

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

**SETEMBRO DE 2000**

↓  
**MÉTODOS E ESTRATÉGIAS DE  
CONSULTORIA**

*Luis César G. de Araújo(org)*

**CADERNOS EBAP**  
*Nº 109*

**Rio de Janeiro – Brasil**

1-1-1  
3021.56

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
<u>F4621/2000</u> 23.10.2000

D - N 2,00

BB-00066713-5

## **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 e de Empresas.

## **DIRETOR DA EBAP**

Bianor Scelza Cavalcanti

## **CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

Deborah Moraes Zouain

## **EDITORA**

Deborah Moraes Zouain

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

## **CORRESPONDÊNCIA**

### ***CADERNOS EBAP***

Praia de Botafogo, 190 – Sala 426 – J  
Botafogo – Rio de Janeiro  
22253-900

**Telefones:** (21) 559-5775 / 5774 - 551-8051

**Fax:** (21) 551-8051



**F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS**

---

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
- RAP -**

---

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

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

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

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

---

**INFORMAÇÕES E ASSINATURAS**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EBAP  
PRAIA DE BOTAFOGO, 190 – 4º ANDAR**

**Tel: 559-5775  
551-8051**

## **APRESENTAÇÃO**

**Os Cursos de Mestrado em Administração Pública e Mestrado Executivo**, desenvolvidos pela Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas, têm como exigência na totalidade de suas disciplinas a elaboração de trabalho final. A edição deste caderno apresenta, em suas 36 páginas, trabalhos dos mestrandos da disciplina Métodos e Estratégias de Consultoria devidamente editados para facilitar o melhor entendimento possível aos leitores do caderno.

Sabemos que a leitura dos CADERNOS EBAP abrange vários segmentos universitários e essa é razão maior dos cuidados na redação e acerto final dos textos. Outras edições dos CADERNOS EBAP tratam dos mesmos temas mas, sempre, com abordagens que diferem umas das outras. Convidamos os leitores a conhecerem tais textos presentes nas edições de no. 98, 101, 102, 105 e 107.

Luis César Gonçalves de Araujo  
Professor-organizador-articulista

## SUMÁRIO

1. A gestão pela qualidade total na perspectiva do consultor e do elaborador de manuais.....	1
Allene Carvalho Lage	
2. O sistema de inteligência competitiva .....	6
Leonardo Graziadei da Costa	
3. A ação do consultor e a tomada de decisão .....	15
Letícia Zveiter de Albuquerque Mello	
4. Qualidade no setor público: existe excelência para o cidadão? .....	21
Luis César G. de Araujo	
5. Consultoria, burocracia e mudanças .....	24
Luiz Antonio Rodrigues Dias	
6. Algumas notas sobre arquitetura organizacional .....	29
Maurício Balesdent Barreira	

## **A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NA PERSPECTIVA DO CONSULTOR E DO ELABORADOR DE MANUAIS**

**Allene Carvalho Lage**

A gestão pela qualidade total teve o seu auge no Brasil entre o final da década de 80 até a metade dos anos 90. O cenário da época era a abertura da economia, em 1990, o Mercosul, a estabilização da economia com o Plano Real, diminuindo os ganhos e investimentos no mercado financeiro, e a publicação do Código de Defesa do Consumidor. Esta conjuntura econômica e política forçou as organizações a implantarem, com alguma urgência, um modelo de gestão baseado na qualidade como estratégia de competitividade e sobrevivência.

Simultaneamente, o mercado era inundado com inúmeras publicações, vídeos e suplementos de jornais, além dos mais diversos cursos e seminários, em todos os níveis, sobre gestão pela qualidade total. O tema era igualmente discutido na academia e no mercado.

Em meio a este contexto, a terceirização de atividades começa a se constituir também como uma estratégia competitiva para as organizações. Não por proporcionar concentração de esforços no negócio da empresa, mas como uma alternativa para redução de custos de pessoal. A terceirização de atividades transforma-se então na terceirização de pessoal.

A junção de todos estes cenários tornou-se um campo fértil para o surgimento no mercado de um novo profissional: o gestor da qualidade terceirizado, ou mais frequentemente denominado, consultor da qualidade, muito diferente do tradicional “consultor de organizações” de formação sólida e com experiência em diagnóstico e estratégias organizacionais.

Por outro lado, a gestão pela qualidade total é uma abordagem que visa melhorar a qualidade dos produtos e serviços, a competitividade e a eficácia de uma organização. A partir de uma estruturação baseada em processos e no gerenciamento das interfaces organizacionais, a gestão pela qualidade total planeja, organiza e padroniza as atividades de trabalho de forma a assegurar o perfeito entendimento, por parte dos executores, sobre o método de trabalho da organização.

De forma sintética, ela faz uso de um conjunto de técnicas de gerenciamento traduzidas em programas, que alinhados com o modelo de gestão da organização, criam condições favoráveis para a melhoria da qualidade. A base de todos estes programas é a definição dos processos e a padronização das atividades de trabalho.

E é na padronização de atividades que ocorre a grande generalização e foco dos programas apontados pelos consultores da qualidade, devido, principalmente, à superficialidade de conhecimentos, na maioria dos casos, sem uma reflexão mais profunda do tema e dos aspectos mais amplos da gestão pela qualidade total, limitando-se muitas vezes na padronização de erros e desperdícios e consequentemente na alienação do trabalho das pessoas, decorrente da falta de entendimento destes conceitos.

Ora, se a grande estratégia se constitui na padronização de atividades, nada mais apropriado do que a venda de manuais de procedimentos para a implantação da gestão pela qualidade total, aliás um dos itens mais rentáveis nos serviços de consultoria da qualidade. Assim, conjunto de manuais adaptados serviam e ainda servem, sob a ótica destes consultores, para qualquer tipo de organização. Um serviço semi-pronto e muito lucrativo. Dessa forma, o gestor da qualidade terceirizado, que havia se transformado em consultor da qualidade, entrava numa nova fase, a do “elaborador de manuais”.

Não obstante, um princípio básico para um programa de gestão pela qualidade total não era assimilado e portanto não era respeitado: programas devem se adaptar às organizações e não as organizações aos programas, “... deve-se ser cuidadoso, porque o gerenciamento adora encontrar pacotes que substituam o pensamento e o trabalho original” (Crosby, 1990, p: 187) e principalmente a particularidade de cada organização.

Também dificilmente compreendido pelos elaboradores de manuais era a questão da padronização, apesar de todo esforço no sentido da implantação do programa de gestão pela qualidade total. Unâimes quanto à descrição da metodologia de trabalho e do treinamento, na grande maioria constavam a orientação de padronização definitiva e consequentemente a eliminação da criatividade.

Outro princípio fundamental, também desconsiderado pelos vendedores de procedimentos, é a participação das pessoas na construção do programa de gestão pela qualidade total e particularmente na definição dos processos e elaboração da documentação. O mesmo ocorria com os processos que são a tecnologia da organização, e portanto não podem ser aproveitados ou “ajeitados” de outras organizações. Neste sentido, Moller, numa visão mais abrangente ainda, definiu que:

*“O conteúdo, a abordagem e a extensão do programa dependem de vários fatores: necessidades e desejos da empresa, tipo de indústria, imagem da empresa, sua situação financeira, o presente nível de qualidade da empresa, sua consciência de*



*qualidade, a situação competitiva, a cultura da empresa, relações internas e externas e assim por diante.” (Moller, 1996: 165)*

Com base em Moller, fica claro que a implantação de um programa de gestão pela qualidade total necessita muito mais que um elaborador de manuais. Acrescenta-se ainda, como estratégia do elaborador de manual, a dilatação do prazo da consultoria e a permanência na empresa na condição de quase funcionário, perdendo inclusive o aspecto de independência em troca da manutenção do “emprego terceirizado”, o que se distingue claramente do objetivo da consultoria.

Retornamos ao tradicional consultor de organizações, e seu também tradicional método: conhecer a organização; conhecer as pessoas da organização; conhecer o trabalho das pessoas da organização; traçar um diagnóstico; analisar o diagnóstico; apresentar alternativas de gestão; escolher a alternativa mais adequada; e finalmente recomendar um modelo de gestão mais apropriado ao estilo de “funcionamento” da organização. Sem contar no aspecto conselheiro da consultoria, que sempre foi independente em idéias, estratégias e pareceres. Sob esta perspectiva, percebe-se então a grande diferença entre um consultor e um elaborador de manuais.

Diante deste cenário, é impossível considerar que a gestão pela qualidade total já atingiu seu ponto máximo de contribuição às organizações ou que já foi vista sob todos os ângulos, ou ainda, que foi realmente implantada, pois a todo momento nos deparamos com problemas referentes à falta de qualidade vindos de organizações onde a gestão pela qualidade total é tida como culturalmente consolidada.

Se assim é, o que ainda pode ser feito? Como resgatar a função do consultor, considerando que a organização não precisa mais de um elaborador de manuais?

Não é caso agora de se descrever uma receita de bolo, para resolver tudo aquilo que não deu certo, pois certamente se cairia na questão das fórmulas prontas, quase como manuais prontos. Mas pode-se fazer uma nova avaliação, com olhos mais críticos e um tanto indiferentes, quanto ao aspecto emocional com relação ao programa, tão comum naqueles que foram ou são os responsáveis pela condução do programa de gestão pela qualidade total nas organizações.

E aqui a consultoria surge como uma alternativa coerente e necessária para analisar o programa no contexto da estrutura organizacional da empresa, seus fundamentos e seus resultados, visando identificar pontos a serem melhorados ou reestruturados. E sem dúvida, a solidez da formação do consultor aliada à experiência com organizações são essenciais para uma análise séria e consistente.

Alguns conceitos de gestão pela qualidade total podem servir de orientação nesta análise, pois geralmente se constituem nas principais fragilidades da maioria dos programas. No entanto, eles não devem ser examinados separadamente, pois é a combinação dos vários aspectos destes conceitos que definem a tônica predominante do modelo de gestão pela qualidade total.

O primeiro deles, sem dúvida, é a participação consciente e o envolvimento das pessoas desde o processo de implantação até estágio atual do programa. Participantes conscientes da abordagem da gestão pela qualidade total se enxergam no processo e reconhecem seus reais interesses, aspirações e situação, e, compreendendo o seu papel, contribuem com a estratégia da organização para a melhoria da qualidade dos serviços e da organização como um todo. Pois somente com o envolvimento de funcionários de todas as funções e níveis hierárquicos é que os programas ganham vida, promovem um trabalho mais integrado e alcançam os objetivos da gestão pela qualidade total.

Um segundo ponto poderia ser a “desinstrumentalização” das principais ferramentas da qualidade, presente na maioria dos programas de gestão pela qualidade total tais como padronização rígida de rotinas e inúmeros controles e indicadores, que tendem a diminuir as perspectivas de utilização da inteligência e da criatividade humana. Portanto, devem ser pensadas alternativas que promovam a participação efetiva das pessoas na organização, tornando-as potenciais de qualificação, e que promovam também o diálogo com a tecnologia e a maior integração dentro da organização. Jamais deve ser esquecido que indicadores da qualidade devem ser relativos à organização como um todo e não às pessoas individualmente.

Um terceiro ponto a ser considerado deve ser a qualidade de vida de “quem” produz, que é diretamente proporcional a qualidade do “que” é produzido, e isso inclui o homem dentro e fora da organização. O ser humano é muito mais que um funcionário, operário ou colaborador, seja qual for a designação na empresa. Neste sentido, sua vida fora da organização deve estar apta a assimilar os mesmos conceitos da gestão pela qualidade total difundidos na organização, caso contrário não haverá compreensão daquilo que não pertence a sua realidade.

Estes três pontos de análise, são a essência de qualquer programa ou mesmo organização, e pode resumido com única palavra: pessoas. O conceito da gestão pela qualidade total em si, é excelente, não há o que ser melhorado para se obter os resultados pretendidos. O problema consiste na falta de ênfase nas pessoas da organização durante as fases do programa, quer seja no seu planejamento, implantação ou consolidação.

Se as pessoas não estão incluídas ou consideradas, o programa se torna um conjunto de manuais de procedimentos que sozinhos não fazem as coisas acontecerem, não modificam

comportamentos, não melhoram a qualidade de nada, porque, sem a interação com as pessoas, eles não tem vida, não há movimento.

Essa é talvez a maior diferença entre a estratégia do elaborador de manuais e a estratégia do consultor. Enquanto o primeiro tem o foco do seu trabalho nos papéis, o segundo tem o foco nas pessoas, e as conseqüências dessas duas visões podem resultar no fracasso ou sucesso do programa de gestão pela qualidade total, qualquer que seja a organização

Também não se pode pensar em eliminar qualquer um destes dois aspectos, há de se trabalhar com os dois. Entretanto essa identificação da dosagem em termos de ênfase, o verdadeiro consultor tem competência para fazer, pois seu trabalho vai muito além da questão dos manuais de procedimentos.

Enfim, a gestão pela qualidade total é mais que um meio ou instrumento de competitividade organizacional, é um estilo de gerenciamento, um caminho, um conflito de idéias e também um consenso de idéias que visa melhorar a qualidade de vida de todos aqueles que entram em contato com o produto ou serviço de uma organização, quer seja na condição de cliente, funcionário, acionista ou fornecedor.

## **BIBLIOGRAFIA**

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CROSBY, Philip B. Qualidade – falando sério: perguntas que você sempre quis fazer sobre controle de qualidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade; maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 10 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, Sidney Taylor. Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

## **A NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL**

**Fernando Pinto**

### **I - INTRODUÇÃO**

Estamos assistindo a uma profunda transformação na natureza dos negócios. Forças históricas convergiram para reformatar as estratégias das empresas. Motivadas por novas exigências de competitividade e animadas pela abundância de capital, elas reformularam radicalmente suas carteiras de clientes para ajustar seu foco estratégico. E, tais mudanças, caracterizadas por fusões e aquisições nos últimos anos, não são novidade: estão nas primeiras páginas dos jornais.

As alianças estão na moda. Ocupam lugar de destaque nas agendas dos executivos que, pressionados pela obrigação de crescer de maneira sustentável e rentável, entenderam que hoje o único modo de reunir todas as habilidades necessárias para competir é por meio de associações.

As alianças não são uma ferramenta exatamente nova, e milhares de empresas no mundo têm algum tipo de experiência no assunto. As estatísticas, contudo, registram igual proporção de sucesso e fracasso. É elevado o número de uniões que se desfazem logo depois de nascer ou nunca conseguem atingir os objetivos esperados.

Fora das manchetes, contudo, há uma história mais sutil, com significado de longo prazo que vai além do apetite por aquisições da parte dos gigantes de telecomunicações: a criação de uma nova arquitetura organizacional para buscar vantagem competitiva num mundo incerto.

### **II - ESTRATÉGIA E FORMAÇÃO DE ALIANÇAS**

Em 1988, as empresas Mitsubishi e Daimler-Benz lançaram sua aliança estratégica com muita pompa e circunstância. As duas gigantes pareciam ter habilidades equivalentes, e a concorrência no mercado mundial jogava uma nos braços da outra. Seus líderes assinaram um acordo que, em princípio, propunha cooperação em várias áreas. Mas não foram anunciados projetos concretos naquele momento nem havia projetos planejados para o futuro. A aliança nasceu morta. Desapareceu sem que ninguém notasse.

Os exemplos são muitos. As alianças formadas pelos altos escalões – e geralmente abençoadas com designações do tipo “estratégicas” ou “corporativas” – costumam não trazer benefícios reais para as empresas envolvidas. Analistas e gerentes sempre discordarão quanto ao motivo do fracasso: alguns colocarão a culpa nas culturas antagônicas; outros citarão conflitos nos negócios e concorrência implacável. Mas esses casos de promessas não cumpridas têm, em geral, uma característica comum: as grandes alianças passaram a ser vistas como um fim em si mesmas, não como um meio para alcançar um objetivo estratégico. Na verdade, o importante é a estratégia por trás do acordo, não o acordo em si.

### **Elementos da Estratégia**

Uma estratégia de aliança deve apresentar quatro elementos:

- uma estratégia de negócios fundamental que molde a lógica e o projeto das várias alianças individuais;
- uma abordagem dinâmica que oriente o gerenciamento e a evolução de cada aliança;
- um gerenciamento de “portfólio de alianças” que permita coordenar as diversas parcerias e aprimore a flexibilidade; e
- uma infra-estrutura que apóie e procure maximizar o valor da colaboração externa.

Juntos, esses elementos determinarão a possibilidade de sucesso da aliança. Geralmente a parceria em si não é boa e nem ruim para a empresa. Tudo depende de como é usada. No momento certo e se bem administrada, pode criar enorme valor; no momento errado e mal administrada, pode tornar-se uma onerosa fonte de problemas.

Muitas vezes, as alianças são vistas como periféricas às atividades principais da empresa e não merecedoras dos recursos e da atenção dados aos projetos internos. Essa síndrome é particularmente comum – e perigosa – em joint ventures com o mercado externo. Algumas empresas norte-americanas, por exemplo, apressaram-se em formar joint ventures com companhias chinesas para atuar naquele país e depois as deixaram sem recursos, com a justificativa de que não de adequavam aos padrões de negócios da empresa.

O problema é ainda maior quando as joint ventures estrangeiras são criadas por uma divisão internacional da empresa e não são “propriedade” das unidades de negócios operacionais

do país de origem. Forma-se aí o cenário para um atrito interno que pode minar a estratégia do mercado estrangeiro.

A lição é clara: problemas puramente internos podem levar à perda das alianças externas.

### **Como Elaborar a Estratégia**

Uma estratégia de alianças significa muito mais do que uma aliança estratégica. Será preciso criar um processo organizacional que incorpore as alianças como uma opção natural para a empresa, tanto quanto seria a opção de investir neste ou naquele mercado, de abrir ou fechar esta ou aquela fábrica.

A seguir, será preciso encontrar uma forma de gerenciar a mudança nas alianças.

Tendo acertado esses dois passos da elaboração de uma aliança estratégica, mais dois, os últimos, deverão ser dados com muito cuidado. Como o número de acordos com que a empresa está comprometida terá crescido e precisará ser administrado, será preciso:

- estabelecer a ordem de prioridades para as alianças e,
- criar uma hierarquia organizacional responsável pela otimização do portfólio delas. Isso não é indolor. Provavelmente exigirá a troca de parceiros ou mesmo de objetivos das diversas unidades de negócios.

Às vezes, a consecução de uma aliança implica a impossibilidade de entrar em outra. O crescimento do portfólio de alianças feito “caso a caso” e uma rede caótica serão onerosos para a aliança estratégica. Muitas vezes, só depois de levantados esses custos é que a necessidade da coordenação do portfólio de alianças se torna clara. Similarmente, apenas à medida que as alianças crescem em número se torna evidente a importância de uma infra-estrutura interna de apoio.

As empresas do futuro não sobreviverão se tentarem fazer tudo sozinhas nem serão salvas por uma aliança estratégica aqui e ali. Porém, uma aliança estratégica real, trará a oportunidade de competir.

### **III - ORGANIZAÇÃO DO FUTURO**

Há três lições principais sobre o desenho organizacional que continuarão a ser relevantes na próxima década.

#### **Lição 1**

O ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da empresa, seja porque a empresa se antecipa, seja porque reage às mudanças no mercado. A capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças determina sua força competitiva.

#### **Lição 2**

A estratégia impulsiona a “arquitetura organizacional” – termo que descreve as maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. A empresa é impulsionada por uma estratégia articulada. Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado com os outros – e com a estratégia -, mais eficaz será o desempenho geral.

#### **Lição 3**

O relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco. A maneira como a empresa é organizada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas.

### **IV – CONCLUSÃO**

A globalização desencadeou uma corrida desenfreada da qual todos querem participar. O mundo é o mercado. O desequilíbrio é constante e o ritmo vertiginoso. E as empresas não querem – e nem podem – jogar sozinhas. Às vezes compram, às vezes se aliam. Uma, duas, três vezes, ou quanto for necessário.

Contudo, na maioria das vezes, as estratégias para o novo foco estratégico organizacional falham por motivos internos. É como se diz: “Conhecemos o inimigo: somos nós”.

## **BIBLIOGRAFIA**

FINNERTY, John. D. Project finance: engenharia financeira Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

HAMEL, Gary. Competindo para o futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HSM Management, nº 18, ano 3, jan/fev. 2000, p.57-84.

KEY, Stephen L. (editor) Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1989.



## **O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**Leonardo Graziadei da Costa**

### **1. INTRODUÇÃO**

Hoje, mais do que nunca, num ambiente global altamente competitivo, inteligência é poder. Seja num campo de batalha, na arena política ou nos mercados globais, a capacidade e a habilidade de competir de uma organização, seja ela pública ou privada, depende de quão bem ela produz, usa e protege o seu conhecimento e informações sensíveis (Shaker e Gembicki, 1998).

Num mundo cada vez mais globalizado e sob uma nova economia extremamente influenciada pela velocidade das mudanças, conectividade e intangibilidade (Davis e Meyer, 1999), onde o fator crítico deixa de ser os recursos tangíveis para ser o tempo, ter a informação certa é necessária e crucial. Isto faz com que os dados e informações tornem-se uma das ferramentas gerenciais críticas necessárias à gestão estratégica e à consequente tomada de decisão. Num mundo onde a competição é cada vez mais feroz, onde a tecnologia e as suas rápidas mudanças alteram as regras do jogo quase que diariamente, um simples erro de decisão de negócios pode levar à destruição de uma organização. Daí a importância da relevância da informação e o que se fará com ela, isto é, como será analisada e processada para ser utilizada de forma efetiva (Kahaner, 1996).

Muitas empresas concluíram que o conhecimento e a informação são recursos críticos e, também, que a expansão dos seus usos e acessos, bem como o aperfeiçoamento de suas qualidades, são o caminho para a melhoria do desempenho nos negócios (Davenport e Prusack, 1998).

A retórica e a tecnologia da gerência da informação sobrepujaram a capacidade das pessoas em compreender e a chegar a um acordo sobre o tipo e a relevância do conhecimento e da informação que necessitam e a forma de como compartilhá-los. Torna-se, portanto, importante chegar a uma definição comum quanto aos requisitos do conhecimento e da informação. Para se chegar a esta definição, as organizações têm que atentar não somente para o conhecimento e informação que utilizam, mas também para as práticas e os processos que os geraram.

É nesse contexto que entra o sistema de inteligência competitiva. O seu advento lançou novas luzes sobre essa questão, e pesquisas estão sendo desenvolvidas no sentido de caracterizar

as informações, avaliando-se suas qualidades, relevância e pertinência em aplicações específicas. Um sistema de inteligência competitiva nada mais é do que uma ferramenta necessária e imprescindível à gestão estratégica, contribuindo, desta forma, para a vantagem competitiva da organização nos mercados interno e global.

Assim, é intenção do presente artigo apresentar, sumariamente, o que vem a ser um sistema de inteligência competitiva e como ele pode vir a ser um instrumento necessário às organizações nacionais e às suas gestões estratégicas, visando o aumento de suas vantagens competitivas nos cenários interno e, principalmente, global.

## **2. A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA NOÇÃO**

Sistema de inteligência competitiva – SIC - pode ser definido como sendo um programa sistemático e contínuo de obtenção ética e legal de dados e informações públicas e publicadas disponíveis – estima-se que 95% dos dados necessários, em todas as áreas do conhecimento, estão disponibilizados ao livre acesso, isto é, são públicos (Tyson, 1998) – sobre o meio ambiente organizacional, presente e futuro, e a sua análise e disseminação de forma segura, efetiva e em tempo hábil aos tomadores de decisão (Shaker e Gembicki, 1998).

O SIC é dividido em dois ramos, como se pode ver na figura 1: a inteligência competitiva – IC e a contra-inteligência competitiva – CiC. A IC é responsável pela coleta, compilação e análise de dados e informações relevantes, proveniente de uma fonte, humana ou não, que tem previsão e permite fazer um quadro criterioso tanto de intenções, capacidades ou atividades, quanto de implicações e conseqüências que eles tenham (Shaker e Gembicki, 1998) e a disseminação do conhecimento de inteligência produzido a partir do processamento dessas informações. Deve ser capaz de contemplar os campos tecnológico, econômico, político, social e cultural e funcionar como um dispositivo de identificação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos e sinais de mudanças nos meio-ambientes organizacionais internos e externos. Tem também a capacidade de levantar acuradamente, quase que em tempo real, os dados necessários para montar o quadro S.W.O.T e para a identificação dos stakeholders necessários ao planejamento e gestão estratégicos das organizações. Já a CiC é responsável pela proteção desse conhecimento sensível pelo tempo necessário para manter a vantagem competitiva da organização contra a ação de IC oponentes ou adversas. É importante ressaltar que para realizar essa proteção, a CiC também necessita produzir conhecimentos referente aos oponentes ou adversários.

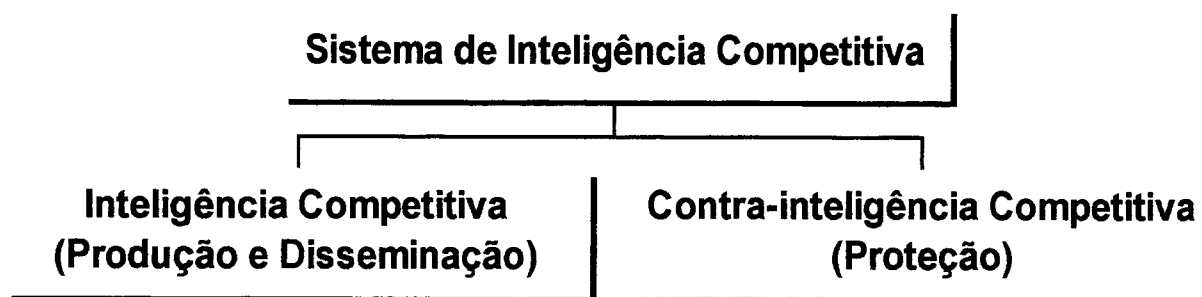


Figura 1 – Sistema de Inteligência Competitiva – SIC

O SIC tem por objetivo prover as organizações de um programa sistemático de coleta, tratamento e análise de dados e informações, transformando-as em inteligência sobre atividades de concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, a fim de atingir metas corporativas e conferir vantagens competitivas no meio ambiente organizacional. Faz parte também desse programa sistemático a disseminação, em tempo hábil e no formato adequado, da inteligência produzida pelos tomadores de decisão. Assim tem-se na figura 2 a hierarquia entre dado, informação e inteligência.

Geralmente, os tomadores de decisão têm quantias volumosas de dados e informações públicas e publicadas; pequenas quantidades de valor agregado à informação e muito pouco inteligência para realizarem seu trabalho. Assim, o foco do SIC é reorganizar a infra-estrutura da organização para que os tomadores de decisão trabalhem primariamente com a inteligência, colocando o processo de tomada de decisão em um novo nível – figura 3.

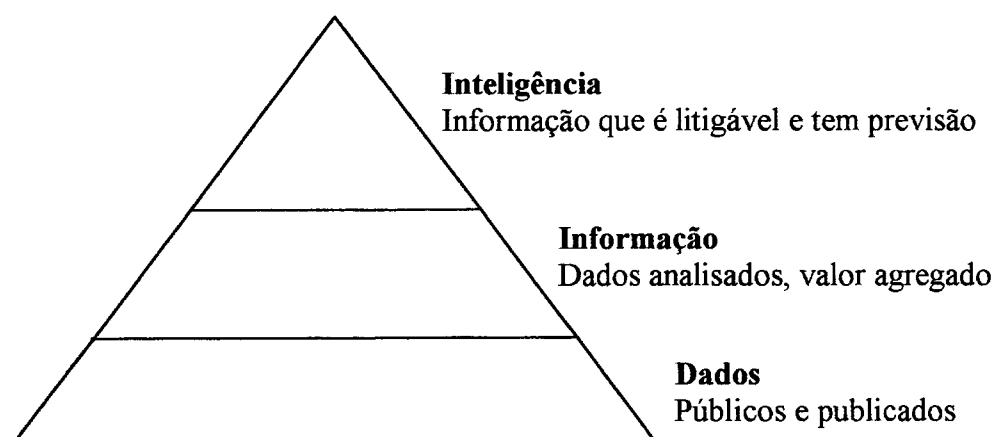


Figura 2 – Hierarquia entre dados, informação e inteligência.

Fonte: Shaker e Gembicki, 1998

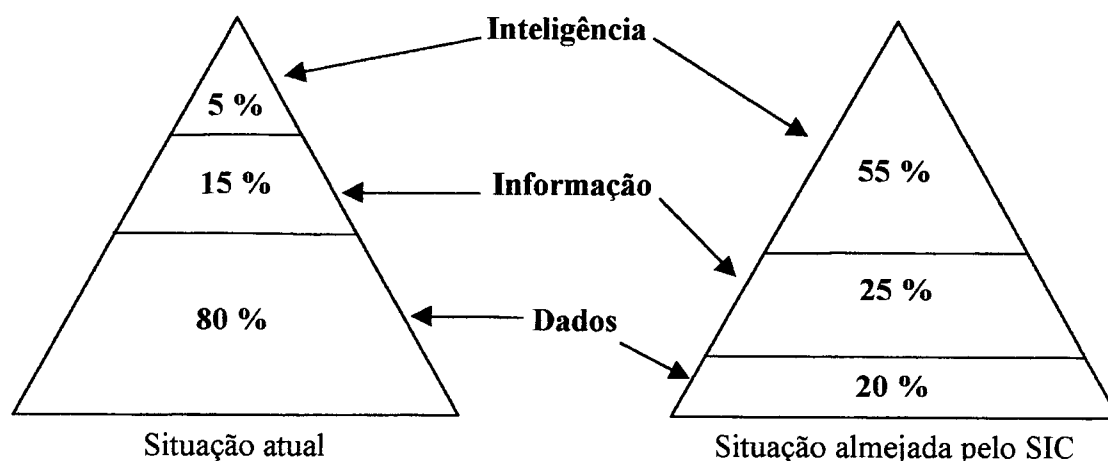


Figura 3 – Foco do sistema de inteligência competitiva.

Fonte: Shaker e Gembicki, 1998

O conceito de inteligência competitiva surgiu na década de 80 como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico e as atividades de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo com respostas rápidas e efetivas às organizações, no que diz respeito aos movimentos e às mudanças do mercado. O que torna o processo de inteligência competitiva diferente é a capacidade de gerar resultados em horas ou dias ao invés de semanas ou meses, o que normalmente ocorre com as metodologias tradicionais de pesquisa e planejamento, além da ênfase em perspectivas estratégicas ao invés de exatidão numérica (Battaglia, 1998).

Os avanços tecnológicos, principalmente das telecomunicações, promoveram uma conectividade global sem precedentes na história da humanidade. Isto acaba por disponibilizar à sociedade mundial uma quantidade fantástica de dados, informações e conhecimento. Dados e informações demais, porém, podem dificultar a identificação e a extração de significado do que realmente importa. O desafio está em extrair desse ambiente os dados que importam e transformá-los em informações e conhecimentos relevantes e sensíveis para a gestão estratégica das organizações. Cabe ressaltar que normalmente quanto maior a qualidade da informação e do dado, maior é o seu custo de obtenção, análise e disseminação. É neste contexto que entra a relevância da inteligência competitiva como uma ferramenta indispensável aos tomadores de decisão.

**A inteligência competitiva pode permitir, entre outras coisas (Kahaner, 1997):**

- a. antecipar mudanças no mercado interno e externo;**
- b. antecipar ações de competidores;**

- c. descobrir novos ou potenciais competidores;**
- d. aprender com os sucessos ou fracassos dos outros;**
- e. aumentar o alcance e a qualidade na consecução de objetivos;**
- f. aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetem os negócios das organizações;**
- g. aprender com mudanças políticas, legislativas ou nas normas que possam afetar os negócios das organizações;**
- h. entrar em novos negócios com sucesso;**
- i. olhar as próprias práticas de negócios com uma mente aberta;**
- j. auxiliar na implementação de novas ferramentas de administração;**
- k. disponibilizar vantagem competitiva para fazer frente ao aumento da competição e competitividade no cenário global;**
- l. simular com acurácia cenários futuros, propiciando ao planejamento estratégico uma visão prospectiva;**
- m. evitar a fuga prematura de conhecimentos da organização; e**
- n. fornecer subsídios a adaptabilidade e flexibilidade do planejamento estratégico.**

Outro fator que vem tornando a IC cada vez mais crítica na nova era pós-industrial é o rápido crescimento de organizações de alta tecnologia como telecomunicações, biotecnologia, farmacêuticas, químicas e informática. Este tipo de organizações requer rápidos ciclos de pesquisa e desenvolvimento – P&D alinhados a um foco global (Kahaner, 1996).

Assim, apresentou-se uma breve noção do que vem a ser a IC e o SIC. A seguir irá se apresentar como os governos de alguns países utilizando a IC e SIC para aumentar a vantagem competitiva de suas nações.

### **3. A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MUNDO**

Em muitos países, como os EUA, há uma linha histórica que liga as iniciativas em inteligência competitiva aos programas militares e de contra-espionagem. No entanto, nos últimos anos, o caráter de suporte a negócios e a vantagem competitiva têm ganho relevância nas iniciativas governamentais. Além disso, cada vez mais a sociedade civil, empresas e associações de indústrias tem se voltado para essa área.

Os programas de inteligência competitiva variam de natureza e abrangência, nos diferentes países, devido as suas diferentes realidades econômicas, idiossincrasias, posicionamento da indústria no cenário internacional e particularidades culturais. A cultura é um fator importante nesse aspecto, não só pela forma como a inteligência competitiva é vista pelas empresas, mas também pelo tipo de participação que o governo tem junto às empresas.

O número de organizações que estão desenvolvendo sistemas de inteligência tem crescido nitidamente. Estima-se que 95% das companhias da lista da Fortune 100, 85% da Fortune 500, e cerca de 50% das companhias americanas de médio porte desenvolveram um processo formal de inteligência competitiva (Tyson, 1998).

O crescimento da atividade de IC no mundo tem provocado um aumento do número de governos de nações estrangeiras que incluíram como nova missão de seus órgãos de inteligência – ou criaram novos órgãos para este fim – atividades de IC. Um exemplo disso é o caso da nova incumbência que a Comunidade de Inteligência Americana recebeu de incluir em seu escopo de atividades a IC, a fim de produzir conhecimentos de mercados exteriores para as organizações americanas (McGonagle, 1998). A Central Intelligence Agency – CIA tem ajudado, com êxito, empresas americanas a firmarem contratos no exterior dos Estados Unidos (Kahaner, 1996).

A inteligência competitiva está se tornando uma das armas mais modernas na guerra mundial da economia. As grandes potências sabem disso e estão desenvolvendo-a e aplicando-a para garantirem a sua supremacia e sobrevivência. Dentre as potências mundiais que estão se utilizando da IC, com vistas a beneficiar as suas indústrias, destacam-se (Kahaner, 1996): Estados Unidos; Suécia; França; Alemanha; Austrália; Reino Unido; Holanda; Suíça; Rússia; e Japão. As economias emergentes – ou países em industrialização – como China; Coreia e Tailândia vêem a IC como uma forma de competirem, com menor desvantagem, com os países mais industrializados no mercado global.

#### 4. CONCLUSÃO

As experiências em outros países, principalmente os de economia emergente, têm demonstrado um grande sucesso da IC para as suas organizações públicas e privadas, contribuindo para o planejamento estratégico, para a gestão estratégica, para a diminuição da fuga de conhecimento por ação de IC adversa e, conseqüentemente, para o aumento da vantagem competitiva de suas nações.

A demanda por informações e conhecimento, necessários à gestão estratégica e à tomada de decisão, tem crescido vertiginosamente devido à conectividade da economia, à velocidade das mudanças e à intangibilidade dos negócios e dos ativos (Davis e Meyer, 1999). Em consequência, impõe-se à gestão estratégica maior flexibilidade, adaptabilidade e agilidade na sua implementação. Isto implica que a gestão estratégica não pode mais ser feita da mesma forma que vinha sendo feito no passado, isto é, de forma cíclica. Hoje, ela precisa ser revista quase que diariamente. Em uma economia marcada por uma velocidade sem precedentes, o que tem valor não é o que está estático mas o que está em movimento (Davis e Meyer, 1999).

É aí que está o link entre a IC e a gestão estratégica. Cada vez mais a IC se torna uma importante ferramenta de gestão, pois é capaz de alimentar as bases necessárias para a execução e implementação da gestão estratégica e balizar a tomada de decisão (Tyson, 1998).

## **BIBLIOGRAFIA**

ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ANSOFF, H. I. & MCDONNELL, Edward J Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BATTAGLIA, Maria da Gloria Botelho; A inteligência competitiva como suporte para construção de um modelo de sistema de informação de clientes para FINEP. Rio de Janeiro: UFRJ: ECO, 1998.

DAVIS, STAN & MEYER, CHRISTOPHER. Blur: a velocidade da mudança na economia integrada. Rio: Ed. Campus. 1999.

FAHEY, Liam & RANDALL, Robert M. Learning from the future: foresight scenarios. West Sussex: JohnWiley & Sons, 1997.

HEIJDEIN, Kees Van Der. The art of strategic conversation. West Sussex: JohnWiley & Sons, 1996.

KAHANER, Larry. Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997.

KAZNAR, Istvan K. Planejamento estratégico: nota de aula. EBAP/FGV: 1999.

KENT, Sherman. Informações Estratégicas. Rio de Janeiro: Bibliex, 1967.

KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril & WEHRICH, Heinz. Administração: fundamentos da teoria e da ciência. São Paulo: Pioneira, 1995.

MATUSIK, Sharon F. & HILL, Charles W. L. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. Academy of Management Review, 1998, vol 23, nº 4, p: 680-697.

MCGEE, James & PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGONAGLE, John J. & VELLA, Carolyn M. Protecting your company against competitive intelligence. Westport: Quorum Books, 1998.

PLATT, Washington. A produção de informações estratégicas. Rio de Janeiro: Bibliex, 1974.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RINGLAND, Gill. Scenario planning: managing for the future. West Sussex: JohnWiley & Sons, 1998.



- SANDERS, T. Irene. Strategic thinking and new science: planning in the midst of chaos, complexity and change. Simon & Schuster, 1998.
- SCHWARTZ, Peter. The art of the long view: planning for the future in na uncertain world. Doubleday, 1996.
- SHAKER, Steven M.& GEMBICKI, Mark P. War room: guide to competitive intelligence, New York: McGraw-Hill, 1998.
- TEECE, David J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. California Management Review. vol 40, n° 3, spring 1998. p: 55-79.
- TYSON, Kirk W. M. The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing and using competitive intelligence. Chicago: Lisle Press, 1998.
- WANG, Richard Y.; LEE, Yang W.; PIPINO, Leo L. et al. Manage your information as a product. Sloan Management Review, summer 1998, p: 95-105.

## A AÇÃO DO CONSULTOR E A TOMADA DE DECISÃO

Letícia Zveiter de Albuquerque Mello

É possível encontrarmos boa bibliografia que disserte sobre a ação do consultor, com dicas sobre as habilidades necessárias, as técnicas gerenciais existentes que auxiliam seu trabalho, cuidados relativos à fase de contratação, técnicas de negociação e diagnóstico, entre outros tópicos tipo passo-a-passo que pretendem facilitar e transmitir ao consultor empresarial a tranquilidade e equilíbrio que serão necessários durante seu período imprevisível de convivência com o cliente.

Há também boa parte desta bibliografia referente a como enfrentar problemas, digamos, de ordem pessoal, de relacionamento com este cliente. E este “cliente”, dito no singular, pode parecer se tratar de um único indivíduo. Mas o cliente ao qual me refiro é a empresa como um todo e tudo o que a compõe, com exceção de seus itens “não vivos”. Até porque, imaginem, quando o consultor estiver no estágio de “compreender sua relação com os equipamentos de produção e seus conflitos”, sua sanidade mental poderá ser submetida à séria avaliação psicológica. Mas, ainda não chegamos lá.

Este cliente-empresa composto de todas as pessoas com as quais o consultor estará lidando diretamente, todas com as quais ele não lida diretamente mas sabem de sua existência e emitem suas opiniões sobre isto e mais todas as relações entre estas pessoas, não é um complexo fácil de entender, diagnosticar, propor soluções, implantá-las e avaliar seus resultados.

Segundo Djalma Oliveira “**consultor empresarial** é o agente de mudanças externo à empresa-cliente que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.”

Percebemos nitidamente, nesta conceituação, todos os aspectos descritos anteriormente. O consultor lida com toda a empresa indiretamente, auxiliando os executivos e profissionais, ou seja, os indivíduos, no processo decisório. Particularmente, pela vasta gama de títulos a respeito de tomada de decisão, processo decisório, entre outros títulos similares, percebo que o grande problema dos executivos e profissionais de qualquer empresa é o momento da tomada de decisão.

Tomar uma decisão é um aspecto delicado visto sob as óticas tanto profissional quanto pessoal. Ambas as óticas possuem influência uma na outra, ou seja, há diversas decisões pessoais que afetam a vida profissional e diversas decisões profissionais que afetam a vida pessoal. Esta influência mútua é um dos aspectos que torna a tomada de decisão algo tão procrastinado, complexo e traumático, fazendo com que muitas vezes ela deixe de ser tomada. Sem citar as

decisões que são tomadas de forma errada ou precipitada, se é que podemos dizer que exista alguma que seja absolutamente correta e que tenha sido tomada em seu “timing” perfeito.

Maria José Bretas Pereira e João Gabriel Fonseca em seu livro “Fases da Decisão” analisam os problemas relativos à tomada de decisão sobre vários aspectos: sistêmico, através de metáforas de paradoxos, observando as influências das diversas culturas e suas filosofias, os tipos de decisões tomadas em diversos “espaços” como família, empresa, instituições, e aspectos conceituais e estruturais do processo decisório. Esta última parte é a que mais interessa nesta avaliação.

Ainda há determinadas sociedades chamadas “primitivas”, e houve uma época em que um certo componente mágico era considerado nas tomadas de decisão. A intuição, os conhecimentos místicos, a utilização de rituais religiosos e tribais eram a base forte para as escolhas das tomadas de decisão. Hoje a racionalidade e a cientificidade, por diversos motivos que não cabe a este trabalho explicitar, substituíram em grande parte os pré-requisitos e conhecimentos necessários nas tomadas de decisão. Mesmo os assuntos pessoais mais objetivos muitas vezes precisam de explicações lógicas para serem aceitos sem contestação.

*“A racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas conseqüências e efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos, (...) ela tem também um conteúdo ético.”* citam Bretas e Fonseca.

Dáí podemos extrair um fato e acrescentar um comentário. Este conteúdo ético citado está sempre presente, seja a tomada de decisão baseada em fatos racionais ou não. A ética envolve todo o conjunto de valores que norteiam uma sociedade em todas as suas ações, portanto, sejam estas religiosas, científicas, filosóficas ou de qualquer outro cunho, sempre conterão conteúdo ético e poderão ser analisadas por este aspecto. Não se trata de bem ou mal, certo ou errado, mas dos valores predominantes que levam as pessoas a agir de uma forma ou outra.

E podemos extrair a observação sobre o julgamento dos riscos decorrentes das conseqüências das tomadas de decisões, e aí repousa a verdadeira razão da paralisia face às alternativas de uma decisão. Não é o fato de decidir em si, mas suas conseqüências que amedrontam. Principalmente se considerarmos que, atualmente, os ambientes que envolvem as decisões pessoais e empresariais estão cada vez mais envolvidos com aspectos que não os afetavam anteriormente, e por isso mesmo estão cada vez mais imprevisíveis. Não basta que todas as informações necessárias para conhecer o problemas estejam disponíveis, que todas as

técnicas conhecidas e probabilidades tenham sido estudadas, que os riscos tenham sido numericamente mensurados, que a previsibilidade esteja em seu maior grau. É também necessário que o indivíduo ou os indivíduos responsáveis pela decisão estejam psicologicamente preparados para todas as consequências previstas e imprevistas.

Para tanto, alguns fatores são considerados cruciais. Assim, o nível de comprometimento emocional e profissional, conhecimento geral, equilíbrio, experiências posteriores em decisões, autonomia sobre o processo decisório e apoio dos outros membros da empresa são fundamentais para que o(s) indivíduo(s) consiga(m) tomar a melhor decisão possível.

Ainda no livro “Fases da Decisão” encontramos alguns possíveis bloqueadores da decisão como a já citada procrastinação, a alienação, a resignação, a dificuldade de estabelecer prioridades, a falta de confiança ou auto-estima baixa, a auto-ilusão, a dependência emocional, o perfeccionismo, o otimismo ingênuo, o medo, a pressão do tempo, a racionalização excessiva, a desorganização interna, entre outros fatores.

Outro aspecto interessante a ser considerado sobre a tomada de decisão é o quanto os indivíduos podem estar cheios de más experiências de decisões anteriores mal sucedidas. Se existe a percepção do insucesso há uma grande possibilidade daquele indivíduo não mais decidir, e se não houve a percepção, e portanto não houve reflexão sobre o erro, há grande possibilidade de novas decisões erradas. É importantíssimo que seja utilizada a técnica de feedback e que uma análise criteriosa, racional, o mais desprovida de valores de julgamento (a fim de evitar constrangimentos) possível seja feita a fim de se aproveitar o que se puder dos possíveis erros e submeter os sucessos a confirmações elogiosas (também com os devidos cuidados para não gerar ciúmes desnecessários).

O consultor empresarial aparece em todo este contexto de tomada de decisão ainda mais vulnerável que os próprios componentes do cliente-empresa. Voltando à conceituação de Djalma Oliveira, o consultor deve ser responsável por auxiliar nas tomadas de decisão mas sem possuir o controle direto sobre a situação. Deve comprometer-se sem se comprometer, com a perdão do jogo de palavras.

A figura do consultor, seja ele autônomo ou esteja ele ligado a alguma corporação de renome ou não, estará sempre vinculada às ações que ele tomar no ambiente de seu cliente ou que venham a afetar este ambiente antes, durante ou depois de seu período de consultoria. Como em qualquer outro negócio, o cliente mantém ou não um produto ou serviço no mercado. E o consultor deve cuidar em manter sua imagem. Este cuidado repousa no quão equilibrada ele consegue manter a relação do comprometimento sem se comprometer.

Equilíbrio seria a palavra chave. Entre os aspectos técnicos e intuitivos, profissionais e pessoais, entre a sua ética e a da empresa, entre a informação explícita e o sigilo. Deve ser um político disfarçado e usar as informações que possui para o bem da empresa cuidando para não abrir “feridas” ocultas entre os membros da organização. Um consultor empresarial, na maioria das vezes, é encarado como a pessoa que está na organização para executar as tarefas que deveriam ser executadas por profissionais da empresa que, por um motivo ou outro, não foram competentes para tal. Normalmente são encarados como aquele que sabe tudo sobre administração e levará a solução para os problemas. Quando na verdade, o consultor empresarial é um alavancador. É responsável por levar alguma técnica nova que possa auxiliar nos processos ou por detectar, diagnosticar algumas falhas e propor soluções, auxiliando em sua implementação e avaliando os resultados.

Portanto, não só o consultor deve dominar perfeitamente bem a arte da decisão, em seus aspectos técnicos e seus aspectos de relacionamento, para executar bem as suas próprias tomadas de decisão, como deve ser um grande avaliador de onde podem surgir os problemas no momento em que a tomada de decisão por parte dos executivos e profissionais da empresa for necessária para a implantação das soluções dos problemas encontrados. Muitas vezes os problemas estão especificamente no âmbito da tomada de decisão.

Há outras “disciplinas” que devem ser dominadas pelo consultor empresarial, além de seus conhecimentos técnicos, visando problemas prováveis a serem enfrentados como a administração da mudança de cultura organizacional, enfrentamento de problemas típicos de empresas familiares (tema que por si só já apresenta profundas análises em ampla bibliografia), detecção de problemas que devem ser resolvidos por profissionais de outras áreas do conhecimento (psicologia, engenharia etc) e técnicas de negociação entre outros diversos assuntos “não-científicos”. A rede de conhecimentos proveniente de todas essas habilidades é que dará ao consultor o equilíbrio necessário para conseguir levar seu cliente ao sucesso.

Alguns autores como Peter Block e o já citado Djalma Oliveira citam diversas características comportamentais e características de habilidade necessárias aos consultores empresariais: atitude racional; adequado relacionamento com as pessoas; ter diálogo amplo e otimizado; ser negociador; ter valores culturais consolidados; ter interesse pelo negócio da empresa; ter atuação com ênfase nas pessoas; desenvolver clima de confiança; saber trabalhar com erros; ter comprometimento das pessoas; ter lealdade à empresa-cliente, à empresa de consultoria e às pessoas; ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades; ter intuição; transmitir segurança; saber trabalhar em equipe;

trabalhar com realismo; saber assumir responsabilidades; ter respeito; ter capacidade de resolver conflitos; ser ético; entre outros aspectos.

Um outro aspecto que deve ser analisado separada e cuidadosamente é a relação do consultor empresarial com as relações de poder dentro da empresa. Reconhecer que tipo de poder domina dentro da empresa, quem exerce poder sobre quem, qual a estrutura formal e informal de poder dominante, e de quem ganhar confiança (ou perder) para fazer com que a empresa possa alcançar seus objetivos corporativos pode ser fundamental para o sucesso ou fracasso da consultoria. Este tópico de poder também nos fornece conteúdo suficiente para um trabalho à parte, mas deve ser comentado como um item importante pois tomada de decisão e poder estão intimamente ligados, uma vez que é necessário autonomia (poder) para se tomar uma decisão. E se o problema do “congelamento” nas tomadas de decisão estiver no elemento da empresa com poder para tal é necessário que o consultor verifique o problema e tenha as armas corretas para combatê-lo.

O sucesso do consultor deve ser o sucesso da empresa no combate ao problema para qual ele foi chamado. Uma consultoria, assim como uma venda, jamais termina. Compreender as dificuldades existentes na tomada de decisão é apenas uma das habilidades que o consultor deve possuir, além de todas as outras citadas brevemente e ainda as que foram esquecidas por desconhecimento e inexperiência, e não por negligência. Enquanto o consultor está atuando na empresa, ele não deve ser um membro externo à organização no que tratar de desejar o sucesso daquele negócio tanto quanto o fundador da empresa, mas deve obrigatoriamente apresentar e transmitir a serenidade necessária de quem não está envolvido no negócio e consegue ter a lucidez e o conhecimento necessários à solução do problema, e mais, deve ser capaz de motivar e realizar as potencialidades existentes nos membros daquela empresa para que eles descubram o que fazer para que consigam agir como consultores externos sempre que necessário.

O verdadeiro consultor externo, e o melhor deles, é aquele que, ao final do processo, não se faz mais necessário pois conseguiu transmitir e implantar o melhor que há em si.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARROS, Betânia T. de & PRATES, Marco Aurélio S. O estilo brasileiro de administrar. São Paulo: Atlas, 1996.

BLOCK, Peter. Consultoria o desafio da liberdade. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

DINSMORE, Paul C. Poder e influência gerencial: além da autoridade formal. Rio de Janeiro: COP, 1989.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. Manual de consultoria empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Maria J.L.B. & FONSECA, João G.M. Faces da decisão. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

## **QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO: EXISTE EXCELÊNCIA PARA O CIDADÃO?**

**Luis César G. de Araújo**

O interesse pela temática gestão pela qualidade total surgiu à época da 2ª Guerra Mundial. Nesta ocasião, era desejo do exército norte-americano aperfeiçoar sua capacidade bélica e ofensiva, de sorte que não houvesse oportunidades para fracassos. A busca pela eliminação de erros e melhoria da performance, objetivos desta poderosa estratégia administrativa, revelou-se como a única saída.

Apesar de seu evidente potencial benéfico, a gestão pela qualidade total somente deixou os quartéis-generais para alcançar as empresas cerca de 25 a 30 anos depois, ou seja, em meados das décadas de 70 a 80. Este fato encontra explicações na existência do chamado "mercado de massa", que apoiado em uma lógica de consumo não recessiva, garantia às organizações a certeza de escoamento de toda a produção sem maiores problemas.

Contudo, o "mercado de massa", pressionado por forças como a globalização e a conseqüente explosão competitiva que incitava, desapareceu. O surgimento de um cliente caracterizado por um perfil mais exigente também contribuiu para a sua desagregação. Restou, neste momento delicado, às empresas, procurarem por uma metodologia de gestão que conduzisse a resultados 100% eficientes. À semelhança do exército norte-americano, as organizações precisavam de uma ferramenta, de um instrumental que possibilitasse vitórias na guerra pela conquista de clientela e aumento da lucratividade. As empresas precisavam de gestão pela qualidade total.

O que esta estratégia pôde proporcionar às organizações que a adotaram povoa milhares de livros e artigos em revistas especializadas. Inúmeras são as histórias de sucesso que seus princípios e idéias ajudaram a construir. Investir em qualidade parece ter sido, definitivamente, uma das maiores descobertas do universo gerencial neste século, tamanhos os benefícios alcançados. Muito embora a técnica assente-se sobre uma noção básica - o que é feito melhor é mais apreciado e valorizado - a incorporação deste tipo de raciocínio à realidade dos negócios, em virtude da influência da transformação ambiental, foi sinônimo de um grande avanço.

Organizações, no entanto, existem no setor privado e também no setor público. Estruturas como o Poder Judiciário e seus tribunais, o Poder Executivo e seus órgãos ou o Poder Legislativo



não prescindem de uma abordagem que cuide dos aspectos gerenciais. Se, como as empresas, tais entes de natureza estatal possuem ativos financeiros, humanos, tecnológicos, missão, objetivos e metas, reengenharia, empowerment, benchmarking e gestão pela qualidade total não devem, e nem podem, constituir palavras estranhas ao dicionário do administrador público.

Infelizmente, muitos não entendem as modernas ferramentas administrativas como elemento integrante do mundo da *res publica*. A mentalidade administrativa atual, talvez graças à natural tendência dicotômica humana, insiste em manter a grande divisão administração privada e administração pública, como se fosse possível cindir o que é uno.

É absurdo imaginar que uma organização deixe de ser tratada com a mesma seriedade reservada às mega-corporações por simplesmente pertencer ao Estado ou servir ao Estado. É absurdo imaginar que isso a torne inferior ou a classifique como inadequada para a aplicação de técnicas gerenciais. Isto seria como emprestar ao adjetivo público um atributo surrealista: imprestável, irreparável.

Esse determinismo tolo, perpetuado pelas empresas que contrapõem a eficácia de seus métodos de trabalho às antigas gerências públicas de organizações então privatizadas, perpetuado pelo preconceito nas contratações de pessoas cuja formação ou experiência se atenha unicamente à área privada, e também pelas instituições de ensino que despejam no mercado de trabalho profissionais para o mundo dos negócios e não para o mundo da gestão, impede qualquer bom projeto e cega para as oportunidades existentes e melhorias já desenvolvidas.

Não que tudo seja perfeito. Nem sonhamos ou nos atrevemos a afirmar que o setor público carece de defeitos, irregularidades e falhas. Aposentados em filas nos postos do INSS, à procura de informações, sem receberem a quantia a que fariam jus; morosidade no andamento das causas judiciais; atendimento precário em hospitais sucateados e escolas de baixa qualidade são alguns exemplos de como o aparelho estatal precisa de aperfeiçoamento. E nesta lista, não devemos esquecer de incluir as prestadoras e concessionárias, bem como as empresas espelho que, embora privadas, aceitaram a incumbência de levar aos cidadãos serviços públicos fundamentais, passando a integrar o rol de instituições que contraíram obrigações em relação à sociedade. Muitos desvios e insuficiências nos serviços oferecidos por estas empresas afetam, por consequência, o desempenho do setor público como um todo, interferindo negativamente em sua imagem junto ao cidadão. Seria o determinismo nominal entrando em ação, convertendo empresas privadas em centros de ineficiência pelo contato letal com o vírus da *res publica*? Esta é uma boa hora para pensarmos sobre a veracidade da dicotomia exposta.

Contudo, existem iniciativas de valor espalhadas por vários órgãos no país. São verdadeiras ilhas de excelência à espera de um padrão, uma estrela-guia que unifique intenções, métodos, objetivos, tudo em prol da melhoria no setor público.

Boas idéias não faltam, braços que as executem também não. Atendo-nos à área jurídica somente, é fácil enumerarmos as ações que resultaram em saltos qualitativos a favor do jurisdicionado:

- Petição eletrônica;
- Internet para acompanhamento das demandas
- Justiça de Pequenas Causas; e
- Justiça Móvel.

A questão, concluímos, não é se existe qualidade no setor público e se existe excelência para o cidadão. Existir, existe, ainda que em pontos isolados. Mas é necessário que algo ou alguém integre todos os esforços, garantindo que excelência seja uma marca da coisa pública.

Esta não será uma tarefa tranqüila. À semelhança do que ocorre em empresas, barreiras culturais terão de ser vencidas. Além disso, o fenômeno da classificação dual (público x privado) fará sentir seu peso, dificultando o processo de mudança direcionado à busca contínua de níveis de excelência. Não obstante, alguns poderão pensar que em se tratando de uma estrutura tão complexa, nada de fato surtirá efeito. Mas o Estado é, de todas as organizações, a maior, a mais importante, a mais fascinante, em razão do que propõe gerar, e, sem dúvida, a única com boas chances de ser eterna, a despeito do que reza o credo entoado pela comunidade global. Vale a pena, acreditamos, investir no seu futuro sustentado.

## **CONSULTORIA, BUROCRACIA E MUDANÇAS**

**Luiz Antonio Rodrigues Dias**

O objetivo deste artigo é abordar as dificuldades enfrentadas pelo consultor ao propor programas que exigem a introdução de mudanças no ambiente empresarial e analisar essas dificuldades sob a ótica da reação das pessoas às mudanças e sob o enfoque de um processo histórico, no qual as empresas, em busca de eficiência e controle, adotaram um modelo administrativo burocratizado.

A partir do surgimento das fábricas, como fruto da revolução industrial, e, conseqüentemente, da eliminação do trabalho artesanal pelos postos de trabalho nas fábricas, sempre se buscou eficiência e controle dos meios produtivos. A maneira consagrada de controlar e obter maior eficiência foi exatamente a divisão do trabalho em tarefas intermediárias simplificadas, cujo objetivo era obter produtos ao menor custo e tempo de produção. Tal tipo de divisão foi chamada divisão racional do trabalho.

Essa forma de administrar se consolidou na sociedade e as empresas se tornaram burocracias, ou organizações burocráticas, como afirma Bresser Pereira:

*“A burocracia – ou organização burocrática – definida como um sistema social racional, ou seja, como um sistema social administrativo segundo critérios de eficiência, em que são definidos objetivos precisos a serem atingidos e se escolhem os meios mais adequados, mais eficientes para atingir aqueles objetivos – transforma-se na forma histórica de agrupamento social de nosso século”. (Bresser Pereira, 1972:50)*

Dentre as conseqüências desse modelo burocrático, identificamos a inibição da criatividade e da interatividade das pessoas no ambiente empresarial, provocando miopia com relação aos processos e individualismo para com relação às tarefas. Enquanto o mercado das empresas era, de certa forma, protegido pela baixa concorrência e grande demanda, esse modelo foi eficiente e empresas tornaram-se impérios. Contudo, apesar da globalização da economia ter aumentado o mercado consumidor para as empresas, simultaneamente aumentou também a concorrência entre elas, o que as obrigou a repensarem suas estruturas administrativas. Nesse contexto, várias foram as propostas de mudanças na forma de administrar surgidas ao longo dos últimos anos.

No universo dessas propostas, uma que obteve grande destaque nos anos 90 chamava-se reengenharia. Tratava-se de uma proposta ousada, na qual seus autores Michael Hammer e James Champy afirmavam ser a reengenharia uma forma de se eliminar a burocracia:

*“A forma de se eliminar a burocracia e nivelar a organização é o emprego da reengenharia dos processos, para que deixem de estar fragmentados. Só então a empresa conseguirá sobreviver sem a sua burocracia”.* (Hammer, 1994: 35)

Como proposta de forma de administrar, o mérito principal da reengenharia foi a ênfase aos processos em detrimento da ênfase nas tarefas, sendo processo definido pelos autores como “conjunto de atividades com uma ou mais entradas e que cria uma saída de valor para o cliente” (Hammer, 1994: 24).

Contudo, apesar da proposta sensata de se criar uma saída de valor para o cliente, o que se destaca, aos nossos olhos, é a afirmação de que a reengenharia seria uma forma de se eliminar a burocracia.

Eliminar a burocracia, ao nosso ver, é uma pretensão e qualquer proposta neste sentido estaria fadada ao fracasso, devido ao fato de que a instalação do modelo burocrático nas empresas ocorreu de forma natural e que, ao longo do tempo, esse modelo orientou a formação das empresas. Tal orientação, individualmente implantada por cada empresa, lhes conferiu uma espécie de identidade, materializada na sua forma de fazer as coisas e foi, até mesmo, motivo dos seus sucessos pois “... se as empresas modernas fragmentam o trabalho em tarefas sem sentido, é porque outrora a eficiência era alcançada dessa forma.” (Hammer, 1994: 9) Porém, hoje, as exigências do mercado obrigam as empresas a repensarem e alterarem suas estruturas administrativas de modo a continuarem a existir em um ambiente diferente e dinâmico.

Em ambientes onde, cada vez mais, a concorrência é acirrada e os clientes são exigentes, não é possível que as empresas mantenham suas estruturas administrativas voltadas unicamente para as tarefas e que não priorizem os processos que as integram, assim como que desconsiderem suas interações com o próprio ambiente. Para que isto ocorra é necessário que as empresas, ou melhor, que as pessoas que as compõem não desempenhem as suas tarefas como um fim em si mesmas, mas sim como partes integrantes de processos maiores, pois *“o sucesso do trabalho depende bem mais de atividades e esforços de trabalhadores com autonomia e poder de decisão do que de ações de gerentes funcionais orientados para as tarefas.”* (Hammer, 1994:63).

De modo a passar a priorizar os processos, é necessário que as pessoas sejam motivadas, treinadas, capacitadas e incentivadas para adotar novos procedimentos, o que significa mudar as suas formas de agirem e uma das alternativas de que as empresas dispõem é a contratação de consultoria.

O consultor tem a sua frente, então, o desafio de oferecer um programa que atenda às expectativas da direção da empresa e que, ao mesmo tempo, seja factível quanto ao aspecto da introdução de mudanças, quando estas são necessárias. E é a forma de implementação dessas mudanças a chave para o sucesso ou insucesso do programa.

Inicialmente, “(...) a experiência mostra que, quando uma empresa decide realmente implementar mudanças, poucos dirigentes têm se revelado competentes para promover as transformações necessárias.” (Pereira in Bjur, 1994:108). Porém essa ausência de competência deve ser analisada sob o aspecto da dificuldade de se abrir mão dos conhecimentos previamente adquiridos. Esses conhecimentos, sendo utilizados ao longo do tempo e associados às rotinas diárias, significam para a direção que a sua forma de administrar é correta e que são o motivo para a manutenção da existência da empresa e que não precisam ser mudados, ou seja:

*“A aprendizagem é uma aquisição. Uma vez adquirida, tende a se perpetuar. Pode-se perder a destreza e a agilidade, mas não a essência do aprendido. Quanto mais se usa o conteúdo da aprendizagem ou a habilidade adquirida, mais ela se amplia; quanto mais se repete, mais se institucionaliza; quanto mais institucionalizada, mais tende para a permanência”.* (Pereira, 1997:251)

Ao se implementar mudanças no ambiente empresarial, implicitamente se está introduzindo novos conhecimentos com o objetivo de melhorar, ou atualizar, a empresa para fins de sua continuidade no mercado, por intermédio da geração de produtos e serviços com valor para os clientes. Ao mesmo tempo, se está exigindo que conhecimentos antigos sejam ignorados e descartados, o que significa desaprendizagem.

*“Desaprender implica jogar fora a experiência adquirida, abrir mão de crenças, valores, conhecimentos e práticas costumeiras. Gera uma tremenda sensação de perda, que vem sempre acompanhada de insegurança e ambigüidade. Desaprender significa abandonar a rotina (...)”* (Pereira, 1997:252)

Em face do exposto, independente de se tratar de reengenharia ou de outra técnica de consultoria, o consultor precisa estar atento para que o seu trabalho não redunde em fracasso ou ausência de vitória, contrariando as expectativas e gerando frustrações, como encontramos exemplificado pelo próprio Hammer em sua obra:

*“... muitas empresas que começam a reengenharia não chegam a bom resultado. Elas terminam os seus esforços precisamente por onde começaram, sem nenhuma mudança significativa, sem grandes melhorias de desempenho e alimentando a descrença dos empregados com mais um programa ineficaz de melhoria da empresa”. (Hammer, 1994: 167).*

Concluimos, então, que o consultor, ao prestar um serviço a uma empresa, deve ter em mente o seguinte:

- a empresa tem uma identidade própria, geralmente fruto de um modelo administrativo burocratizado, que buscava por intermédio da divisão racional do trabalho a eficiência e controle da geração de produtos ou serviços.
- esse modelo burocrático foi, por muito tempo, a razão do crescimento das empresas, mas que a partir do aumento da concorrência e das exigências dos clientes não mais se mostra eficiente para garantir a existência da empresa em um novo ambiente altamente competitivo.
- os conhecimentos e hábitos, adquiridos e incorporados ao longo do tempo, estão arraigados nas pessoas que compõem as empresas e significam para elas a forma correta de realizar as suas obrigações, assim como não estão sujeitas a mudanças facilmente.
- As mudanças são uma espécie de desaprendizagem, ou abandono de crenças, tradições e costumes e, em razão disto, o sucesso, ou o insucesso, da consultoria dependem, fundamentalmente, da forma como estas mudanças forem sugeridas, planejadas e implementadas.

## **BIBLIOGRAFIA**

BJUR, Wesley & CARAVANTES, Geraldo R. Reengenharia ou readministração? - do útil e do fútil nos processo de mudança. Porto Alegre: AGE, 1994.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Tecnoburocracia e contestação. Petrópolis: Vozes, 1972.

- DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MORRIS, Daniel & BRANDON, Joel. Reengenharia: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. & SHAW, Robert B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PEREIRA, Maria José L. de Bretas: Modelos de mudanças nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In Reengenharia ou readministração? - do útil e do fútil nos processo de mudança. Porto Alegre: AGE, 1994, p. 108-159.
- PEREIRA, Maria José L. de Bretas & FONSECA, João Gabriel M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TENÓRIO, Fernando G. Flexibilização organizacional, mito ou realidade? Rio de Janeiro: FGV, 2000.

## **ALGUMAS NOTAS SOBRE ARQUITETURA ORGANIZACIONAL**

**Maurício Balesdent Barreira**

A compreensão das organizações como um sistema aberto, sujeitas, pois, a diversas variáveis internas e externas que se conjugam mutuamente, faz perceber que nem a reunião da mais adequada configuração estrutural com uma equipe treinada e eficiente e com um produto diferenciado e de qualidade é suficiente a determinar o êxito junto ao mercado, pois a cada momento - e cada vez mais rapidamente - os fatores externos tendem a influir nesse resultado final.

A celeridade das mudanças tecnológicas, a crescente quantidade e qualidade dos concorrentes, o globalismo, a sofisticação das expectativas dos clientes, a atuação dos governos, as novas relações de trabalho, entre outros aspectos, constituem fatores externos imprevisíveis ou, se previsíveis, de difícil mensuração quanto a seu impacto em cada organização.

Se assim é, as fórmulas perfeitas e acabadas de administração, quer relacionadas a modelos organizacionais ou a métodos de trabalho, perdem a validade, pois o que realmente passa a determinar a eficácia de uma organização é a sua capacidade de reagir a tais forças exteriores.

Nesse sentido, surge a arquitetura organizacional, formulada por David Nadler, Marc Gerstein, Robert Shaw e associados, em sua obra **Arquitetura Organizacional: A Chave Para a Mudança Empresarial**, compreendida como o conjunto de elementos, tais como a estrutura formal, as práticas de trabalho, a natureza da organização informal, os processos de seleção de pessoal, a socialização e o desenvolvimento de pessoas, que determinam o *modus operandi* de uma organização.

Mesmo que se possa supor que a identidade conceitual da arquitetura organizacional dependa da inferida relação com a arquitetura física, essa analogia serve apenas a determinar um modo de compreender a organização como um sistema dinâmico, no qual a forma de conjugar fatores (= forma de construir) é mais importante que o projeto em si. Muitas das demais correlações intentadas pelos autores citados acabam por confundir uma conceituação cujo conteúdo, interessante e peculiar, extrapola em muito o campo limitado da analogia proposta.

Tal se dá, inclusive, porque o foco da arquitetura organizacional - ao contrário do que faz supor a denominação - é o recurso humano e sua forma de atuação, ou, como propõe o tratamento analógico, a delimitação de seu "espaço comportamental".



Retornando ao contexto antes traçado, de inevitável sujeição das organizações às conformações mutáveis do ambiente externo, não se vislumbra a possibilidade de sua subsistência, sob a ótica da arquitetura organizacional, como entidade autônoma, isolada, pois a integração global já delineada impõe permanente relação com outras organizações, mediante alianças, joint ventures e outras formas cooperativas, movimento esse que não exclui sequer as interfaces com concorrentes diretos, pois ocorrem situações, por exemplo, em que a apreensão de novas tecnologias, por seu custo e complexidade, somente se propicia com a atuação conjunta dos concorrentes, que no momento seguinte a aplicação, separadamente, e segundo suas próprias percepções, em ambiente novamente de disputa direta de mercados.

Não se concebe também, diante da necessidade de reagir às forças internas e externas que pressionam as organizações, que as formas organizacionais sejam rígidas e permanentes. As forças internas, determinadas por ações humanas, culturas distintas e valores organizacionais percebidos de formas diversas, induzem a uma flexibilidade hierárquica e das formas de trabalho; as forças externas determinam uma flexibilidade estrutural que atenda aos diversos mercados.

Dá-se o abandono das estruturas matriciais tradicionais calcadas na hierarquia e a valorização de equipes de trabalho formadas segundo as demandas imediatas. A preservar a cultura e os valores da organização e a planejar ações a médio e longo prazo, quando possível, apresenta-se como fundamental nesse sistema maleável a alta gerência, à qual compete, também, estabelecer os limites das delegações internas de competência e da colaboração interorganizacional.

No que concerne à delegação de competência e poder, trata-se de imprescindível instrumento da arquitetura organizacional, pois o trabalho em equipe pressupõe que o processo decisório se dilua na organização, permitindo-lhe a agilidade que o mercado impõe. As sub-unidades e equipes devem possuir maior autonomia, princípio esse que depende, para o atingimento de seus fins, de apropriado processo de seleção e de constante treinamento dos membros.

Valoriza-se, nesse contexto, pessoas com visão sistêmica da organização e do mercado, que possuam, assim, elementos suficientes a propiciar-lhes a tomada de decisões sem necessidade de submissão a uma estrutura hierárquica. A formação de equipes, com membros distintos entre si quanto à formação, ao cargo, à natureza do vínculo e à dedicação, é hoje imperiosa, quer por conveniência da organização, ou por decorrência da própria diversidade de relações de trabalho em vigor.

Esse "não-modelo" organizacional, assim identificado por sua fluidez e maleabilidade segundo as pressões externas que o determinem, não se concebe sob a regência de normas e regras pré-determinadas, essenciais ao modelo burocrático. São os valores e a cultura organizacional que traçam o modo de agir das pessoas e dos grupos de trabalho, assim como limitam e condicionam o espaço de suas competências. Torna-se discipienda, assim, a permanente submissão dos atos aos gerentes superiores e a supervisão destes em cada fase do processo.

Mas a dinâmica de atuação dessas equipes com auto grau de autonomia e com formação diversificada em vários aspectos, conforme já ressaltado, requer adequados meios de aferição de resultados, que contemplem períodos curtos ou curtíssimos, de forma a estimular a busca por resultados financeiros em cada projeto ou etapa do trabalho. Dessa forma, a liberdade de agir, proporcionada pelo sistema de delegação de poder e competências, sofre condicionamento da exigência de resultados financeiros a curto prazo, diferentemente do que ocorre com organizações tradicionais em que, por se encontrarem os meios de ação previamente estabelecidos e permanentemente controlados pelas normas e determinações superiores, a avaliação pode perfazer-se em períodos longos.

Sob a perspectiva do consultor de organizações, a arquitetura organizacional, como ocorre com outras técnicas atuais, afasta completamente a hipótese do modelo pronto. Aspectos como a localização geográfica devem ser considerados, pois o modo de atuação das equipes há de estar consonante com a cultura de cada lugar. Deve ocorrer o mesmo quanto aos diversos outros fatores peculiares da organização e do mercado em questão, pois, afinal, se o conceito proposto funda-se na maleabilidade das organizações, não há de se admitir que o consultor chamado a colaborar nos processos de trabalho pretenda impor algo já formatado.

Por fim, cabe ressaltar um fator bastante louvável da arquitetura organizacional, qual seja: a sua concepção não visa a substituir outras técnicas, ao contrário, delas necessita para sua implementação, como ocorre, explicitamente, com a Qualidade Total, o Empowerment e o Benchmarking, entre outras.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

## BIBLIOTECA

ESTE VOLUME DEVE SER DEVOLVIDO À BIBLIOTECA  
NA ÚLTIMA DATA MARCADA

[illegible]

000302656



N Chem