

## **Reciclagem situacional (RS): — Uma estratégia de DO para diagnóstico e intervenção**

FRANCISCO GOMES DE MATOS\*

*1. Introdução: adaptação à mudança; 2. Gerência e comportamento administrativo; 3. Reciclagem situacional (RS): uma estratégia para a mudança.*

### **1. Introdução: adaptação à mudança**

A mudança é uma realidade permanente. É o único dado imutável e, hoje, o maior desafio em administração. Isto porque nunca as transformações foram tão rápidas e abrangentes, envolvendo todas as áreas de atividades e conhecimentos humanos.

Dáí exigir-se como condições essenciais para a eficácia em administração: a habilidade em perceber e planejar mudanças adaptativas para garantir a continuidade; espírito inovador e criatividade para impulsionar a organização ao crescimento.

A maneira antiga de agarrar-se à rotina, à experiência, ao poder, ao tamanho ou à organização cede lugar à capacidade de adaptação aos novos desafios e às novas situações.

A necessidade da inovação contínua (que em termos empresariais é, também, sinônimo de *marketing*) levou à mudança promovida. O estímulo

\* Consultor de desenvolvimento organizacional. Realizou trabalhos para: Atlântica Boavista de Seguros, Banco Nacional SA, Banco do Estado da Guanabara. Foi diretor do Senac e professor da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

à pesquisa científica é cada vez mais intenso; o cientista é o mais recente e importante personagem no elenco empresarial — quase todos os prêmios Nobel pertencem, hoje, a organizações empresariais.

A mudança assusta. Daí os fenômenos de resistência que são, em geral, manifestações de medo e insegurança, diante das novas situações e das novas técnicas.

Não há resistência quando são claros os benefícios. A resistência nasce da dúvida, das incertezas, quando a mudança é, então, interpretada como ameaça. Bem orientada e conduzida, é aceita como oportunidade. Daí a principal causa da resistência estar no *introdutor* e não nos *envolvidos*.

É fator relevante para o sucesso ou fracasso das organizações a conscientização (percepção) dos líderes para as realidades estratégicas: ver a realidade interna e externa em termos da manutenção desejável e da potencialidade das transformações, levando os indivíduos a perceberem a realidade útil à atuação eficaz.

Nossa percepção não é clara quando os fatos estão ocorrendo. Quando as coisas vão bem, não se percebe a necessidade de mudança e resiste-se. Se os métodos estão correspondendo, para que mudar?

Conhecer a realidade significa conhecer o que os indivíduos fazem e sentem; quais os resultados, como e por que ocorrem; quais as tendências, quais os riscos presumíveis e as oportunidades potenciais.

São maneiras clássicas de *adaptação negativa* aos processos de mudança:

- Não ver o indesejável: negar a realidade por uma atitude de descrença. A indiferença é uma forma de violência, de poder destruidor pelo que representa em desmotivação. É um modo sutil de arrefecer o entusiasmo dos inovadores.
- Reviver o passado: estimular a crença em experiências passadas, sem considerar as variáveis situacionais. Apoio em fantasias, torcendo a realidade, distorcendo fatos em reforço a argumentos de resistência às transformações.
- Minimizar o significado da mudança: procurar anular o impacto da renovação com supersimplificações, com interpretações simplistas. Ater-se a aspectos acidentais, em prejuízo do sentido profundo das modificações.
- Reagir com violência: usar a força como repressão; uso discricionário da autoridade; explosões emocionais; atitudes hostis.
- Deixar-se sucumbir: adotar atitudes derrotistas, interpretando as reformas como repressão e fracasso, reagindo com apatia e depressão.

A *adaptação positiva* importa admitir a irreversibilidade da mudança, adaptando-se a ela sem que isto conflite com os autênticos valores morais e espirituais. É a consideração da mudança como um fenômeno natural de crescimento.

Portanto, a única *estratégia eficaz* para a mudança é a *participação*. Só com participação, há aprendizagem; só com participação, há mudança. Daí a gerência, num tempo marcado pelos impactos da mudança acelerada, ser eminentemente participativa.

## 2. Gerência e comportamento administrativo

Gerente é aquele que obtém resultados através da equipe. A função da gerência é tornar o grupo produtivo.

Os gerentes usualmente são habilidosos executores, “carregam a seção nos ombros”, desenvolvendo a mística da insubstituíbilidade. Limitam à sua competência o progresso da equipe e da empresa.

No entanto, a empresa só crescerá pela ação dinâmica e inovadora das gerências.

O gerente é um diagnosticador, tal a ênfase, hoje, em gestão situacional, nas variáveis conjunturais, na percepção sobre acontecimentos e tendências.

A gerência situacional é uma gerência para a mudança.

Os métodos de gestão de ontem são incompatíveis com as tendências do comportamento administrativo hoje.

As pessoas, no trabalho, cada vez mais demonstram tendências para:

- a) autodireção, ou seja, menos ação diretiva e mais participação na determinação dos objetivos;
- b) autocontrole — maior liberdade de assumir os riscos da tarefa sem interferências constantes;
- c) criatividade — maior oportunidade de contribuir com suas idéias;
- d) delegação — liberdade de decisão com a informação básica disponível;
- e) participação e co-responsabilidade — ouvir e ser ouvido; ser engajado no planejamento e na execução;
- f) resultados — sentir que estão realizando; ver os produtos do seu trabalho.

Essas tendências reforçam a necessidade de um sistema que permita o amplo envolvimento do pessoal na dinâmica administrativa. Há necessidade de que todos se engajem num esforço comum, planejando e realizando. Resultados tangíveis são os maiores motivadores da ação produtiva. Levar a equipe a resultados é função da liderança. Para a participação, todavia, é imprescindível o conhecimento. Um sistema de informações, análise e reflexão sobre as realidades empresariais é o que objetiva um programa de reciclagem situacional.

## 3. Reciclagem situacional (RS): uma estratégia para a mudança

Considerada a mudança como uma referência constante e desafiadora, torna-se imprescindível que a organização se arme de condições efetivas para interpretá-la e processá-la adequadamente. É preciso que a empresa responda como um todo orgânico e sistêmico. Que os gerentes estejam preparados, falando uma mesma linguagem e procedendo dentro de uma linha coerente e flexível.

Para tanto é necessário que se disponha de um sistema que os mantenha informados, participantes, cooperativos e abertos às transformações inovadoras e que se institucionalize o *diálogo estruturado* que leve ao diagnóstico sistemático, garantidor da ação preventiva e corretiva. Estabelece-se,

assim, o tipo de administração renovadora, exigível, hoje, à empresa em expansão.

O sistema RS é um processo de diagnóstico permanente e de permanente ação interventora, preservando a capacidade auto-renovadora da gerência e o crescimento auto-sustentado da organização.

O sistema está apoiado nos homens-chave que conduzem a empresa: seus administradores em todos os níveis. Tem por fundamento o gerente, como educador, e a informação como elemento essencial à administração.

Como manter os executivos a par das informações básicas de sua atividade e integrados no esforço comum?

Essa, a questão essencial proposta, e cuja resposta irá determinar êxitos ou insucessos na função gerencial.

### 3.1 *Características do sistema RS — reciclagem situacional*

Uma sistemática de RS apóia-se em dupla abordagem: *discussão cooperativa* (gradual estímulo à participação, por meio de leitura dirigida, comentários induzidos e análise de casos da empresa) e *análise situacional* (levantamento e diagnóstico das situações críticas e identificação das formas de sustentação e comprometimento com um sistema de ações preventivas, corretivas e criativas).

Os instrumentos básicos utilizados são: o *sistema de reuniões programadas* e os *seminários situacionais*.

Tais práticas, institucionalizadas, têm como produtos as *diretrizes gerais* que, emanadas do consenso dos participantes, são fortes indicadores para a ação estratégica.

Tanto o sistema de reuniões programadas (responsável pela informação atualizada, pela continuidade da comunicação e pela renovação permanente) como os seminários situacionais (exame das situações críticas, globais e setoriais e indicações estratégicas de atuação corretiva e preventiva) são resultantes de uma ação sistêmica total, ou seja, os elementos-chave do sistema — as chefias — são levados a considerar a empresa como uma realidade global e a perceber seu papel e o de sua unidade, no esforço integrado do todo empresarial.

Desse modo, o comprometimento da alta direção, na estratégia de ação do sistema RS, compreende três módulos integrados: *essencial*, de *sustentação* e de *transformação*.

O módulo essencial compreende três etapas:

1. Seminário situacional — levantamento dos problemas e busca criativa de soluções.
2. Grupo de conclusão — reflexão sobre os dados levantados no seminário, estudo da exequibilidade das providências indicadas e providências para a aplicação experimental.
3. Grupo de acompanhamento e controle — assistência técnica e avaliação sistemática dos resultados.

O módulo de sustentação prevê a realização semestral de seminários situacionais, visando:

- a) rever a problemática anterior;
- b) examinar as soluções sugeridas e aplicadas;
- c) analisar os resultados;
- d) levantar novos problemas e novas soluções.

O módulo de transformação compreende as reuniões da direção superior, objetivando especificamente a efetivação das idéias, sugestões e experimentos que se mostrem eficazes.

Essas reuniões são realizadas uma vez por ano, significando uma revisão crítica da sistemática de RS, como imprescindível recurso de revigoração e correções.

Os seminários situacionais, permeando o sistema de reuniões programadas, no nível departamental, representam um forte estímulo à conscientização e integração das chefias e dos liderados.

Para se obter resultado pleno nos seminários situacionais, há necessidade de duas providências essenciais:

- a) formulação de políticas nas áreas-chave de resultados;
- b) transmissão dessas diretrizes, aos participantes, em exposição introdutória.

A partir daí, podem-se levar os participantes à crítica e à análise situacional, identificando “áreas de perda” e “áreas de ganho”.

A ampla discussão sobre: “Onde estamos falhando?”, “Onde precisamos aperfeiçoar?” leva a detectarem-se as “forças negativas” e as “forças de sustentação” — pontos fundamentais para o exame da realidade.

Tal processo de reciclagem, semestralmente utilizado, conduz à visão realística da situação, quanto a:

- a) progressos alcançados no semestre;
- b) pontos de estagnação;
- c) perdas.

Assim sendo, demonstram ser resultantes de um sistema de RS:

1. Objetivos do grupo tornam-se objetivos de cada um.
2. A tradução desses objetivos em metas setoriais e individuais é, fundamentalmente, tarefa da chefia.
3. As táticas de integração dos sistemas técnico e humano, numa realidade de resultados, tornam-se esforço administrativo global.
4. O autodesenvolvimento é estimulado por meio de desafios (delegação e criatividade) e reciclagens periódicas.

### 3.2 *Reciclagem situacional — Experimentos*

A metodologia RS já foi exaustivamente experimentada por nós em grandes e médias organizações.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Descrição pormenorizada consta de nosso livro *Administração para crescimento empresarial*. Zahar Ed., 1976.

Recentemente, adotamos com êxito o processo em duas empresas tradicionais que, depois de situarem-se entre as maiores do setor, vinham, há alguns anos, estacionárias.

Entre uma e outra experiência decorreu um ano. Como se tratava de organizações semelhantes, quanto aos objetivos e estrutura, as referências sobre intervenções e reações na primeira foram úteis no ajustamento da estratégia de diagnose e atuação na segunda empresa.

Se, em termos estruturais e de qualidade técnica do pessoal, assemelhavam-se perfeitamente, o clima organizacional, no entanto, apresentava características específicas significativas.

A primeira vivia um ambiente de inquietação, insegurança e desmotivação gerado principalmente pela ameaça de absorção da empresa por uma outra instituição e por repetidos desacertos de administrações anteriores.

A segunda era uma empresa que experimentou expressivo sucesso, num período áureo para o tipo de atividade, mas que, com o processo inflacionário e as desatualizações na política operacional, foi levada a um equilíbrio vegetativo. Sua sobrevivência mantinha-se à base da eficiência do pessoal, cuja "longevidade" funcional traduzia-se em confiança, amizade e dedicação. Não se inovava, não se dinamizava, mantendo-se todavia um prudente ritmo operacional, com a minimização de riscos e custos. Não havendo competição, tendo a concorrência praticamente se extinguido com o surto inflacionário, a organização podia subsistir, já que era integrante de um poderoso e prestigiado grupo empresarial.

Numa como noutra empresa, havia necessidade de se conscientizar, despertar e instigar o pessoal para a mudança por motivações diversas: no primeiro caso, reforçando a crença na instituição, pela competência administrativa. Assim, honestidade de propósitos, coragem de mudar hábitos e procedimentos e muita força e disposição de motivar e integrar o pessoal conduziram a empresa à renovação, à superação dos problemas e ao sucesso administrativo e operacional (foi aplicada, nesse caso, a sistemática completa de RS).

No segundo caso, a problemática orientava-se em outra dimensão. A posição estática, a ilusória tranqüilidade de uma eficiência controlada, uma produção em níveis de baixa produtividade, riscos e custos policiados poderiam, inalterado o quadro, apenas retardar o insucesso total.

Daí a importância e a urgência de não apenas promover uma reestruturação que já se recomendava urgente, mas procurar levar os dirigentes à compreensão da nova realidade conjuntural e da necessidade da mudança, em termos de filosofia de empresa, comportamento mercadológico, estilo gerencial, atitudes e métodos de trabalho.

A administração da empresa solicitou à consultoria externa a reorganização e sistematização dos procedimentos tradicionalmente executados. Pretendia-se, inicialmente, reformular a ordem em uso, no pressuposto de que se estava tornando a organização mais eficiente, reaparelhando-a para a eficácia. Nessa tônica, o trabalho resultaria, a médio prazo, em irremediável frustração.

Como tática de conquista optou-se por um esforço-diagnóstico por meio de um modelo clássico de estudo de descrição de funções. Cuidou-se, todavia, do amplo envolvimento dos interessados. Desse modo, além das entrevistas com os elementos-chave, promoveu-se a institucionalização do processo de reuniões programadas, com vistas a estimular o amadurecimento do grupo: integração, intercâmbio de informações funcionais, inter-relacionamento entre os diversos grupos, com vistas ao estabelecimento de uma ordem sistêmica, ao contrário de ações individualistas e fragmentárias.

Adotou-se a sistemática do *desenvolvimento de equipes*, sendo as reuniões acompanhadas por um animador, coordenando a reunião, e um facilitador, orientando-a metodologicamente.

Atas padronizadas, sumarizando os aspectos importantes e as conclusões, eram os “produtos” para a ação racional, dentro da estratégia de intervenção adotada. O objetivo era, pela discussão dos problemas empresariais, levar os dirigentes a se habituarem a ver a organização como um todo sistêmico, conscientizando-os da necessidade da mudança e sensibilizando-os para as intervenções exigidas.

Após uma série de 10 reuniões, mostrou-se conveniente a realização de um seminário pela metodologia RS — reciclagem situacional.

Nessa altura já havia condições para convocar os dirigentes para uma discussão aberta e franca sobre a realidade empresarial, por eles mesmos levantada.

O temário do seminário compreendeu o seguinte roteiro:

- Administração, hoje.
- A mudança e sua irreversibilidade. Como administrá-la.
- Motivação aplicada e liderança situacional.
- Desenvolvimento organizacional. Características e intervenções.
- Descentralização administrativa (o uso da delegação).
- A educação empresarial.

Partiu-se, pois, de um enfoque sobre o momento atual e a teoria de administração, hoje. Com os imperativos de uma época pautada pela mudança, promoveu-se uma abordagem objetiva da realidade da empresa, por meio do exame e da reflexão sobre problemas e soluções sugeridas.

Com as lideranças já habituadas ao diálogo, à discussão dos problemas e ao compromisso com o exercício comum e sistêmico, podia tentar-se a obtenção de um diagnóstico fidedigno que orientasse estratégias globais e táticas setoriais de ação renovadora.

Para facilitar a busca da *verdade empresarial*, do diagnóstico da situação, acertamos um artifício: a apresentação de um caso para discussão que de algum modo retratasse situações críticas vividas pela organização. O objetivo era fazer com que, usando um instrumento neutro — situações descritas no caso — os dirigentes anulassem seus comprometimentos emocionais — que poderiam exercer ação inibidora — e pudessem encarar desafios reais.

Para tanto procurou-se descrever, em essência (todavia com modificações que descaracterizassem a empresa real), a situação, as mudanças ocorridas e a abordagem metodológica experimentada na primeira empresa.

A apresentação do caso, para discussão, tinha por objetivo exercitar o grupo para o experimento de análise situacional que foi proposto a seguir. Após o exame de uma situação semelhante, mas fictícia, a apreciação da realidade empresarial tornou-se mais claramente diagnosticável.

Um primeiro levantamento de fatores negativos, de natureza interna como de conjuntura externa, revelou 58 problemas (respectivamente 38 e 20 itens de caráter interno e externo).

Em relação às forças positivas de influência, registraram-se 34 proposições de natureza interna para 20 indicações de cunho externo.

Mais do que a expressividade numérica da colaboração, ressalta a qualidade das proposições que revelaram alto grau de maturidade e, acima de tudo, grande receptividade à mudança, à renovação e ao autoaperfeiçoamento.

Alguns itens referentes ao diagnóstico dos fatores "que atrapalham" foram fundo às causas, tais como: falta de renovação nos quadros dirigentes; inadaptação da empresa às modernas técnicas de administração; centralização excessiva; comunicação inadequada; tradicionalismo excessivo e lentidão nas mudanças.

Por outro lado foi realçada, entre os fatores "que ajudam", essa mesma tradição, resultante de honestidade e boa intenção de dirigentes e empregados, considerável patrimônio da empresa, segurança de trabalhar em um grupo forte e o clima generalizado de cordialidade e amizade.

A análise desceu a detalhes de filosofia operacional da maior atualidade e que estavam a exigir pronta intervenção.

O quadro analítico permitiu, assim, que a direção da empresa dispusesse de um referencial importantíssimo para o estabelecimento de um planejamento estratégico, com a vantagem inestimável de ser originário dos seus executivos responsáveis, dos que deverão futuramente traduzir planos e idéias em realidades concretas.

### *3.3 Reciclagem situacional é realidade de empresa*

O que objetiva um programa sistemático de reciclagem situacional é manter os dirigentes e os dirigidos da organização permanentemente informados e conscientes das realidades empresariais.

Não significa isso, tão-somente, a montagem de estruturas que gerem fontes de informação, mas a aplicação de uma variada tecnologia de trabalho em grupo que possibilite o amplo debate e exame de situações críticas e soluções adequadas.

## **Summary**

When change is taken as a constant and challenging reference, it becomes essential that the organization be able to interpret and perform it adequately.



For such a purpose, however, the organization should respond as an organic and systemic whole.

Besides, it should have a system to keep its members informed, participant, cooperative and open to the innovative transformations. This is the role played by situational recycling (RS).

The RS system is a permanent process of diagnosis and intervention, which preserves management's self-renewing capacity and the organization's self-sustained growth.

An RS system is based on a double approach: cooperative discussion and situation analysis.

Its basic instruments are programmed meetings and situation seminars.

The following results are obtained:

1. The group's objectives are internalized by its members.
2. Said objectives are translated into sectorial and individual goals (fundamentally, a task for managers).
3. The tactics to integrate the technical and human systems becomes a global managerial effort.
4. Self-development is stimulated through periodical challenging and recycling.

The objective of an RS systematic program is to keep the organization's management and employees permanently informed and conscious of its reality. This is done by adopting structures which generate information sources, as well as by applying a diversified group-work technology which allows an extensive discussion of critical situations and adequate solutions.

The author concludes the article by presenting to examples of the successful use of situational recycling.

## **MARQUE UM ENCONTRO COM VAN GOGH**



Vincent Van Gogh (40 x 50)

Os mais belos quadros dos grandes mestres estão agora ao seu alcance.

Reproduções sobre tela, importadas da Itália, que não devem nada aos originais, (a não ser no preço) para valorizar o seu ambiente.

A escolha é sua.

Livrarias da Fundação Getúlio Vargas

RIO — S. PAULO  
BRASÍLIA

# FGV EDITORA sempre perto de você

## livrarias

### RIO DE JANEIRO

J. CARNEIRO FÉLIX -  
Praia de Botafogo, 188 -  
Caixa Postal, 9.052 - Tel.:  
266-1512 - R. 353 - Rio de  
Janeiro, RJ.

M. A. TEIXEIRA DE FREI-  
TAS - Av. Graça Aranha,  
26 - Lojas C e H - Tel.:  
222-4142 - Rio de Janeiro,  
RJ.

### RIO DE JANEIRO

#### Capital

Ivo Alonso Nunes - Pça.  
Monte Castelo, 28 - Tel.:  
232-4634 - Rio de Janeiro,  
RJ.

#### Interior

GILARDE - Distribuidora  
Pça. Tiradentes, 9 - s. 1201  
Rio de Janeiro, RJ

### SÃO PAULO

Catavento - Dist. de Livros  
Ltda. - Rua Conselheiro  
Ramalho, 928 - Tel.: 36-5642  
São Paulo, SP.

Fornecedora de Publicações  
Técnicas - M.M. de Oliveira  
Marques - Av. Ipiranga, 200  
Loja 40 - São Paulo, SP.

### PARANÁ

Livraria Ghignone - Rua das  
Flores, 423 - Curitiba, PR

Catavento - Dist. de Livros  
Ltda. - Rua Conselheiro Ra-  
malho, 938 - Tel.: 36-5642 -  
São Paulo, SP.

Aramis Chaim - Distribui-  
da "Nova Ordem" - Rua  
Gal. Carneiro, 415 - Curitiba,  
PR.

### SANTA CATARINA

Lunardelli Representações -  
Livraria Universitária - Rua  
Vitor Meireles, 23-A - Flo-  
riánópolis, SC.

### BAHIA

Livraria Civilização Brasilei-  
ra S.A. - Rua Barão do Des-  
terro, 2 A - Salvador, BA.

Distribuidora de Livros Sal-  
vador - Tv. da Ajuda, 2 - Ed.  
Sul América, s/301 - Sal-  
vador, BA.

### GOIÁS

Livraria Planalto - Av. Goiás,  
479 - Goiânia - GO.

### MATO GROSSO

Catavento - Rua Conselhei-  
ro Ramalho, 928 - Tel.:  
36-5642 - São Paulo, SP.

SERGIPE - PERNAMBUCO -  
ALAGOAS - PA-  
RAÍBA - RIO GRANDE  
DO NORTE

Paulo da Fonte & Cia - Rua  
do Príncipe, 428 - Recife, PE

### RECIFE

Almir Viggiano Antunes -  
Av. Guararapes, 50 - Ed.  
Seguradora - s. 402 - Recife,  
PE.

### CEARÁ

Ceará - Ciência e Cultura -  
Rua Edgar Borges, 89 - For-  
taleza, CE.

### PIAUI

Dilertec - Distrib. de Livros  
Revistas Ltda. - Rua Coelho  
Rodrigues, 1244 - Teresina,  
PI.

### SÃO PAULO

PREF. FARIA LIMA - Av.  
Nove de Julho 2029 - Caixa  
Postal, 5.534 - Tel.:  
288-3893 - São Paulo, SP.

### BRÁSILIA

FUNDAÇÃO GETÚLIO  
VARGAS - Setor Comer-  
cial Local Sul, 104 Bloco A  
Loja 37 - Tel.: 243-008 -  
Brasília, DF.

## agentes autorizados

### RIO GRANDE DO SUL

Organização Sulina de Re-  
presentações - Av. Borges  
de Medeiros, 1030 - Porto  
Alegre, RS.

### ESPIRITO SANTO

Livropel - Distribuidora -  
Rua Nestor Gomes, 277 -  
Vitória, ES.

### MINAS GERAIS

Ao Livro Técnico S.A. - A  
Nossa Livraria de Belo Hor-  
izonte - Rua Tupis, 262 -  
Belo Horizonte, MG.

### MARANHÃO

Livraria J. C. - Rua Nina  
Rodrigues, 33 B - São Luiz,  
MA.

### PARÁ-AMAZONAS

Ao Livro Técnico S.A. - A  
Nossa Livraria de Belém -  
Travessa Pde. Eutíquio, 397  
Tel.: 23-1709 - Belém, PA

### EUROPA

Centro do Livro Brasileiro  
Rua Almirante Barroso, 13 -  
2º - Lisboa, Portugal.

Pedidos à Editora FGV: Praia de Botafogo, 188, Cx. Postal, 9.052 - ZC-02 RJ.

- Cheque pagável no Rio de Janeiro em nome da Fundação Getúlio Vargas
- Envio antecipado de vale postal