadeamentos institucionais e tendo como consequência não apenas uma reação advinda de uma ação inicial.

O quadro de mudança contemporâneo pode ser visto, assim, dinâmico e interdependente em todas as suas instâncias. As configurações administrativas públicas e privadas perdem a precisão de seus limites, projetando-se para parcerias e delegações e estruturas em rede, incluindo de forma crescente aspectos sócio-econômicos e substituindo gradativamente a idéia da hierarquia pela coordenação dos processos.

No entanto, mesmo caminhando para perfis enxutos e objetivos para determinados processos-chave, as organizações podem se tornar mais ou menos rígidas e com maior ou menor poder de adaptação e reação a alterações em seus ambientes. A capacidade de adquirir flexibilidade vincula-se principalmente ao desenho organizacional intrinsecamente ligado ao processamento da informação.

Ao desenho organizacional, em analogia com o desenvolvimento arquitetônico físico podemos integrar os elementos constituintes de um projeto, ou seja, a harmonia entre os ambientes interno e externo, o requisito da utilidade prática, a adequação cultural tanto referida à localidade como aos aspectos históricos da organização e de seus líderes e o uso da tecnologia adequada para a

execução e controle dos projetos. Pensar no processo, em uma arquitetura que permita a execução de novas estratégias e que harmonize os indivíduos e o ambiente incluindo aí as relações informais e a questão do poder.

Com relação à informação a arquitetura convencional traz uma semelhança extremamente interessante – a luz. Ao analisarmos o seu papel no desenvolvimento de um projeto, ou seja a importância deste aspecto com relação ao movimento físico dos ocupantes e visitantes de um espaço, a entrada adequada da luminosidade e a visão panorâmica que se pretende proporcionar, podemos também refletir sobre o papel da informação num empreendimento.

Podemos pensar, por exemplo, na informação como delimitadora do espaço comportamental, definindo as atuações individuais e dos grupos, na delegação de funções e nos seus limites. Ao padrão da luminosidade, vincula-se o papel da informação como reveladora do estado das atividades da empresa e ao seu padrão histórico, comparando-se ainda, a visão panorâmica de um projeto arquitetônico à disseminação dos dados para clientes fornecedores e parceiros, ou seja, ao lançar-se para fora de seu ambiente mais próximo, seja interna ou externamente.

Em suma, a contribuição mais fértil desta visão analítica refere-se à exploração de campos potenciais para a arquitetura de uma organização, tais como a idéia da integração e do encadeamento entre o espaço físico, o ambiente interno e as forças sociais, políticas e econômicas onde atua. Para este fim, a comunicação representa o painel a ser vislumbrado e o rompimento das barreiras geográficas na busca da sinergia que mantém ou recupera o equilíbrio.

EMPOWERMENT E SINCERIDADE ORGANIZACIONAL

Pedro Gauziski de A. Figueiredo

A perspectiva de organizações empresariais menos hierárquicas, mais democráticas e com maior capacidade de adaptação ao ambiente encontrava-se presente já na década de 60, destacando-se em autores como Warren G. Bennis, que então analisava *o declínio da burocracia e as organizações do futuro* (in Bennis, 1976) e o crescente processo de intelectualização das tarefas. Motta (1997) enfatiza que a introdução de formas participativas de equalização do poder organizacional ganhou impulso, a partir daquela década, com a idéia de construção de equipes para cooperação, redução da insatisfação individual e mobilização de energias individuais para fins coletivos.

Entretanto, somente a partir da década de 80, com a intensificação da competitividade mundial e o avanço tecnológico da informática e das telecomunicações, ocorreu uma acelerada retomada de discussões sobre a necessidade de transformação da realidade empresarial pela implementação efetiva daqueles conceitos já discutidos na década de 60, mas não consolidados em escala de práticas gerenciais. A partir deste momento, disseminam-se as experiências de implantação de grupos de gerenciamento de qualidade, de redução de níveis hierárquicos, de descentralização e delegação de poder, dos modelos de decisão compartilhada e próximas ao tempo real, da descentralização dos sistemas de informação e das redes interfuncionais com parceiros internos e externos.

Mills (1996) destaca que o processo de compartilhamento de poder organizacional não foi implementado de forma espontânea nas organizações, na década de 90, mas foi consequência de um cenário de concorrência mundial e de tecnologia que conduziu à necessidade de uma nova estrutura que aumentasse a velocidade e reduzisse o custo de resposta às demandas e mutações da ambiência

externa. Surge, então, o termo *empowerment*, que pode ser definido como o poder delegado ao empregado, em qualquer nível da organização, para a tomada de decisões e para o acesso às informações, com recompensas pelo desempenho e habilidades técnicas e sociais. A proposta do *empowerment* não é o fim da hierarquia de poder, mas uma redução controlada de suas dimensões e funções, de forma a aumentar a resposta às modificações da ambiência externa..

Galbraith (1995) apresenta o *envolvimento empregatício* como um caminho futuro de gerenciamento do poder nas organizações e o define como uma extensão do *empowerment*, porque significa o estabelecimento de mudanças mais profundas no processo de influência e de participação e passa a ser uma propriedade do próprio sistema organizacional e não somente dos indivíduos. Implica em compartilhamento na administração dos negócios e em maximizar as habilidades dos empregados em reagir aos desafios e alterar as condições técnicas para um desempenho ótimo. O autor destaca, entretanto, que o *envolvimento empregatício* não é adotado na grande maioria das empresas americanas, limitando-se suas ações à constituição de grupos interdepartamentais de solução de problemas ou de implantação da qualidade.

Em uma análise temporal, podemos verificar que a implantação em maior escala de antigos conceitos de compartilhamento de poder organizacional e de democratização do controle empresarial acentua-se, de forma intensificada, a partir da década de 90, paralelamente à consolidação do nascimento, em escala comercial, de sistemas de informação com capacidade de armazenamento e processamento da inteligência formal do negócio – ou conjunto de regras de negócio – seja para automatização das decisões mecânicas e repetitivas ou para o monitoramento automatizado do fluxo de trabalho/informações e do resultado das ações dos executantes das tarefas nas linhas de produção ou nos escritórios.

Os conceitos até aqui apresentados representam uma tentativa de iniciar uma reflexão sobre a sinceridade organizacional do ressurgimento ou reabertura da discussão de temas como o *empowerment* ou *envolvimento empregatício* e sobre o grau de

efetiva participação empresarial do conjunto dos trabalhadores. Imaginar que a simples redução de níveis hierárquicos, a lateralidade das relações, a eliminação de controles através da figura do chefe ou o estabelecimento de redes de compartilhamento de informações podem ser classificados como transferência de poder ou *empoderamento* é uma ingenuidade, porque o controle sobre os níveis de decisão, sobre o fluxo de trabalho vertical/lateral e sobre o compartilhamento de informações desapareceu nos organogramas ou na figura do chefe mas está precisamente planejado, embutido e implementado nos sistemas de informação.

Na realidade, quando analisamos o *empowerment* ou o *envolvimento empregatício* em discussões sobre temas mais abstratos e menos formais do negócio, como aqueles ligados à estratégia empresarial, observa-se que a maioria das empresas não considera ou limita a participação dos trabalhadores no processo de diálogo. A história administrativa mostra que, em muitos programas de reestruturação empresarial necessários à sobrevivência das organizações em mercados competitivos, os trabalhadores foram excluídos ou envolvidos falsamente, em um processo de *mentira organizacional* que omitiu as inevitáveis demissões e provocou um clima institucional dramático para quem permaneceu, com custos organizacionais relevantes, em uma análise de longo prazo, pelo desaparecimento da crença na honestidade da atuação das lideranças.

Entretanto, observa-se que muitas consultorias empresariais tentam cooptar temas como *empowerment* ou *envolvimento empregatício* não compreendendo ou omitindo a profundidade das teorias de psicologia social envolvidas nestes conceitos, porque, em verdade, apresentam modelos de gestão empresarial com lógica excludente e que mascaram a participação a limites previamente planejados e controlados, utilizando a tecnologia de informação com o pressuposto de um amplo e inevitável poder de monitoramento do sistema de produção, da automação do conhecimento formal, do desempenho e do comportamento humano.

Talvez a postura de não-dissimulação da visão mecanicista com relação ao recurso humano – ou *humanware* – seja mais sincera.

Em recente reportagem da revista *Exame* (1998), os representantes e consultores no Brasil de um dos mais conceituados e vendidos gerenciadores de recursos empresariais integrados do mundo apresentam a sua racionalidade de sobrevivência organizacional e realçam as vantagens de seu aplicativo, que conduziria a uma mudança radical em processos e a uma conseqüente modificação, por adaptação forçada, das outras variáveis da ambiência organizacional interna, com redução significativa nos custos empresariais, inclusive de pessoal. Nesta reportagem, em nenhum momento menciona-se as experiências ou a importância da participação dos trabalhadores e os impactos na administração de recursos humanos e nas relações de trabalho decorrentes da implantação daquele *software*, porque estas variáveis provavelmente não são relevantes ao modelo proposto.

Mills (1996) reforça que o *empowerment* é constantemente implantado nas empresas de forma desconectada e sem um alinhamento coerente, consistente, compartilhado e disseminado em relação à missão, visão, valores e estratégia organizacional, fator considerado crítico para o sucesso de uma nova proposta de gestão. Na realidade, não acreditamos como possível qualquer processo de *empowerment* ou de *envolvimento empregatício* sem o pressuposto de um processo dialogado de participação empresarial sincera e sem uma liderança baseada em valores capazes de dar coerência pessoal, transmitir e alinhar missão/visão/estratégia, com uma interação de sinergia em que os conhecimentos não se excluem, mas se complementam, se autenticam e, portanto, se potencializam.

Se considerarmos que a redução da alienação é uma dos fatores que conduz ao envolvimento empregatício e potencializa o *capital intelectual*, é necessário destacarmos que a exclusão formal ou subjacente dos indivíduos do processo decisório é um dos principais elementos que leva a perda deste capital. Guerreiro Ramos (1983) apresenta estudo de Katz e Kan⁵ concluindo que a congruência de éticas de convicção entre a administração e os administrados diminui

⁵ Katz & Kahn. *Some recent findings in human research in industry*. In: Swanson, Newcomb & Hartley. *Readings in social psychology*. New York, Holt, 1952. In: Etzioni, Amitai. *A comparative analysis of complex organization*. The Free Press of Glencoe. 1961.

a auto-alienação, assim como a não-congruência aumenta o inconformismo. Processos decisórios que permitam ao indivíduo influenciar a organização com consciência e intencionalidade são desalienantes e tornam a organização mais plástica e dinâmica. Entretanto, não basta dotar a organização de sistemas e fluxos de informação sofisticados se não houver a intencionalidade ética de compartilhamento do conteúdo e da decisão sobre a informação.

O grande desafio organizacional do milênio que se inicia não está provavelmente na racionalidade da tecnologia de informação ou dos sistemas formais de gestão – bastante desenvolvidos e automatizados – mas na capacidade de descoberta dos valores que poderão alavancar um *empowerment* ou um *envolvimento empregaticio* sinceros e em equilíbrio com a funcionalidade organizacional. É provável que os exageros da competição e do controle tenham que ceder lugar ao emocional e ao afeto, na busca de desempenhos organizacionais mais centrados na revalorização da habilidade de agregação de aliados e de valorização do consenso não-ingênuo.

Talvez as lideranças empresariais da atualidade necessitem aprender porque os líderes que se tornaram imortais e atravessaram a história da humanidade possuíam, como único instrumento de mobilização, a coerência e a sinceridade de seus valores e propósitos. Provavelmente, então, teremos o resgate de um comportamento mais ecológico para com o ser humano e o declínio da alienante administração baseada na exclusão do processo decisório, de consequências dramáticas para a sobrevivência das organizações e sociedades da era da informação.

BIBLIOGRAFIA

BENNIS, Warren G. *Organizações em Mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.

EXAME. *Engolindo a SAP. Por que o mundo corporativo brasileiro está se rendendo ao software de gestão da empresa alemã*. In: Exame. São Paulo, 15 de julho de 1998, p. 108-116.

- GALBRATTH, Jay R. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MILLS, Daniel Quinn. *Empowerment: um imperativo: 6 passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 8ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- RAMOS, Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

BENCHMARKING

Washington Luis F. Salles

INTRODUÇÃO

Neste artigo realiza-se a resenha bibliográfica de dois livros que reúnem os conceitos e propõem modelos de planejamento e implementação das etapas do Benchmarking.

As metodologias apresentadas apresentam alguns pontos em comum pois tratam das etapas de obtenção e coleta de dados comparativos sobre as diversas dimensões e processos de trabalho das organizações.

Destaca-se deste estudo a relação de causalidade que as metodologias analisadas estabelecem entre Benchmarking e Planejamento Estratégico das Organizações, uma vez que, segundo os autores, o perfeito entendimento e disseminação de Missão, Visão, Valores e Metas é condição *sine qua non* para o sucesso da aplicação dos modelos.

Ao final do artigo apresenta-se uma breve análise crítica sobre o tema, onde se destaca a necessidade de se incluir valores como ética e profissionalismo em todas as etapas do Benchmarking.

METODOLOGIAS DE BENCHMARKING

▪ A METODOLOGIA DE BOGAN & ENGLISH (1995)

Para Bogan & English, a técnica de Benchmarking está intimamente relacionada ao conceito de “Aprendizagem Organizacional”. Seria um dos caminhos básicos pelos quais as organizações aprendem. É, amiúde, o caminho mais barato para a aprendizagem, embora seja o mais simples.

Depreende-se da leitura da obra citada que a técnica de Benchmarking, pela sua simplicidade, poderá conduzir a resultados excelentes, em termos de custo/benefício, como também poderá levar a resultados pífios, em termos de melhoria de desempenho. Para ser eficaz e estruturado, necessita um mínimo de conceituação e planeamento.

Para Bogan & English, os tipos de Benchmarking são:

- De processo: enfoca o desempenho de processos de trabalho;
- De desempenho: enfoca um produto ou um serviço (visa comparar preço, qualidade técnica, características de produtos etc.).
- Estratégico: examina as estratégias adotadas pelas organizações.

O primeiro tipo, geralmente é realizado em qualquer organização que possua atividade ou processo semelhante ao que se quer comparar, independente do setor de atuação da empresa a ser pesquisada. O segundo tipo é realizado em organizações do mesmo setor de atuação da empresa pesquisadora. O terceiro pode ser realizado num ou noutro tipo de organização.

O processo

Os autores recomendam, como primeiro passo para aplicação da técnica, ter em mãos as medidas de desempenho da organização na consecução de seus objetivos estratégicos. De posse destas medidas, deve-se analisar e destacar os itens de medição que sejam críticos para o êxito das operações.

O segundo passo é certificar-se de que o vocabulário indicativo das medidas de desempenho é conhecido por todos na organização. Incluem-se neste vocabulário, além das medidas de desempenho propriamente ditas (tais como, de atendimento ao cliente, de processos de negócio, financeiros, de custos etc.), as definições de Missão, Visão, Estratégias e Valores.

O terceiro passo consiste em desenvolver um plano para coletar, processar, analisar e implementar os dados comparativos ou de desempenho.

No quarto e último passo, aconselham os autores, deve-se executar a técnica de coleta de dados de uma forma sistêmica e estruturada, evitando-se a falta de objetividade, principalmente quando envolver contatos com outras empresas.

O primeiro e o segundo passos têm os seus insumos desenvolvidos num processo de Planejamento Estratégico (definição de Missão, Visão, sistema de medição de desempenho etc.) e o terceiro e quarto passos consistem na implementação e execução do projeto de Benchmarking propriamente dito.

Bogan & English sugerem que um planejamento de Benchmarking deve conter os seguintes itens:

- Identificação da área de Benchmarking;
- Equalização de conceitos e planejamento do projeto;
- Articulação interna;
- Identificação das medidas chaves;
- Coleta dos dados;
- Análise dos dados;
- Elaboração do Plano de Ação;
- Implementação.

O modelo proposto pelos autores inclui ainda a formalização de uma Equipe de Benchmarking que será responsável por detalhar o projeto e participar em cada uma das fases citadas anteriormente, estabelecendo procedimentos adequados à cultura e ao ambiente interno da organização.

▪ A Metodologia de Zairi & Leonard (1994)

A perspectiva dada por estes autores é a de que o Benchmarking é uma ferramenta cujo uso ocorre na forma de um exercício.

Consideram, no entanto, que a técnica embora sendo uma ferramenta com passos definidos para o uso, é bastante difícil de ser aplicada. Seria algo como desafiar a cultura de trabalho e as metodologias e práticas científicas existentes na organização.

Além disso, os autores afirmam que o sucesso de um processo de Benchmarking está estreitamente ligado à presença de um compromisso com a melhoria contínua e com a cultura da Qualidade Total.

Para Zairi & Leonard, existem 4 tipos de Benchmarking:

I - Benchmarking Competitivo

Serve para indicar a situação (favorável ou desfavorável) em que se encontra a organização em relação aos seus competidores diretos. Estão incluídos neste tipo a engenharia reversa de produtos.

No caso de processos de trabalho, existe uma dificuldade inerente a este tipo, que está no fato de ser extremamente difícil obter-se informações sobre as etapas dos processos dos concorrentes diretos. Normalmente as organizações interessadas neste tipo de Benchmarking contratam consultores independentes, que utilizam métodos de pesquisas para realizar levantamentos anônimos junto a clientes e desta forma obter os dados sobre a concorrência.

II- Benchmarking Funcional

Neste tipo de Benchmarking faz-se a comparação entre funções específicas – por exemplo, distribuição, logística, marketing etc. – de organizações que se apresentam como classe A em suas atividades. Por não ser, necessariamente, feito em empresas concorrentes diretas, este tipo de Benchmarking é considerado de fácil execução.

III- Benchmarking Interno

É o tipo de Benchmarking utilizado pelas empresas que possuem unidades espalhadas geograficamente. A intenção não é a de comparar-se com concorrentes externos, mas sim comparar os processos semelhantes utilizados nas unidades distintas da mesma organização. Por exemplo: a Xerox realiza o Benchmarking do

processo de fabricação de suas máquinas entre as unidades da Europa e dos Estados Unidos. Neste caso a dificuldade aparece pelas diferenças culturais que podem existir entre os colaboradores de cada unidade. Imagine-se, por exemplo, o Benchmarking entre unidades fabris da Alemanha, Finlândia e América Latina.

IV- Benchmarking Genérico

É similar, em muitos aspectos, ao Benchmarking Funcional, exceto pelo fato de que este tipo enfoca os processos de trabalho multifuncionais existentes nas organizações modernas. O fator chave deste tipo de Benchmarking é a identificação dos processos críticos existentes. A partir daí ficaria facilitada a tarefa de se comparar os processos semelhantes, não importando a função dos negócios a serem comparados.

Em sua obra, Zairi & Leonard (1994) apresentam uma resenha comparativa entre 14 metodologias de Benchmarking, onde aparece um ranking baseado em um critério próprio de avaliação. Antes porém, os autores apresentam 4 conselhos considerados por eles como fundamentais para que se desenvolva uma estratégia efetiva da técnica. Ressalta-se, a exemplo de Bogan e English (1995), uma forte relação de causalidade entre Benchmarking e o Planejamento Estratégico.

A essência das recomendações de Zairi & Leonard é:

- I. Ter uma Visão clara do negócio (Missão, Visão, Fatores Chave, Sistema de Medição dos Fatores e Planos de Ação para obter os resultados desejados);
- II. Entender claramente os processos do negócio;
- III. Utilizar o Benchmarking como uma ferramenta competitiva em um processo maior de Gerência pela Qualidade Total;
Estabelecer uma ligação consistente entre o Benchmarking e as práticas de melhoramento contínuo da organização.

ANÁLISE CRÍTICA

Os dois preceitos fundamentais para as organizações que desejam obter sucesso com o Benchmarking são: (a) coletar/absorver idéias provenientes de fora de seus limites e (b)

garantir que estas idéias sejam incorporadas à base de conhecimento da empresa, favorecendo a circulação no seu interior.

Citado por Micklethwait & Wooldridge (1998), Dorothy Leonard-Barton assegura que as organizações devem “varrer” o mundo em busca de idéias que possam ser adaptadas a seus processos de trabalho.

Já Hamel e Prahalad (1995) estabelecem que as organizações devem cultivar suas “competências essenciais”, ou seja, suas habilidades e práticas que conferem à empresa sua singularidade, seu “sabor” especial e não permitir que outras organizações as imitem com facilidade.

Configura-se assim um paradoxo da técnica do Benchmarking: as organizações que aplicam a técnica devem procurar as melhores práticas relacionadas com os produtos ou processos que se deseja comparar ou melhorar e, ao mesmo tempo, as empresas devem dificultar o máximo possível a imitação de suas competências essenciais, adotando sistemas de proteção da informação, através da instalação de equipamentos de segurança, definição de áreas restritas com controle de acesso, “firewall” para proteção das ligações pela Internet etc.

O cerne da técnica de Benchmarking é a coleta de informações através de contatos com outras organizações e o uso das mesmas para repensar os processos de trabalho e, eventualmente, desintegrar e reconfigurar atividades das empresas. Portanto, por envolver o uso de informações e mudanças em atividades, é importante que a execução da técnica seja permeada de valores como ética e profissionalismo, de forma a preservar a confiabilidade interna e externa do praticante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bogan, Christopher e English, Michael. Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua – São Paulo : Makron Books, 1995.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K. Competindo pelo Futuro – Rio de Janeiro : Campus, 1995.

Micklethwait, John & Wooldridge, Adrian. Os bruxos da Administração – Rio de Janeiro : Editora Campus, 1998.

Zairi, Mohamed & Leonard, Paul. Practical Benchmarking: The complete guide – London : Chapman & Hall, 1994.

EMPOWERMENT

Luis Fernando Cunha Lino

INTRODUÇÃO

O acirramento da competição no mercado global, com a conseqüente exigência por redução de custos, tem levado as organizações a buscar novas formas de gestão. Nesse cenário floresceram, notadamente nas duas últimas décadas, abordagens como qualidade total, melhoria contínua, *downsizing*, *rightsizing*, reengenharia e *benchmarking*, todas, ou quase todas, significando propostas de redução de níveis hierárquicos, com a diminuição ou mesmo supressão de níveis gerenciais intermediários, no sentido de levar as decisões para a ponta.

Não obstante o reconhecimento da validade e mesmo da necessidade de buscarem-se alternativas para a gestão, a maioria das tentativas de implementação de qualquer dessas abordagens tem apresentado dificuldades de sustentar os resultados a longo prazo, o que parece ser explicado pela insistência em usarem-se métodos novos em estruturas e estilos gerenciais ultrapassados.

O discurso é de decisões rápidas, de descentralização mas, na prática, o velho sistema burocrático de comando-e-controle prevalece. A solução para essa contradição pode estar num novo estilo de liderança – *empowerment*, que parece representar uma possibilidade concreta de dar auto-sustentação ao processo de mudança organizacional, em qualquer das abordagens citadas.

BASES PARA O EMPOWERMENT

Uma leitura menos cuidadosa pode levar à impressão errada de que *empowerment* significa o fim da hierarquia de poder. Mills (1996, pág. IX) observa que o *empowerment*, antes de significar o fim da hierarquia, significa “uma redução de suas dimensões e uma redução de suas funções”, o que exige, como uma das condições mais necessárias à sua implantação, a reestruturação da hierarquia tradicional.

Para Blanchard, Carlos e Randolph (1996), substituir a hierarquia por equipes autogerenciadas constitui-se numa das chaves para o *empowerment*, complementada pelo compartilhamento de informações e pela criação de autonomia através de limites.

Compartilhar informações com todos é fundamental para que as pessoas possam agir com responsabilidade, uma vez que se produz um entendimento claro da situação, elimina o pensamento hierárquico tradicional, além de desenvolver a confiança dentro da organização.

A autonomia de que as pessoas são investidas nas organizações empoderadas, e essa é uma mistificação importante a ser desfeita, não se dá de forma absoluta, mas por meio de uma visão clara dos propósitos e valores organizacionais, expressos em diretrizes operacionais, bem como pela explicitação de objetivos e papéis. Para os autores, a visão ganha significado quando todos compreendem de que forma sua contribuição impacta os resultados

A adoção de equipes autogerenciadas baseia-se no pressuposto de que equipes empoderadas podem realizar mais do que indivíduos empoderados. No entanto, alguns cuidados devem ser tomados, como treinamento em habilidades para o trabalho em equipe além, principalmente, do comprometimento e apoio dos níveis mais altos. Há que se desenvolver, por outro lado, a consciência de que a insatisfação faz parte do processo, uma vez que as pessoas, habituadas ao sistema hierárquico, têm uma dificuldade natural no trabalho em equipes autogerenciadas.

Mills (1996) aponta as seguintes condições para a implementação bem sucedida de um processo de *empowerment* : competência e

experiência; informações necessárias; uma recompensa adequada; conhecimento da missão; e tolerância a erros.

Por outro lado, recomenda que não se invistam de *empowerment* pessoas que : não conheçam a missão da organização; não tenham as informações necessárias; não tenham a competência necessária; e tenham medo de agir.

Em suma, o *empowerment* é a base para uma estrutura organizacional em que as equipes são fortalecidas, estimulando que se possa agir como se julga necessário ao invés de aderir estritamente às ordens, indo, portanto, além da simples delegação de autoridade.

OBSTÁCULOS AO EMPOWERMENT

O processo de *empowerment*, como qualquer processo de mudança, não se dá sem a superação de alguns obstáculos.

Para Blanchard, Carlos e Randolph (1996), as estruturas e os sistemas organizacionais em vigor podem atrapalhar a implantação do *empowerment*, uma vez que foram desenvolvidos para dar suporte a uma organização orientada para o controle, não uma organização empoderada. Não basta mudar a cultura, todo o sistema organizacional tem que estar adequado ao novo modelo gerencial.

Chris Argyris (1998) sugere que uma das razões mais fortes para o insucesso de processos de mudança, o baixo comprometimento dos envolvidos. Para o autor, há dois tipos de comprometimento: externo e interno. Somente com o segundo tipo é que se consegue a sustentação do processo.

O comprometimento interno apresenta as seguintes características:

- As tarefas são definidas por terceiros;
- O comportamento exigido para desempenhar as tarefas é definido por terceiros;
- Metas de performance são definidas pela gerência;

- A importância da meta é definida por terceiros.

No comprometimento interno:

- Os indivíduos definem as tarefas;
- Os indivíduos definem o comportamento requerido para desempenhar as tarefas;
- Gerentes e indivíduos conjuntamente definem metas de performance que são desafios para o indivíduo.
- Os indivíduos definem a importância da meta.

De acordo com Argyris (1998, pág.100), “se a gerência deseja empregados que assumam mais responsabilidade sobre seu próprio destino, deve encorajar o desenvolvimento do comprometimento interno”, que, por definição, é participativo e muito proximamente associado ao *empowerment*.

A dificuldade na implantação do *empowerment* reside, segundo Argyris, em dois aspectos: do lado da gerência, ainda que se reconheça sua validade teórica e se encoraje seu desenvolvimento, há o apego, na prática, ao método tradicional de comando-e-controle. Do lado dos empregados, por sua vez, há uma posição ambivalente, concordando também em tese mas mostrando-se refratários à idéia de co-responsabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estruturas organizacionais projetadas para enfrentar os desafios da competição em níveis globais certamente guardarão poucas semelhanças como modelo hierárquico tradicional.

Como apontam Galbraith e Lawler III (1995, pág. XXVII), “o controle burocrático está sendo gradativamente substituído pelo controle do cliente, controle dos funcionários e por controles formais automatizados”. Se por um lado isso significa a eliminação de

unidades organizacionais voltadas para o controle, bem como a diminuição de níveis de gerência, por outro lado exige maior capacidade de decisão e maior visibilidade do ambiente de negócios em todos os níveis da organização, um estilo gerencial onde, como sugere Bennis (1976), sobressaia-se maior responsabilidade, participação e autonomia, atributos de organizações empoderadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. Empowerment: the emperor's new clothes. **Harvard Business Review**. Maio-junho 1998, págs. 98-105.

BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

BLANCHARD, Ken et al. **Empowerment exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GALBRAITH, Jay R. e LAWLER III, Edward E. Desafios à ordem estabelecida, in: GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment: um imperativo. Seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

ABORDAGEM E MODELO OPEN SYSTEM PARA REPENSAR A ORGANIZAÇÃO

Jorge Duarte Veiga Roldão

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

Franz Kafka

INTRODUÇÃO

Vivemos todos a época das incertezas, imprevisibilidade e complexidade. Tudo a uma enorme velocidade provocando transformações que rompem com nossas verdades, nossas limitações e nossos paradigmas.

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

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

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

Repensar constantemente o ambiente interno e externo da organização, proporcionando os elementos fundamentais de oxigenação e orientador de mudanças, torna-se estratégico e primordial. No cérebro e nas mãos do consultor organizacional repousa esta atribuição de aguçar a percepção da empresa antes, ou ao ritmo, das mudanças no ambiente.

Aprender com o ambiente, suas forças e seus integrantes, torna-se primordial nos tempos atuais. Neste contexto, a abordagem dos Sistemas Abertos (Open System) atua na tentativa e com o objetivo de proporcionar uma análise interativa com o ambiente do qual se faz parte, proporcionando uma troca de energias que favoreça o aprendizado com base na inter-relação ampla e não limitada e restrita por modelagens, sistemas ou representações que não atendam a busca pela compreensão da complexidade presente nos sistemas sociais. “Mudanças sociais dependem de mudanças de valores. Quando o sistema de valores muda, surgem novos padrões culturais evolutivos e involutivos. Para entender e administrar os sistemas sociais, precisamos de estruturas conceituais capazes de considerá-los em todas as suas dimensões, de conviver com as mudanças que os afetam e de se adaptar continuamente a elas. “

A NATUREZA DOS SISTEMAS SOCIAIS: O QUE AS ESTRUTURAS NOS PERMITEM VER?

A abordagem dos sistemas abertos trazem ao consultor a oportunidade de uma análise que considera a representação gráfica dos sistemas sociais como um apoio importante, porém, extremamente incompleto à compreensão das relações e dos comportamentos. Logo, aponta-nos quais novos focos devem ser

considerados e de que forma esta observação pode caracterizar-se como uma vantagem competitiva estratégica nos cenários atual e futuro.

Como ponto de partida para a construção de uma diferente capacidade de compreensão da organização o consultor deve romper com a exclusividade das analogias e representações que objetivam sintetizar o funcionamento das organizações, verdadeiras unidades sociais, através de sistemas de comportamento exato, previsível e controlável como, por exemplo, as células do organismo humano, fábricas ou qualquer outro processo com representação simplificada. Cada vez menos as organizações possuirão estruturas que possibilitem a compreensão através de sua representação gráfica.

O consultor deverá ampliar a compreensão de qualquer análise relacionada com os sistemas sociais de uma organização passando pela abordagem de que eventos, acontecimentos e comportamentos não podem ser previstos, padronizados ou controlados com a simplicidade de quem conduz um sistema fechado como uma máquina.

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

Como consequência desta dependência pelo mais simples e convencional observamos que os fatos sócio-psicológicos, essenciais do caráter altamente variável das organizações, são frouxamente articulados, percebidos e analisados. Isto é o que as estruturas nos permitem ver com certa clareza, mas, seria suficiente às organizações este tipo de visão? Os sistemas abertos apontam ao consultor a necessidade de uma compreensão ampla dentro das variáveis (inputs) controláveis e incontroláveis do ambiente interno e externo da organização.

Os inputs são importações de energia do Sistema Organizacional. Podem ser divididos em dois tipos: os de manutenção, que sustentam e dão continuidade ao sistema, e os de

produção, que proporcionam os resultados. Sendo uma organização formada por comportamentos humanos advindos do seu sistema social, percebemos a existência da dificuldade em se traçar quais são os inputs necessários e provocativos de eficácia no sistema, bem como, quando e de que forma alterá-los. As variações e forças do ambiente e dos indivíduos tecem um cenário complexo onde a única certeza é a inexistência de uma constância absoluta, tanto interna como externa.

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

O CONTROLE DA VARIABILIDADE HUMANA: LONGOS PASSOS RÁPIDOS PARA TRÁS

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

com os demais integrantes do ambiente. “A orquestração bem-sucedida de mudanças é uma fonte real de valor agregado potencial.”

AS BASES DE INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS: POR QUE OS SISTEMAS DEIXAM DE SER SISTEMAS?

Uma organização existe quando sobre seus sistemas percebe-se um conjunto alinhado de políticas que se ajustam entre si e a estratégia. A existência das sub-unidades do sistema somente se justifica quando estas reforçam-se umas às outras, de forma integrada e sinérgica, agregando valor ao sistema como um todo.

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

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

As mudanças no ambiente podem ser ocultas, percebidas, antecipadas ou construídas. No cenário de mudanças o principal

perigo para uma organização é voltar-se, por proteção ou crença em estar modernizando-se, somente para a tentativa de acompanhar estas mudanças pois, desta forma, tece um elo de dependência entre a sua existência e a existência do cenário. O extremo inverso, porém, também caracteriza-se como extremamente prejudicial ao futuro de uma organização, pois, fechar-se dentro de si mesma bloqueará um potencial aprendizado com o cenário, restringindo o crescimento enquanto amadurecimento e conhecimento.

Ao consultor, observador e analista do sistema, caberá identificar quais fatores, em quais momentos e com qual intensidade deverão ser aplicados com a finalidade de proporcionar a melhor interação do sistema, entre si e com o ambiente, com a finalidade maior de alcançar os objetivos propostos. Construir elos de sinergia entre a organização, seus objetivos, o futuro e as mudanças configura o desafio da dosagem necessária e da combinação temporal de compreensão que possibilitam a atuação no ambiente e não, simplesmente, a luta com este por se teimar em adotar metodologias que não se entende e, por fuga ou desistência, se decide adotar, ainda assim.

FUNÇÕES NORMAS E VALORES: QUANDO O SISTEMA PENSA CONDUZIR AS PESSOAS

Todo sistema serve como uma estrutura que apoia as ações, os relacionamentos e as experiências dos profissionais que interagem com este sistema e o seu ambiente. O sistema tem o poder, enquanto estrutura, de conduzir as ações ao rumo desejado, bem como, fruto de alguma incoerência, provocar o distanciamento entre o sistema e alguns de seus componentes.

A abordagem proporcionada pelo Sistema Aberto salienta que é preciso haver crenças sobre o comprometimento apropriado e requerido para os membros do grupo, bem como, uma devida comunhão objetiva destas crenças onde nem todos precisam ter a mesma idéia, porém, a maioria deve estar de acordo com a idéias que serão seguidas por todos.

Quando o sistema se distancia de seus componentes observamos reações de restrição, comodidade ou adaptação do indivíduo perante a estrutura da qual faz parte. Estas reações, segundo Katz , podem se caracterizar através do comportamento padronizado e da inclusão parcial. No comportamento padronizado o indivíduo é ajustado aos padrões, expectativas e limites para o desempenho das suas atividades de acordo com o papel que executará. O sistema, desta forma, “vestirá” o indivíduo de acordo com o nível hierárquico ou função que este ocupar. Esta postura da organização, numa visão crítica, limita a individualidade e amplia a coletividade ajustando diferentes indivíduos à atuações semelhantes. Na inclusão parcial percebemos que apenas uma fatia psicológica do indivíduo está participando ou está disponível à organização. Isto pode ocorrer quando o sistema não utiliza o potencial deste indivíduo na sua estrutura ou quando a organização tenta mudar este indivíduo com a finalidade de ajustá-lo à estrutura. O indivíduo divide sua atenção entre a produção e a autodefesa ao sistema.

O consultor, através da abordagem dos sistemas abertos, deve orientar a organização num processo voltado a atenuar e minimizar, enquanto modelos, estas distorções através de sistemas e estruturas moldadas com base na interdependência entre funções, princípio de reciprocidade, simbiose e cada vez menos foco de importância ao status da posição hierárquica-funcional.

A ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO AO SEU AMBIENTE: FAZENDO OU SENDO PARTE?

As organizações desenvolvem reações e posturas que irão variar de acordo com sua percepção e capacidade de compreensão e atuação sobre as transformações que ocorrem no ambiente. As diferentes formas de reações, que vão da re-orientação à adaptação, pontuam a capacidade de convivência, compreensão e atuação de indivíduos e organizações em diferentes cenários e desafios. A interação entre os que provocam e os que reagem, bem como, a melhor forma de reação torna-se o ponto crítico de análise para o consultor.

Através desta abordagem o consultor poderá pontuar o foco de análise na interação necessária dentro do provocar e do reagir entre a organização, seus componentes e o ambiente externo. Estas relações se darão com base no tipo, intensidade e objetivos que sustentarão as aberturas que a organização permitirá existir entre seus subsistemas e o sistema exterior.

A abertura do sistema refere-se ao grau em que o sistema é ou está receptivo à todos os inputs que o ambiente pode proporcionar. Os sistemas diferenciam-se pelo nível de absorção de inputs que aproveitam e quanto a abertura à determinados tipos de inputs. Podemos entender por Abertura de Sistema, os poros de oxigenação e alimentação de uma organização. Entretanto, possuir tais poros não significa, por premissa básica, uma capacidade de oxigenar-se ou alimentar-se. Organizações que possuem poros ou aberturas em seus sistemas, por vezes, não desenvolvem habilidade suficiente para compreender os inputs que transitam pelos poros ou, simplesmente, restringem o fluxo para apenas alguns tipos de inputs.

As fronteiras do sistema referem-se aos tipos de condições de barreira entre o sistema e o seu meio, ocasionando novas aberturas ou o fechamento de algumas. Fazer, e não apenas ser, parte do ambiente significa estabelecer os poros de abertura no sistema ideais ao nível de entrada de inputs que a organização conseguirá digerir enquanto manutenção e produção. Esta relação entre quantidade e tipos de abertura está diretamente dependente da compreensão e do comprometimento do consultor perante os componentes internos da organização, pró-ativos ou não, e seus objetivos.

O consultor deverá compreender o ambiente do qual a organização faz parte. Isto significa compreender não apenas como se caracteriza este ambiente mas, principalmente, como se dão 1) as relações entre os supersistemas e os subsistemas, ou seja, as relações do exterior com o interior da organização. Além disso, o consultor deverá compreender também 2) o nível de dependência da organização enquanto sistema e seus subsistemas perante o supersistema. Definir 3) qual a interação necessária entre estes elos - internos e externos - para que a organização tenha condições de desenvolvimento e, desta forma, alimente suas diretrizes e ações

com a finalidade de atuar e provocar reações no ambiente. Com base neste exercício de compreensão, o consultor 4) orientará a composição estratégica e produtiva do comportamento da organização perante os limites de variação do seu comportamento com os sistemas do ambiente do qual a organização se encontra dependente.

A compreensão das contribuições entre os subsistemas (compreensão interna) e a amplitude de variações entre os sistemas (compreensão externa) tornará claro os padrões de cooperação e de conflito no ambiente da organização ao consultor.

CONCLUSÃO

Mesmo baseadas em análises que não se prendem apenas nas estruturas e representações gráficas dos modelos sociais, as organizações precisam estar preparadas para lidar com cenários dominados pela incerteza, pelo imprevisível, pelos paradoxos e pelos conflitos que estão presentes nos seus sistemas sociais, exigindo destas organizações um alto poder de flexibilidade e aprendizagem.

A flexibilidade de estrutura, de compreensão e de pensamento, se traduz na principal arma de uma organização para lidar com a complexidade. Mais do que nunca as organizações precisam estar abertas, pois estão imersas em pressões ambientais cada vez mais fortes.

As organizações precisam saber o que desejam das mudanças. Saber ver e compreender as mudanças. Saber adequar e desenvolver a organização como um sistema social que interage e, sobre tudo, aprende e não se acomoda frente aos desafios que o nosso tempo insiste em desafiar-nos. Assim sendo, o consultor precisará entender além das estruturas e além dos processos. Sentir e agir como Vinícius de Moraes em sua poesia Acontecimento que diz “(...) muitos não compreenderão porque suas inteligências vão somente até os processos. E já existem nos processos tantas dificuldades ... Alguns verão e julgarão com a alma, outros verão e julgarão com a

alma que não têm. Ouvirão apenas dizer ... Será belo e ridículo. Haverá quem mude com os ventos e haverá quem permaneça na pureza dos rochedos (...)”.

Mudemos com os ventos da compreensão que propõe a abordagem dos Sistemas Abertos e façamos com que o crescimento seja diretamente proporcional ao conhecimento que uma organização é capaz de absorver, a velocidade com que acumula e renova este conhecimento e a riqueza com que transfere este aprendizado do ambiente para suas estruturas.

