

# EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

UMA ABORDAGEM CENTRADA NAS PESSOAS

Edson Ferreira

2009086

**“EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL -  
UMA ABORDAGEM CENTRADA NAS PESSOAS”**

**Este exemplar corresponde a redação final da dissertação devidamente corrigida e defendida pelo Sr. EDSON FERREIRA e aprovada pela Comissão Julgadora.**

**Campinas, 04 de Dezembro de 1997.**

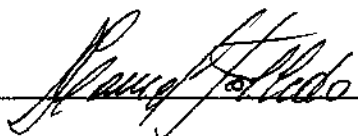


**Prof. Dr. Manuel Follado (orientador)**

**Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE EM QUALIDADE.**

Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 04 de dezembro de 1997

pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



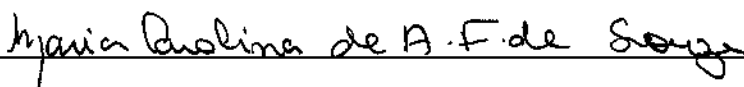
---

Prof (a). Dr (a). MANUEL FOLLEDO



---

Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE



---

Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA

**Agradeço a todos os que direta ou indiretamente me apoiaram na realização deste trabalho**

**Em especial ao Prof. Manuel Folledo - o amigo Manolo - que me despertou para o mestrado e me incentivou.**

*“ Coisas que importam mais não devem nunca estar à mercê de coisas que importam menos”.*

*Goethe*

# SUMÁRIO

- RESUMO III
- SUMMARY V

## Primeira Parte

- INTRODUÇÃO 1

### Capítulos

- I BUSCANDO SIGNIFICADO MUITO ALÉM DOS LUCROS - 3  
A IMPORTÂNCIA DA IDEOLOGIA CENTRAL
- II A CAPACIDADE DE CRIAR A PRÓPRIA REALIDADE - 14  
AGIR PRESERVANDO A IDEOLOGIA CENTRAL
  - II.1 Estabelecendo metas audaciosas ou: dando o 17  
passo maior que a perna
  - II.3 Ampliando o conceito de estratégia 23
  - II.4 Visão compartilhada 28
- III CULTURAS DE DEVOÇÃO DAS EMPRESAS EXCEPCIONAIS 31  
- PREPARANDO TERRENO PARA A LIBERDADE OPERACIONAL
- IV TENTAR DE TUDO E APLICAR O QUE DER CERTO 40  
- AS EMPRESAS COMO ESPÉCIES EM EVOLUÇÃO.
- V REALIZANDO EXPERIMENTOS COM OS OLHOS NO FUTURO - 52  
DESENVOLVENDO AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS
- VI MAESTRIA ORGANIZACIONAL - NUNCA É SUFICIENTE 55

VII	A ALAVANCAGEM DE RECURSOS - FAZER MAIS COM MENOS	66
VIII	AFINAL PARA QUÊ É UMA ORGANIZAÇÃO?	78

### **Segunda Parte**

IX	A ORGANIZAÇÃO QUE CRIA SUA PRÓPRIA REALIDADE É A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE	83
X	UM GOLPE NA BUROCRACIA - A ORGANIZAÇÃO INTELIGENTE	91
XI	A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA SÓCIO-TÉCNICO	105
XII	A TEORIA DOS SISTEMAS ABERTOS APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES - A CONTRIBUIÇÃO DE FRED EMERY E ERIC TRIST	111
	XII.1 Desenhando sistemas primários de trabalho	118
	XII.2 Desenhando organizações como sistemas "holísticos"	123
XIII	CONCLUSÃO	146
XIV	APÊNDICE	157
XVI	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162

## RESUMO

A dissertação se propõe a identificar as características fundamentais das organizações de excelência com o Objetivo de estimular àqueles que participam da atividade empresarial a emularem essas características nas organizações em que atuam. Fundamenta-se na revisão da bibliografia existente sobre organizações de desempenho excepcional e do pensamento de destacados líderes empresariais e estudiosos da questão organizacional. Organizações de excelência são organizações com desempenho excepcional desde a fundação. Empresas que são líderes nos mercados em que atuam e cujas práticas administrativas e de negócios estão acima dos modismos e dos chavões-gerenciais.

Essas empresas têm um grau de liberdade a mais que as empresas convencionais para criarem a realidade que desejam, pois para elas o lucro não é a única coisa que importa. Possuem uma inegociável ideologia central - valores e propósitos elevados - que estabelecem que o sucesso não deve ser obtido a qualquer preço. São flexíveis e estimulam a mudança, o que as torna mais adaptáveis à complexidade de um mundo que muda. Possuem uma nítida intenção estratégica e estabelecem metas audaciosas que amparadas por uma visão compartilhada canalizam a energia emocional de todos os colaboradores.

Incentivam os colaboradores à experimentarem, a ousar o novo. Reinterpretaram o fracasso e aprendem também com as experiências "mal-sucedidas".

Não buscam superar a concorrência, mas sim superar a si próprias fazendo cada vez melhor. Alavancam seus recursos obtendo resultados expressivos com investimentos relativamente menores que os seus concorrentes.

Possuem mentalidade de longo prazo, investindo no desenvolvimento dos colaboradores, preservam o ambiente pois sabem que não estão "de passagem"; consideram-se como espécies em evolução, criando assim um forte senso de continuidade.



**Mantém uma nítida cultura organizacional que as permite conceder maior autonomia operacional sem o risco de perder o controle. Mantém o controle sem controlar!**

**São organizações que aprendem, pois expandem continuamente a capacidade de “criação do futuro”. Não privilegiam exclusivamente a componente tecnológica, ao contrário procuram equilibrar os aspectos técnicos e sociais. Consideram-se como sistemas abertos, trocando “energia” e informação com o mundo externo. Confiam na capacidade humana de observação, avaliação e decisão para minimizar a turbulência gerada por um ambiente caótico.**

**Consideram os interesses de seus membros e da comunidade em que atuam tornando-se mais “ecológicas” e humanizadas com propósitos mais elevados e menos impessoais.**

**Em suma, para se desenvolverem como organizações de excelência utilizam uma abordagem que é centrada nas pessoas.**

## **SUMMARY**

### **ORGANIZATIONAL EXCELLENCE - AN HUMAN BASED APPROACH**

**This dissertation's objective is to identify the excellent organization's basic characteristics, and to stimulate people who participate of the entrepreneurial activity to emulate those characteristics inside the organizations in which they actuate.**

**It's based on the excellent organization's existing literature review and on recognized business leaders' and scholars' thought about the organizational matter.**

**Excellent organizations are those organizations having exceptional performance since its creation. They are leading organizations in their markets and have long lasting business and administrative practices. Organizations that have more freedom than the conventional ones, to create the reality they want, since for them, the "bottom line" is not the most fundamental thing.**

**They have a strong ideology - values and purposes - wich means that the success is not unconditional. They are flexible and give incentives to changes - what makes them more suitable to the complexity of a world that changes. they have a clear strategic intent and set ambitious goals wich supported by a shared vision, collect the emotional energy from all the employees.**

**They give the people the incentives to do experimentation, to try out new possibilities - They have a different interpretation of falling short - and learn from the unsuccess either.**

Excellent organizations don't work to surpass competitors, rather work to surpass themselves, doing always better.

They leverage the resources, attaining important results with relatively less expenditures than the conventional companies.

They are long term minded, investing on the employees' development, they care about the environment because they know that they are not just "passing by"; they think themselves as evolutionary specimens creating a strong meaning of continuity.

Excellent companies keep a visible organizational culture that allows them to give the employees more autonomy; they keep the control without controlling!

They are learning organizations, since continually broaden their capability of creating the future. They don't focus exclusively on the technological issues, in opposition, try to keep the balance between social and technical issues.

Excellent organizations see themselves as open systems, exchanging "energy" and information with the external environment. They trust on human capability of observation, evaluation and decision making in order to cope with the turbulence generated by a "chaotic" environment.

They keep in mind the stakeholders' interests-including the community in which they are operating - becoming more ecological and humanistic, taking into account higher purposes.

Resuming, in order to exist as excellent organizations, they have an approach which is human based.

## INTRODUÇÃO

Nessa época de transição em que está mergulhada a economia mundial, muitos são os temas que afligem empregadores e empregados na tentativa de sobreviverem às ameaças e prosseguirem participando do cenário econômico.

Globalização da economia, concorrência internacional, formação de blocos regionais, depressão de preços, redução de margens, desemprego em massa, demanda por níveis de qualidade elevados, economia de escala, redução de custos, barreiras alfandegárias e tecnológicas, compressão do tempo, somente para citar alguns.

Todos os dias, empresas mudam de mãos, outras associam-se na busca de somar competências, conglomerados - estes não com tal frequência - deixam de existir, fábricas inteiras são transferidas de um país a outro, empresas lançam-se a novos mercados. Vale tudo na busca do lucro - já não tão fácil - e da sobrevivência em um mundo que muda.

Um arsenal de possíveis soluções para aqueles que querem “contra-atacar” é proposto por consultores e especialistas: reengenharia, “out-sourcing”, qualidade total, serviço ao cliente, “right-sizing”, parcerias com fornecedores, automação de processos, tecnologia de ponta, redução de tempos de ciclos, etc.

O quê fazer? Que caminho tomar? Por onde começar? A quem envolver? Quando iniciar? com que profundidade mudar? Essas são dúvidas que preocupam aqueles que têm a responsabilidade de apontar um caminho, indicar uma direção, disparar o processo de mudança nas organizações.

O objetivo deste presente trabalho não é apontar o caminho correto na direção da sobrevivência, pois seria essa uma exagerada pretensão - ainda mais quando se considera que não há uma única solução, um único caminho possível.

A proposta é sim, aprender a partir do que fizeram e vêm fazendo ao longo de muitos anos, algumas destacadas empresas e empresários que desafiando o tempo, são bem-sucedidas desde a sua fundação - algumas delas com mais de um centenário de existência.

A dissertação que se apresenta está apoiada nas constatações do trabalho desenvolvido por dois professores da Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, que ao longo de vários anos estudaram a história e a dinâmica de empresas consideradas excepcionais, sempre se perguntando: “o quê torna as empresas verdadeiramente excepcionais, diferentes de todas as outras?” O referido estudo veio mais tarde a ser compilado no livro “Build to last” dos mesmos autores.

Apoia-se também, o trabalho, no pensamento, idéias e atitudes de empreendedores que fizeram história e são reconhecidos.

Considera as contribuições de consultores e estudiosos do tema do desenvolvimento organizacional e pessoal como Senge, Prahalad, Fred Emery, Eric Trist, Charles Handy somente para citar alguns.

Em sua primeira parte, procura mostrar como as empresas excepcionais conseguem criar a realidade que desejam, colocando foco não apenas e tão somente na obtenção de lucros a curto-prazo, mas construindo uma visão de futuro compartilhada com seus colaboradores e liberando todo o potencial criativo das pessoas na obtenção de competências essenciais.

Mostra como essas organizações controlam sem controlar, liberam sem perder o controle, utilizando-se para isso da coesão proporcionada por uma forte cultura organizacional e coerência com os seus valores.

Na segunda parte, o trabalho procura estabelecer um elo entre as empresas excepcionais e o conceito de organização que aprende - “learning organization”. Explora as contribuições dos cientistas Fred Emery e Eric Trist para evidenciar que as empresas verdadeiramente excepcionais ou organizações que aprendem, são aquelas que se enxergam como um sistema aberto, e buscam a otimização e o equilíbrio das componentes tecnológicas e sociais, mantendo o compromisso de desenvolvimento com os parceiros e o ambiente em que atuam.

## **BUSCANDO SIGNIFICADO MUITO ALÉM DOS LUCROS - A IMPORTÂNCIA DA IDEOLOGIA CENTRAL**

Quando a Merck and Company completou cem anos de existência, publicou um livro intitulado valores e visão. Os produtos químicos e farmacêuticos comercializados pela Merck não foram mencionados; ao invés disso, a empresa decidiu enfatizar o seu conjunto de ideais. Já em 1935, George Merck II, então presidente da empresa expressou esses ideais: “Somos trabalhadores industriais genuinamente inspirados pelos ideais de progresso da ciência médica e de prestação de serviços à humanidade”.<sup>9</sup>

Três gerações de liderança depois o diretor-executivo da Merck, Roy Vagelos fala com o mesmo idealismo: “Acima de tudo, temos que lembrar que nosso sucesso nos negócios significa vencer as doenças e ajudar a humanidade”. E de fato, a Merck, na prática, demonstrou que esses ideais eram para valer, como quando desenvolveu e distribuiu medicamentos a países do terceiro mundo, mesmo sem o apoio de órgãos governamentais, arcando com todas as despesas para levar o remédio aos milhões de pessoas em risco por causa de doenças.

Ao perguntarem a Roy Vagelos porque a Merck não parou o desenvolvimento do medicamento quando percebeu que não contaria com o apoio financeiro do governo e teria que arcar sozinha com todas as despesas, respondeu “Se decidíssemos não levar o produto adiante, nossos pesquisadores ficariam desmoralizados - pesquisadores que trabalhavam para uma empresa que explicitamente afirmava ser sua atividade preservar e melhorar a vida dos seres humanos”.<sup>9</sup>

As pesquisas dos autores de “Build to last” mostraram que um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma ideologia central - valores centrais e um objetivo além de simplesmente

ganhar dinheiro - que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada por muito tempo.

Vejamos dois exemplos de realizações humanas:

- No dia vinte de julho de 1969, um ser humano pousou na superfície da lua pela primeira vez na história. Foi o desfecho de um programa de oito anos lançado no início da década de sessenta.
- No dia quatro de janeiro de 1984, após quatro anos de intensivo esforço para construir um computador que pudesse ser uma ferramenta útil às pessoas sem experiência prévia no uso dessas máquinas, o Macintosh foi introduzido no mercado.

Desde então, teve enorme contribuição para uma das mais significantes transformações da nossa era.

O que ambos exemplos têm em comum?

Claramente, há o papel de certas pessoas-chaves em cada uma das situações, que atuaram como catalisadores: John Kennedy e Steve Jobs. Esses indivíduos exerceram um papel fundamental no sentido de canalizar as energias de um grande número de pessoas em um esforço focado e coerente.

Entretanto, muito mais significativo do que a presença desses indivíduos é o fato de que essas realizações foram um resultado de um trabalho de equipe. Nenhuma pessoa, independentemente do talento e energia pessoal, poderia ter alcançado essas realizações sem ajuda de muitos outros.

Através de um processo em que muitas pessoas trabalhando juntas com incansável persistência em direção a uma finalidade comum, extraordinárias realizações podem ser alcançadas.

Uma intenção clara serve como um farol, uma estrela-guia, nos quais as pessoas em todos os níveis da organização podem se orientar. Isso dá às

peessoas um contexto no qual tomar decisões, aumentando assim a probabilidade de que ações adotadas por pessoas e áreas dispersas sejam mutuamente compatíveis,

É impossível ter uma estratégia coerente ou tomar decisões eficazes sem uma clara idéia do que se está buscando, em primeiro lugar. E pior, sem esse componente vital uma organização pode facilmente fragmentar-se em grupos divergentes, com agendas e interesses distintos. Essas facções podem tornar-se gradualmente preocupadas em expandir seu próprio território ao invés de trabalhar pelo interesse comum. Desconfiança, ações políticas e destrutivas “lutas” internas provavelmente consumirão uma enorme parcela da energia organizacional.

De importância fundamental é o sentimento de significância que as pessoas encontram em seu trabalho quando a organização persegue um ideal claro e compartilhado por todos. A maioria das pessoas querem fortemente realizar mais do que simplesmente levar o salário para casa; elas querem acreditar no valor de seu trabalho, de sua função. Querem uma atividade que as façam sentir-se bem quando levantam pela manhã ao invés de aguardarem ansiosamente pela chegada da sexta-feira ou como dizem os americanos: “thanks God its friday”.

A busca de um trabalho com significado é uma força-motriz poderosa, que para muitos segue insatisfeita. A organização que consegue atender a esse anseio não precisa preocupar-se a respeito de como motivar as pessoas ou como “tirar” o melhor delas pois as pessoas estarão auto-motivadas.

Como diz Yvon Choninard fundador da Patagônia - indústria de roupas especiais que cresce vertiginosamente no E.U.A. e Europa - “Você não precisa gerenciar pessoas auto-motivadas e quase todos estão motivados quando estão realizando um trabalho no qual acreditam”.

Aliás, a “doença” que aflige as organizações é a constatação do fato que muito poucas delas conseguem eficazmente suprir esse desejo de sentido,



de significado e propósito. Basta ouvir as pessoas falarem a respeito de seu trabalho. Há paixão? Há entusiasmo?

Muitas pessoas vão ao trabalho todos os dias, porém deixam a alma e o coração em casa.

A empresa Sony é um claro exemplo de aplicação do que estamos considerando:

Masaru Ibuka fundou a empresa no ano de 1945 entre as ruínas de um país devastado pela guerra. Alugou uma sala que restou em um velho prédio bombardeado e com sete funcionários e mil e seiscentos dólares de economias pessoais começou a trabalhar. Além de concentrar-se em tarefas primordiais para a sobrevivência da empresa, como lançar produtos, conquistar clientes, gerar caixa, fez também algo notável e incomum para um empresário lutando contra as dificuldades para sobreviver: criou uma ideologia para sua empresa recém-fundada. Eis um resumo da ideologia da Sony:

- Criar um local de trabalho em que os engenheiros possam sentir a alegria da inovação tecnológica, estejam conscientes de sua missão perante a sociedade e trabalhar felizes.
- Realizar atividades dinâmicas em tecnologia e produção para reconstruir o Japão e elevar a cultura do país.
- Aplicar a tecnologia avançada à vida do público em geral.
- Combater a busca injusta pelos lucros, enfatizar com persistência o trabalho substancial e essencial e buscar mais do que o simples crescimento.
- Encarar as dificuldades técnicas como algo benéfico e concentrar-se em produtos técnicos altamente sofisticados de grande utilidade para a sociedade, independentemente da quantidade necessária.

- **Enfatizar a capacidade, o desempenho e o caráter pessoal para que cada indivíduo possa dar o melhor de si no que se refere à capacidade e habilidade.**

**A ideologia da Sony foi uma força que orientou a empresa, recebendo apenas pequenas modificações à medida que a Sony ia crescendo a uma velocidade incrível.**

**Quarenta anos depois de Ibuka ter redigido o prospecto com o ideário da Sony, Akio Morita, então diretor executivo reformulou a ideologia da empresa numa declaração denominada “o espírito pioneiro da Sony”.**

**“A Sony é uma pioneira e nunca teve a intenção de seguir os seus concorrentes. Através do progresso a Sony quer atender o mundo inteiro. Estaremos sempre em busca do novo, do desconhecido...**

**Um dos princípios da Sony é respeitar e encorajar as capacidades das pessoas... e sempre procuraremos fazer com que todos dêem o melhor de si. Esta é a força vital da Sony”.**<sup>30</sup>

**Na literatura de administração de empresas encontram-se menções à necessidade da formulação de visão, missão e propósitos. Muitas vezes esses termos são utilizados como sinônimos sem que se coloque o significado de cada um deles. Descreve-se a seguir o que mais claramente me parece ser o real significado desses termos:**

## **Propósito**

**É o que descreve o conjunto de razões, motivos que justificam a existência da empresa. A contribuição da empresa ao mundo externo e aos seus componentes internos (como dizem os americanos “stakeholders”). Trata-se de algo que se busca atingir mas que nunca é concluído ou seja não se trata de um objetivo que uma vez alcançado se considera feito. Um propósito eficaz e amplo, é inspirador, algo que promove um claro senso de direção para a organização e seus membros.**

No mundo dos negócios, o propósito transcende os objetivos de curto e médio prazo. Reflete as profundas necessidades pessoais e os valores dos indivíduos que constituem a organização, especialmente seus líderes.

Steve Jobs descreveu assim o propósito fundamental na Apple e na Next:

“... expressar um profundo sentimento sobre o desejo de contribuir com algo. Nós queremos contribuir para proporcionar excepcionais ferramentas para a mente. É o prazer de ver os olhos das pessoas brilharem quando você lhes dá uma ferramenta que lhes permite fazer aquilo que elas jamais pensaram ser possível. Há muitos obstáculos a superar e eu creio que em minha vida haverá ao menos um que eu não conseguirei superar. Mas a questão é seguir trabalhando em direção ao propósito”.<sup>19</sup>

Vejamos agora o que disse David Packard (fundador da HP) quando em 1960 lançou o programa de desenvolvimento gerencial:

“Eu quero discutir porque uma empresa existe. Em outras palavras porque estamos aqui? Eu acho que muitas pessoas supõem, erradamente, que uma empresa existe simplesmente para ganhar dinheiro. Ao mesmo tempo em que este é um resultado importante da existência de uma empresa, temos que ir mais fundo e descobrir quais as verdadeiras razões da nossa existência.”<sup>13</sup>

Ao investigar isto, inevitavelmente chegaremos à conclusão de que um grupo de pessoas se une e passa a existir como uma instituição a que chamamos de empresa a fim de atingir alguma meta em conjunto, algo que não conseguiram fazer separadamente - estas pessoas dão uma contribuição para a sociedade, uma frase que parece ser um lugar-comum, mas é fundamental... Você pode olhar em volta (no mundo dos negócios em geral) e ver pessoas que estão interessadas em dinheiro e nada mais, mas os impulsos subjacentes vêm basicamente de um desejo de fazer algo mais - de fazer um produto - de prestar um serviço - fazer algo de valor. Portanto, com isso em mente, vamos discutir por que a Hewlett-Packard Company existe.

“... o verdadeiro motivo da nossa existência é fornecer algo singular ...”

Notamos que ambas as declarações de propósito subordinam o retorno financeiro ao trabalho na direção do propósito. Não que o lucro seja inconsistente com o propósito; claro que a viabilidade financeira é necessária. Mas, como um propósito central, não é suficiente para inspirar pessoas a desempenhar seus níveis mais altos de performance.

Propósito é algo muito mais duradouro, poderoso e inspirador. De fato, tudo indica que as organizações que trabalham em direção ao seu propósito, geralmente conseguem obter lucros relevantes.

Finalmente é interessante ressaltar que o propósito pode ter dois componentes: externo (ou o que você quer que a organização faça, conforme descrevem as declarações da Apple e da HP) e interno (ou o que você quer a organização seja).

Fred Schwettmann, gerente-geral do Grupo de Tecnologia de Circuitos da HP ilustra: “Parte do nosso propósito tem a ver com o que nós queremos que esse lugar seja. Eu quero continuamente trabalhar na criação de um ambiente de trabalho que auxilie nossos empregados a atingir uma existência feliz e cheia de sentido, atingir sua auto-realização”.<sup>13</sup>

Por fim, possuir um propósito amplo e duradouro é essencial para a saúde da empresa a longo prazo.

## **Missão**

A missão é um claro, definível e motivador ponto focal, uma meta alcançável, uma linha de chegada que se deve atingir.

A liderança é mais eficaz quando consegue traduzir um amplo e duradouro propósito em uma missão em que as pessoas possam agarrar-se. Um ponto

focal que ajude as pessoas a mover-se na mesma direção e não perder a visibilidade de para onde está indo. Na Apple Computers, produzir o Macintosh foi um exemplo de propósito traduzido em missão.

Há também o caso de empresas que estabelecem como missão derrotar um inimigo. É o caso da Pepsi Cola cuja missão declarada é derrotar a Coca-Cola. “Nós versus eles” é uma maneira natural de unificar esforços e proporcionar um foco claro. A chave é mudar de vamos sobreviver para nós vamos prevalecer.

As pessoas não querem apenas sobreviver, elas querem vencer.

O mesmo fez a indústria japonesa de máquinas Komatsu que estabeleceu como missão derrotar a gigante americana Caterpillar.

Entretanto um alerta; deve-se evitar confundir missão com propósito. O problema que decorre é o seguinte: o que faz uma empresa, uma vez que completou a sua missão? Imagine-se o que a Pepsi faria se derrotasse a Coca? O que faria a Komatsu se derrotasse a Caterpillar? Sem um amplo e mais criativo propósito a partir do qual estabelecer a próxima missão, haveria uma crise de direcionamento.

## **Visão**

Os termos visão e visionário nos trazem à mente a imagem de uma pessoa quase sobrenatural que pode prever o futuro ou é dada à aparições, profecias ou revelações. Há a tendência de se pensar em um visionário como uma pessoa que tem a habilidade incomum de predizer como o mundo estará no futuro e de conceber grandiosas idéias e planos para atender às expectativas e necessidades que se apresentarão. Essa é por exemplo a percepção que se tem sobre Steve Jobs. Entretanto deve-se considerar o que disse o próprio Jobs a respeito do nascimento da indústria de computadores:

**“Nós desenhamos nosso primeiro computador porque não tínhamos condições de comprar um. Nós não tivemos a idéia de criar uma fábrica de computadores até que construíssemos o nosso primeiro computador e observássemos o quão agradável e interessante foi para nós e nossos amigos. À medida em que as pessoas iam se interessando pela máquina, o nosso interesse e entusiasmo também aumentava. Nós não sentamos em uma cadeira um dia e pensamos: Meu Deus, daqui a dez anos todos estarão utilizando computadores pessoais. A coisa não aconteceu dessa maneira; foi um processo gradual”.**

**A visão de Steve Jobs a respeito do Macintosh foi similar. Ele não sentou e sonhou que o futuro da computação seria o Macintosh. Ele simplesmente participou de uma apresentação sobre mouses e ícones na Xerox e imediatamente percebeu o potencial daquilo que estava bem em frente àquelas pessoas da Xerox há muitos anos. Um dos participantes dessa mesma demonstração declarou: “Em uma fração de segundo, Steve percebeu do que se tratava. Ele queria fazer aquilo imediatamente. Ele não podia compreender porque a Xerox estava ali parada, “sentada em frente ao seu brinquedo”.<sup>19</sup>**

**Esse exemplo ilustra que muitos dos chamados visionários simplesmente trabalharam sobre algo que se encontrava em frente a eles, muitas vezes tropeçando na visão. Sua determinação e trabalho duro geraram frutos e resultaram em sucesso. Foram então rotulados de visionários.**

**A componente crítica não é um mirabolante plano sobre como corresponder ao que o mundo será no futuro, mas sim a habilidade de enxergar o potencial das coisas que estão à nossa frente. A visão é mais intuitiva do que analítica. Em outras palavras, visão não é a previsão do futuro é a criação do futuro através de ações que são tomadas no presente.**

**Ser um visionário não significa andar com a cabeça nas nuvens. Tem a ver com manter olhos, mente e coração bem abertos e confiar na sua própria**

intuição. É ter a determinação e a vontade de fazer alguma coisa a respeito, imediatamente.

## **As condições para implementação de uma ideologia central nas organizações**

- **A ideologia deve refletir as necessidades pessoais internas, os valores e motivações dos membros da organização:**

O primeiro passo para se estabelecer a ideologia é formular questões do tipo - Quais são os nossos valores? Que aspectos consideramos serem de fundamental importância e como pode a nossa declaração de propósitos refleti-los? Que propósito nos arrebataria, nos faria seguidores apaixonados? Que tipo de marcas, contribuições gostaríamos de deixar? Com o que gostaríamos de contribuir? Que tipo de ambiente nos daria muito prazer criar? Ao que comprometeríamos nossas vidas? Em que colocaríamos nossa alma?

- **Deve haver um autêntico comprometimento pessoal:**

Nada será mais destruidor do que a hipocrisia. É absolutamente essencial que a ideologia seja um autêntico e sincero reflexo de crenças e aspirações verdadeiras. Não se pode simplesmente colocar no papel alguma coisa chamada “Visão” e esperar que isso inspire as pessoas, a menos que sintam isso, se acreditem nisso e se vivam isso.

- **Comunicação e reforço permanente:**

Qualquer organização tende a ficar à deriva quando seus líderes não mantêm a ideologia central viva e presente em frente às pessoas todo o tempo. Sem uma comunicação e reforço constantes, as pessoas tendem a ficar desorientadas a respeito do que é a organização e para onde ela caminha. Todas as oportunidades para se comunicar a ideologia devem ser aproveitadas, colocá-la por escrito, falar a respeito dela constantemente. Promover reuniões com o objetivo principal de comunicar para onde a

organização está caminhando e avaliar o progresso realizado. Uma outra maneira de reforçar é definir parâmetros para medir o progresso que se está fazendo em direção à missão.

Gary Hamel e C.K. Prahalad em livro de sua autoria “Competindo pelo futuro”<sup>19</sup> afirmam que preferem o termo previsão ao termo visão e justificam: “Visão tem uma conotação de sonho ou aparição, porém há algo mais na previsão do futuro do setor do que simples lampejos ofuscantes de insight”. A previsão do futuro do setor baseia-se em percepções profundas das tendências da tecnologia, demografia, regulamentação e estilos de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras do setor e criar um novo espaço competitivo. Embora a compreensão das implicações potenciais dessas tendências exija criatividade e imaginação, qualquer “visão” que não se baseie em fundamentos factuais sólidos possivelmente será uma visão fantasiosa.

Prahalad e Hamel, por essa razão aconselham que a previsão do futuro de um setor (ou a “visão” como se queira) seja o produto das visões de muitas pessoas. Um trabalho que inicia com a identificação do cenário atual e prossegue com a projeção dos cenários futuros, que poderão acontecer. Entretanto o mais importante é que o processo não pare por aí, mas que avance na identificação do que precisa acontecer para que esse futuro se torne realidade. Aí está a grande inovação.

“A previsão do futuro do setor precisa ser fundamentada por uma percepção detalhada das tendências nos estilos de vida, tecnologia, demografia e geopolítica, mas se baseia igualmente na imaginação e prognósticos”.



## **A CAPACIDADE DE CRIAR A PRÓPRIA REALIDADE - AGIR PRESERVANDO A IDEOLOGIA CENTRAL**

**“ É a consciência de princípios... que nos orienta... (Certos princípios) são característicos da P&G desde a nossa fundação em 1837. Apesar de a P&G ser voltada para o progresso e o crescimento, é vital que os funcionários estendam que a empresa não está preocupada apenas com os resultados, mas como eles são obtidos”.<sup>9</sup>**

**Ed Harness - ex-presidente da Procter and Gamble**

**Até agora discutiu-se a respeito da importância de uma ideologia central para se criar uma empresa bem sucedida. Entretanto essa condição não basta pois se a empresa não procurar novos caminhos, não buscar progredir, simplesmente ficará para trás, pois o mundo se transforma rapidamente, o mesmo acontecendo com os clientes, com os concorrentes, com as pessoas de um modo geral.**

**Esse fenômeno é citado por Alvin Tofler em seu livro “The Adaptive Corporation”:**

**“Nós estamos testemunhando a mais rápida, complexa e radical reestruturação corporativa da história moderna”.<sup>19</sup>**

**A pesquisa realizada pelos professores James Collins e Jerry Porras confirmou que as empresas visionárias buscam incessantemente o progresso, a mudança. “A busca pelo progresso é proveniente de uma profunda necessidade humana - de explorar, criar, descobrir, alcançar, melhorar. Trata-se de um impulso profundo, interno, compulsivo - quase primitivo”.<sup>9</sup>**

**Numa empresa visionária, o ímpeto de ir adiante, fazer melhor, criar novas possibilidades, não precisa de justificativa externa.**

A busca pelo progresso nunca é satisfeita pelo “status quo”, mesmo que tudo esteja dando certo. Nessas empresas a necessidade de mudar nunca se esgotará, mesmo que a empresa esteja sendo extremamente bem sucedida. Foi um “impulso interno” que fez por exemplo a Boeing correr os maiores riscos de sua história ao decidir construir o 747, apesar da demanda de mercado altamente incerta. Um impulso interno alinhado com o ideal do fundador William Boeing formulado nos primórdios da empresa:

“Não cabe a ninguém dispensar uma nova idéia com a desculpa de que isto não pode ser feito. Nosso trabalho é estar sempre pesquisando e fazendo experiências, adaptar nossos laboratórios à produção o mais rápido possível, não deixar que nenhuma novidade em termos de vôo e equipamentos de vôo passe despercebida por nós”.<sup>9</sup>

Empresas visionárias como a Boeing sabem que é possível forjar a própria realidade futura.

Entretanto, essa busca incessante do progresso não se faz incondicionalmente. Há algo que as organizações bem sucedidas não aceitam negociar, algo de que elas não abrem mão. O progresso portanto não se faz a “qualquer preço”, pois não aceitam “passar por cima” da ideologia central.

Observemos o que Thomas Watson, fundador da IBM escreveu em seu livro “A business and its beliefs”.

“Se uma organização deseja vencer os desafios de um mundo em constante transformação, ela tem que estar preparada para mudar tudo em si, exceto suas crenças básicas, à medida que for progredindo na vida corporativa.

...A única vaca sagrada de uma organização deve ser sua filosofia básica de negócios”.<sup>32</sup>

As crenças básicas da IBM às quais se referia Watson eram:

- Total consideração por cada funcionário
- Usar o tempo que for necessário para deixar o cliente satisfeito
- Ir até as últimas conseqüências para fazer as coisas que precisam ser feitas.

As crenças básicas de Watson não mencionaram nunca camisas brancas e ternos azuis, procedimentos específicos, hierarquias e computadores “main frames”.

A literatura está repleta de estudos de casos sobre mudanças organizacionais, cada uma dessas organizações escrevem seus próprios livros-texto com sua filosofia, valores, missão e até mesmo soluções específicas para seus problemas específicos.

Cada organização tem seu próprio “jeito”, suas próprias ferramentas. Existem tantas maneiras de se conduzir as mudanças que é impossível descrevê-las todas. Entretanto o que se nota a respeito de mudanças em organizações bem sucedidas é que procuram sempre, continuamente, responder a seguinte interrogação:

“Quais os princípios que queremos preservar?”

Marvin Weisbord em seu livro “Productive Workplaces”<sup>20</sup> relata da seguinte maneira a experiência americana.

“... talvez umas quinhentas fábricas foram redesenhadas na América do Norte de acordo com os chamados novos paradigmas desde 1975. Elas integraram trabalho e aprendizado, pagamento de salários baseado em habilidade (skills), organizaram-se em torno de segmentos naturais de produção, incluíram atividades de manutenção, segurança e tarefas administrativas em equipes de trabalho (job rotation), entre outras coisas. As mais bem sucedidas delas, entretanto, trataram sua própria cultura como uma característica singular, que requeriu constante atenção e cuidado. Muitas delas instituíram comitês de coordenação somente para assegurar que os seus princípios fundamentais (ideologia básica) se mantivessem intactos”.

## **Estabelecendo metas audaciosas ou dando o passo maior que a perna**

Referindo-se às empresas pesquisadas, os autores de “Build to Last” concluíram que todas elas estabeleciam metas. A diferença é que as empresas visionárias buscavam formular grandes desafios e comprometer todos os seus empregados em sua realização.

Na maioria das vezes a meta ambiciosa pode ser considerada por muitos como uma verdadeira loucura, dadas as pequenas (aparentes) chances de ser realizada.

Quando o presidente americano John Kennedy declarou: este país deve se comprometer a atingir a meta, antes do final da década (década de 60), de colocar o homem na lua e trazê-lo de volta à terra são e salvo”, a avaliação científica mais otimista não conferiria mais de 50% de chances de sucesso a esse projeto. Entretanto, o feito foi alcançado no ano de 1969.

Uma meta audaciosa clara e estimulante é um ponto focal unificador de esforços, gerando um significativo espírito de equipe entre as pessoas.

A maioria das empresas, inclusive as “empresas de comparação” possuem declarações de missão, valores, propósito, mas lhes falta uma meta audaciosa, clara e estimulante como o desejo de ir à lua.

Do livro “Build to Last” extrai-se como exemplo a meta audaciosa da General Electric e a declaração de visão de sua empresa de comparação a Westinghouse:

### **General Electric**

“Ser a primeira ou segunda em todos os mercados em que atua e revolucionar a empresa para que tenha a velocidade e agilidade de uma pequena empresa”.

## **Westinghouse**

- Liderança de mercado
- Qualidade Total
- Voltada para a Tecnologia Global
- Crescimento focalizado
- Diversificação

Parece evidente que a meta da GE é de fácil compreensão por qualquer um que a leia. Também coloca inequivocamente o que pretende atingir, sem dúvidas nem hesitação, é capaz de gerar um impulso imediato.

Em contrapartida a meta (ou metas) da Westinghouse carecem de um detalhamento maior. Requerem um desdobramento e uma explicação do seu conteúdo. Não tem o mesmo apelo de declaração da GE.

Ao ser elevado à posição de diretor-executivo da GE, Jack Welch declarou que a primeira medida a ser tomada pela empresa, antes de qualquer outra, seria a definição de seu destino, em termos amplos e claros. “É preciso ter uma mensagem grandiosa, abrangente e muito clara”.

Vejamos os exemplos de duas outras empresas consideradas visionárias:

## **Boeing**

A Boeing na década de 50 não estava presente no mercado da aviação comercial. Suas aeronaves destinavam-se basicamente ao setor militar, sendo seu principal cliente a força aérea americana. Suas tentativas anteriores de penetrar o mercado comercial haviam fracassado - os compradores associavam o nome Boeing aos equipamentos militares e duvidavam que ela tivesse competência para fabricar aviões comerciais.

O mercado comercial era então praticamente denominado pela Douglas Aircraft com seus aviões a hélice.

Em 1952 os engenheiros de Boeing idealizaram a construção de um grande avião a jato para operar no mercado comercial. O desenvolvimento do protótipo custaria na época, quinze milhões de dólares ou o equivalente a uma quarta parte do patrimônio líquido da empresa.

Apesar de tantos sinais desencorajadores, a gerência da Boeing decidiu investir no projeto, comprou o desafio, pois havia formulado a audaciosa meta de se tornar um dos líderes no mercado da aviação comercial.

O projeto foi adiante, o equipamento desenvolvido ganhou o nome de 707 e antes do final da década colocou a Boeing no topo do mercado.

A Douglas Aircraft que optou por “assistir” o esforço de desenvolvimento da Boeing, persistiu na fabricação dos aviões à hélice e perdeu a liderança que tinha, somente reagindo alguns anos mais tarde quando lançou o seu jato DC-8, num esforço que não foi suficiente para recolocá-la na posição de que anteriormente dispunha.

Entretanto a ousadia da Boeing não parou por aí. Uma década mais tarde, a empresa tomou uma decisão que quase a levou à destruição. Na ocasião, a equipe de engenharia trabalhava no desenvolvimento de um grande avião a jato (que mais tarde seria conhecido como Jumbo 747), o programa não apresentava os resultados esperados e alguns membros do conselho de administração estavam recomendando que a Boeing desistisse do programa. O chairman da Boeing reagiu da seguinte maneira a essa recomendação: “Voltar atrás? Se a Boeing disse que vamos construir esse avião, nós vamos construí-lo mesmo que isso acabe com todos os recursos da empresa!”. A Boeing havia se comprometido irreversivelmente com esse projeto, financeira e psicologicamente.

Mais uma vez a rival (agora com o novo nome de Mc Donnell Douglas) ficou para trás e somente alguns anos depois conseguiu lançar o seu DC-10.

## **Sony**

Dez anos após a sua fundação, a gerência da Sony resolveu mudar o seu nome, que até então era Tokyo Tsushin Kogyo; apesar da oposição que havia inclusive por parte do banco que a financiava - os diretores do banco eram contra a idéia pois após dez anos o nome Tokyo Tsushin Kogyo começara a ficar conhecido do público consumidor japonês.

Entretanto, Akyo Morita insistia, pois acreditava que o nome inicial não poderia ser pronunciado fora do país, assim que a empresa se expandisse internacionalmente.

Na época a empresa contava com menos de mil empregados e nenhuma expressão fora do Japão.

Porém, Akyo Morita havia lançado uma excepcional meta audaciosa:

“Apesar de nossa empresa ser pequena e vermos o Japão como um grande mercado ... ficou claro para nós que se não tivéssemos atividade no exterior, não conseguiríamos construir a empresa que Masaru Ibuka e eu havíamos idealizado. Queríamos mudar a imagem de que os produtos fabricados no Japão eram de baixa qualidade”.<sup>30</sup>

Na busca de atingir sua meta audaciosa, a Sony colocou já na década de 50, sua reduzida equipe de engenharia em um projeto que parecia impossível: desenvolver um rádio de bolso que pudesse ser vendido em todo o mundo. Na época os rádios eram grandes aparelhos que necessitavam das enormes válvulas de vácuo para funcionar e os transistores caros dispositivos destinados apenas às aplicações militares.

**Apesar disso Masaru Ibuka declarou:**

**“Vamos trabalhar num rádio transistorizado, sejam quais forem as dificuldades a serem enfrentadas. Tenho certeza de que a Sony pode fabricar transistores para rádios. Todos acreditam que os transistores não serão viáveis do ponto de vista comercial e é isto que torna as coisas ainda mais interessantes.**

**De fato os engenheiros da Sony adoram a idéia de fazer algo considerado arriscado, até mesmo impossível para uma empresa tão pequena quanto a nossa”.**

**A Sony de fato desenvolveu o rádio de bolso e realizou sua meta de difundir o produto no mundo todo.**

**Refletindo a respeito das experiências da Boeing e Sony notamos que havia um desmesurado compromisso com as metas formuladas.**

**“...Vamos construir esse avião mesmo que consuma todos o os recursos da empresa”.**

**“...Vamos trabalhar no desenvolvimento de um rádio transistorizado, sejam quais forem as dificuldades”**

**“... os engenheiros adoram a idéia de fazer algo considerado impossível...”**

**Há também a evidência de que as empresas visionárias tem uma extremada auto-confiança parecendo às vezes beirar a imprudência e o absurdo. As metas audaciosas parecem ser mais audaciosas para as pessoas de fora que para as pessoas de dentro da empresa.**

**Já o mesmo não ocorre com as empresas de comparação; a Mc Donnell Douglas é considerada uma empresa conservadora em termos estratégicos, avaliando cada risco minuciosamente e que produz seus planos sem envolver os níveis intermediários da organização, sem debater com os outros.**



Outra empresa que tornou o uso de metas audaciosas, um hábito institucionalizado é a Motorola. Paul Galvin, fundador da empresa, enquanto preparava seu filho Robert para sucedê-lo enfatizava continuamente a importância de manter a empresa em movimento.

Bob Galvin usou o termo “renovação contínua” e obteve progresso através do comprometimento com projetos audaciosos. Bob Galvin passou para a geração de líderes que o sucederam que “... as vezes é preciso acreditar que as coisas importantes, mesmo que não possam ser comprovadas, são possíveis”.

A Zenith, empresa de comparação da Motorola não possuía a característica de formular metas audaciosas. Um dos diretores da empresa declarou:

“... é difícil explicar porque uma decisão de não fazer algo é tomada. Há uma série de motivos por trás disso - inclusive uma cautela inata. Em primeiro lugar, nos sempre estivemos muito ocupados com os nossos mercados atuais e nossa tendência sempre foi ficar com aquilo que nos parecia dar o melhor retorno e que sabíamos fazer melhor... Nós não achávamos que podíamos competir naqueles novos mercados, a menos que sacrificássemos parte da nossa margem e isso definitivamente nós não queríamos”.<sup>9</sup>

Nota-se que no caso da Zenith havia um forte compromisso com o resultado financeiro, sacrificar a margem de lucros era algo inegociável.

As empresas visionárias estão em posição de vantagem, possuem um grau de liberdade a mais para estabelecer suas metas audaciosas, uma vez que não vêem os negócios apenas como a maximização dos lucros.

## **Ampliando o conceito de estratégia**

Hamel e Prahalad citam que durante o desenvolvimento de suas pesquisas e trabalhos de consultoria, ficaram intrigados com a capacidade de certos pequenos competidores, especialmente alguns japoneses, de superarem concorrentes muito maiores e mais ricos. Observaram ainda que muitas vezes, as empresas poderosas não conseguiam imitar o avanço dessas pequenas e impertinentes empresas emergentes.

Segundo os autores, fatores como estrutura de custos, eficácia operacional, etc não poderiam explicar a aparente capacidade dessas empresas de criar constantemente novas formas de fazer mais com menos. Como a Honda pode desafiar os gigantes de Detroit? Como a Canon conseguiu abocanhar fatia considerável do mercado da Xerox? Como a Sony conseguiu abalar a RCA e a Kenwood?

Para Hamel e Prahalad era evidente que os desafiadores eram impulsionados por algo mais que metas financeiras de curto prazo.

“...analisando retroativamente os investimentos, alianças, estratégias de expansão e lançamentos de nossos produtos, observamos a coerência de suas ações, que pressupunham uma visão de futuro”.

Em entrevistas com gerentes dessas empresas desafiadoras, os autores de “Competindo pelo Futuro” ouviam freqüentes referências a metas surpreendentemente ambiciosas, metas que iam além das fronteiras temporais dos planos estratégicos convencionais.

Como essas metas audaciosas conseguiram passar pelo “teste da realidade” que tolhe a ambição das pessoas? Como metas aparentemente impossíveis poderiam tornar-se viáveis e reais para os empregados de todos os níveis? O que impulsionava algumas empresas, e não outras, a buscar continuamente novas vantagens? Qual era a sua dinâmica?

Segundo Hamel e Prahalad os executivos dessas empresas pareciam ver a concorrência como uma corrida para criar competências, e não apenas

conquistar participação imediata no mercado. Qual era a base desse comprometimento? perguntavam-se. Como poderiam comprometer-se com um mercado que poderia demorar uma década ou mais para se tornar realidade? Chegaram à conclusão de que a capacidade de previsão de certas equipes gerenciais era simplesmente maior do que a de outras.

“Algumas eram capazes de imaginar e criar produtos, serviços e setores inteiros ainda inexistentes. Esses gerentes pareciam gastar menos tempo com preocupações a respeito de como posicionar a empresa no espaço competitivo existente e mais tempo com a criação de um espaço competitivo fundamentalmente novo. Outras empresas, as retardatárias, estavam muito mais interessadas em proteger o passado do que em criar o futuro.”

O que Hamel e Prahalad propõem em sua obra é ampliar o conceito de estratégia das empresas de modo a permitir que ele inclua a realidade competitiva emergente em que a meta é transformar setores e não apenas as empresas; meta abrangente e extremamente audaciosa.

Vejamos nessa declaração de Makato Kikuchi diretor de pesquisas da Sony o alinhamento que há entre as metas e a estratégia da empresa:

“...apesar dos rumores de que a Sony gasta uma proporção muito maior das vendas brutas em pesquisas do que outras firmas, isto simplesmente não é verdade... A diferença entre nossos esforços e os das outras empresas não está no nível tecnológico, na competência dos engenheiros, nem na quantia do orçamento destinada ao desenvolvimento (cerca de 5% das vendas). A principal diferença está em fazer pesquisas voltadas para missões e metas adequadas. Muitas outras empresas dão total liberdade aos seus pesquisadores. Nós não; nós primeiro encontramos um objetivo, uma meta real e clara e depois definimos os esforços necessários para atingi-la. Ibuka nos ensinou que, uma vez assumido o compromisso de progredir, nunca se deve desistir. Isto permeia todos os trabalhos de pesquisa e desenvolvimento da Sony”.<sup>19</sup>

## **Intenção Estratégica**

Na conceituação de Hamel e Prahalad, intenção estratégica é o “sonho” que energiza uma empresa. Uma intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada entre o ponto onde a empresa se encontra e onde quer estar no futuro.

A intenção estratégica transmite a todos na organização um senso de direção, uma vez que implica na definição de um ponto de vista específico sobre o mercado ou o posicionamento competitivo da empresa a médio/longo prazo. Transmite também uma noção de descoberta uma vez que implica a necessidade de explorar novas possibilidades de realização e novos territórios de realização e novos territórios competitivos. Finalmente, ao “assumirem” a intenção estratégica, as pessoas passam a enxergar significado no trabalho que têm a realizar.

Transformar a intenção estratégica em realidade requer que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção estratégica. Precisam entender a ligação entre seu próprio trabalho e a concretização da meta.

A tarefa de focalizar a energia emocional e intelectual é tão importante para a alta gerência quanto a alocação dos recursos financeiros.

Uma intenção estratégica ambiciosa está mais preocupada com o que é desejável, do que com o que é evidentemente atingível. Quando a empresa Komatsu definiu sua intenção estratégica de alcançar a qualidade classe mundial da Caterpillar, seus padrões se colocavam abaixo da metade dos padrões de seu concorrente.

Talvez uma meta mais realista para a Komatsu fosse estabelecer um incremento de 20% nos níveis de qualidade; porém isso não seria suficiente para abocanhar uma fatia do mercado da Caterpillar.

A Komatsu realmente atingiu os padrões de qualidade classe mundial e conquistou o prêmio Deming três anos após lançar a meta. Está claro que um desafio como esse somente pode ser concretizado, questionando-se as formas habituais de atuação. Não é atingível fazendo-se mais, melhor e mais rápido, mas apenas fazendo-se de maneira radicalmente diferente, repensando-se processos, papéis e responsabilidades.

A intenção estratégica deve representar uma ambição que vá além dos atuais recursos e capacidades da empresa. Os critérios de planejamento operacionais e orçamentários freqüentemente conspiram contra o comprometimento da empresa com um objetivo que esteja além da gama de recursos disponíveis no momento. O que é imediatamente possível afasta o que é desejável em última instância.

O planejamento estratégico convencional é na prática um “crivo de viabilidade”, obriga os gerentes a serem “realistas” a manterem os pés no chão.

Se John Kennedy tivesse sido realista os americanos jamais teriam alcançado o feito de colocar o homem na lua.

Os planos estratégicos convencionais tratam mais dos problemas atuais do que sobre as oportunidades futuras; esses planos raramente fazem mais do que projetar o presente para a frente, de maneira incremental.

A intenção estratégica é um objetivo tangível, pois é baseada na compreensão do setor, das competências fundamentais e das possíveis necessidades dos novos clientes. Ao mesmo tempo, não deve colocar um limite arbitrário à distância e à velocidade na qual a empresa pode evoluir. Segundo dizem Hamel e Prahalad “acreditamos que é essencial que a alta gerência defina uma aspiração que crie um hiato entre a ambição e os recursos disponíveis”.

**Quando o alcance da posição futura é conseguida apenas pela redução das ambições não haverá estímulo à criatividade e o potencial estratégico da empresa permanecerá inacessível.**

**Por essa razão, a essência do processo estratégico precisa ser a inadequação propositalmente criada entre onde a empresa está e onde quer chegar.**

**A intenção estratégica é algo diferente do planejamento estratégico convencional, um plano grandioso desenvolvido por grandes mentes.**

**Ela deve ser entendida como uma sucessão de projetos, um fluxo de decisões incrementais. Nesse sentido a intenção estratégica reconhece o paradoxo de que assim como a liderança não pode ser inteiramente planejada, também não surge na ausência de uma aspiração claramente articulada e amplamente compartilhada.**

## **Visão Compartilhada**

Em seu livro “A Quinta Disciplina”<sup>15</sup>, Peter Senge coloca duas questões: primeiro “O quê significa ter uma visão?”, segundo “O quê significa compartilhá-la?”

A idéia de construir uma visão compartilhada implica em nunca se conseguir uma finalização, implica em um processo contínuo.

Mesmo que um grupo de pessoas comece a enxergar a imagem do futuro que se lhes apresenta, outros ainda não conseguem visualizar tão claramente ou permanecem ainda reticentes ou simplesmente não compreendem como esse quadro se relaciona a eles e a sua função, ao seu trabalho.

Esse é o motivo pelo qual a moda de “Vamos agora escrever uma declaração de visão” que proliferou tanto nos últimos anos está agora sendo repensada.

Muitos executivos querem essa “coisa de visão” realizada.

Assim sendo, devem por mãos-a-obra, pois ainda não compreenderam que essa “coisa de visão” é parte do seu trabalho.

Aqueles líderes que entendem visão não como um conjunto de palavras inertes, mas sim como uma força viva nos corações e mentes das pessoas, sabem que o que importa é discutir a respeito e refletir sobre o que as pessoas realmente desejam criar. Muito aconteceu nesses últimos dez anos, desde que a “Inovation Associates” começou a trabalhar nessa idéia - todos atualmente falam a respeito de visão. Porém a idéia ainda está longe de ser bem entendida e praticada. Poucas organizações têm a real idéia do grau de comprometimento que se tem que ter com o indivíduo para que uma genuína visão compartilhada possa existir.

A criação de visão compartilhada é essencialmente focada em torno da construção de significado (“meaning”) compartilhado. Significado

compartilhado é o senso comum do que é importante e por quê. Nas organizações convencionais, o único significado que a maioria dos membros conhece, lhes foi passado de cima para baixo na estrutura hierárquica.

Se as pessoas pudessem falar a respeito do que sentem com relação a isso diriam: “A gerência determinou a visão e a minha estratégia para a nossa empresa. Minha função foi definida em conformidade com essa estratégia. Me disseram para desempenhar o melhor possível a minha função, entretanto essa não é a minha visão”.

As pessoas podem aceitar passivamente, ou então ficar ressentidas; uma coisa é certa, elas não se sentirão envolvidas. Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais por uma visão de outrém; somente mudam seu comportamento quando a visão compartilhada se transforma em extensão de suas visões pessoais.

### **A tensão criativa provocada pela visão**

Segundo a teoria da quinta disciplina a prática central da maestria pessoal (ou maestria organizacional) consiste em manter tanto a visão pessoal (ou organizacional) quanto uma clara imagem da realidade corrente diante de nós. Fazendo isso, uma força será gerada entre esses dois extremos chamada tensão criativa. A tensão leva à determinação de aproximar nossa realidade atual do que nós queremos. Isso é como se colocássemos um elástico entre esses dois extremos; quanto maior essa distância, maior a tensão criativa gerada e portanto maior o potencial de realização.

As pessoas que estão convencidas de que uma visão ou uma meta são importantes, que podem enxergar claramente que têm que mudar suas vidas para poderem atingir essa meta se sentem compelidas à realizá-lo. Assimilaram a visão não apenas a nível consciente, mas também inconsciente, fazendo com que mude o seu comportamento.



Essas pessoas desenvolvem um sentido deliberado de “paciência” - com eles próprios e com o mundo, e uma atenção com relação ao que acontece à sua volta. Tudo isto produz um sustentável senso de energia e entusiasmo que depois de certo tempo produzem resultados tangíveis que fazem com que a energia e o entusiasmo sejam potencializados.

Esse “estado” não pode ser atingido com um simples comando, porém é possível cultivar esse modo de pensar que nos levará gradualmente a ele. Quanto mais cultivamos esse modo de pensar mais nos sentimos capazes e confiantes. Alguns dizem: “eu nunca atingirei minha visão por tê-la elevado alto demais, eu sei que jamais atingirei o que desejo” ou então “eu somente consigo me dirigir à minha visão quando as coisas estão indo ruim demais” ou “só depende de mim seguir adiante, com grande força de vontade, contra os obstáculos que “os outros” colocam em meu caminho”.

Robert Fritz (professor, compositor e escritor) no livro “The fifty discipline fieldbook”<sup>16</sup> comenta que esse tipo de receios são manifestações de “tensão emocional”, crenças básicas de que nós não somos dignos ou somos impotentes para alcançar nossas aspirações mais profundas. Como lidar com a tensão emocional? Inicialmente, reconhecendo que ela existe e procurando enxergá-la mais claramente, até que se compreenda que ela é parte da nossa realidade corrente.

A disciplina da maestria pessoal (“The fifty discipline”) nos ensina a jamais “baixar” nossa visão, mesmo que ela pareça ser inatingível. Paradoxalmente nos ensina que o conteúdo da visão não é o mais importante. “Não é o que a visão é propriamente” diz Roberto Fritz. “É o que a visão é capaz de fazer”.

## **CULTURAS DE DEVOÇÃO DAS EMPRESAS EXCEPCIONAIS - PREPARANDO TERRENO PARA A LIBERDADE OPERACIONAL**

**“Todas as organizações têm uma cultura!”**

**Edgard Schein do Instituto de Tecnologia de Massachusetts em seu livro “Organizational Culture and leadership: A dynamic view”<sup>29</sup> descreve um modelo de cultura organizacional. De acordo com Schein, a cultura organizacional é o comportamento do grupo de pessoas frente aos problemas apresentados pelo ambiente externo e interno. Quando as soluções para os problemas existentes se mostram funcionais com o tempo, integram-se de tal modo na maneira geralmente aceita de fazer as coisas que se tornam quase invisíveis para as pessoas que trabalham na organização. Schein coloca em um nível mais alto os comportamentos visíveis, que ele denomina “artefatos”, que vemos todos os dias. Incluem a maneira de falar, as formas padronizadas de comportamento, eventos e rituais.**

**Num nível abaixo estão os valores e as crenças; que compreendem as razões conscientes oferecidas como explicações para tudo que ocorre no nível visível. Quando se pergunta por quê as coisas são, como são, a resposta se encontra geralmente nesse nível. No terceiro nível estão os pressupostos básicos, as “visões de como o mundo funciona”; internalizadas, inconscientes, que surgiram com o tempo, enquanto as organizações enfrentavam com êxito os seus desafios. A importância do modelo de Schein é que muitas mudanças organizacionais fundamentais podem fracassar por contrariar os pressupostos subjacentes da organização.**

**Os autores de “Build to last” descrevem que observaram algo muito mais forte do que uma “simples cultura” nas empresas visionárias; elas praticam um “cultismo”, uma espécie de cultura de devoção. Contam a observação feita por um dos assistentes durante uma reunião com a equipe de pesquisas:**

“Entrar para essas empresas (as empresas-visionárias) é como entrar para um grupo ou uma sociedade extremamente fechada... Se você estiver realmente disposto a comprar a filosofia da empresa e se dedicar a ela, então ficará muito satisfeito e produzirá muito - dificilmente estaria mais contente em outro lugar. No entanto, caso contrário, você vai se complicar, se sentir muito mal e deslocado, e acabará saindo - sendo eliminado como um corpo estranho. É uma situação excludente: ou você tem tudo a ver ou não tem nada a ver, e parece não haver meio termo. É quase uma cultura de devoção”.

Ao avaliar esse “cultismo” nas empresas visionárias e de comparação, os autores da pesquisa levaram em conta indícios de que a empresa procura criar uma sensação intensa de lealdade e dedicação e influenciar o comportamento de seus funcionários a fim de que seja consistente com a ideologia da empresa. Analisaram indícios em três dimensões principais de ambientes de cultura de devoção:

- **Doutrinação**

Indícios de que a empresa tem um histórico de processos formais de doutrinação de funcionários quanto à ideologia central.

- **Rigidez de adaptação**

Indícios de que historicamente a empresa impõe uma rigidez de adaptação aos seus funcionários. Ou as pessoas se adaptam bem à empresa ou estão fora.

- **Elitismo**

Indícios de que a empresa procura conferir às pessoas a sensação de pertencer a algo especial e superior.

As empresas visionárias demonstraram forte aderência aos critérios de doutrinação, rigidez de adaptação e elitismo. Vamos detalhar a título de ilustração o que foi observado em duas delas: Procter and Gamble e Nordstrom:

## Procter and Gamble

A P&G tem práticas antigas para a seleção de novos funcionários. Tipicamente contrata jovens para os cargos de níveis iniciais e os procura “moldar” de acordo com a filosofia da empresa. Aqueles que não se adaptam são dispensados e somente os funcionários considerados leais, que cresceram dentro da empresa são colocados nos cargos mais elevados na hierarquia. O livro *The 100 Best Companies to Work for in America*<sup>31</sup> contém a seguinte observação a respeito da P&G.

“...a concorrência para entrar na empresa é dura... as pessoas ao serem contratadas podem ter a sensação de que entraram para uma instituição, não para uma empresa...”

Ninguém que tenha desenvolvido sua experiência em outra empresa pode entrar para a P&G na gerência de nível médio ou superior. Isto não acontece. Esta é uma empresa em que se começa de baixo... A P&G tem sua própria forma de fazer as coisas, e se você não dominá-la nem se sentir bem com ela, não será feliz aqui, não será bem sucedido”.

Os processos de “doutrinação” na P&G são tanto formais quanto informais. Para os que entram, há um programa de integração que aborda a história da empresa, reforçando seus valores e tradições. Seguem-se atividades sociais com outros integrantes da “família P&G” com quem aprendem mais coisas a respeito dos valores e práticas centrais. A localização relativamente isolada da P&G nos Estados Unidos, numa cidade dominada pela empresa, reforça ainda mais a sensação de imersão total. Espera-se que os funcionários da P&G tenham suas atividades sociais basicamente com seus colegas, sendo sócios dos mesmos clubes, frequentando as mesmas igrejas e morando próximo uns dos outros.

A P&G tem um histórico de programas de remuneração e benefícios aos funcionários que buscam criar um forte laço entre eles e a empresa. Esses programas são também utilizados pela empresa como mecanismos para influenciar o comportamento, obter o compromisso e garantir a rigidez de adaptação.

A rigidez de adaptação à P&G se aplica à empresa em todos os lugares, em todos os países. Um funcionário que entrou na P&G para trabalhar no exterior comentou:

“... a cultura da Procter se estende a todos os cantos do globo. Quando fui para fora do país, deixaram bem claro para mim que, em primeiro lugar, eu teria que me adaptar à cultura da P&G, sendo a adaptação à cultura do país local, secundária. Fazer parte da P&G é como fazer parte de uma nação”.

O diretor-executivo da empresa comenta algo parecido:

“... os funcionários da P&G em todo o mundo têm um vínculo em comum. Em vez de apresentarmos diferenças individuais e culturais, nós falamos a mesma língua. Quando me encontro com funcionários da P&G - faça ele parte da equipe de vendas em Boston, da equipe de desenvolvimento de produtos do Centro Técnico nos Estados Unidos ou da gerência de Roma - eu sinto que estou falando com o mesmo tipo de pessoas. Pessoas que conheço. Pessoas em quem confio. O pessoal da Procter and Gamble”.

## **Nordstrom**

Vejamos alguns trechos de um diálogo fictício entre um funcionário da Nordstrom e alguém que está interessado em entrar para a empresa:

“... mas você sabe, é claro, que nem todos têm o perfil necessário para se dar bem aqui como membros da família corporativa Nordstrom...” “nós somos muito seletivos e muitos não passam pelo testes. Ou você mostra que é bom em todos os níveis ou sai”.

“É. Eu ouvi dizer que metade dos contratados saem depois de um ano”.

“É mais ou menos assim. Aqueles que não gostam de pressão e trabalho duro e que não se adaptam ao nosso sistema e aos nossos valores são dispensados. Mas se você tem motivação, iniciativa e - acima de tudo - capacidade de produzir e servir ao cliente, então se sairá bem. A questão é se a Nordstrom é o lugar certo para você. Se não for, você provavelmente odiará trabalhar aqui, será um fracasso e irá embora”.

**“Para que cargos eu estaria qualificado?”**

**“Os mesmos que qualquer outro novato - você começa de baixo”.**

**“Mas eu tenho um diploma universitário, outras empresas poderiam me contratar como um trainee da gerência”.**

**“Aqui não é assim. Todos começam de baixo - inclusive os três irmãos Nordstrom que dirigem a empresa começaram de baixo”. Robert, o candidato, aceitou o emprego na Nordstrom, animado com a perspectiva de fazer parte de algo especial, encantado por estar no melhor lugar para se trabalhar.**

**Durante os seus primeiros meses de trabalho, Robert ficou imerso no mundo dos “ nordies” (como eram chamados os funcionários) dedicados, como muitos deles se auto denominavam. Ele passava a maior parte do tempo na loja, exercendo as funções de um “nordie”; eles se tornaram seu grupo de apoio. Ouviu várias histórias sobre “atendimento heróico” ao cliente: o “nordie” que tinha passado a ferro uma camisa recém comprada para um cliente que precisava dela para uma reunião na mesma tarde; outro que embrulhou para presente produtos comprados por um cliente na Macy’s, loja concorrente; outro que tricotou um xale para uma cliente idosa que precisava de um que tivesse um comprimento adequado para não enroscar nos raios de sua cadeira de rodas. Ouviu de sua gerente a importância de receber cartas de elogios de clientes e de outros funcionários para tornar-se um modelo. Somente aqueles com desempenho especial se tornam modelos. “Como posso me tornar um modelo?” “É simples você define metas de venda muito altas e as supera!”**

**Robert conheceu Bill, com vinte e seis anos de idade, cinco de Nordstrom já era considerado um modelo. Dizia: “...quando as pessoas fazem compras na Nordstrom merecem ser tratadas da melhor forma. Eu sempre sorrio, para qualquer um, para todos”.**

**Bill adorava o seu trabalho na Nordstrom e observava: “Onde mais eu poderia ganhar tão bem e ter tanto autonomia? A Nordstrom é um lugar onde me sinto como fazendo parte de algo especial. É claro que eu trabalho muito, mas eu gosto de dar duro. Ninguém me diz o que devo fazer e eu sinto que**

posso ir até onde minha dedicação me levar. Me sinto como um empresário”. A meta de Bill era tornar-se um gerente de loja, sabia que seria algo difícil que exigiria muito dele.

Bill também era uma ótima fonte de informações sobre a filosofia da Nordstrom. “Tenha muito cuidado ao falar com pessoas de fora “advertia”. A empresa é muito cuidadosa com relação à sua privacidade e gosta de controlar as informações que saem aqui de dentro. Isto vem “lá de cima”, a maneira como as coisas são feitas aqui não é da conta de mais ninguém”.

Durante os seis meses que se passaram, Robert foi se sentindo cada vez mais desconfortável na Nordstrom. No meio de uma reunião às sete da manhã em que os “nordies” gritavam “Nós somos os melhores! “ “Nós queremos trabalhar pela Nordstrom!” ele se lembrou do parágrafo de abertura do artigo sobre a Nordstrom no livro “The best 100 Companies to work for in America” que dizia: “Se você não gosta de trabalhar numa atmosfera de entusiasmo onde as pessoas estão sempre a mil, então esse não é o lugar certo pra você!”

Robert não estava se saindo mal, porém não era nada excepcional. Estava sendo deixado para trás por aqueles que tinham muito mais a ver com a Nordstrom do que ele. Eles tinham o quê especial para a Nordstrom; ele não; ele simplesmente não se encaixava.

Robert pediu demissão da Nordstrom onze meses depois de entrar. Um ano depois no entanto estava prosperando como gerente de departamento de uma outra loja. “A Nordstrom foi uma ótima experiência, mas simplesmente não tinha nada a ver comigo”, explicou. “Alguns de meus amigos estão muito felizes lá, amam aquele lugar. E não há dúvidas de que a Nordstrom é realmente uma grande empresa. Mas eu tenho mais a ver com o meu emprego atual”.

Em seu livro “Competindo pelo futuro”, Hamel e Prahalad citam que toda empresa tem aquilo que chamam de arquitetura social ou seja: padrões de comportamento aceitos e uma hierarquia de valores implícita. Para criar uma

arquitetura social, a alta-gerência precisa especificar que comportamentos devem ser estimulados e que tipo de pessoas devem se sentir à vontade trabalhando na empresa.

Os autores da pesquisa Collins e Porras dizem em seu livro que inicialmente imaginavam que as empresas visionárias eram os melhores lugares para se trabalhar, ou pelo menos melhores do que as empresas de comparação. Ao final, não foi essa a conclusão a que chegaram. “As empresas visionárias tendem a exigir muito mais de seus funcionários do que as outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia central”.

A Nordstrom é um ótimo local de trabalho somente para aqueles verdadeiramente dedicados e adaptados à filosofia da empresa.

Se você não estiver disposto a adotar a filosofia da Hewlett Packard com entusiasmo, então o seu lugar não é na HP.

Se você não quiser se juntar à “cruzada” pela qualidade então a Motorola não é o lugar certo para se empregar.

Essas empresas procuram preservar suas ideologias centrais com instrumentos concretos como por exemplo:

- Programas de treinamento com alto conteúdo ideológico
- Contratação de pessoas jovens que possam ser “moldadas” desde cedo.
- Critérios rigorosos de premiação e promoção
- Utilização de “mitos organizacionais e feitos heróicos”
- Linguagem e terminologia particulares, etc.

Uma característica comum às empresas visionárias que protegem de todas as maneiras sua ideologia central é que concedem a seus empregados uma grande autonomia operacional. Aparentemente é essa a grande vantagem competitiva que pode eventualmente explicar a necessidade do intenso controle do “núcleo”.



O controle ideológico preserva o núcleo enquanto a autonomia operacional estimula o progresso. Essa idéia pode parecer paradoxal (controlar e dar mais autonomia), e de fato é, mas como diz Charles Handy em seu livro “The age of paradox”: “As empresas bem sucedidas são aquelas que convivem com o paradoxo... elas tem que conciliar o que habitualmente se costuma chamar de coisas opostas, ao invés de ter que escolher entre uma delas”.

Na Nordstrom, o “manual do funcionário” é um cartão de 12x20 cm com as seguintes orientações:

### BEM-VINDO À NORDSTROM

- Nossa meta principal é prestar serviços de qualidade aos clientes.  
Defina metas pessoais e profissionais ousadas. Nós temos grande confiança na sua capacidade de atingi-las.
- Regras da Nordstrom:  
n° 1 : Use o bom senso em todas as situações  
Não haverá outras regras

Observa-se que, por um lado, a empresa restringe o comportamento a uma postura condizente com sua ideologia central. No entanto, por outro lado, ela dá uma enorme liberdade operacional.

Quando questionado sobre como um funcionário reagiria se uma cliente quisesse devolver um vestido que obviamente já havia sido usado, Jim Nordstrom respondeu:

“... sinceramente não sei; mas acredito profundamente que ele reagiria de forma a fazer com que a cliente se sentisse bem tratada e bem atendida. O fato de o vestido ser ou não aceito de volta, dependeria da situação específica e, queremos dar a cada funcionário uma grande liberdade para decidir o que fazer. Nós vemos os nossos funcionários como profissionais de vendas. Eles não precisam de regras; precisam de diretrizes básicas para

orientá-los, mas não de regras. Na Nordstrom, você pode fazer qualquer coisa necessária para fazer o seu trabalho, contanto que esteja de acordo com os valores e as normas básicas”.

Collins e Porras concluem da seguinte forma:

“A Nordstrom (como as outras empresas visionárias da pesquisa) é uma empresa rígida, controlada e disciplinada em certos aspectos, com pouco espaço para aqueles que não desejam ou não conseguem se adaptar à ideologia. No entanto, de forma paradoxal, aqueles sem iniciativa individual e instinto empreendedor têm praticamente a mesma probabilidade de serem mal sucedidos na Nordstrom quanto aqueles que não compartilham sua ideologia”.

## TENTAR DE TUDO E APLICAR O QUE DER CERTO - AS EMPRESAS COMO ESPÉCIES EM EVOLUÇÃO

Como foi visto até aqui, as “empresas visionárias” fazem intensivo uso de metas audaciosas como forma de estimular o progresso e alcançar patamares mais elevados de competitividade (“break through” como dizem os americanos).

Entretanto, também incentivam fortemente o que se poderia chamar de melhorias contínuas, mas que os autores de “Build to last” preferiram denominar “progresso evolutivo”.

Declararam os autores:

“Ao estudarmos a história das empresas visionárias, nos surpreendemos ao observar que vários dos seus maiores êxitos não foram obtidos através do planejamento estratégico detalhado, mas de experimentação, tentativas e erros e “oportunismo”.

A Johnson and Johnson é uma das empresas que desde seus primórdios, estimulam a experimentação e aproveitam as oportunidades para evoluir. Dois dos produtos mais vendidos da empresa foram descobertos como que “por acaso” . No início do século a J&J, fornecia gaze anti-séptica e esparadrapos para uso médico. Esses produtos provocavam irritação na pele de alguns usuários que sofriam de alergia. Ao saber do fato através de um médico que reclamara do ocorrido, o então diretor de pesquisas de empresa decidiu começar a enviar juntamente com esses produtos, uma pequena quantidade de talco que serviria para aliviar a alergia caso ocorresse. Após um tempo, surpreendentemente, os clientes passaram a procurar J&J querendo adquirir o talco apenas. A empresa lançou então o talco Johnson para bebês, que introduziu a J&J no mercado de consumo.

Outro exemplo é a criação do **band aid**: Um funcionário da empresa começou a produzir em sua casa, artesanalmente, alguns curativos “ semi-prontos” para sua esposa que freqüentemente se acidentava na cozinha. Casualmente, comentou com o pessoal de Marketing sobre sua idéia e estes sem perda de tempo decidiram confeccionar um curativo melhor elaborado e fazer uma experiência com o produto no mercado. Desnecessário dizer que a experiência foi bem sucedida! O **band aid** tornou-se em pouco tempo o maior sucesso de vendas na história da empresa.

Entretanto, não só as experiências bem sucedidas tiveram lugar na Johnson & Johnson. Ao longo de sua existência, várias tentativas resultaram em fracassos como o caso do desenvolvimento de válvulas cardíacas e dos equipamentos para hemodiálise, mais recentemente. Entretanto, o balanço a favor da Johnson & Johnson é altamente positivo, pois em seus mais de cem anos de existência a empresa nunca apresentou um ano sequer de prejuízo.

### **3M a máquina de inovar**

Quando Bill Hewlett, fundador da HP foi questionado sobre qual, na opinião dele, seria a empresa modelo, não hesitou: “ é a 3M, sem dúvida alguma. Você nunca sabe o que está por vir. O interessante de tudo isto é que provavelmente nem eles sabem o que está por vir. Mas apesar de nunca ser possível prever exatamente o que a 3M vai fazer, eu sei que ela continuará sendo bem sucedida” .

A 3M é uma empresa que tem desde a sua fundação um histórico de experimentações, fracassos e principalmente sucessos.

A partir da administração de William Mcknight (no início do século), a 3M, que na época lutava com problemas de qualidade, baixas margens, excesso de estoques iniciou o seu processo de “ tentar de tudo e aplicar o que der certo”.

**Mcknight declarou:**

**“ No início nossos ovos estavam todos na mesma cesta... Através da diversificação de produtos... era improvável que uma guerra comercial acabasse com todos de uma só vez e pelo menos uma parte dos nossos negócios continuaria trazendo lucros”.**

**Ele queria - e trabalhou o tempo todo para isso - criar uma organização que estivesse em constante transformação, impulsionada pelos funcionários exercendo sua atividade com autonomia e responsabilidade. Orientava da seguinte maneira os seus gerentes:**

**“Ouçam qualquer pessoa que tenha uma idéia original, ainda que pareça absurda à primeira vista”**

**“Incentivem, não fiquem preocupados com os detalhes”**

**“Contratem bons funcionários e os deixem trabalhar com autonomia”**

**“Estimulem novas tentativas”**

**“Façam rápido”**

**Mcknight sabia que o estímulo à iniciativa individual produziria a matéria-prima do “progresso evolutivo”, a variação não direcionada. Sabia também que nem todas as variações seriam favoráveis:**

**“Haverá erros - como consequência de dar liberdade e encorajar as pessoas a agirem de forma independente - mas... os erros cometidos não terão consequências tão sérias a longo prazo quanto os erros que a gerência cometerá se impuser um regime ditatorial e disser àqueles que estão sob sua autoridade exatamente como devem fazer o seu trabalho. Quando a gerência faz críticas destrutivas aos erros, ela mata a iniciativa e é essencial que tenhamos muitas pessoas com iniciativa se quisermos continuar progredindo”.**

Entretanto, o fracasso sempre foi encarado na 3M de maneira não convencional, distintamente de outras empresas.

Richard Carlton um de seus presidentes, escrevendo sobre experimentação no manual de diretrizes técnicas relatou:

“Nós temos que ter um processo vigoroso de geração e testes para as idéias... Cada idéia deve ter a chance de provar seu valor por dois motivos: primeiro se for boa nós queremos implementá-la; segundo, se for ruim, poderemos ter a certeza e a tranquilidade de saber que a provamos.”

A 3M considera também dois outros critérios essenciais para avaliação e seleção de idéias - critérios baseados na ideologia central. Em primeiro lugar, para que uma idéia seja selecionada, tem que ser nova, a 3M só deseja idéias inovadoras. Em segundo lugar, tem que atender a uma necessidade humana comprovada - ser solução para um problema real.

A 3M todavia não se restringe a aprovar apenas grandes idéias. Como lemas como “faça um pouco, venda um pouco” e “dê pequenos passos”, demonstra que grandes sucessos muitas vezes são consequência das pequenas ações e, como não se pode prever quais as pequenas coisas que se transformarão em coisas grandes, é preciso tentar várias pequenas coisas, adotar as que dão certo e descartar as que não dão.

Trabalhando com base no princípio simples de que nenhum mercado, nenhum produto é tão pequeno para que seja desprezado, a 3M acumulou um catálogo com mais de sessenta mil produtos.

É interessante destacar alguns dos muitos mecanismos para estimular o progresso utilizados pela 3M dentre a lista de mecanismos apresentados na pesquisa dos autores de “Build to Last”:

- Estímulo ao pessoal da área técnica para que utilizem até 15% do seu tempo em projetos escolhidos por iniciativa própria.

- Objetiva-se que 30% das vendas anuais de cada divisão sejam provenientes de novos produtos e serviços desenvolvidos e lançados nos cinco anos anteriores.
- Divisões e unidades pequenas e autônomas - quarenta e duas divisões de produto em 1990, cada uma delas com uma média de vendas anuais de cerca de duzentos milhões de dólares. Fábricas com um tamanho médio de cento e quinze pessoas espalhadas em quarenta estados americanos, principalmente em pequenas cidades.
- Reuniões sobre novos produtos, em que as divisões compartilham informações.
- Reuniões técnicas em que os funcionários fazem seminários técnicos e trocam novas idéias e descobertas entre si.
- Prática de distribuição de lucros dos funcionários.

### **Norton, a empresa de comparação da 3M**

A Norton, ao contrário da 3M começou a apresentar resultados satisfatórios desde a sua fundação. Enquanto a 3M lutava contra as dificuldades para sobreviver, a Norton multiplicava os seus lucros e liderava o seu setor. Entretanto, aos poucos, sob a orientação de William Mcknight a 3M foi avançando e superou a concorrente, deixando-a para trás. Como isso aconteceu?

Uma das explicações é que enquanto a 3M utilizava práticas de gerenciamento que encorajavam a iniciativa individual e a experimentação, a Norton não dispunha de nenhuma prática específica nesse sentido.

Enquanto a 3M “agia e progredia”, a Norton ia se tornando uma empresa altamente centralizada e burocrática; caracterizada pela “rotina e estagnação”. A 3M se agarrava às novas oportunidades de negócio que surgiam, ampliando vertiginosamente seu catálogo de produtos ao passo que a Norton empregava uma política explícita de não encorajar a busca de novas alternativas fora de sua tradicional linha de produtos. A principal preocupação da Norton residia não na busca de inovação mas no aumento da eficiência e na redução de custos. No início da década de 50 a 3M já

contava com sete divisões de produtos e menos de 30% da sua receita dependia de seus abrasivos - o produto inicial da empresa - distintamente da Norton que tinha 100% da receita proveniente dessa linha de produtos.

Enquanto a “máquina de inovação” da 3M funcionava a todo vapor gerando variedade e inovação, a sua concorrente estava praticamente estagnada com crescimento de vendas inexpressivo, lucro inexistente e queda no preço de suas ações.

Por fim, a Norton decidiu-se por fazer um esforço para diversificar e progredir, assim como a 3M. Entretanto, como não dispunha dos mecanismos internos para estimular o progresso, optou por conseguir maior variedade basicamente através de aquisições. A Norton decidiu-se por “comprar” o progresso. De fato, o mais curioso ao se comparar a 3M e a Norton é que a 3M tinha uma carteira de negócios invejável, conseguida através de um processo evolutivo não planejado de variação e seleção.

Enquanto a 3M diversificava seus negócios através da seleção das melhores oportunidades de crescimento que surgiam dos seus esforços de pesquisa frutíferos e auto-estimulados, a Norton enfatizava aquisições em massa “porque a tecnologia e os recursos para a pesquisa interna ofereciam uma oportunidade limitada”.

A essa altura do desenvolvimento do raciocínio, parece interessante citar o pensamento de Hamel e Prahalad com relação à luta pela liderança do mercado: “... para chegar ao futuro primeiro, a alta gerência precisa identificar oportunidades não percebidas por outras equipes, ou ser capaz de explorar essas oportunidades, em virtude do desenvolvimento antecipado e consistente de capacidade, que outras empresas não são capazes de explorar. Mais uma vez, encontramos poucas equipes gerenciais que possuem uma agenda bem definida para o desenvolvimento de competências. Encontramos poucos gerentes que dedicam à gestão de oportunidades tanto tempo quanto dedicam à gestão de operações...”

Sobre a estratégia de construir o futuro baseada em aquisições dizem:

“Muitas empresas baseiam-se em grandes e sólidas aquisições para regenerar a corporação. Por mais potencialmente úteis que essas



abordagens possam ser, as aquisições não substituem satisfatoriamente a importância da previsão do futuro do setor. Frequentemente, a alta gerência vê uma grande aquisição como a única saída para uma empresa que se tornou inevitavelmente madura. Não é novidade para ninguém que poucas aquisições realmente beneficiaram os acionistas da empresa compradora, embora as aquisições sejam em muitos casos, uma saída fácil para executivos intelectualmente preguiçosos, para pensar no futuro do negócio “principal” da empresa e demasiadamente destituídos de imaginação para descobrir novas formas de explorar as capacidades existentes...”

### **Hewlett Packard**

A HP é uma das organizações mais admiradas em todo o mundo e das mais citadas nos livros sobre administração e negócios.

É uma empresa altamente empreendedora e inovadora na qual as divisões de negócios sempre desfrutaram de liberdade substancial. Trata-se também de empresa com forte capacidade de previsão ( e criação) do setor.

A HP foi uma das primeiras empresas a se comprometer com o RISC, computador com conjunto reduzido de instruções, um paradigma radicalmente diferente que teve grande impacto no mercado das “workstations”. Prevendo uma rápida disseminação dos computadores pessoais, no início da década de 80, a HP comprometeu-se a se tornar líder no mercado de impressoras. Em 1993, atingiu faturamento de cinco bilhões de dólares, evitando dessa forma um doloroso processo de reestruturação e enxugar pelos quais suas concorrentes menos prescientes tiveram que passar.

Ainda no início da década de 90 a alta gerência da HP começou a perceber sinais de que muitas novas oportunidades de negócio poderiam ocorrer na área de eletrônica digital. O diretor do laboratório da HP Joel Birabaum propôs que a empresa questionasse o seguinte ponto:

**“Dado nosso portfólio de competências singulares, o quê podemos fazer melhor do que qualquer outra empresa do mundo?”**

**Nenhuma outra empresa havia adquirido tanta competência em computação, comunicações e sistemas de medidas.**

**“Quais são as novas oportunidades de negócios que podem surgir na junção dessas três competências? Formulou-se assim uma nova proposta de identidade para a HP, resumida na seguinte equação.**

**HP = MC<sup>2</sup> onde M significa medida e C<sup>2</sup> significa computação e comunicações.**

**No início de 1993, o diretor-executivo Lewis Platt formou o Conselho HP = MC<sup>2</sup>, composto pelos principais executivos da área técnica e de marketing com o objetivo de identificar novas oportunidades de negócios que se baseiem na ampla gama de competências da HP.**

**Até aqui, os primeiros passos da Hewlett Packard rumo ao futuro do MC<sup>2</sup> foram pequenos mas significativos.**

**Cada projeto foi além das fronteiras das unidades de negócios que tradicionalmente definiram e limitaram a visão que a HP tem de suas oportunidades.**

**A empresa criou também um comitê intersetorial de telecomunicações para coordenar as oportunidades da HP no desenvolvimento de produtos inovadores para o mercado de telecomunicações.**

**Com o propósito de “recriação”, a HP, que sempre prosperou nos empreendimentos individuais, reconheceu que existem oportunidades interunidades que são fundamentais para seu sucesso futuro. Como declarou um de seus diretores:**

**“Daqui a dez anos, a HP será uma empresa totalmente diferente do que é hoje”.**

**A propósito essa afirmação faz lembrar o que escreveu Peter Drucker em seu livro “Managing in a time of great change”:**

**“... Toda organização deve preparar-se para abandonar tudo o que faz”**

**Usando os exemplos dessas empresas como modelos de progresso evolutivo, pode-se concluir a importância de práticas como:**

- **Inovação Constante/Estímulo à experimentação**

**“... ele queria uma organização que estivesse em constante transformação”**

**referência a William Mcknight presidente da 3M**

**“Na 3M o “modus operandis” é varie, mude, faça experiências, tente algo novo mesmo que não seja possível prever exatamente qual será o resultado”.**

**“... daqui a dez anos, a HP será uma empresa totalmente diferente do que é hoje”**

**diretor da Hewlett Packard**

- **Tolerância para com a ocorrência de erros ou uma nova interpretação para o fracasso.**

**“...o fracasso é o nosso produto mais importante”**

**R.W.Johnson Jr., ex diretor executivo da J&J**

**“... o segredo, se é que existe um segredo, é descartar fracassos logo que sejam reconhecidos... Porém, mesmo os fracassos são valiosos de certa maneira... Pode-se aprender com o sucesso, mas é preciso trabalhar sobre ele; é muito mais fácil aprender com um erro.”**

**Lewis Lehr, ex-diretor executivo da 3M**

**“...Quando a gerência faz críticas destrutivas aos erros, ela mata a iniciativa...”**

**William Mcknight, ex-diretor executivo da 3**

- **Estímulo à participação de todos os empregados**

**“... e é essencial que tenhamos muitas pessoas com iniciativa se quisermos continuar crescendo”**

**William Macknight, ex-diretor executivo da 3M**

**“... mas, em um ambiente onde é preciso ter todas as boas idéias de todos os homens e mulheres da organização, não podemos pagar o preço dos estilos de gerência que suprimem e intimidam...”**

**Jack Welsh presidente da GE**

- **Estímulo à iniciativa individual**

**“...ouça qualquer pessoa que tenha uma idéia original...”**

**“...motivem, deixem que as pessoas desenvolvam uma idéia”**

**William Mcknight, ex-diretor executivo da 3M**

- **Teste das idéias em escala reduzida. É muito mais fácil tolerar experiências fracassadas quando elas não passam disso - são experiências e não grandes fracassos corporativos.**

**“...nós temos que ter um processo vigoroso de geração e testes para as idéias... Cada idéia deve ter a chance de provar o seu valor...”**

**Richard P. Carlton, ex diretor-executivo da 3M**

**O risco diminui à medida que o conhecimento aumenta e, à medida que o conhecimento aumenta, a capacidade de a empresa caminhar para a frente também aumenta.**

- **Aproveitamento de oportunidades**

**“... quando Earle Dickson casualmente comentou sua experiência (um curativo semi-pronto, precursor do band aid) com o pessoal de marketing, eles imediatamente decidiram fazer uma experiência com o produto no mercado”.**

**“... ao passo que a 3M se agarrava à oportunidades que levaram à lixa à prova d’água e à fita adesiva, a Norton empregava uma política explícita de não encorajar a busca de novas oportunidades...”**

**“... era praticamente uma atividade secundária. Nós nem chamávamos aquilo de computador; nós o chamávamos de controlador de instrumentos...”**

**declaração de John Young, ex diretor executivo da Hewlett Packard falando a respeito de como “quase que acidentalmente a HP entrou no negócio de informática.**

- **Dar às pessoas o “espaço” necessário**

**A 3M sempre deu maior autonomia operacional e manteve a estrutura mais descentralizada do que a Norton. A 3M não tinha idéia do que os criadores do “Post-it” fariam com os 15% do tempo livre de que dispunham para fazer experiências. Também, apesar das dificuldades que tiveram para convencer outras pessoas de que os bloquinhos auto-adesivos seriam viáveis, ninguém nunca lhes disse para parar de trabalhar naquilo.**

- **Estímulo ao fluxo de idéias e à aproximação das divisões.**

**Na 3M são práticas correntes os seminários técnicos internos e as reuniões entre as divisões para disseminação de novas descobertas.**

**A HP criou o conselho HP = MC<sup>2</sup> com o objetivo de identificar novas oportunidades de negócios que abrangessem todas as divisões.**

A General Electric, outra empresa visionária compreendeu a alavancagem que se pode obter do fluxo de idéias entre todas as unidades de negócio. Como declarou seu presidente Jack Welsh:

“...agora que temos essa alavancagem, fico pensando como conseguimos viver sem ela. Nossa enorme vantagem hoje é que podemos administrar a GE como um laboratório de idéias. Descobrimos mecanismos para compartilhar as melhores práticas de forma confiável e aberta”.

- **Preservação do núcleo**

A ideologia central é como uma cola e uma força diretriz que mantém a empresa visionária de pé enquanto ela muda e evolui.

Uma inovação que não traga lucros ou que não melhore a condição de vida das pessoas, não é aprovada na Johnson & Johnson.

Na 3M, uma idéia para ser aproveitada tem que ser realmente inovadora e que comprovadamente atenda a uma real necessidade humana.

Na HP, as inovações em termos de novos produtos tem que incluir uma nova tecnologia e ser útil para o avanço da ciência, da indústria e do bem-estar da humanidade.

## **REALIZANDO EXPERIMENTOS COM OS OLHOS NO FUTURO - DESENVOLVENDO AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.**

Através do intenso processo de experimentação, as empresas visionárias também desenvolveram novas competências, essenciais para colocá-las em uma boa posição na competição pelo futuro.

Trabalharam também para descobrir novas aplicações para as competências existentes - a exemplo do conselho HP = MC<sup>2</sup> da Hewlett Packard.

“... qualquer empresa que queira captar uma fatia significativa nos mercados de amanhã precisa desenvolver as competências que contribuirão de forma desproporcional para o valor futuro do cliente...” - é o que dizem Hamel e Prahalad em seu livro “Competing for the future”.<sup>19</sup>

Como o desenvolvimento de liderança global em uma área de competência importante pode levar cinco, dez anos ou mais, uma empresa disposta a captar uma fatia substancial dos negócios futuros, precisa conhecer, hoje, as competências essenciais que precisa desenvolver.

Poucas são as empresas que sabem como alavancar as competências específicas existentes, ultrapassando as fronteiras das atuais unidades de negócios com o objetivo de criar um novo espaço competitivo. Poucas também são aquelas que têm uma agenda clara e bem articulada para o desenvolvimento de competências essenciais inteiramente novas.

A liderança em uma competência essencial representa uma potencialidade que pode transformar-se em realidade quando a empresa vislumbra novas formas criativas novas possibilidades de explorar essa competência.

Evidentemente, as competências mais valiosas são as que abrem as portas para uma ampla variedade de possíveis mercados de produtos.

As competências da Hewlett Packard em medição, computação e comunicações deram à empresa a opção de participar em uma ampla gama de mercados que exigem excelência nessas habilidades.

A busca incansável da Sony pela liderança em miniaturização permitiu à empresa acesso a uma ampla gama de produtos de áudio e vídeo.

As competências específicas da 3M em adesivos especiais, substratos e materiais avançados geraram dezenas de milhares de produtos. Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o “tamanho de bolso” de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. A Motorola oferece aos clientes o benefício das “comunicações sem fio”, baseada no domínio da empresa sobre essa tecnologia.

O compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de uma nova competência essencial é um compromisso com a criação ou aperfeiçoamento de uma classe de benefícios aos clientes e não com uma oportunidade específica de produto ou mercado.

O compromisso da Sony com a eletrônica de bolso precedeu a invenção do walkman, do discman ou da TV de bolso.

O desenvolvimento de competências essenciais baseia-se na compreensão dos benefícios resultantes para uma empresa que controla quase que exclusivamente, a capacidade de fornecer essa ampla classe de benefícios ao cliente.

É difícil para os retardatários alcançarem as empresas-visionárias no desenvolvimento de competências essenciais, visto que requer mais aprendizado cumulativo do que grandes saltos de inventividade. Segundo colocam Hamel e Prahalad “... os ciclos de desenvolvimento dos produtos estão ficando cada vez menores, entretanto o ciclo para aquisição de



**competências essenciais provavelmente continuará sendo medido em anos e não em meses”.**

## **MAESTRIA ORGANIZACIONAL - NUNCA É SUFICIENTE**

Uma constatação decorrente da análise das empresas-visionárias é que elas não concentram seus esforços no sentido de superar os seus concorrentes. Pelo contrário, estão preocupadas em superar a si próprias.

Para essas empresas, a superação da concorrência é encarada como uma consequência natural de se perguntarem constantemente: O que devemos fazer para sairmos melhor amanhã do que nos saímos hoje? Vêm fazendo esse questionamento, algumas delas há mais de cento e cinquenta anos. Não importa o quanto tenham conquistado; não importa quanto à frente da concorrência estão. Nunca consideram que tenham realizado o suficiente.

O desempenho excepcional é um resultado natural para as empresas-visionárias, não como a meta final, mas como o sub-produto de um processo, de um ciclo contínuo de melhoria e investimentos voltado para o futuro. Não existe uma linha de chegada. A melhoria contínua é um hábito institucionalizado, quase que um estilo de vida incorporado à organização, consolidado por mecanismos concretos que criam uma espécie de “descontentamento” com o “status quo”. Além disso, essas empresas aplicam o conceito de melhora contínua num realismo muito mais amplo do que a simples melhoria de processos; investindo no desenvolvimento dos funcionários, no desenvolvimento de produtos e tecnologias, sempre com os olhos voltados para o longo prazo porém sem comprometer o presente.

### **O “work-out” da General Electric**

Uma das grandes preocupações de Jack Welch quando assumiu o comando da GE era com a produtividade da empresa. Embora abaixo das campeãs Toyota, Honda e Canon, a produtividade da GE era igual ou superior a seus concorrentes diretos. Nesse nível de realização, manter a taxa de produtividade existente já exigiria um enorme esforço. Entretanto Welch

acreditava que a GE deveria fazer melhor: "... sem o aumento da produtividade, é possível perder em 24 meses, negócios que levamos meio século ou um século para construir. O aumento de produtividade é essencial para a sobrevivência da indústria". Com o propósito de viabilizar esse desafio, a GE criou um mecanismo denominado "work-out".

O "work out" representa o comprometimento pessoal de Welch com a idéia japonesa do "Kaizen" ou melhoria contínua.

O work-out foi concebido em função dos bons resultados obtidos com um programa anterior, denominado "Best practices", desenvolvido pelo Conselho Executivo da Corporação". Uma das principais funções desse Conselho é garantir que as boas idéias - que o pessoal da GE chama de melhores práticas - sejam disseminadas rapidamente por toda a empresa. O work-out foi criado para envolver os demais níveis hierárquicos da GE nesse processo de melhoria contínua.

O work-out começou com quatro metas principais:

- gerar confiança entre os empregados

A GE compreendia que só poderia se beneficiar das melhores idéias de seus empregados, caso estes se sentissem à vontade para falar, sem correrem o risco de comprometerem suas carreiras ou seus empregos.

- conferir autonomia aos empregados

Para contar com o conhecimento e a energia emocional dos empregados, a GE deveria conceder mais autonomia a eles.

Precisava envolver a todos na busca das melhorias, considerando que as pessoas mais próximas de determinadas tarefas normalmente são as que mais sabem sobre elas.

- eliminar o trabalho desnecessário

Essa meta contribuiria diretamente para aumentar a produtividade, enquanto aliviasse a carga dos empregados da GE após o "downsizing" promovido na empresa.

- criar um novo paradigma na GE

Ao implementar o work-out, Jack Welch queria estimular a criação de uma organização sem fronteiras, onde todos pudessem participar. Esse conceito de uma organização sem fronteiras era uma das idéias mais proeminentes de Welch. Eis como ele descreveu essa idéia em um relatório anual:

“Nosso sonho para a década de 90 é uma empresa sem fronteiras, uma empresa onde as paredes que nos separam internamente uns dos outros e externamente de nossos clientes sejam derrubadas. A empresa sem fronteiras que queremos construir, eliminará as barreiras entre engenharia e produção, marketing, vendas e serviço ao cliente. Não distinguirá entre operações domésticas e estrangeiras. Essa organização sem fronteiras ignorará ou eliminará títulos como gerência, mensalistas, ou horistas, que representam obstáculos ao trabalho em equipe. Essa empresa sem fronteiras derrubará também suas paredes externas, alcançando os principais fornecedores e transformando-os em parte de um processo único no qual juntaremos esforços com o objetivo da satisfação dos clientes.

O work-out ganhou força durante o ano de 1990. Suas sessões começavam a envolver grupos de pessoas que normalmente trabalhavam juntas, por exemplo, as equipes interfuncionais de especialistas em finanças, produção, compras e marketing coletivamente responsáveis por um determinado produto. Essas seções começavam com um problema claramente definido e a determinação de solucioná-lo. Com essa mudança, o work-out começou a transformar-se em estilo de vida da GE.

Hoje, o work-out depende extremamente de ferramentas adquiridas através da sistemática “melhores práticas”, especialmente do mapeamento de processos.

O work-out entrou em sua terceira fase no ano de 1992, chamada “Programa de Aceleração da Mudança”. Trata-se de uma tentativa sistemática para formar um novo tipo de gerente da GE. Welch quer que todos os líderes da GE sejam agentes de mudança. A idéia é disseminar aos gerentes todo o

conhecimento acumulado pela GE sobre processos de mudança em si - como iniciar a mudança, como acelerá-la e como mantê-la.

O work-out é um fórum de ensino de habilidades que, segundo as expectativas de Welch, se mostrarão mais valiosas no futuro.

### **“Pay as you go” na Hewlett Packard**

Apesar dos modelos financeiros indicarem que empresas que dependem de grandes investimentos de capital necessitem recorrer a empréstimos a fim de maximizar o seu valor, a HP decidiu administrar o seu crescimento, com base na filosofia do toma-lá-dá-cá.

Ao se recusar a contrair dívidas de longo prazo, a empresa obrigou-se a aprender como financiar seu crescimento anual médio de mais de 20% e os investimentos de 10% das vendas em pesquisa e desenvolvimento somente com recursos próprios. Este mecanismo pode não ser considerado financeiramente adequado, entretanto cria uma empresa com executivos disciplinados, especializados em operar com um nível de escassez normalmente encontrado em pequenas empresas com carência de recursos. Um vice-presidente da HP descreveu assim essa prática:

“Esta filosofia criou uma grande disciplina em todos os níveis. Se você quiser inovar, tem que fazê-lo através de seus próprios recursos. Esta é uma das influências mais poderosas e menos entendidas que permeiam a empresa”.

Tradicionalmente, a HP reinveste a maioria dos lucros e financia o seu crescimento com esse reinvestimento, além do dinheiro que obtém com a compra de ações por funcionários.

Essa política de auto-financiamento obriga a um nível razoável de lucratividade e a um adequado gerenciamento dos ativos, sem espaço para o comodismo. Um teste crítico para a filosofia do “pay-as-you-go” foi no início

da década de 90. Depois de um período de recessão mundial e de crescimento lento, a HP deparou-se com um mercado que começava a expandir-se. Com problemas de caixa, consideraram a possibilidade de contrair empréstimos de longo prazo, que poderiam chegar ao montante de cem milhões de dólares. Os preços de seus produtos estavam extremamente baixos, os estoques e as contas a receber encontravam-se em níveis alarmantes, e eram grandes as dificuldades para se controlarem os custos. Entretanto, como disse David Packard: "... estava convicto de que poderíamos corrigir o problema por intermédio de uma maior auto-disciplina".

O próprio Packard reuniu-se com os gerentes de cada um dos setores, mostrando-lhes claramente as dificuldades que se apresentavam e pedindo-lhes empenho na solução.

"... a resposta foi impressionante, nossos gerentes realmente trabalharam duro ... os estoques caíram significativamente, as contas a receber também, e os custos foram controlados. Todos se concentravam na busca de soluções para o problema e a HP experimentou um período de grande e lucrativo crescimento, sem ter que recorrer a empréstimos de longo prazo.

E o que ocorre com "as empresas de comparação"? Os pesquisadores não encontraram indícios de ~~que~~ tenham implementado os chamados mecanismos de desconforto (estímulo à melhoria contínua) no mesmo nível das "empresas-visionárias". Observaram também que algumas das "empresas de comparação" optaram conscientemente pelo caminho mais fácil, tirando o máximo da empresa em certas ocasiões, às custas do longo-prazo - um padrão de comportamento inaceitável nas empresas visionárias.

## **Ponto de vista no futuro**

**“Nós todos estávamos comemorando o fim da guerra (2ª guerra mundial), mas, ao mesmo tempo, nos demos conta de que teríamos um problema muito sério. Nossas vendas caíram de cerca de um milhão e meio de dólares para menos da metade disto em 1946, e me lembro que estávamos muito preocupados com o fato de se conseguiríamos ou não nos manter de pé...”<sup>13</sup>**

### **David Packard - fundador da HP**

**Para superar essa dificuldade, a HP viu-se forçada a reduzir sua folha de pagamento em 20%. Ao se encerrarem os contratos com o governo americano, a HP teve que reduzir o seu quadro de funcionários para dar fôlego à empresa. Decidiram também que nunca mais dependeriam dos contratos sem garantia do governo.**

**Porém, o mais importante é que a HP não parou aí. Tomaram uma atitude extremamente ousada para uma pequena empresa (na época) que estava tentando se recuperar de uma queda de 40% nos negócios: decidiram tirar vantagem do fato de que todas as instituições “bancadas” pela guerra estavam tendo dificuldades e partiram para a contratação de cientistas e engenheiros talentosos que haviam trabalhado em laboratórios de pesquisas financiados pelo governo durante a guerra. Decidiram também manter em seus quadros, os funcionários mais talentosos e mais caros, pois não queriam fazer cortes que fossem prejudiciais a longo prazo. David Packard declarou:**

**“...apesar de nossos negócios estarem piorando, decidimos que contrataríamos aqueles jovens e brilhantes engenheiros. Contratamos Ralph Lee, Bruce Wholey, Art Fong, Horace Overacker e vários outros, quando a nossa empresa estava mal, pois estávamos certos de que este era o momento para contratar bons técnicos”.**

**O mais incrível nisso tudo era que Bill Hewlett e David Packard não tinham certeza se o clima dos negócios no pós-guerra seria favorável para sua**

equipe talentosa. Era como um jogo de azar. E de fato, a empresa passou por um duro período de adaptação e não conseguiu progredir até o final da década de 40. Entretanto, o investimento estratégico que a HP realizou em 1946 deu um ótimo retorno nas duas décadas seguintes, quando sua equipe de engenharia lançou uma seqüência de produtos inovadores e lucrativos.

Conforme a empresa foi crescendo, Bill Hewlett e David Packard continuaram enfatizando a importância de nunca comprometer os princípios e a saúde de longo prazo da HP em troca de lucros rápidos e oportunistas. Quando se descobria que um funcionário tinha violado os princípios éticos da HP com a finalidade de artificialmente aumentar os lucros de curto prazo da divisão, esta pessoa era demitida, sem exceção, não importavam as circunstâncias, não importava o impacto que poderia causar nos resultados financeiros imediatos. A reputação de longo prazo da HP tinha que ser preservada, em qualquer circunstância.

É interessante lembrar o que declarou em seu livro "The HP Way", David Packard, sobre a preocupação de Curto Prazo de "Wall Street", referindo-se ao impacto negativo que o "curto-prazismo" causa na administração das empresas americanas.

Na verdade, a preocupação com os resultados a curto-prazo costuma ter uma grande influência sobre a cotação das ações de uma empresa. No entanto, geralmente, ela não tem a menor relação com a situação atual da empresa e com suas perspectivas a longo prazo.

Para aumentar artificialmente os lucros de uma empresa, basta reduzir o nível de investimentos no projeto e desenvolvimento de novos produtos, em serviços ao consumidor, em novas instalações ou equipamentos. Porém, a longo prazo, paga-se um alto preço se não se dá a devida importância a essas áreas. Disse Packard: "... uma das tarefas administrativas que consideramos mais importante é manter o necessário equilíbrio entre o desempenho a curto-prazo e o investimento no crescimento da empresa. "Empresas de tecnologia de ponta como a HP, dependem de produtos novos.



Por trás de cada um desses produtos há um grande investimento em pesquisa e desenvolvimento - a média histórica de gastos com P&D na HP é de 8 a 10% do faturamento anual da empresa.

“... para mantermo-nos como uma empresa lucrativa, estamos sempre preocupados com o que será da HP a longo prazo - agregando sempre força e valor à empresa”.

A política de preços de novos produtos é um exercício importante e complexo. Muitas vezes, um produto é lançado com um preço irreal, que jamais propiciará lucro, a curto prazo, para a empresa. A idéia é de que, se os custos forem reduzidos, os lucros aparecerão - seja no mês seguinte, no trimestre seguinte ou no ano seguinte.

Porém esse momento raras vezes chega.

Freqüentemente, a política de preços é vítima da meta de conquistar fatias de mercado.

Muitos executivos americanos caem na tentação de ganhar mercado através do que se convencionou chamar de preços competitivos. A curto-prazo, essa política promove um súbito crescimento de vendas; porém às custas da redução ou mesma da eliminação dos lucros.

No ano de 1972, a HP lançou um produto que revolucionou o mercado de calculadoras. Essa calculadora foi lançada ao preço de trezentos e noventa e cinco dólares, preço esse considerado alto e até mesmo abusivo. Mas, a calculadora agregava um valor único, inédito e para desenvolvê-la, a HP teve um alto custo, que demoraria um bom tempo para ser absorvido. Alguns meses depois, a HP teve que enfrentar concorrentes agressivos - como foi o caso da Texas Instruments - empresas que ofereciam calculadoras a preços bem mais baixos que os da HP. A meta desses concorrentes era conquistar significativas fatias de mercado, o que efetivamente conseguiram. Entretanto, a longo prazo, a HP teve lucro, mantendo os custos baixos.

A empresa de comparação da HP, a Texas Instruments optou por uma estratégia diferente. Na década de 1970, começou a lançar produtos de consumo, baratos, e a fazer cortes drásticos e inesperados de preço, normalmente às custas da rentabilidade de seus revendedores, numa tentativa de ganhar uma parcela maior de mercado. Um dos revendedores da Texas declarou:

“... a Texas está tão preocupada em reduzir os preços, que no que diz respeito ao consumidor, estão sugando à qualidade dos produtos” o tiro saiu pela culatra, pois a Texas realizou muitos prejuízos e ainda teve a sua reputação abalada. A busca pelo crescimento a curto prazo minou suas bases e sua reputação de fabricante de produtos de qualidade e inovadores, prejudicando fortemente suas perspectivas de longo prazo. A comparação entre a HP e a Texas, serve de exemplo para ilustrar uma das principais diferenças entre as “empresas visionárias” e as “empresas de comparação”. As primeiras, normalmente investem, criam e gerenciam tendo em vista o longo prazo de forma mais consistente do que as outras empresas. Numa “empresa-visionária”, longo prazo não quer dizer cinco ou dez anos, mas sim várias décadas.

As “empresas visionárias” fizeram investimentos mais significativos não apenas no desenvolvimento de tecnologias de processos e produtos, mas também em recrutamento, treinamento e programas de desenvolvimento profissional. Várias dessas empresas fizeram importantes investimentos em suas “Universidades”.

A General Electric, por exemplo, possui um centro de treinamento chamado “Crotonville”, na realidade uma universidade interna que anualmente oferece treinamento avançado a mais de dez mil executivos da empresa. Quando Jack Welch assumiu a diretoria-executiva da GE, decidiu investir quarenta e cinco milhões de dólares na ampliação de “Crotonville”, mesmo correndo o risco de ser criticado, como de fato foi, por estar fazendo vultuosos investimentos “não primordiais” para a GE, enquanto demitia milhares de funcionários como consequência do enxugamento da empresa. Welch

**manteve sua decisão a despeito dos protestos. Insistiu que investir em fontes de futura produtividade, tal como o treinamento dos executivos é uma atitude inteiramente coerente com a administração de uma organização enxuta. A GE aprovava regularmente o pesado orçamento anual da instituição, mesmo sendo impossível calcular o retorno desse investimento.**

**Noel Tichy, um dos administradores de “Crotonville” descreveu assim a importância da instituição:**

**“... por definição, responsável pela codificação e o ensino das técnicas mais eficazes da GE, “Crotonville” elevou imensamente a reputação da empresa como líder na ciência da administração. Popularizou diversas idéias inovadoras, inclusive o planejamento estratégico e o gerenciamento por objetivos. A essência da idéia de treinamento de executivos como gerentes-gerais (empreendedores) que atualmente parece tão básica, começou lá, na década de 1950. <sup>23</sup>**

**Na Merck, todos os gerentes assistem um curso de treinamento de três dias sobre técnicas de recrutamento e entrevista; Roy Vagelos, diretor-executivo sempre começa as sessões com a seguinte pergunta: “Quem vocês recrutaram recentemente?”**

**No geral observa-se que as “empresas-visionárias” tendem a ter processos muito mais elaborados e extensivos de recrutamento e entrevistas do que as demais empresas, exigindo um investimento significativo em termos de tempo por parte dos gerentes. Na Hewlett Packard, por exemplo, os candidatos a vagas são normalmente entrevistados por pelo menos oito pessoas da divisão em que poderão vir a trabalhar.**

**Na General Electric, os líderes de negócios visitam as Universidades, pessoalmente, ao invés de delegarem a tarefa. Os candidatos já tomam contato com os valores da GE durante as entrevistas.**

**Na Motorola, a diretriz é que cada divisão invista 1,5% de folha de pagamento no treinamento de seus funcionários.**

No setor de serviços (hotéis e restaurantes), a Marriott, “empresavisionária”, começou bem menor que sua concorrente Howard Johnson. Quando o fundador Howard Johnson Sr. deixou repentinamente o controle para seu filho, a empresa contava com mais de setecentos restaurantes e hotéis localizados à beira das estradas de todo o país (Estados Unidos). Entretanto, em 1985- 60 anos após a fundação de Hojo e 58 anos após a fundação da Marriott - a Marriott já era muito maior e muito mais requisitada pelos clientes do que a Hojo. Enquanto a Marriott estava voltada para a satisfação dos clientes e o desenvolvimento de seus funcionários, a Hojo se transformava numa empresa excessivamente voltada para o controle de custos, a eficiência e os objetivos financeiros de curto prazo. Um executivo da corporação Imperial Group, que comprou a Hojo em 1979, explicou porque vendeu a empresa seis anos depois por um preço menor do que o de compra:

“... os lucros eram uma ilusão. O reinvestimento na empresa havia sido negligenciado. Eles haviam economizado de forma mesquinha na formação de equipe, nos menus e em renovação. Esgotaram os recursos da empresa por não reinvestir, comprometendo o longo prazo”.

## **ALAVANCAGEM DE RECURSOS - FAZER MAIS COM MENOS**

Uma constatação interessante quanto à questão dos investimentos voltados para o longo prazo é que várias das “empresas-visionárias” obtiveram resultados muito mais expressivos do que seus concorrentes, apesar de serem menores em termos de capacidade de investimento. Como explicar por exemplo que a Sony tenha gerado muito mais produtos vencedores do que a Philips (esta empresa não foi contemplada no estudo de Collins e Porras) que dispunha de um orçamento para pesquisa e desenvolvimento muito maior? Como explicar que seja a Honda (também não pesquisada) e não a General Motors, a líder em tecnologia de motor, chassi e transmissão, apesar da GM dispor de um orçamento de P&D quatro vezes maior do que o da Honda? Tudo leva a crer que empresas como a Honda e a Sony souberam realizar mais, com menos. Essa é a essência do que Hamel e Prahalad chamam de alavancagem de recursos.

Hamel e Prahalad descrevem da seguinte maneira a importância do tema:

“... a capacidade de alavancagem de recursos é o mecanismo de seleção definitivo, separando vencedores de perdedores nas prolongadas batalhas pela liderança do setor. Não basta chegar ao futuro primeiro, é preciso chegar lá com menos comprometimento de recursos”.

Embora a abundância de recursos permita às empresas ser estratégicas no sentido do investimento, nada faz para ampliar a sabedoria das decisões estratégicas. A abundância de recursos e a conseqüente possibilidade de fazer várias apostas e suportar vários fracassos, muitas vezes substitui o pensamento estratégico disciplinado e criativo. Na ausência de uma aspiração que supere os recursos de uma empresa e sua capacidade de alavancagem, a abundância provavelmente será como que uma licença para se negligenciar as decisões estratégicas. É o fato de a ambição sempre superar os recursos que serve como combustível para a criação de vantagens. Como dizem Hamel e Prahalad:

“... uma empresa com excesso de ambição e limitação de recursos, descobre rapidamente que não pode simplesmente imitar as vantagens dos concorrentes mais afluentes; não pode gastar, dolar por dolar, as mesmas quantias que seus concorrentes; não pode arcar com os mesmos custos de entrada; não pode tolerar a mesma ineficiência e lentidão; não pode se arriscar a jogar segundo as mesmas regras do líder”.

Uma das premissas que colocam Hamel e Prahalad para explicar a teoria da alavancagem de recursos é que os ganhos em eficiência baseados na alavancagem provém principalmente do aumento no faturamento e no lucro líquido, e não da redução do investimento e do número de funcionários.

Uma empresa ineficiente que parte para o “downsizing” sem melhorar sua capacidade de alavancagem de recursos descobrirá que a produtividade aumenta - mas só durante um tempo. A liderança tecnológica, a fidelidade à marca, o alcance da distribuição e o serviço ao cliente não se deterioram imediatamente, mas a não ser que se descubram novas abordagens para a alavancagem de recursos, a empresa descobrirá em alguns meses ou alguns anos que o faturamento e o lucro encolheram e que será necessário recorrer a outra rodada de reduções de funcionários. O que isso sugere é que embora o corte de recursos não seja uma atividade essencialmente criativa, a alavancagem de recursos o é. Trata-se da busca contínua de novas formas, que façam uso menos intensivo de recursos, de se alcançarem os objetivos estratégicos. Reduzir a força de trabalho e cortar os investimentos demandam menos intelectualmente da alta gerência do que descobrir formas de aumentar a produção com uma base de recursos estável ou de crescimento lento. Reduzir os gastos é mais fácil do que aumentar o escopo do empreendimento.

Segundo Hamel e Prahalad, a alavancagem de recursos pode ser obtida de cinco formas distintas e que se complementam:

## Concentração de Recursos

A busca de uma única intenção estratégica ao longo de um período de tempo extenso garante que os esforços dos indivíduos, departamentos funcionais e da empresa como um todo convergirão para o mesmo objetivo. Em muitas empresas não há essa convergência de objetivos a longo prazo.

A convergência requer uma compreensão de como todos os recursos da empresa podem ser articulados de modo a se alcançar um objetivo abrangente.

Outro fator desagregador dos recursos das empresas, é a alta rotatividade dos gerentes seniors. Essas mudanças, em prazos reduzidos - dois a três anos, estimulam uma mudança na estratégia da empresa. É muito comum uma sucessão de executivos com mandatos curtos lançar o leme da corporação para um lado e para o outro, confundindo os funcionários quanto ao rumo da empresa e retardando o progresso. Como dizem Hamel e Prahalad: "... não conhecemos nenhuma estratégia que tenha conquistado uma intenção estratégica de dez ou quinze anos com uma sucessão de executivos no comando a cada dois anos."

Observe-se o exemplo da General Electric: antigamente os gerentes da GE temiam "ficar estacionados" em um cargo ou negócio; um levantamento realizado por Don Kane, do staff de executivos, mostrou que durante suas carreiras, os 248 altos gerentes da empresa haviam mudado de cargo em média a cada dois anos e dois meses. Entretanto Jack Welch, reconhecendo o valor do comprometimento e da experiência, quer que as pessoas permaneçam, de uma forma geral, por quatro anos ou mais em cada cargo.

Se a convergência protege contra a divergência de objetivos ao longo do tempo, o foco protege contra a diluição dos recursos em um ponto específico no tempo. Ao se procurar solucionar muitos aspectos simultaneamente, o resultado pode ser um progresso extremamente lento. Nenhuma organização pode otimizar aspectos complexos como custos, qualidade, tempos de ciclo,

serviço ao cliente, ao mesmo tempo. Prahalad e Hamel dizem que, como regra geral, nenhum grupo de pessoas pode perseguir mais de dois objetivos de melhoria operacional importantes, simultaneamente.

“O esforço necessário para transmitir a disciplina da qualidade e mudar os hábitos de trabalho, processos e atitudes gerenciais profundamente enraizados, que são obstáculos à qualidade é monumental. A energia necessária para estabelecer a produção “just-in-time” também é imensa, na medida em que exige uma reviravolta nos fluxos de trabalho, logística, sistemas de informação, mudanças radicais no lay-out da fábrica e o treinamento dos funcionários e dos fornecedores. além disso, é impossível construir as vantagens da produção “just-in-time” sem antes ter o alicerce sólido da gestão da qualidade total. Reduzir em 50% ou mais o tempo de lançamento de um novo produto ou aumentar em cinco a dez vezes a satisfação dos clientes, também são tarefas heróicas.

Sem a atenção focada em alguns objetivos operacionais essenciais em um dado momento, os esforços para melhoria provavelmente ficarão tão diluídos que a empresa acabará sendo uma eterna retardatária em cada área crítica de desempenho.

No mundo das organizações, não raro, os gerentes de nível intermediário ficam com a culpa por não materializarem as diretrizes dadas pela alta gerência. Entretanto, a gerência de nível médio freqüentemente tem que compensar a falha da alta gerência em estabelecer as prioridades das diversas melhorias operacionais desejadas.

Se as mensagens “top-down” são confusas e conflitantes, não se pode progredir eficientemente na realização das tarefas de melhoria. Um desafio em uma área fundamentalmente nova exige um foco claro.

Entretanto, surge a dúvida, como estabelecer as prioridades? Em que aspectos deveremos colocar o foco? Não basta concentrar-se em algumas coisas de cada vez, é preciso colocar o foco nas coisas certas, naquilo que



efetivamente precisa ser feito. Nesse aspecto, a melhor decisão é direcionar os esforços àquelas atividades que darão à organização um diferencial competitivo, ou seja identificar áreas onde a razão entre o valor percebido pelo cliente e o custo de realização é a mais alta possível.

A Ford é um exemplo de empresa que soube como aplicar o conceito de concentração e direcionamento de recursos. Na década de 80, quando estava seriamente ameaçada pelos fabricantes de automóveis japoneses, especialmente a Toyota, a Ford enfatizou a importância central da melhoria da qualidade, participação dos funcionários e satisfação dos clientes. Assim, não obstante os problemas existentes em outras áreas, como estrutura de custos, controle de tempos, logística, a direção da empresa estava consciente de que não tinha recursos para atacar todos esses pontos ao mesmo tempo. Dessa forma, decidiu alinhar suas operações, estratégias e táticas tornando-as coerentes com os três pontos fundamentais citados anteriormente.

Pela primeira vez em sua existência, a Ford implementou de forma completa o controle estatístico da qualidade e orientou os gerentes de produção a interromperem o fluxo produtivo caso encontrassem uma peça ou matérias-primas defeituosas.

Essa iniciativa não ficou restrita apenas às fábricas; estendeu o programa de qualidade aos seus fornecedores com o nome de programa Q1, que seleciona os fornecedores com base em notas quanto à qualidade e quanto à implementação do controle estatístico de qualidade. A Ford organizou treinamento e proporcionou assistência prática a seus fornecedores para ajudá-los a atingir a conformidade com o programa, que ampliava as exigências com o decorrer do tempo.

Foram criados programas de participação dos funcionários na melhoria da qualidade; instituiu programas de gerenciamento participativo para auxiliar os gerentes e supervisores no suporte ao programa de participação dos funcionários. Fortaleceu esses programas colocando ênfase nas habilidades de gerenciamento participativo como um fator importante nas promoções.

Para atingir o objetivo da satisfação dos clientes, a Ford criou um grupo específico para projetar um automóvel totalmente novo, que se adaptasse integralmente aos desejos e expectativas dos consumidores.

Esse programa foi batizado com o nome de Taurus/Sable, e tinha disponibilidade financeira de mais de três bilhões de dólares, o maior da história da Ford.

No âmbito desse programa, a Ford começou a pedir sugestões aos funcionários da área de produção sobre o projeto, muito antes dele ser liberado para fabricação; a tempo ainda dessas sugestões serem incorporadas no projeto. A fim de reforçar a importância das sugestões e da satisfação dos clientes, os mais altos executivos da empresa participaram de sessões em grupo para ouvir diretamente o que os clientes tinham a dizer. A Ford instituiu um programa extensivo de acompanhamento de “Qualidade-Compromisso-Desempenho” para obter informações dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pelos revendedores e criou o famoso Prêmio do Presidente como reconhecimento às revendedoras mais bem cotadas entre os clientes.

Em resumo a tudo isso que foi comentado, os recursos são alavancados quando são direcionados às áreas que fazem a maior diferença para os clientes.

## **Acúmulo de Recursos**

Como dizem Hamel e Prahalad - “uma empresa é um reservatório de experiências”. Diariamente muitas coisas acontecem; os funcionários se relacionam com nossos clientes, descobrem novas características dos seus concorrentes, deparam-se com problemas “sui-generis” e descobrem novas maneiras de solucioná-los, etc.

Entretanto, o que realmente conta não é a diversidade de experiências, mas sim a capacidade de aprender com essas ocorrências. As empresas “aprendem” de maneira diferenciada umas das outras; a “taxa de aprendizado” é um componente crítico na alavancagem de recursos.

A Honda por exemplo tem uma curva de aprendizado totalmente diferente da General Motors. Apesar de ter um “reservatório de experiências” muito mais limitado, a Honda parece aprender de maneira muito mais eficaz se comparada à sua concorrente americana, esta com muito mais recursos e história.<sup>6</sup>

Há na cultura oriental, o entendimento de que um problema, uma dificuldade, pode ser encarada como uma oportunidade e não apenas como uma ameaça. Um problema identificado não é esquecido mas sim estudado para que proporcione uma melhoria.

Em muitas empresas, especialmente no Ocidente, os problemas são muitas vezes camuflados ou então repassados às outras pessoas.

A capacidade de aprender depende de vários fatores para solução de problemas e tomada de decisão; um “fórum” ou centro de debates onde os funcionários possam identificar problemas comuns, encontrar juntos as melhores soluções e repassar aos demais as suas experiências. Esse “forum” deveria contribuir também para que os funcionários pudessem discutir e adquirir uma maior compreensão sobre a realidade corrente e efetuar projeções de cenários futuros - disposição para efetuar “benchmark” constante com relação às melhores práticas.

A General Electric é uma empresa que conseguiu uma taxa de aprendizado mais alta do que a maioria das outras empresas. O depoimento de seu presidente Jack Welsh no livro “Controle seu destino antes que alguém o faça” confirma o que está sendo dito:<sup>23</sup>

“... gostaria de ter compreendido de imediato a alavancagem que se pode obter do fluxo de idéias entre todas as unidades de negócio. Agora que temos essa alavancagem fico pensando como conseguimos viver sem ela. Nossa enorme vantagem hoje é que podemos administrar a GE como um laboratório de idéias. Descobrimos mecanismos para compartilhar as melhores práticas de forma confiável e aberta. Quando o nosso pessoal vai a uma outra empresa, a Xerox por exemplo, ou o pessoal deles vem até aqui, a troca é boa - mas nessas idas e vindas, as conclusões são amplamente conceituais e ambas temos dificuldades de ir além da superfície.

Entretanto, quando todos os negócios da GE mandam duas pessoas a Louisville para estudar o programa Resposta Rápida em nosso próprio negócio de eletrodomésticos, as idéias ganham intensidade e profundidade. As pessoas que vão a Louisville não são turistas. Quando voltam aos seus negócios para falar do Resposta Rápida são entusiastas, pois são proprietários dessa idéia. Fizeram parte da equipe que fez a idéia funcionar. Todas essas oportunidades estavam “lá fora”, mas não as vimos enquanto não nos livramos das estruturas, níveis e hierarquias. Então ficaram óbvias. Se tivesse andado mais rápido no início, teríamos notado essas oportunidades antes e estaríamos muito à frente do que estamos hoje”

Outra empresa que pensa e age dessa maneira é a ABB. Pode-se analisar por exemplo um dos negócios da empresa, chamado “Power Transformers”. Com um faturamento anual na casa de um bilhão de dólares, essa unidade de negócios é aproximadamente quatro vezes maior que seu concorrente mais próximo.

A “Power Transformers” consiste de vinte e cinco operações autônomas localizadas em dezessete países; geralmente, sua operação local é menor que seu concorrente local. Obviamente não é o tamanho que torna essas “pequenas” operações locais tão poderosas. Segundo o superintendente da empresa, Sune Karlsson a alavancagem vem do fato de que a “Power Transformers” é um conjunto de negócios locais com intensa coordenação mundial... nossa força mais importante é termos vinte e cinco fábricas em

todo o mundo, cada qual com sua própria estrutura de projeto, marketing e fabricação”. Esse pessoal está trabalhando nos mesmos tipos de problemas e oportunidades dia após dia, ano após ano, e angariando uma enorme soma de conhecimentos.

“... nós queremos criar um processo de contínua transferência de conhecimento especializado. A “Power Transformers” e a própria ABB, estão investindo no potencial da empresa para aprender, desenvolver e partilhar conhecimento entre as unidades além fronteiras.

Muitas das vezes, os recursos necessários não estão disponíveis no interior da empresa. Desenvolver esses recursos pode demandar um longo tempo do qual não se dispõe. Para superar essa dificuldade, muitas empresas procuram fazer “joint ventures” ou até mesmo aquisições como uma forma de alavancagem de recursos. Nesse caso, a capacidade de absorção da empresa é fator primordial. Através de alianças, licenciamentos e uso de sub-contratados uma empresa pode tirar proveito de habilidade e recursos disponíveis “do lado de fora”. Em muitos casos, não é suficiente poder ter acesso às habilidades de um parceiro, mas realmente internalizar essas habilidades, aprendendo com o parceiro. Como dizem Hamel e Prahalad, freqüentemente a internalização é uma maneira mais eficiente de adquirir novas habilidade do que a aquisição da empresa. Ao adquirir uma empresa, o comprador tem que pagar pelas habilidades que necessita bem como pelas que já possui. Da mesma forma, os problemas de integração cultural são muito maiores em uma aquisição do que em uma aliança.

Uma empresa que mostrou muito bem como acessar recursos externos é a Apple Computers. Ela concentra-se em algumas especialidades que podem ser consideradas como núcleo, tais como projeto, marketing e integração de equipamentos e realiza as demais funções através de redes de parcerias reunindo o melhor que há disponível. Isso implica em trabalhar tanto com parcerias gigantescas - inclusive com sua rival IBM como com uma grande quantidade de pequenas empresas e profissionais independentes. Além disso, o uso que a companhia faz de recursos externos especializados não se limita às funções acessórias. A Apple faz questão de talentos e por causa

disso costuma trazer especialistas de fora para insuflar “vida nova” inclusive no seu departamento de pesquisa e desenvolvimento.

## **Complementação de recursos**

Existem empresas que possuem uma extraordinária capacidade de integrar com sucesso diversas habilidades funcionais. Por exemplo, integrando habilmente marketing, pesquisa e desenvolvimento e produção pode-se conseguir a sinergia necessária para se lançar bons produtos em tempos relativamente mais curtos. Empresas onde a estrutura organizacional dificultam esse tipo de integração podem ter que investir muito mais que seus concorrentes em todas as áreas funcionais para obter recompensas ainda menores no mercado.

Algumas páginas atrás pode-se observar o exemplo da Ford, que soube integrar satisfatoriamente suas diversas áreas funcionais para assegurar o sucesso do lançamento do seu modelo Taurus.

Uma outra forma de complementar recursos é aumentar a freqüência de reutilização de uma determinada habilidade ou competência. Um exemplo é a capacidade de trocar rapidamente uma linha de produção de um produto para outro - “set-up” - conhecida como produção flexível. Algumas indústrias automobilísticas japonesas, como é o clássico exemplo da Toyota, são capazes de produzir até sete modelos distintos de automóveis em uma única linha de montagem; ao passo que suas concorrentes americanas dedicam linhas exclusivas para cada modelo.

As oportunidades de reciclagem dos conhecimentos e recursos adquiridos pelas empresas a “duras penas” são múltiplas: compartilhamento de práticas de comercialização entre subsidiárias, transferência de melhorias operacionais de uma unidade fabril a outras, cessão temporária de executivos ou especialistas a fornecedores ou à outras unidades da própria empresa. Essas práticas requerem uma visão da corporação como um

sistema de habilidades e recursos amplamente acessíveis; requer que os gerentes de unidades tenham consciência de que são administradores e não “proprietários” dos recursos existentes, sejam eles materiais ou pessoas e requer sobretudo um espírito de cooperação e entendimento.

A cooptação com outras empresas, pode ser também uma forma de alavancagem (complementação) de recursos em alguns casos especiais. Pode-se citar o caso do desenvolvimento dos aparelhos de videocassetes. Philips, Sony e Matsushita (JVC) trabalharam diligentemente durante quase duas décadas para fabricar um videocassete para uso doméstico. A maior batalha foi no sentido de definir o padrão de técnica de gravação em vídeo do setor. Foi travada entre o VHS da Matsushita, o Beta da Sony e o V2000 da Philips, incompatíveis entre si. Os perdedores, depois de milhões de dólares em investimentos em pesquisa e desenvolvimento, ficariam em um beco sem saída em termos tecnológicos, do qual só poderiam escapar adotando o padrão de um concorrente.

A Sony assumiu inicialmente a liderança com 85% do mercado norte-americano no final de 1976. Mas quando a JVC lançou um aparelho com duas horas de gravação, comparado ao de uma hora da Sony, essa liderança começou a evaporar. O golpe de misericórdia veio quando a JVC teve sucesso na cooptação de inúmeros parceiros fundamentais em sua batalha contra a Sony. A Telefunken na Alemanha, a Thompson na França, a Thorn na Grã-Bretanha e a RCA e GE nos Estados Unidos logo se tornaram licenciadas do VHS, componentes básicos e videocassetes acabados da JVC.

A ampla seleção de marcas e modelos de videocassetes, em relação ao sistema Beta, logo convenceram os fornecedores de software a colocar seu dinheiro no VHS e, em dois anos, a batalha de mercado entre o Beta e o VHS estava terminada.

## Recuperação de Recursos

Outro fator determinante na alavancagem de recursos é o tempo que decorre entre a utilização dos recursos e a sua recuperação, sob a forma de receita sobre a venda do produto.

Um rápido processo de recuperação atua como multiplicador de recursos.

No início da década de 90, estimava-se que as indústrias automobilísticas americanas consumiam em média oito anos para o lançamento de um novo modelo de automóvel. No Japão, o tempo necessário era a metade. Essa performance permitiu às indústrias automobilísticas japonesas recuperarem seus investimentos mais rapidamente e disporem de produtos atualizados.

Na análise de Hamel e Prahalad, a estrutura estratégica dominante está voltada para a tarefa de alocação dos recursos disponíveis. É correto supor que os recursos disponíveis são escassos e que portanto devem ser direcionados com muito critério. Entretanto não seria também tarefa da alta-gerência multiplicar eficazmente a base de recursos da empresa através de abordagens criativas à alavancagem de recursos? Muitos gerentes pensam que se dispusessem de mais recursos poderiam desenvolver estratégias mais adequadas.

Entretanto, percebendo estratégia como expansão e alavancagem, fica evidente que a verdadeira questão não é a falta de recursos, mas o excesso de prioridades e a escassa capacidade de expansão e de pensamento criativo sobre como alavancar recursos.



## **AFINAL, PARA QUÊ É UMA ORGANIZAÇÃO?**

A essa questão a resposta que mais freqüentemente se houve é: para realizar lucros.

Aparentemente se não se coloca imediatamente a seguir uma outra questão não se obterá uma resposta que faça sentido: realizar lucros para quê? Com que finalidade? Faria sentido responder:

realizar lucros para seguir fazendo “coisas”, e fazer isso de maneira melhor, mais abundante. Agregar valor, gerar “coisas” (produtos e serviços) para as pessoas, a tempo, em condições adequadas, a um preço justo; “coisas” que atendam às suas necessidades e expectativas. A finalidade de uma empresa não deveria apenas ser a de proporcionar lucros para alguns acionistas que na maioria das vezes nem se identificam com a empresa.

O lucro deveria ser entendido como um meio para outras finalidades, e não um fim em si próprio.

Uma estatística interessante, que se reportava ao período entre 1972 e 1982, mostrava que uma terça parte das setecentas e trinta empresas britânicas com ações negociadas em bolsa trocou o controle acionário. No Japão, no mesmo período, tal fato atingiu apenas 8% das empresas. Na Alemanha, das quatrocentas e cinqüenta empresas cotadas em bolsa, apenas trinta foram ativamente negociadas nesse período. O que isso quer dizer? Significa que na Grã-Bretanha, muitas empresas estão literalmente “a venda”, todos os dias - com certeza esse fenômeno acontece em vários outros países e de maneira amplificada nos Estados Unidos; de maneira menos intensa no Brasil. Os “proprietários” dessas empresas são investidores e muitas vezes “jogadores” que não se interessam por outra coisa a não ser o lucro que vão ter com suas ações.

Para que mantenham seu dinheiro na empresa, é preciso remunerá-los muito bem.

A mesma estatística mostrava que os dividendos pagos na Grã-Bretanha são o dobro do que os pagos na Alemanha e o triplo do que se paga no Japão.

Será que isso significa que as empresas britânicas são mais produtivas e rentáveis do que as alemãs e japonesas? A prática mostra que é exatamente o contrário!

O que passa é que a expectativa de ganho é maior para o investidor (“apostador”) britânico que para os alemães ou japoneses. Isso faz com que as empresas - para continuarem atraentes aos investidores (“jogadores”) - ao invés de reinvestirem seus lucros, os distribuam sob a forma de dividendos e captem recursos no mercado financeiro, gerando assim um aumento no custo do capital (juros). E para que um investimento seja compensador, o lucro gerado deve compensar os juros do empréstimo e o valor dos dividendos a serem pagos. Dessa forma, os empreendimentos britânicos e americanos buscam uma taxa de retorno ao redor dos 24%, ao passo que os alemães se contentam com 15% e os japoneses com “apenas” 8%. Partindo dessa lógica, pode-se “adivinhar” quais países investem mais em instalações industriais com prazos de retorno mais longos e quais se deslocam para o setor de serviços que requer menos capital. Esse é o efeito da mentalidade de curto-prazo, que orienta todas as ações da empresa para as realizações imediatas e para o lucro, em prejuízo da continuidade, do futuro e do benefício de um número maior de pessoas - que não apenas os acionistas.

Tal fenômeno não ocorre devido a equívocos gerenciais, mas às pressões culturais e de mercado, que acabam distorcendo a realidade e transformando as pessoas em meio e não em fim.

Um meio de ganhar mais dinheiro, e não a finalidade que justifica a existência das organizações. As organizações existem para atender às necessidades das pessoas. Entender o contrário é confundir meios e fins.

A maneira como a contabilidade de negócios funciona reforça o que se expôs anteriormente. Os contabilistas classificam as pessoas na coluna de custos; sendo que custos são “coisas” que se tenta minimizar.

Entretanto, as pessoas estão se tornando algo mais que simples “mão-de-obra” ou ocupantes temporários de cargos. As pessoas cada vez mais

significam uma valiosa “propriedade intelectual”. O mundo dos negócios, lentamente começa a entender que os “ativos”, os bens de uma empresa não são unicamente feitos de aço e concreto, mas cada vez mais feito de cérebros. Com efeito, o valor de mercado da Microsoft ultrapassou o valor de mercado da General Motors, a maior empresa industrial do planeta. Isso significa que à medida em que as organizações vão se tornando mais rarefeitas, menos tangíveis, como é o caso da Microsoft; os homens de negócio compreenderão que as pessoas são o que há de mais importante em suas empresas pois podem proporcionar um diferencial competitivo. Não apenas por sua criatividade e conhecimento técnico, mas também por sua rede de contatos, sua habilidade de relacionamento humano, sua experiência de vida.

As pessoas são um “ativo” que pode sair andando para fora da empresa. Essa é uma forte razão prática para que as organizações se preocupem mais com as pessoas.

Um outro aspecto a considerar é o meio-ambiente. Os homens de negócio estão começando a perceber que há alguns “gaps” na forma como vêm o mundo. Uma empresa se utiliza de recursos dos quais é proprietária - máquinas, equipamentos, instalações, para gerar bens e serviços; e de outros recursos dos quais não tem a posse, recursos esses que sequer têm preço tais como o ar, as águas, as florestas, os recursos naturais. Estes são recursos coletivos, de propriedade de todos. Tempos atrás, isso não tinha muita importância pois esses recursos eram abundantes, e retirar um pouco deles, gratuitamente não iria trazer grandes prejuízos. Entretanto, agora esses recursos são escassos e não podem ser usurpados da comunidade sem conseqüências. Os homens de negócio e os economistas, talvez não intencionalmente, perderam a noção do natural, do humano. Agora estão sendo chamados a rever os seus valores e princípios.

Muitos autores enxergam as empresas operando em um “espaço” delimitado, uma espécie de hexágono, submetido a pressões competitivas provenientes

dos seus clientes, dos acionistas, dos empregados, dos fornecedores, do ambiente em que estão inseridas e da comunidade.

Funcionando dentro desse “hexágono”, a empresa deve ser entendida como uma “corporação existencial” - palavras de Charles Handy em seu livro “Beyond Certainty”.<sup>8</sup> Isso significa que o propósito da organização é satisfazer a si própria, “crescer” - não necessariamente expandir - e realizar coisas da melhor maneira que possa. Uma organização que está a cargo de seu próprio destino, que é perene ou pelo menos tem o desejo e a intenção de ser. Charles Handy, em sua análise sobre a razão de ser das empresas, considera esse tipo de organização não como um “pedaço” de propriedade, habitada por seres humanos mas como uma comunidade; uma comunidade que tem a posse do negócio.

Comunidades têm membros, não empregados, ou melhor, se têm que possuir empregados estes são pessoas de fora da empresa e não dentro dela. Comunidades assim como as pessoas, precisam desenvolver-se, ou morrem - propriedades podem permanecer estáticas. Entretanto, elas não precisam necessariamente crescer em tamanho. Uma organização maior não é necessariamente melhor nem mais lucrativa. Entretanto, como diz Charles Handy, comunidades não podem ser compradas, exceto com o consentimento de seus membros e, fazer as coisas cada vez melhor foi o que motivou artesãos e artistas através dos tempos.

Aparentemente, as empresas em países como a Alemanha e o Japão são consideradas mais como comunidades do que como propriedades. Eles vêm as empresas como eternas, e planejam a longo prazo, considerando inclusive as gerações futuras. Isso traz uma sensação de segurança a seus membros. Investirão em seu próprio desenvolvimento, manterão seus compromissos financeiros de longo prazo, cuidarão do meio-ambiente pois sabem que esse será o ambiente de seus filhos e netos; investirão mais em pesquisa e desenvolvimento, mesmo que o retorno só ocorra depois de muitos anos. Charles Handy escreve que, na Alemanha, quando uma empresa assume o controle acionário de outra, isso acontece normalmente depois de um acordo muito bem discutido. Eles não fecham fábricas nem “cortam cabeças”, ao

contrário, investem mais em treinamento, pesquisas e em novos equipamentos. A nova administração chega para fazer a comunidade desenvolver-se e não para tirar o máximo proveito de sua posse. Isto é realmente uma forma diferente de pensar!

Talvez não exista uma resposta clara - para que serve uma empresa? Cabe a cada organização buscar a sua própria resposta; porém as pessoas deveriam estar livres de pressões para refletir e encontrar as respostas. Para gerar lucros, sem dúvida, mas gerar lucros para quê finalidade? Atender às exigências dos chamados "stakeholders" - acionistas, empregados ou membros, fornecedores, clientes e comunidade - sem dúvida, porém essa não é condição suficiente para existir. Para sobreviver? Certamente essa não é condição para justificar uma vida, quer seja para um indivíduo, quer seja para uma comunidade. Para que uma vida tenha sentido - do indivíduo ou da comunidade - é necessário que o propósito vá além de sua própria existência.

O que somos, assim como o que fazemos - como indivíduos e comunidade - é o que importa e é o que permanece nos corações e mentes das pessoas. Uma organização não é um instrumento; é ou deveria ser uma comunidade viva, em evolução. Aí está a diferença!

Uma comunidade que busca criar a sua própria realidade: ou seja, que busca atingir os resultados que estabelece.

## **A ORGANIZAÇÃO QUE CRIA SUA PRÓPRIA REALIDADE É A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE**

Segundo o que Peter Senge escreve em seu livro “The fifth discipline”<sup>15</sup>, a essência de uma organização - “learning organization” - é a expansão da capacidade que as pessoas possuem de criarem a realidade que desejam. Em uma “learning organization”, novos padrões de pensamento são estimulados, a aspiração coletiva é liberada, e as pessoas continuamente aprendem como aprenderem juntas.

De acordo com o ex-executivo da Shell, Arie de Geus, responsável pela área de planejamento - “o que diferencia uma empresa é a capacidade de aprender mais rapidamente que os seus concorrentes; essa é a única vantagem competitiva sustentável”.

Peter Senge propõe que, para uma empresa se transformar em uma “learning organization”; deve praticar cinco disciplinas: pensamento sistêmico, maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe.

Essas disciplinas, segundo Senge, devem ser desenvolvidas em conjunto. Pensamento sistêmico é considerada a quinta disciplina, pois é a que integra todas as outras. Por exemplo, a visão sem pensamento sistêmico é como a criação de belas imagens do futuro, sem uma clara compreensão das forças que devem ser dominadas para se mover de uma realidade a outra. Sem o pensamento sistêmico, a condição primordial para o atingimento da visão não é estabelecida: a crença genuína de que podemos tornar nossa visão realidade.

Por sua vez, visão compartilhada gera o compromisso com o longo prazo. A disciplina dos modelos mentais proporciona a abertura necessária para contornar os obstáculos criados por nossa própria mente que dificultam a

clara compreensão da realidade corrente - o ponto onde estamos. O aprendizado em equipe desenvolve a habilidade de grupos de pessoas de enxergarem o cenário mais amplo que está além de suas perspectivas individuais. A maestria pessoal por sua vez estimula a motivação para continuamente aprender como nossas ações afetam o mundo em que vivemos. Sem a disciplina da maestria pessoal, as pessoas se detêm em uma posição reacionária - algo ou alguém está criando problemas para mim - e se sentem ameaçadas pela perspectiva sistêmica.

No cerne de uma “learning organization” está uma profunda mudança na maneira de pensar - de indivíduos segregados da realidade para indivíduos totalmente conectados ao “mundo real”, de enxergar os problemas como efeito das ações de alguma (s) outra (s) pessoa (s) para enxergando como nossas próprias ações criam os problemas que vivenciamos. Uma “learning organization” é uma comunidade onde as pessoas continuamente descobrem como elas criam sua realidade e como elas podem transformá-la.

Segundo Bill O’Brien, presidente da Hanover Insurance, “... o total desenvolvimento das pessoas é essencial para que uma organização atinja seu objetivo de excelência empresarial.”

As organizações aprendem (criam a realidade que desejam) apenas através dos indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional; porém sem aquele, este não acontece.

Kazuo Inamori, fundador e presidente da Kyocera diz o seguinte: “... quer seja na área de pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento da companhia, ou qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa está nas pessoas. E as pessoas têm seus próprios desejos, sua própria mentalidade, seu próprio jeito de pensar. Se as próprias pessoas não estão suficientemente motivadas para desafiar as metas de crescimento, desenvolvimento tecnológico... simplesmente não haverá crescimento, nem ganhos em produtividade e nem desenvolvimento tecnológico.”

Quando o aprendizado e o crescimento pessoal são abordados como uma disciplina, segundo Peter Senge, essa disciplina ganha o nome de maestria

pessoal. Pessoas com altos níveis de maestria pessoal estão continuamente expandindo sua capacidade de atingir os resultados que eles verdadeiramente querem.

De seu compromisso com o aprendizado constante vem a essência da organização que aprende.

A maestria pessoal, segundo Senge é algo que vai além de competência e habilidade, embora nelas esteja fundamentada. Vai além da descoberta espiritual, embora requeira crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho de criação; viver a vida de um ponto de vista criativo ao invés de reativo.

Quando a maestria pessoal se transforma em disciplina, ou seja uma atividade que incorporamos em nossas vidas, incorpora dois movimentos subliminares. O primeiro no sentido de continuamente clarificar o que é realmente importante para nós. Nós comumente gastamos tanto tempo correndo atrás dos problemas que encontramos ao longo do nosso caminho que, evitamos pensar no porquê de estarmos nesse caminho. O resultado é que temos apenas uma vaga idéia do que é realmente importante para nós.

O segundo movimento é no sentido de continuamente aprender como enxergar mais claramente a realidade corrente. Quando nos movemos em uma direção desejada é vital sabermos onde estamos num dado momento.

A comparação da visão (o que realmente queremos) com uma clara interpretação da realidade corrente (onde estamos, relativamente aonde queremos estar) provoca o que Senge chama de tensão criativa, ou a “tensão no elástico”, que é a força capaz de aproximar visão e realidade.

A essência da maestria pessoal é criar e sustentar tensão criativa em nossas vidas (e nas organizações).



**Aprender, nesse contexto não significa adquirir mais informações, mas expandir nossa habilidade de produzir os resultados que nós realmente queremos na vida.**

**Criar uma organização que aprende só é possível quando há pessoas, em todos os níveis, que se dispõem a isso.**

**Sustentar a tensão criativa requer uma mudança fundamental em nossa atitude com relação à realidade.**

**Uma compreensão da realidade corrente é tão importante quanto uma clara visão. Infelizmente, muitas das pessoas têm o hábito de impor distorções às suas percepções da realidade.**

**Como diz Peter Senge: "... nós aprendemos a confiar mais em conceitos sobre realidade do que em nossas próprias observações"... "é mais conveniente assumir que a realidade é similar às nossas idéias pré-concebidas do que dos nossos sentidos. Se um ponto fundamental na busca da maestria pessoal é ser verdadeiro com sua própria visão, o outro ponto é manter o compromisso com a verdade (ou enxergar a realidade tal qual se apresenta).**

**Ambos são igualmente importantes para gerar a "tensão criativa". No livro de Senge há a seguinte afirmação, atribuída a Robert Fritz:**

**"... a pessoa realmente criativa sabe que toda criação é atingida trabalhando-se com restrições. Sem restrições não há criação".**

**Por quê muitas vezes as boas idéias falham? Certamente todos já tivemos oportunidade de testemunhar boas idéias que nunca foram colocadas em prática. Estratégias brilhantes que nunca se traduziram em ação. Projetos - piloto que foram bem sucedidos, que comprovaram a sua validade mas cuja aplicação mais ampla nunca chegou a se concretizar.**

**Segundo Peter Senge, esse tipo de insucesso ocorre porque há um conflito entre esses novos "insights" e as idéias pré-concebidas, internalizadas, a**

respeito de como o mundo funciona, idéias e imagens que nos limitam a maneiras familiares de pensar e de agir.

É por isso, segundo Senge, que a disciplina dos modelos mentais - trazer à tona, testar, e aperfeiçoar as nossas premissas sobre como o mundo funciona - parece ser uma alavanca no processo de criação de uma “learning organization”.

Provavelmente a primeira grande corporação a descobrir a importância dos modelos mentais no processo de aprendizagem, foi a Shell. Envolta na turbulência gerada pela crise do petróleo, nos anos setenta, a Shell descobriu que se auxiliasse seus gerentes a considerar novas estratégias de negócio, baseadas em novas assumpções a respeito da realidade, poderia conseguir uma vantagem competitiva única.

Pouco antes da criação da OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo - a equipe de planejamento da Shell, após analisar as tendências a longo prazo da produção e consumo de petróleo, concluiu que o estável e previsível mercado familiar aos gerentes da empresa, estava prestes a mudar radicalmente. Essas tendências significavam que o histórico crescimento da demanda e suprimento de petróleo provavelmente daria lugar a interrupções de fornecimento, e ao surgimento de um mercado controlado pelos países exportadores de petróleo. A equipe de planejamento da Shell não previu a formação da OPEP mas as mudanças que acabariam sendo ocasionadas pela OPEP.

Apesar dos esforços da equipe de planejamento para convencer os gerentes das radicais mudanças que estavam a caminho, menos de um terço dos “centros de decisão” da Shell estabeleceram planos de ação alinhados com essa nova realidade.

A explicação é que essa nova realidade era tão contraditória aos seus muitos anos de experiência em um mercado de crescimento estável e previsível, que muito pouca atenção prestaram à ela. A essa altura, conforme

relatou um dos membros, a equipe de planejamento percebeu que haviam se equivocado em sua tarefa.

“... passamos a enxergar nossa tarefa não mais como a elaboração de documentos com a previsão do futuro mas como a criação de cenários em que os nossos gerentes pudessem tomar consciência, questionar seus próprios modelos sobre a realidade, e mudá-los quando necessário”.

A equipe de planejamento começou a desenvolver cenários, cuidadosamente desenhados, que mostravam como a prevalecente visão de que o mercado de petróleo continuaria como estava, se originava nas assumpções sobre a geopolítica mundial e a indústria de petróleo; então mostravam como essas assumpções seriam abaladas pela realidade a caminho. Auxiliavam então, os gerentes a iniciarem um processo de construção de um novo modelo mental, ajudando-os a pensar como teriam que administrar nesse novo mundo. Apesar de muitos gerentes se mostrarem desconfiados, levaram a sério os novos cenários, por que começaram a enxergar que suas premissas eram insustentáveis. Esse exercício começou a “descongelar” seus atuais modelos mentais e incubar uma nova visão de realidade.

Quando o embargo de petróleo repentinamente iniciou, a Shell, reagiu de maneira diferente de seus concorrentes. Reduziu seus investimentos em refinarias, projetou novas refinarias adaptáveis a qualquer tipo de óleo que estivesse disponível no mercado. Rapidamente colocaram em operação novos campos de petróleo fora da área de atuação da OPEP. Enquanto seus competidores centralizaram as decisões e o controle - uma atitude comum em tempos de crise - a Shell fez exatamente o oposto. Isso proporcionou às suas empresas maior margem de manobra e liberdade para agir mais rapidamente que seus concorrentes.

Os gerentes da Shell estavam conscientes de que estavam entrando em uma era de interrupções de fornecimento, baixo crescimento, e instabilidade de preços. Como haviam se conscientizado que os anos setenta seriam uma década de turbulência, reagiram a ela de uma maneira mais eficaz. A Shell descobriu a força que há por traz do gerenciamento dos modelos mentais. No início da década de setenta era considerada a mais “fraca” das sete

grandes companhias petrolíferas; em 1979 era considerada provavelmente a mais poderosa.

Desenvolver a capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais compreende o desenvolvimento de novas habilidades e a incorporação dessas habilidades na prática diária. Requer a discussão sobre premissas básicas do negócio, que se não analisadas, limitam o campo de ação àquilo que é familiar e “seguro”.

Requer ferramentas que coloquem as pessoas frente-a-frente, induzindo ao diálogo construtivo.

A primeira ferramenta desenvolvida pela Shell para trabalhar com modelos mentais, ficou conhecida como “Scenarios”, e induzia os gerentes a pensar como deveriam administrar, considerando cenários alternativos com relação ao futuro; contornando a tendência dos gerentes assumirem uma única possibilidade implícita para o futuro. Quando um grupo de pessoas compartilham múltiplas possibilidades para o futuro tornam-se mais perceptivos às mudanças no ambiente dos negócios e proativos com relação a essas mudanças. A Shell institucionalizou o conceito de modelos mentais através de seu processo de planejamento, que ficou conhecido como “planning as learning”.

Arie de Geus e seus colegas criaram uma nova perspectiva para a função de planejar em grandes organizações. É menos importante, concluíram, elaborar planos perfeitos, do que utilizar o processo de planejamento para acelerar o aprendizado. De acordo com o Geus, o sucesso a longo-prazo depende do processo através do qual equipes de gerentes aprimoram seus modelos mentais compartilhados, a respeito de sua empresa, do mercado, e de seus concorrentes. De acordo com Senge, ao integrar a disciplina dos modelos mentais com o pensamento sistêmico alteramos o modo como pensamos: mudamos de modelos mentais dominados por eventos, para modelos que reconhecem os padrões de mudança de longo prazo e as estruturas subliminares que geram esses padrões.

O “scenários” da Shell não apenas tornou os gerentes mais conscientes das mudanças, mudou a maneira como os gerentes pensavam a respeito dessas mudanças. Enquanto as outras empresas viram o surgimento da OPEP como um evento isolado, isso foi para a Shell um sinal de mudança nos padrões de interação entre fornecimento e demanda, de uma era de mercado do vendedor, para uma era de instabilidade, altos preços e reduzido crescimento da demanda. Isso proporcionou aos gerentes da Shell uma perspectiva de longo-prazo a considerar, na escolha de suas opções estratégicas, e permitiu a eles a elaboração de políticas que serviram ao longo de toda a década. Em outras palavras, “scenários” ajudou os gerentes da Shell a dar um primeiro passo a partir de um mundo de eventos para a percepção de padrões de mudança.

Em seu livro “Competing for the Future”, Hamel e Prahalad reforçam a importância dos modelos mentais quando afirmam que uma empresa para chegar ao futuro, precisa estar disposta, pelo menos em parte a libertar-se do passado. Porém o que impede uma empresa de criar o seu próprio futuro - realidade - não é uma base instalada de bens de capital obsoletos, não é uma base instalada de produtos que precisam ser mantidos e atualizados, nem sequer uma base instalada ineficiente de distribuição; “... o que impede uma empresa de criar o futuro é uma base instalada de idéias - as convenções inquestionadas, a visão míope das oportunidades e ameaças e os precedentes não desafiados que constituem a estrutura gerencial existente.

## **UM GOLPE NA BUROCRACIA - A ORGANIZAÇÃO INTELIGENTE**

Mudanças radicais na natureza do trabalho estão revolucionando o papel das pessoas na sociedade como um todo e obviamente nas organizações. As relações entre empresas e empregados estão se transformando, em resposta à necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, sua criatividade e sua responsabilidade para com a organização a que estão ligados.

Após décadas de enfoque limitado, pede-se aos empregados que tenham a visão do todo; que usem a sua criatividade, que ouçam a voz dos clientes, que trabalhem em equipes e que “desenhem” seus próprios cargos, coordenando-os com os demais ao invés de simplesmente aguardar uma direção superior, obedecer às ordens.

A burocracia conforme a conhecemos, uma estrutura rígida, definida por cadeias de domínio e submissão - manda quem pode, obedece quem tem juízo - não pode sobreviver a essas mudanças. As organizações burocráticas fracassaram e continuarão fracassando, pois tendem a contar exclusivamente com a inteligência daqueles que têm assento no topo da pirâmide - numa clara divisão entre cérebro e músculos. Como disse Warren Bennis, autor do livro “An invented life: reflections on Leadership and Change”,<sup>33</sup> “... pode ter havido uma época - embora eu suspeite que se trate mais de um mito do que uma realidade - em que as organizações eram tão simples, que um único homem conseguia pensar todas as boas idéias necessárias para sustentar o negócio. Porém a proliferação das organizações cuja atividade é o conhecimento está encerrando essa era.

Efetivamente as “empresas-visionárias” e assim deverá ser com todas as empresas no futuro, são organizações onde a inteligência de cada membro é valorizada e incentivada a se desenvolver.

Nas palavras de Jack Welsh da GE:

“... a única maneira que vejo para se conseguir maior produtividade é através do envolvimento das pessoas, tornando-as mais empolgadas com seu trabalho, ajudando-as a entender as necessidades dos clientes, e permitindo-lhes enxergar a importância de seu papel para o processo como um todo”.

Muitas empresas, na busca de maior competitividade estão implementando programas de desenvolvimento organizacional, cujo princípio é fazer com que a burocracia funcione melhor. Muitas dessas empresas, buscam a solução da causa principal da disfunção organizacional, que é o comportamento hierárquico. Esse comportamento evita o diálogo entre os diversos níveis sobre os problemas críticos da organização e induz ao uso do poder e da força de coerção para solucioná-los.

Em seu livro “The end of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization” <sup>14</sup>, Gifford e Elizabeth Pinchot escrevem que a “servidão” funcionou para os proprietários de terras na era agrícola, mais foi uma forma de controle grosseira demais para a relativa complexidade e sutileza da produção industrial.

Da mesma forma a burocracia funcionou para a produção em massa de produtos básicos, mas gerou organizações lentas e inflexíveis para os atuais padrões de mudança. A burocracia é simplista demais para dar conta da complexidade gerada pela diversidade de clientes, de empregados, de parceiros, de fornecedores e de tecnologias. A burocracia não atende aos desafios atuais por desencorajar os empregados a usarem sua inteligência e sociabilidade inatas para gerirem suas próprias áreas dentro do contexto da organização.

Os Pinchot cunharam o termo “Organização Inteligente” para designar aquelas empresas nas quais os empregados pensam coletivamente, para em conjunto explorar oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver problemas. Eles transcendem suas capacidades individuais e se ajudam mutuamente a fortalecer suas habilidades e a atingir os resultados

que desejam. Os empregados gerem suas áreas como se fossem mini-empresas, servindo a seus clientes internos e externos e trabalhando com os colegas através de toda a organização para assegurarem que o sistema como um todo funcione a contento. Todos os empregados, e não apenas o escalão superior, exercem sua inteligência e responsabilidade no trabalho. Segundo os Pinchot esse é o conceito de “intrapreneurship”.

## **Liberdade de decisão e flexibilidade na Hewlett Packard**

No início dos anos oitenta a HP decidiu expandir suas atividades para o promissor setor da informática. Até então a empresa concentrara suas atividades em setores isolados como instrumentos eletrônicos e equipamentos médicos, por exemplo. Esses setores gozavam de ampla liberdade de ação e todos os empregados estavam suficientemente próximos da alta gerência para serem ouvidos e até para desfrutarem de um parcela dessa liberdade. O ingresso no setor de informática alterou essa liberdade ilimitada. Em vez de optar pela fabricação de componentes segundo os padrões de terceiros, a HP decidiu criar sua própria arquitetura de computador. Isso significou que a empresa teria que desenvolver uma linha completa de equipamentos: tudo o que a empresa fizesse em termos de sistemas computadorizados teria que se ajustar a todo o resto.

As interconexões necessárias no negócios de computadores geraram um dilema: como obter essa integração necessária, e ao mesmo tempo preservar a liberdade e independência que fizeram da HP uma grande empresa?

Foram criados dois conselhos - entidades centrais - um de P&D que concentrou todo o desenvolvimento de produtos de computação e outro de marketing, responsável por tomar todas as decisões relativas a mercado. O resultado dessa centralização foi uma melhor integração em alguns casos, mas também decisões lentas e políticas excessivamente genéricas que, muitas vezes, não atendiam às necessidades específicas das unidades de



negócios. A HP, percebendo que os resultados da centralização não eram satisfatórios, retornou à prática anterior, de permitir que as divisões tomassem as suas próprias decisões. As divisões passaram a trabalhar conjuntamente. Formaram comissões para coordenação de atividade, quando necessário, porém, ao mesmo tempo estavam livres para agir prontamente com a finalidade de atender às necessidades de seus próprios mercados. Desde então os resultados têm sido excelentes. Um exemplo é a divisão de impressoras, onde a HP é um dos líderes de mercado. Essa divisão emprega nove mil funcionários em seis localidades diferentes, o responsável por essa divisão administra todo o negócio, a partir de um pequeno escritório com um staff de três pessoas. O esquema funciona porque eles superaram a burocracia - quase todas as tarefas e responsabilidades foram delegadas ao "pessoal operacional", inclusive a coordenação das equipes de cada uma das cinco sub-divisões de impressoras. O trabalho das equipes de P&D por exemplo, é coordenado para permitir que as tecnologias sejam compartilhadas entre as várias sub-divisões.

Quando surge um problema comum, uma equipe, com membros das diferentes sub-divisões é formada. às vezes esse impulso provém da alta-gerência, outras vezes, as próprias equipes identificam e solucionam os problemas por si.

Como pouquíssimas ordens advém "de cima", poderia parecer que essas divisões de negócios da HP se compõe de indivíduos independentes que ocasionalmente cooperam entre si. Na verdade, eles são altamente interdependentes e trabalham regularmente em equipe, mesmo quando isso envolve sacrifícios. Por exemplo, com o passar dos anos, a responsabilidade pela geração de lucro passa de uma área para outra do negócio. Elas se "revezam" na difícil missão de conseguir o lucro, de modo que o negócio como um todo - a divisão de impressoras - seja lucrativo, ainda que uma sub-divisão tenha que conviver com margens estreitas ou realizar maciços investimentos extras em P&D para neutralizar um concorrente mais agressivo.

**Compartilhar a carga, sem se preocupar com quem está chegando na frente é um componente fundamental do sistema HP de criação de “inteligência organizacional”. Os integrantes da divisão de impressoras se conhecem uns aos outros porque não são constantemente transferidos a outras áreas da organização. A maioria dos gerentes têm convivido entre si o tempo suficiente para formar uma comunidade em que os adversários são os concorrentes e não os próprios colegas.**

## **O conceito de federalismo aplicado às empresas**

**Em seu livro “Beyond Certainty”<sup>8</sup>, Charles Handy escreve que um dos mais antigos conceitos políticos está voltando a despertar o interesse quer seja no contexto das nações - a comunidade europeia por exemplo - quer seja no ambiente dos negócios. Em todas as partes, as empresas estão se reestruturando, criando organizações integradas, redes globais, e corporações mais enxutas. Dessa forma, segundo Handy, de forma consciente ou não se está aplicando o conceito de federalismo na administração dessas cada vez mais complexas organizações.**

**A idéia de se aplicar princípios políticos no campo da gestão empresarial faz sentido, dado ao fato de que as organizações atuais se assemelham mais a “mini-sociedades” do que a sistema impessoais - como eram vistas no passado.**

**O conceito de federalismo é particularmente apropriado, desde que possui eficácia comprovada no tratamento de aspectos paradoxais como poder e controle; a necessidade de fazer coisas grandes mantendo-se pequeno; de encorajar autonomia porém dentro de certos limites; de combinar variedade com propósitos compartilhados, individualidade e parceria, local e global.**

**Não é por acaso que Percy Barnevik, CEO do conglomerado ABB - Asea Brown Boveri - denominou de federação, o seu grupo de mil e cem empresas independentes que somam duzentos e dez mil empregados.**

John Akers da IBM caracterizou a reestruturação da empresa como um movimento rumo ao federalismo.

Apesar de não chamarem de federalismo, muitas outras empresas estão caminhando nessa mesma direção: General Electric, Johnson and Johnson, Cola-Cola, British Petroleum, Honda. Companhias globais mais antigas, como a Shell e a Unilever, transformaram-se em federação há décadas, atendendo à demanda por autonomia de suas subsidiárias no exterior.

Handy alerta que federalismo não é um novo termo para designar reestruturação.

A idéia que está por trás disso é que a autonomia libera energia; que as pessoas têm o direito de fazer as coisas à sua própria maneira na medida em que atendem ao interesse coletivo; que as pessoas precisam estar bem informadas, bem intencionadas e bem educadas para identificar esse interesse comum; que os indivíduos preferem ser liderados a serem gerenciados. Federalismo, se bem compreendido, não é simplesmente um sistema de governo mas sim uma filosofia de vida.

Um outro conceito comentado por Handy em seu livro é o de subsidiaridade. Significa que o poder pertence, por princípio, ao nível mais “abaixo” na organização; “... um nível mais “acima” não deveria jamais trazer para si a responsabilidade que intrinsecamente pertence ao nível mais “abaixo”. A igreja católica pratica em conceito há muito tempo. Da mesma forma, o Estado não deve fazer o que a família pode fazer melhor. De maneira geral, os gerentes tendem a subtrair dos funcionários o direito de tomar decisão; entretanto o princípio da subsidiaridade requer que eles preparem seus subordinados, através de treinamento, aconselhamento e suporte, a tomar decisões mais acertadas. Apenas se a decisão puder potencialmente trazer grandes prejuízos à organização é que os gerentes deveriam intervir. Em aviação, o instrutor permite que o aprendiz cometa certos erros, erros que não ocasionem a queda do avião; é a única maneira de conseguir que o aluno aprenda a voar sozinho.

Segundo Handy, subsidiaridade é o oposto do “empowerment”. Não é o centro delegando poderes à periferia, mas sim a manutenção do poder no nível mais “abaixo” da organização, e daí retirado apenas de comum acordo.

A igreja católica está alinhada com esse princípio quando coloca que cada padre é um papa em sua própria paróquia.

Robert Galvin, CEO da Motorola faz o mesmo, quando diz a seus vendedores que eles tem toda a autoridade do presidente quando estão na presença dos clientes.

Isso leva ao que Charles Handy chama de “type two accountability” - infelizmente não há na língua portuguesa um termo equivalente - o que significa ser responsabilizado por fazer as coisas que devem ser feitas e não apenas deixar de cometer erros. Nas empresas em geral as pessoas não são punidas por não tentarem, porém o são se tentam e fracassam.

Finalmente, para se aplicar o conceito de subsidiaridade, é necessário inteligência, acesso à informação que seja abrangente para permitir uma visão do todo e ao mesmo tempo suficientemente detalhada para indicar pontos de decisão. Se as pessoas devem exercer sua responsabilidade tendo em conta os interesses do todo, têm que ter tanto as informações como o treinamento e o discernimento para interpretar a informação. De que outra forma poderiam os vendedores da Motorola fazer o papel do presidente? O centro portanto deve ser pequeno e pode efetivamente ser pequeno devido aos recursos da tecnologia informática, e dessa forma não se envolverá em muitos detalhes operacionais do dia-a-dia de suas subsidiárias.

Um exemplo são as empresas de alta tecnologia - “high tech” - instaladas na região do Vale do Silício; essas empresas são como uma federação ou constelação de unidades de negócios, tipicamente interdependentes, confiando mutuamente em suas competências fundamentais - “core competencies” e “know-how”. Elas têm um relacionamento de parceria com o centro-corporação. A função do centro é orquestrar uma visão estratégica

abrangente, desenvolver uma infra-estrutura administrativa e criar a “cola cultural” que crie sinergia e “espírito-de-corpo”.

O centro se incumbem de funções como administração e finanças, serviços jurídicos, comunicações, suprimentos, recursos humanos. Essas funções existem não para tomar as decisões, mas para prestar serviço às unidades.

Ostroff e Smith consultores da Mc Kinsey chamam esse tipo de empresas de “organizações horizontais” e são construídas-arquitetadas - em torno dos seguintes princípios básicos:

- o trabalho deve ser organizado em torno de processos-fundamentais não de funções;
- a hierarquia deve ser “achatada”, minimizando-se as atividades não agregadoras de valor,
- fazer das equipes e não dos indivíduos os elementos fundamentais das organizações. Em síntese, significa encontrar o nível ótimo de “subsidiaridade” e então colocar à disposição das equipes e dos indivíduos os recursos necessários para realizarem o que se espera deles.
- do ponto de vista dos consultores da Mc Kinsey o nível de “subsidiaridade” ótimo está ao nível das equipes, pois estas estão mais próximas da ação.

Isso feito, é função do centro estabelecer os padrões - “standards” - mas não necessariamente especificar como deverão ser alcançados. As unidades são então avaliadas em função desses padrões estabelecidos. Alguns dão a esse processo o nome de “re-engenharia” mas na realidade trata-se de um novo nome para o princípio antigo que deve ser resgatado para se ter sucesso nesses tempos de mudanças aceleradas. As pessoas não mais acreditam que o centro - ou o topo - necessariamente sabe mais, os líderes não podem mais fazer o trabalho de pensar e decidir pelos demais e tampouco as pessoas querem que assim seja.

## **Abrindo mão do controle sem perder o controle**

**As pessoas aprendem mais rapidamente quando possuem um autêntico senso de responsabilidade sobre suas ações. Desafortunadamente, a crença de que nós não podemos influenciar as circunstâncias sob as quais vivemos, destrói o incentivo ao aprendizado, assim como a crença de que alguém, em algum lugar dita as nossas ações. Todavia se temos consciência de que o nosso destino está em nossas próprias mãos, o aprendizado ganha importância:**

**“... é por essa razão que as “learning organizations” serão cada vez mais organizações locais, recebendo o máximo grau de autoridade e poder do topo e do centro da corporação”. Isso é o que afirma Peter Senge em seu livro “The fifth discipline” quando introduz o conceito de “localness”.**

**“Localness” significa transferir as decisões “para baixo” na hierarquia organizacional; desenhar unidades de negócio onde com a maior intensidade possível, os “locais” possam decidir sobre questões tão amplas e importantes quanto aquelas que dizem respeito ao crescimento e sustentação de qualquer negócio. “Localness” significa conseguir o comprometimento das pessoas, dando a elas liberdade de ação, liberdade para pôr em prática suas próprias idéias e permitir que elas assumam a responsabilidade por atingir os resultados desejados.**

**Entretanto, o conceito de “localness” implica em encarar novos desafios que não foram resolvidos pelas organizações hierárquicas convencionais.**

**Um deles diz respeito aos conflitos que os gerentes, experimentam quando se sentem “perdendo o controle” do negócio, transferindo o poder de decidir para os “locais”. Outro diz respeito a como fazer o controle local funcionar. O receio dos gerentes quanto à transferência de uma parcela significativa de autoridade se origina no sentimento de perda. Esse sentimento impede que os gerentes descubram seu novo papel em uma organização controlada localmente, qual seja: a responsabilidade por continuamente aprimorar a capacidade de aprendizado da organização. Outras dúvidas gerenciais com relação às unidades locais, dizem respeito a como essas organizações**

podem ser coordenadas, como obter sinergia entre as várias unidades de negócio e como conseguir que se empenhem em alcançar objetivos que sejam corporativos? Em outras palavras, como a organização pode conseguir o controle se os “locais” não estão sendo controlados? Como pode uma organização com unidades locais não ser apenas uma “holding company” onde a corporação impõe os objetivos financeiros e deixa as operações locais completamente livres? A tendência que se observa em direção ao estabelecimento de organizações locais, está sendo ditada por “organizações - visionárias” como a Shell, Johnson and Johnson, 3M, Citicorp entre outras. A experiência dessas empresas comprovou que as organizações autoritárias e hierárquicas dificultam o processo de aprendizagem. Entretanto, muitas iniciativas promissoras falharam devido à incapacidade de se resolverem as dificuldades inerentes às organizações locais. Algumas falharam porque, apesar de um forte comprometimento com valores como liberdade e responsabilidade individual, a alta-gerência não abriu mão do controle. Outros falharam porque delegaram o controle e descobriram que os “locais” não estavam preparados para tomar decisões importantes. Outros ainda, falharam porque apesar de consentirem em envolver os “locais” no processo decisório, não deram espaço suficiente para que desenvolvessem suas próprias “visões”, desenhassem suas próprias estruturas, escolhessem suas próprias estratégias e assumissem a responsabilidade pelo seu próprio aprendizado.

Segundo Senge as cinco “disciplinas” podem ajudar na viabilização do conceito de “localness”. Por exemplo, aprender como trabalhar com os modelos mentais dos gerentes pode auxiliar na coordenação das unidades locais. Não é coincidência que empresas que desenvolveram continuamente a disciplina dos modelos mentais - como a Shell por exemplo - tenham um alto grau de controle local. A combinação de modelos mentais e outras disciplinas oferecem uma nova perspectiva de como uma unidade local pode funcionar - “o controle através do aprendizado”.

Enquanto que as organizações tradicionais requerem sistemas de gerenciamento que controlam o comportamento das pessoas, uma “learning

organization” investe em aprimorar a qualidade do pensar - “thinking” - a capacidade de reflexão e aprendizado em equipe e a habilidade de desenvolver visão compartilhada e conhecimento compartilhado a respeito das complexas questões do mundo dos negócios.

São essas capacidades que permitirão às “learning organizations” serem mais controladas localmente e melhor coordenadas do que as estruturas hierárquicas.

Segundo Robert Swiggett, CEO da Kollmorgen Corporation, a questão central colocada pelo conceito de “localness” não é um desafio intelectual nem racional mas sim um desafio emocional: “na transição de uma organização autoritária e hierárquica para uma organização controlada localmente, o ponto crucial é o controle. Além do dinheiro, além da fama, o que estimula a maioria dos executivos das organizações convencionais é o poder, o desejo de estar no comando. A maioria abriria mão de qualquer coisa, exceto o controle”.

A percepção de que alguém “lá no topo” está no comando é uma ilusão - a ilusão de que alguém possa dominar a dinâmica e a complexidade de uma organização a partir do topo. Assim, muitas organizações oscilam entre centralização e descentralização. Quando os negócios vão bem, as decisões são cada vez mais locais. Entretanto quando os negócios caem, instintivamente, o controle é retomado pela alta-gerência e pela corporação; demonstrando a falta de confiança que há em relação aos tomadores de decisão locais.

Dessa forma estabelece-se um círculo-vicioso, que impede que os “locais” desenvolvam sua capacidade de decidir o que conseqüentemente pode trazer mais prejuízos ao negócio e conseqüentemente a uma maior centralização.

Ademais, o fato de não haver alguém no controle, não significa que não haja controle. Senge faz uma analogia com os organismos biológicos, que obviamente possuem mecanismos de controle. Entretanto trata-se de um processo de controle distribuído, não está centralizado em algum órgão



“tomador de decisão”. Pode-se imaginar o que aconteceria a um organismo cujo sistema imunológico tivesse que pedir “aprovação” para liberar os anticorpos no caso da chegada de uma infecção.

Para se implementar em uma organização esse tipo descentralizado, mais natural, de controle a prática das cinco disciplinas é de fundamental importância. A essência da disciplina visão-compartilhada, por exemplo, está em harmonizar as visões individuais com as visões mais amplas, coletivas. Se a visão da corporação é “imposta” às unidades locais, o que ocorrerá na melhor das hipóteses é a aceitação e não o comprometimento. Se existir um processo contínuo de interações entre as visões locais e corporativas elas se complementarão e harmonizarão. A combinação de missão, visão e valores cria uma identidade comum que pode conectar as milhares de pessoas de uma grande organização. Uma das principais tarefas da liderança, tanto a nível local como corporativo, é promover essa identidade.

A disciplina dos modelos mentais auxiliou a Shell a transformar-se em uma das mais descentralizadas das grandes corporações mundiais; com mais de uma centena de unidades locais com alto grau de autonomia operacional. A Shell desenvolveu o seu processo “planning as learning” com ênfase em modelos mentais exatamente porque necessitava de uma forma de suportar e coordenar a sua remota rede de negócios sem infringir a autonomia local. Pierre Wack, do Planejamento da Shell disse: “As estratégias são um sub-produto de nossa visão de mundo ... quando o mundo muda, os gerentes precisam compartilhar uma visão comum desse novo mundo ... caso contrário as decisões estratégicas descentralizadas resultarão em anarquia gerencial”.

As disciplinas de aprendizado em equipe e maestria pessoal também são importantes. As habilidades de aprendizado em equipe auxiliam tanto no trabalho local quanto nas interações entre os “times locais” e a corporação que também pode ser considerada um “time”. Em ambos os níveis a capacidade de mesclar diálogo e discussão e lidar produtivamente com as rotinas defensivas é importante. Maestria pessoal é vital porque o conceito

de “localness” coloca uma enorme demanda na liderança da organização. Os gerentes das unidades locais devem ser bons líderes e bons gestores. Por último, mas não menos importante, na ausência de pensamento sistêmico, o processo de decisão local pode ser míope e voltado ao curto-prazo. Isso acontece porque os tomadores de decisão locais podem não enxergar como as suas ações afetam a outros que estejam fora de suas esferas de atuação.

Na falta de visão sistêmica, certas iniciativas como um sistema de reconhecimento/recompensa inadequado ou imposição de pressões nos tomadores de decisão locais, podem colocar em risco os aspectos comuns da organização - reputação, finanças, moral - em função da intensificação do pensamento de curto prazo. Por exemplo, se os gerentes de unidades locais são avaliados em função dos resultados trimestrais ou anuais e se esperam manter-se nessa posição pôr dois ou três anos, automaticamente tomarão as decisões considerando apenas os aspectos de preço e custo e o impacto que isso irá causar no próximo balanço, pouco se importando com a continuidade da organização.

### **O novo papel da alta-gerência das corporações**

A transição para as organizações controladas localmente não se completará até que o novo papel da alta-gerência das corporações esteja mais claro. Conforme a gerência local vai assumindo mais e mais responsabilidade em conduzir e desenvolver as unidades locais, caberá à alta-gerência o papel de estabelecer as “idéias-guia” da organização, seus valores centrais, sua missão, o contínuo desenvolvimento da visão. Esses executivos deverão atuar como verdadeiros arquitetos das organizações, encarando a empresa como um sistema em evolução, compreendendo as forças interna e externa que induzem à mudança e desenhando processos através dos quais os gerentes de toda a organização possam entender essas tendências e forças. Isso não significa que a alta-gerência das corporações não mais participará do processo decisório. Ao contrário, estarão envolvidos em muitas decisões importantes, geralmente em conjunto com os gerentes locais. Entretanto as

**tarefas de projetar a organização, de desenhar os processos de aprendizado não podem ser delegadas. Não podem ser realizadas pelos gerentes locais, muito envolvidos nas atividades operacionais de suas unidades e sem a mesma “abertura” para enxergar os aspectos de prazo mais longo que irão determinar a maneira como o negócio evolui.**

# A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA SÓCIO-TÉCNICO

## ABERTO

“A essência da mensagem de Mc Gregor é que as pessoas reagem não a um mundo objetivo, mas a um mundo à maneira de suas próprias percepções, suposições e teorias sobre o que é o mundo... Mc Gregor desejou apaixonadamente nos liberar dessa armadilha, procurando nos conscientizar sobre como cada um de nossos mundos é feito por nós próprios. Uma vez conscientes disso nós podemos fazer escolhas - e esse era o processo de livre-escolha que nós acreditamos fosse o valor fundamental de Doug.”

Edgar Schein - colaborador de  
Douglas Mc Gregor no M.I.T.<sup>20</sup>

Em seu livro “America’s hundred best companies to work for”, Levering, Moskowitz e Katz, relatam uma significativa transformação na vida dessas corporações, sintetizada na frase “além da tecnologia”. Os autores identificaram empresas que estão abolindo as “estratégias motivacionais baseadas na pressão psicológica”.

Essas empresas estão trocando a atitude manipulativa das pessoas por uma sincera intenção de buscar o comprometimento de todos os empregados, reconhecendo o valor da dignidade, do significado e do sentido de comunidade.

Douglas Mc Gregor’s, autor da teoria X/Y descreve em seu livro “The human side of the enterprise” que as suposições dos gerentes determinam o seu comportamento.<sup>28</sup>

Mc Gregor sugeriu que - Teoria Y - a maioria das pessoas assumem responsabilidade, valorizam seu trabalho, tem o desejo de progredir e se possuem os meios, realizam um excelente trabalho. O que as impedem de fazer isso é o comportamento gerencial - Teoria X - que considera que a

maioria das pessoas é preguiçosa, irresponsável, passiva e dependente, devendo ter o seu trabalho dividido em pequenas atividades, rigidamente controladas e supervisionada a fim de que não cometam erros.

Há empresas onde se pode observar a afirmação da Teoria X pôr toda parte: relógios de ponto, regras de trabalho estritas, funções tão subdivididas que qualquer um se sente entediado, pessoas adultas tratadas como se fossem crianças, impossibilitadas de tomarem decisões, mal informadas a respeito do negócio e de seu próprio trabalho.

Mc Gregor foi talvez o primeiro psicólogo a enfatizar a importância de valores e culturas no contexto das organizações. Seu livro “The human side of Enterprise” foi escrito no final dos anos cinqüenta - absolutamente atual - e endereçado àqueles que administram a produção e comercialização de produtos e serviços. Mc Gregor atribuiu a falência do modelo de gerenciamento “cenoura e chicote” às premissas incorretas sobre a motivação das pessoas:

“Controles externos desmotivam, requerendo mais controles. Muitas práticas organizacionais parecem ser baseadas na crença de que as pessoas não apreciam o trabalho e precisam ser coagidas, controladas, dirigidas, ameaçadas, para produzirem”.

## **O legado de Taylor e a Teoria X**

O preconceito contra a solução de problemas e tomada de decisão pelos próprios trabalhadores - aqueles que estão mais próximos da operação - remonta ao início do século e Frederick Winston Taylor, conhecido como o pai do gerenciamento científico. O sistema criado por Taylor considerava que engenheiros industriais treinados, eram as pessoas mais adequadas - e as únicas - a determinarem a forma correta de fazer as coisas. Todas as demais, incluídos os gerentes e supervisores deveriam “ficar fora disso”.

*A partir dessa perspectiva as idéias de Taylor aparentam derivar da Teoria X. Entretanto Taylor partiu de premissas totalmente distintas.*

Ele acreditava na iniciativa dos trabalhadores, compromisso com o trabalho duro, suas boas intenções e sua criatividade, quando tratados de maneira justa. Ele queria todas as pessoas trabalhando em funções que permitissem o máximo desenvolvimento de suas habilidades, uma idéia não muito distante da teoria de auto-realização de Maslow.

Supervisão era necessária, segundo Taylor, não porque os trabalhadores eram preguiçosos, mas porque desconheciam os melhores métodos - convém lembrar que na época de Taylor, início do século, era crescente a demanda das fábricas por trabalhadores e estes vinham do campo sem nenhum conhecimento sobre o trabalho nas indústrias. O mesmo acontecia com os gerentes. Assim, o sistema de Taylor baseou-se na divisão do trabalho em pequenas partes, forçando a uniformidade através dos procedimentos padronizados.

Nas mãos de pessoas menos escrupulosas que Taylor, seus métodos contribuíram para o desenvolvimento das condições que ele deplorava: a alienação do trabalho do gerenciamento, do staff da linha de produção e do trabalhador do trabalho em si.

Peter Druker argumentou que Taylor, acreditando que cada pessoa fosse "first class" em alguma coisa, realmente baseou-se em premissas de Teoria Y. Taylor certamente acreditava que os trabalhadores deveriam trabalhar usando os limites de suas habilidades, entretanto considerava que nenhum trabalhador pudesse definir ferramentas, atividades, metas, sistemas, métodos e procedimentos. A idéia de desmembrar as tarefas em pequenas parcelas era para fazê-las mais facilmente compreendidas para os trabalhadores com baixo nível educacional.

A visão de Taylor sobre o trabalho em equipe, significava uma rígida e não sobreposta divisão de trabalho entre os especialistas do staff, os gerentes e

os trabalhadores, cada um ocupando-se de suas próprias atividades, conforme definido pelos engenheiros industriais, não interagindo para a solução de problemas comuns. Os métodos da administração científica somente tem aplicação atualmente em formas simples de trabalho. Onde os mercados, tecnologias e sistemas mudam rapidamente, as pessoas precisam interagir constantemente entre níveis e funções variadas.

Ironicamente, a administração científica comprovou a teoria de Mc Gregor: assumindo a ignorância dos trabalhadores, como um ponto de partida, o taylorismo construiu sistemas que os mantiveram assim.

## **Mc Gregor e a Teoria Y**

As idéias de Mc Gregor floresceram em uma época de significativos avanços nos campos das ciências sociais e do comportamento. Foi Mc Gregor quem levou Kurt Lewin para integrar sua equipe no M.I.T., tendo este, no final dos anos cinqüenta, influenciado toda uma geração com as chamadas teorias práticas - "practical theories" - das quais, a mais importante era a que afirmava que as pessoas se comprometem a implementar ações que elas próprias ajudaram a conceber. Na mesma época, Abraham Maslow havia formulado sua famosa teoria da "hierarquia das necessidades do ser humano", Na medida em que a segurança e condições seguras - "security and safety" - são satisfeitas, as pessoas requerem coisas menos tangíveis como status, reconhecimento, responsabilidade, para dar o melhor de si.

Frederick Herzberg, estudando contabilistas e engenheiros descobriu que os fatores de satisfação - salário, benefícios, condições de trabalho, não motivam. Eles simplesmente deixam as pessoas insatisfeitas quando inadequados.

Motivadores, são os itens que fazem parte da lista de Maslow, como reconhecimento, realizações, responsabilidade, devendo ser incorporados ao trabalho propriamente dito.

*Mc Gregor se dizia profundamente comprometido com as idéias de Maslow e Herzberg. Ele apontou a causa da má qualidade anos antes do Japão acordar a todos para essa realidade. A separação da produção da inspeção (um legado da administração científica), observou, induz os trabalhadores a “deixar passar as suas falhas para a frente na linha de produção, para aqueles cujo trabalho é detectar essas falhas. Motivação e qualidade, dizia Mc Gregor somente podem ser conseguidas através de uma concepção dos sistemas de trabalho, de forma a fazer que qualidade seja responsabilidade de todos e ademais infundir dignidade, significado e sentido de comunidade no trabalho.*

Curiosamente, das seis premissas da teoria Y, quatro dizem respeito ao Taylorismo; apenas os itens três e cinco, baseados em uma nova realidade social - distinta da época de Taylor - e nos conceitos da moderna psicologia, diretamente conflitam com os princípios da administração científica.



# Comparação entre a Teoria Y e o gerenciamento científico

## PREMISSAS DA TEORIA "Y"

## ANALOGIA DE TAYLOR

1. O trabalho é natural. As pessoas gostam ou não do trabalho, baseados em condições que a gestão pode controlar.  
"corpo-mole" no trabalho é falha da gerência, não de trabalhadores preguiçosos. O trabalho é subjetivo até que alguém defina as melhores ferramentas, métodos, incentivos e habilidades requeridas para cada função.
2. O controle externo não é a única maneira de se atingir as metas organizacionais. As pessoas exercem o auto-controle na direção dos objetivos com os quais eles se sentem comprometidos.  
As pessoas se comprometem com métodos que são comprovadamente melhores, menos desgastantes, mais produtivos e mais adequados para elas. O incentivo é mais sucesso, maior pagamento, trabalho mais fácil e menos conflito.
3. O comprometimento vem através da recompensa baseada em satisfazer as necessidades das pessoas por "status", reconhecimento e crescimento.  
Não há analogia em Taylor. Ele acreditava em "feedback" mas não compreendia necessidades sociais como status, reconhecimento e sentido comunitário.
4. Sob condições adequadas, as pessoas buscam e aceitam responsabilidade.  
Trabalhadores, supervisores e especialistas têm um papel a desempenhar para fazer um local de trabalho bem sucedido e irão fazê-lo se acreditam que o sistema é o melhor possível e que serão recompensados pelos seus esforços.
5. Muitas pessoas tem a engenhosidade e criatividade necessárias para solucionar os problemas organizacionais. Essas qualidades não são privilégio de poucos.  
Não há analogia em Taylor. Ele acreditava no oposto: somente aqueles treinados em funções específicas podem fazê-lo.
6. As organizações convencionais utilizam apenas uma parte do talento e potencial das pessoas.  
Todas as pessoas são de "primeira classe" em alguma coisa. O melhor sistema de trabalho é aquele em que cada posto é ocupado pela pessoa que pode desempenhar ali seu mais alto potencial.

*Extraído do livro Productive Workplaces de Marvin R. Weisbord*

## **A TEORIA DOS SISTEMAS ABERTOS APLICADA AS ORGANIZAÇÕES - A CONTRIBUIÇÃO DE FRED EMERY E ERIC TRIST**

Em seu livro "Productive Workplaces" <sup>20</sup>, Marvin Weisbord descreve a importância do trabalho de Fred Emery, australiano, discípulo de Kurt Lewin e Eric Trist, um cientista social britânico, amigo de Lewin e Mc Gregor. Segundo Weisbord; Emery e Trist causaram uma revolução conceitual ao trazerem o pensamento sistêmico ao local de trabalho. Trist concebeu uma forma de pensar sobre o gerenciamento mais alinhada com a maneira como o mundo dos negócios realmente funciona; chamou isso de busca da melhor combinação entre o sistema social e o sistema tecnológico. Emery, talvez o primeiro a aplicar a teoria dos sistemas abertos á questão social, afirmou que resultados ótimos somente podem ser alcançados quando os sistemas sociais que obedecem as leis da biologia, psicologia e da sociologia são desenhados de forma integrada com os sistemas técnicos, que seguem as leis da física, química e engenharia. A abordagem socio-técnica requer que aqueles que realizam o trabalho detenham mais autoridade, controle, habilidades e informações do que o usual sob os princípios da administração científica.

No início da década de setenta, Trist escreveu que o Japão, cujo principal "recurso natural" é a curiosidade das pessoas, deu o grande salto econômico, em grande parte devido ao trabalho da JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers - que repassou o seu conhecimento aos trabalhadores e supervisores - o real segredo do gerenciamento japonês.

## Uma mudança de paradigma

O novo sistema - idealizado por Emery e Trist - embora baseado em valores similares aos da administração científica difere deste em cada detalhe. Não representou apenas uma melhoria mas uma revolução.

Taylor buscou racionalizar o trabalho utilizando a primitiva psicologia do chicote e cenoura. Não teve uma abordagem em termos de sistemas sociais; abordou o desenho do trabalho - "work design" de uma forma empírica. Taylor era um cuidadoso observador do stress e da energia humana, em uma época em que poucos gerentes levavam esses temas seriamente em conta. Porque suas idéias funcionaram, elas tiveram enorme influência. Ele ofereceu às pessoas mais habilitadas a "cenoura" dos bônus por produtividades mais elevadas. Retirou também o discernimento, a inteligência das várias funções. Os engenheiros desenhavam as tarefas. Os trabalhadores faziam o que lhes ordenavam.

Emery e Trist, dotados de um conhecimento social não disponível à época de Taylor - meio século antes - iniciaram da mesma maneira que este, analisando o trabalho em si. Como escreveu Trist: "... uma estrutura social deve ser criada antes que um clima social desejável e um relacionamento interpessoal positivo possa se desenvolver. Taylor desmembrou as atividades até a parcela mais elementar, reduzindo a necessidade de discernimento em cada uma das etapas das atividades, acreditando que as funções "cientificamente desenhadas" poderiam ser compreendidas com mais facilidade, realizadas com mais precisão e mais produtivas.

Isso levou à criação de funções inexpressivas e à redução das habilidades requeridas em todos os níveis, incluindo ironicamente os gerentes e especialistas. O Sistema desenvolvido por Taylor inevitavelmente privou a todos de uma visão abrangente do que estava sendo feito. Os engenheiros racionalizaram as tarefas de forma eficaz porém perderam a consciência do cliente. Os supervisores forçavam o atingimento dos resultados de produção mas não dispunham de um critério para julgar se os engenheiros haviam

realizado um bom trabalho. Os trabalhadores eram considerados por demais ignorantes para serem consultados sobre qualquer coisa de importância. Assim, passavam suas falhas adiante, preocupando-se apenas em superar suas cotas e em não serem apanhados fazendo algo de errado.

Os pesquisadores dos sistemas socio-técnico trabalharam na direção oposta: procuraram ampliar a consciência de cada pessoa em termos dos aspectos sociais e econômicos e encorajá-las a desenvolver o conjunto de habilidades requeridas ao atingimento dos objetivos necessários.

Consideraram o sistema de trabalho ao invés de tarefas discretas, como a unidade de análise. O grupo de trabalho e não apenas cada pessoa isoladamente tornou-se o foco de mudança. Os princípios sócio-técnicos requeriam controles internos, cada pessoa monitorando e auxiliando a atingir os resultados desejados pelo grupo. Esses pesquisadores descobriram uma coisa interessante: grupos de trabalho autônomos podem desenvolver uma capacidade auto-reguladora muito além dos melhores controles dos melhores supervisores.

Nos experimentos de Emery e Trist, os trabalhadores ao invés de se especializarem em suas tarefas, desenvolviam múltiplas habilidades, embora muitas dessas habilidades não fossem requeridas todos os dias. De alguma forma, o grupo de trabalhadores dispunha de capacidade excedente acumulada. Juntos, podiam realizar muito mais em um dado local em um dado momento. Podiam cobrir a ausência de algum trabalhador que eventualmente adoecesse. Se o trabalho se acumulava em determinada etapa, poderiam eliminar esse gargalo alocando mais pessoas a essa etapa.

O sistema de Taylor “estocava” pessoas - as pessoas que não eram necessárias naquele momento ficavam de sobreaviso para cobrir qualquer eventualidade; caso não fossem necessárias por alguns dias consecutivos, eram dispensadas. Entretanto, apesar de todo o volume de trabalho, as pessoas poderiam ficar de braços cruzados, sem ter o que fazer. Um bloqueio no final de uma linha de produção poderia represar o fluxo. Nenhum

desses trabalhadores “de reserva” tinha algo a fazer até que um grupo de especialistas (todos sobrecarregados de trabalho) resolvessem o problema. Todos os trabalhadores “tiravam uma folga”, apesar de em condições de falha, haver mais trabalho do que quando as coisas fluíam regularmente. Colocado dessa forma era uma maneira tola de planejar o trabalho, nem econômica, muito menos humana.

Ao invés de uma pessoa - uma tarefa, o novo sistema sócio - técnico introduziu o conceito de uma pessoa - muitas habilidades; o que aumentou consideravelmente a flexibilidade do grupo. Taylor elevou a produtividade, retirando do trabalho os fatores humanos de variabilidade, os caprichos gerenciais e o controle pessoal, em uma época de mercados estáveis, tecnologia simples, trabalhadores não educados e gerentes caprichosos.

Reduzindo a variabilidade ele melhorou a segurança no trabalho, a produção, a qualidade e os salários.

Entretanto o mundo mudou. Os mercados se transformaram, a tecnologia evoluiu, os trabalhadores são melhor educados e o gerenciamento da informação foi aperfeiçoado.

Os experimentos de Emery e Trist iniciaram no pós-guerra, quando o capital era um recurso escasso na Grã-Bretanha.

Procuravam então esses pesquisadores exemplificar como seria possível obter ganhos expressivos em produtividade, baseados na habilidade humana ao invés de investimentos financeiros. Organizaram trabalhadores de forma a poderem tomar decisões que não constavam de suas descrições de cargo.

Descobriram um princípio mais adequado às rápidas mudanças tecnológicas e às pressões imprevistas dos mercados: ampliaram a abrangência de cada pessoa e departamento. Fred Emery introduziu no campo social, a teoria dos sistemas abertos formulada pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy.

A teoria dos sistemas abertos considera que de alguma maneira, todas as coisas estão interligadas e influenciam umas às outras em todas as direções. Causa e efeito não é a única relação possível entre agente e paciente, entre observador e observado: de fato o efeito pode ser a causa! Um exemplo interessante é que os cientistas não necessariamente condicionam os pombos a tocar o sino, dando-lhes alimento; mas que podem ser os pombos que condicionam os cientistas a lhes darem alimento, tocando o sino! O pombo reforça a ação do pesquisador. Taylor assumiu que qualquer sistema poderia ser isolado, racionalizado; não considerou o entorno como uma fonte de renovação.

Emery e Trist notaram que os sistemas fechados são fechados para a energia de que eles necessitam para sobreviverem. As pessoas nos sistemas fechados nada podem aprender do ambiente externo, que é onde a maior parte das mudanças se origina.

Emery e Trist propuseram uma definição inovadora de realidade: o sistema “importa” idéias, matérias-primas, dinheiro - converte tudo isso em algo a mais e “exporta” bens serviços e idéias de volta a quem quiser pagar por isso. Todos aqueles que estão no processo adicionam valor, o conceito econômico que torna possível a geração de lucro, postos de trabalho e segurança. A troca renova o sistema. Assim sendo, a melhor maneira de se entender tecnologia e pessoas dentro de um sistema, é entender a sua relação ao todo à que ele serve. Não é suficiente entender como a tecnologia funciona, compreender manufatura, vendas, contabilidade.

Para fazer um sistema funcionar bem é necessário o “feedback” dos clientes, fornecedores, comunidade local - aqueles que estão “de fora” e demandam produtos, serviços, conformidade, suporte. Eles transbordam inovação e mudanças. Lewin disse que não se pode entender a personalidade de uma pessoa quando se analisa o comportamento isoladamente, independentemente do contexto da situação.

Em um sistema aberto há tráfego em ambas as direções. Tudo é levado em conta!

Um conceito fundamental dentro da teoria de sistemas abertos de Bertalanffy é o que ele chamou de “equifinality” ou seja, vários caminhos levam a um mesmo lugar ou ainda; a natureza chega ao mesmo ponto a partir das mais diferentes direções. As pessoas, portanto, sendo parte da natureza podem fazer a mesma coisa. Essa observação científica nunca ocorreu a Taylor, que estava convicto de que havia uma única “melhor forma” de se fazer algo.

### **Fatores-chave do projeto do posto de trabalho**

Baseado nos estudos de Kurt Lewin e Wilfred Bion - pioneiro no estudo da liderança e comportamento de grupos - Fred Emery relacionou seis fatores intrínsecos que fazem o trabalho significativo:

- variedade e desafios
- espaço para tomar decisões
- feedback e aprendizado
- suporte e respeito mútuos
- abrangência e significado
- espaço para desenvolver-se - um futuro brilhante

Os primeiros três fatores ser otimizados - não deve existir em excesso pois podem gerar stress e ansiedade, nem devem ser insipientes pois podem produzir desânimo e tédio. O projeto sócio-técnico significa cargos com ótima variedade, conteúdo e feedback e o máximo de respeito, desenvolvimento e abrangência que a tecnologia, o ambiente e a criatividade puderem proporcionar.

Emery e Trist incluíram em seu trabalho as considerações de Louis Davis - um engenheiro mecânico que trabalhou com eles no Instituto Tavistock de

Londres. Davis mostrou que os engenheiros industriais - utilizando os princípios da administração científica - sistematicamente “empobreciam” o conteúdo do posto de trabalho, conseqüentemente reduzindo a motivação. Os profissionais da área de recursos humanos então buscavam trazer de volta a motivação melhorando as condições de trabalho, a seleção do pessoal - adequação ao cargo - o treinamento e os incentivos salariais - nada que desse aos trabalhadores o controle, possibilidade de crescimento ou sentido social. O pessoal de recursos humanos estava confundindo os fatores de satisfação com os fatores de motivação que os engenheiros haviam removido. O projeto do posto de trabalho deve incluir ambos.

A lista dos fatores intrínsecos incorpora os motivadores. Emery e Trist adicionaram os fatores de satisfação, uma lista de seis fatores extrínsecos:

- salário justo e adequado
- segurança - sentido de continuidade
- benefícios
- segurança no trabalho - “safety”
- saúde ocupacional
- processos adequados - sistemas e recursos



## **Desenhando sistemas primários de trabalho**

Os princípios do desenho do posto de trabalho, que visam atingir o ideal da otimização conjunta - "joint optimization" - dos aspectos tecnológicos e sociais têm sua origem nos fatores intrínsecos de satisfação no trabalho, que são detalhados a seguir:

- o conteúdo do trabalho deve exigir de seu ocupante porém não apenas em termos de esforço e persistência e deve proporcionar certa variedade (não significa necessariamente novidade)
- O posto de trabalho deve permitir ao seu ocupante o aprendizado - "on the job" - contínuo; entretanto sem exigir demais nesse sentido.
- Deve-se reservar um "espaço" para tomada de decisão que o indivíduo possa chamar de seu.
- Deve-se prover um certo grau de suporte social e reconhecimento no local de trabalho, pelo que o indivíduo realiza.
- O desenho do posto de trabalho deve permitir ao seu ocupante relacionar a sua atividade e o que ele produz à vida social para conferir sentido ao trabalho e dignidade ao ocupante.
- Deve-se proporcionar ao indivíduo um sentimento de que sua atividade o leva a um futuro desejável (não significa necessariamente promoção).

Fred Emery propôs para efeitos de desenho do posto de trabalho, que esses fatores intrínsecos - a nível de indivíduo - estejam alinhados com certas características - a nível de grupo - como mostra a tabela seguinte:

# Princípios de desenho do posto de trabalho

## A NÍVEL DO INDIVÍDUO

- Ótima variedade de tarefas dentro de cada função.
- Um padrão de tarefas que proporcione a cada função um equilíbrio entre uma tarefa simples e uma tarefa abrangente.
- Ótima duração do ciclo de trabalho.
- Alguma margem para o estabelecimento de padrões de qualidade e quantidade e um adequado feedback sobre o conhecimento dos resultados.
- A inclusão na função de algumas tarefas auxiliares ou preparatórias.
- A inclusão de algum grau de atenção, habilidade, conhecimento ou esforço que mereça o respeito da comunidade..
- A inclusão de alguma contribuição perceptível à utilidade do produto para o consumidor.

## A NÍVEL DE GRUPO - a engajar onde

- Há uma necessária interdependência de funções por razões técnicas ou psicológicas.
- as funções individuais ocasionam um nível de “stress” relativamente alto.
- As funções individuais não contribuem perceptivelmente às funções do produto final.
- As ligações criam uma certa imagem da tarefa mais ampla.
- Há alguma margem para o estabelecimento de padrões e para se conhecer os resultados.
- Algum controle pode ser exercido sobre as atividades ligadas às interfaces com o exterior.
- Canais de comunicação são tais que os requisitos mínimos dos trabalhadores podem ser incluídos no desenho de novas funções já no estágio inicial. Mecanismos onde as promoções são sancionadas pelos trabalhadores.

## A análise do trabalho

O método descrito a seguir, creditado a Emery e Trist é eficaz - comprovadamente eficaz em vários experimentos - e acessível a trabalhadores, gerentes e especialistas que após certa prática poderão utilizá-los para por si próprios, redesenhar o posto de trabalho.

- Inicialmente faz-se um rastreamento (“scanning”) dos principais aspectos-técnicos e sociais - do sistema que está em análise - departamento ou a organização como um todo.

- São identificadas as chamadas unidades de operação - que em processos industriais referem-se às mudanças de estado do material ou produto - e registradas em um fluxograma (“flow chart”).
- Buscam-se definir as variáveis-chave e seus inter-relacionamentos. Considera-se variável-chave aquela que pode afetar significativamente a qualidade/quantidade do produto/serviço e também os custos sociais ou de operação.
- Efetua-se uma análise para determinar o quanto as variáveis-chave são controladas pelo sistema - os trabalhadores, supervisores e gerentes envolvidos. Estuda-se quais variáveis vêm de fora do sistema e quais são enviadas do sistema para o entorno.
- Realiza-se um levantamento com os membros do “sistema social” para identificar sua percepção sobre os seus papéis/funções e sobre as possibilidades e fatores restritivos.
- A atenção nesse ponto se volta para os sistemas vizinhos ou as interfaces, iniciando com os sistemas de suporte ou manutenção.
- A análise segue com os sistemas vizinhos que fornecem ou que recebem produtos/serviços.
- O sistema em análise e os sistemas vizinhos são então considerados no contexto do sistema de gestão mais abrangente da organização com relação aos efeitos das políticas e planos de desenvolvimento de natureza técnica ou social.
- A reciclagem pode ocorrer em qualquer estágio da metodologia, culminando em propostas de desenho/re-desenho para o sistema sob análise e/ou sistemas vizinhos.

## **Grupos autônomos e sistemas primários de trabalho**

Antes de mais nada é preciso considerar que nenhum grupo em nenhuma organização pode ser completamente autônomo. A teoria sócio-técnica sobre a eficácia de grupos de trabalho autônomos é baseada no conceito de auto-regulação ou auto-controle. Quanto mais as variáveis-chave puderem ser controladas pelos grupos, melhores são os resultados e maior a satisfação dos membros com o trabalho. De uma forma geral, os estudos realizados comprovaram que a gama de variáveis controláveis pelo grupo é maior do que as controláveis isoladamente por indivíduos.

Faz sentido portanto que a função da supervisão seja a de gerenciar as condições “limitrofes” ou interfaces do grupo com o seu ambiente. Esse é um conceito que difere totalmente da abordagem burocrática sobre controle. Emery e Trist consideravam os grupos autônomos como sistemas de aprendizado ou sistemas que aprendem (“learning systems”). Na medida que aumentam sua capacidade, expandem seu campo para tomada de decisão. Em unidades de produção, os grupos tendem a absorver funções de manutenção e de controle; passam a habilitar-se a realizar os ajustes (“set-up”) de seus equipamentos. A capacidade de análise e solução de problemas aumenta com a experiência do dia-a-dia. Negociam suas necessidades com outros departamentos, seus clientes e fornecedores internos. A medida que o tempo passa, seus membros vão adquirindo habilidades relevantes. A maioria desse tipo de grupos oferece uma ampla possibilidade de escolha de desenvolvimento de habilidades e intercâmbio de trabalho de tal forma que todos os seus membros podem encontrar o seu espaço.

O ganho total em flexibilidade normalmente é considerável, o que pode ser utilizado para alavancar a performance e também para acomodar necessidades pessoais com relação a ausências, férias, etc.

Entretanto, nem sempre a formação de grupos autônomos é bem sucedida; a experiência mostra que quando essas iniciativas falham é porque não houve suporte de parte do restante da organização.

Grupos autônomos do tipo “face to face” (como foram batizados por Emery/Trist os grupos com em média oito a doze membros) não são o único tipo de formação social não hierarquizada que apareceu a nível de sistemas primários. Há realizações bem sucedidas, com grupos matriciais, onde há pouca sobreposição (“overlap”) de habilidades entre os membros devido serem essas muito complexas para que todos aprendam. Nesse tipo de grupo pode haver uma considerável dispersão espacial e temporal. Esse tipo de organização matricial tem se difundido em organizações onde a interdependência de áreas/funções é muito grande e as relações demasiado complexas como é o caso de empresas de tecnologia avançada ou que atuem em mercados amplos e de clientela variada. Os trabalhos de Emery e Trist abordaram uma outra unidade de análise, denominada sistema primário de trabalho, o que pode incluir mais do que um grupo autônomo agregado a outros grupos sob a forma de matrizes ou de redes (“networks”). O sistema primários de trabalho é um sistema funcional com uma identidade operacional semi-independente seja ela uma unidade de produção ou serviço.

## **Desenhando organizações como sistemas holísticos**

**“Se pesquisarmos todos os campos da ciência moderna, notaremos uma dramática e surpreendente evolução. Conceitos e princípios similares aparecem em distintos campos... e os que trabalham nesses campos estão conscientes da tendência comum. Assim, os princípios de totalidade, organização e de concepção dinâmica da realidade tornam-se evidentes em todos os campos da ciência”**

**Ludwig von Bertalanffy**

**Problems of life <sup>20</sup>**

**O desenvolvimento de sistemas primários de trabalho auto-sustentáveis, abrangendo vários grupos autônomos (“semi-autônomos”), com habilidades comuns compartilhadas, matrizes cujos membros têm habilidades que parcialmente se sobrepõe e rede de especialistas (“alta-especialização”), constituem a nova base para a eficácia de organizações sócio-técnicas.**

**Criam unidades organizacionais de considerável “robustez” e “microsociedades” que combinam relações intra e entre grupos com a tarefa operacional total, mais abrangente. Essas “microsociedades” oferecem um espaço considerável para a movimentação do indivíduo e estão abertas para o ambiente inter-organizacional.**

**Sistemas primários de trabalho auto-sustentáveis exemplificam o princípio holográfico de organização na qual o todo pode ser enxergado nas partes. As maneiras pelas quais esses sistemas primários, holográficos, conectam-se à organização maior (empresa) constitui um tema para desenvolvimento e pesquisa.**

**A questão é descobrir maneiras de assegurar as vantagens das pequenas organizações sem perder as vantagens das grandes.**

Desde as primeiras experiências sócio-técnicas, tornou-se evidente que inovações em termos de organização do trabalho, baseadas em princípios muito distintos daqueles em que se fundamentavam as organizações burocráticas estavam fadadas ao fracasso a menos que a organização como um todo mudasse para a nova direção.

A otimização dos sistemas social e técnico considera um princípio diferente daquele de seguir o que determina a tecnologia. Os sistemas primários de trabalho centrados nos grupos, que estão se desenvolvendo no sentido dessa otimização, são radicalmente distintos das unidades do tipo um homem - um cargo, sobre as quais as organizações convencionais construíram suas hierarquias.

A diferença básica consiste no que Emery e Trist chamaram de princípio de desenho (ou "dado de projeto"). Há dois princípios básicos, ambos assumindo a existência de redundâncias, no sentido da teoria de sistemas.

No primeiro princípio a redundância é de funções e é mecanicista. As partes são sub-divididas até que os últimos elementos sejam o mais simples e baratos possível, de maneira que o trabalhador menos qualificado, menos remunerado e mais fácil de ser substituído possa desempenhá-los. As organizações burocráticas estão embasadas nesse princípio de desenho. No princípio alternativo, a redundância não é de funções mas sim de habilidades, não é mecânica, mas sim orgânica.

O sistema assim desenvolvido possui múltiplas capacidades, que podem ser utilizadas para diferentes possibilidades o que aumenta a flexibilidade para adaptação. Isso é válido em termos biológicos, como por exemplo no corpo humano e é válido também para as organizações, onde os componentes - indivíduos e grupos de indivíduos - são eles próprios sistemas complexos.

Os seres humanos têm a capacidade de auto-regulação assim o controle deve ser interno ao invés de externo. Apenas as organizações baseadas no princípio da redundância de habilidades possuem a flexibilidade e o potencial

de inovação que possibilitam adaptação a ritmo acelerado, complexidade crescente e a ambientes com grande incerteza.

Emery e Trist analisaram quatro tipos diferentes de contextos ambientais, dois dos quais são descritos a seguir, como forma de legitimar a teoria recém-formulada (princípio da redundância). O primeiro contexto foi chamado por eles de desordenado-reativo (“disturbed - reactive”) e reflete um ritmo acelerado de mudança e ganhou evidência à medida em que a revolução industrial foi se desenrolando. Teve seu ápice algum tempo após a segunda guerra mundial quando as indústrias baseadas nos avanços científicos tornaram-se proeminentes, na esteira da explosão da informação e do conhecimento. As melhores chances de sobrevivência estavam nas organizações de larga-escala com a capacidade de enfrentar desafios competitivos com base em “know-how” e em seu poder independente. A forma organizacional aperfeiçoada foi a tecno-burocracia, baseada nas idéias de Max Weber e Frederick Taylor, adaptadas aos requisitos de um ambiente desordenado-reativo”.

O “sucesso” conseguido pela tecno-burocracia deu lugar ao aparecimento de um outro tipo de ambiente, muito diferente do “desordenado-reativo”, ao qual não se adaptou a tecno-burocracia. O novo ambiente, chamado por Trist de “campo turbulento” no qual as grandes organizações agem independentemente e em direções distintas, produz consequências na maior parte das vezes imprevistas. Subjetivamente, é o que se pode chamar de perda do estado de estabilidade.

Comparado ao ambiente “desordenado-reativo”, o “campo turbulento” é caracterizado por um mais alto nível de interdependência entre os “fatores-causais”, de complexidade e diversidade. Juntos, esses elementos geram um nível de incerteza extremamente mais elevado.

O homem com sua capacidade de abstração do concreto, pode raciocinar em termos de “mundos possíveis”; o que o habilita a perseguir um ideal. A importância do ideal é que não obstante nunca poder ser alcançado,



proporciona continuamente o que Emery chamou de ficções-guia (“guiding fictions”), na busca de objetivos mutáveis. Ideais são básicos para a criação dos valores e quando valores comuns são partilhados por um grande número de pessoas, esse grupo se torna capaz de empreender um curso de ação congruente, alinhado. A adaptabilidade proveniente parece ser fundamental para a capacidade de conviver em um ambiente turbulento. Uma análise profunda do tema foi feita por Fred Emery.

“Os altos níveis de interdependência, complexidade e incerteza agora encontrados no ambiente em que vivemos, ultrapassam os limites para os quais o sistema tecno-burocrático foi concebido. Devido aos seus propósitos unicamente voltados à própria organização (sistema), à sua estrutura de controle mecanicista e autoritária e sua tendência de corrupção do ser humano; essa forma organizacional não é adequada à absorção da turbulência ambiental, muito menos à reduzi-la. Porém essa absorção e redução são condições necessárias para abrir um caminho para um futuro viável.

Formas emergentes de organização que possuam um potencial de adaptação devem levar em conta a necessidade de adequação aos novos níveis de interdependência, complexidade e incerteza.

Os pesquisadores dos sistemas sócio-técnicos deparam-se com o desafio de identificar um modelo organizacional que seja uma alternativa às organizações tecno-burocráticas. Organizações desse tipo começaram a surgir já na década de sessenta em diferentes países.

Devido a sistemas primários de trabalho bem desenvolvidos, essas empresas possuíam menos níveis hierárquicos, menos funções e menor quantidade de supervisores e gerentes do que fábricas convencionais. A quantidade de trabalhadores era também menor, em média um terço menor.

Remuneração era baseada no conhecimento e habilidade e não pelo que a pessoa fazia, de maneira que as pessoas eram incentivadas a desempenhar

**papéis cada vez mais abrangentes, não ficando “amarradas” a descrições de cargos rigidamente fixadas as quais definem estreitamente os diferenciais salariais.**

**Os supervisores não existiam ou eram antes facilitadores, treinadores e planejadores. A informação era compartilhada com o propósito de se solucionarem os problemas, o que era considerado responsabilidade de todos e não da gerência apenas; esse princípio facilitava a gerência a adotar um estilo participativo.**

**Os níveis de performance eram usualmente superiores aos das empresas convencionais às quais pudessem ser comparadas; e mais, esses níveis de performance aumentavam com o passar do tempo. Essas fábricas eram sistemas de aprendizado (“learning systems”). Os empregados tendiam a ser voluntariosos, eram cuidadosamente selecionados e preferiam esse ambiente de trabalho aos convencionais.**

**A quantidade de organizações desenhadas dessa maneira tem aumentado progressivamente, especialmente nos Estados Unidos. O fator social tem sido considerado muito antes, já na fase de projeto do empreendimento, facilitando o ideal da integração entre os aspectos social e técnico.**

**Um outro princípio sócio-técnico que começou a ser considerado é o da mínima especificação crítica (“minimum critical specifications”). Somente o essencial é decidido “a priori”; o máximo possível é deixado em aberto para que se decida nos estágios posteriores, mesmo que a empresa já esteja em operação.**

**Esse princípio facilita o progressivo envolvimento das pessoas, em todos os níveis. As barreiras entre os que planejam e os que executam são reduzidas. O projeto e a operação do sistema são vistos como um processo contínuo. Essas empresas são o tipo de sistemas que serão mais e mais emulados até que desapareça o velho paradigma da tecno-burocracia.**

A tabela que segue relaciona os pontos-chave do novo paradigma organizacional que pôde proporcionar um nível de qualidade de vida (“quality of working life”) mais elevado a todos os membros da organização.

Em contraste está o velho paradigma organizacional que tem sido responsável pelo baixo nível de qualidade de vida na maioria das organizações para a maioria das pessoas.

VELHO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
<ul style="list-style-type: none"><li>• prepondera a tecnologia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• otimização sócio-técnica (“joint optimization”)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• o homem como extensão da máquina.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• a máquina como complemento do homem.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• o homem como uma engrenagem substituível.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• o homem como um “recurso” a ser desenvolvido.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• máxima divisão das tarefas, habilidades simplistas e estreitas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ótimo agrupamento de atividades, habilidades múltiplas e abrangentes.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• controles externos (supervisores, especialistas, procedimentos).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• controles internos (subsistemas auto-reguladores/auto-controle).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• organização hierarquizada, estilo autocrático.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• organização horizontal, estilo participativo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• competição, “politicagem”.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• colaboração, coleguismo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• propósitos exclusivos da organização.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• propósitos dos membros e da sociedade inclusive.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• alienação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• comprometimento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• não assumpção de riscos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• inovação</li></ul>

As organizações convencionais seguem o imperativo tecnológico, que considera o homem como uma extensão da máquina e portanto como uma engrenagem substituível. Em contraste, o paradigma emergente baseia-se no princípio da otimização sócio-técnica (“joint optimization”) que considera a máquina como um complemento do homem e valoriza sua capacidade de observação, avaliação e decisão.

O homem é um “recurso” a ser desenvolvido, em seu próprio benefício, ao invés de ser utilizado e descartado. Como declarou Phil Herbst do Instituto

Tavistock: "... o produto do trabalho é o homem, assim como os bens e os serviços. Uma sociedade não é melhor do que os homens que forma".

As organizações tradicionais são também caracterizadas pelo máximo desdobramento das tarefas, o que leva às estreitas descrições de função e habilidades mínimas - "quanto mais estreito melhor".

Os trabalhadores, sob essas condições são incapazes de lidar com a incerteza, requerendo controles externos estritos. Vários níveis de supervisão se estabelecem, "suportados" por uma grande variedade de especialistas e procedimentos formais. Uma organização piramidal é o resultado; autocraticamente e paternalisticamente gerenciada.

Em contraste, o novo paradigma se baseia na otimização do agrupamento de tarefas, que incentiva habilidades múltiplas e abrangentes. Trabalhadores inseridos nesse sistema são mais capazes de exercer o auto-controle, uma vez que têm à sua disposição os recursos de todo o grupo, para lidar com as variações ambientais. Isso induz a uma organização mais achatada ("flat organization"), caracterizada por uma maior comunicação vertical e horizontal. Um estilo de gestão participativa se instala, com os vários níveis mutuamente articulados, ao invés de arrançados em uma simples hierarquia.

Em uma organização convencional, cada membro tem como preocupação competir e defender-se dos demais membros, seja como indivíduo ou como membro de um grupo funcional. As recompensas tais como promoções e privilégios vão para aqueles que melhor praticam o "jogo político" na organização. Cooperação, embora formalmente requerida, uma vez que as tarefas sejam inter-dependentes, é colocada em um segundo plano.

O novo paradigma, por outro lado é mais adequado às múltiplas interdependências que aparecem nas organizações complexas; valorizando a colaboração entre os grupos e o coleguismo dentro do grupo. Encoraja o estabelecimento de uma ordem negociada, na qual as organizações tradicionais atendem apenas aos seus próprios interesses. Elas são por premissa egoístas. O novo paradigma impõe a essas organizações que

passem a considerar também os interesses da comunidade e de seus membros. Dessa maneira as organizações tornam-se mais ecológicas e humanizadas; com propósitos mais elevados e menos impessoais.

A transição do velho para o novo paradigma proporciona condições para o aumento do nível de comprometimento e diminuição do nível de alienação. Importante também é a substituição de um clima de baixa assumpção de riscos para um clima de inovação e progresso. Isso implica em um nível elevado de confiança e transparência nas relações. Todas essas qualidades são mandatórias na transformação das burocracias-tecnocráticas em sistemas flexíveis e adaptativos de contínuo aprendizado.

Essa transformação é questão de sobrevivência em um ambiente de mudanças rápidas; e requer nada menos do que uma revisão da filosofia organizacional. O termo filosofia é utilizado para indicar que a transformação necessária não é superficial, não é apenas a nível de métodos ou técnicas.

Filosofia envolve questões de valores e premissas básicas; e estas diferem radicalmente entre o velho e o novo paradigma. Segundo Eric Trist, o velho paradigma é baseado nos princípios tecnocráticos e burocráticos, enquanto o novo, em princípios ecológicos e sociais. O velho paradigma está alinhado aos requisitos e características das sociedades industriais, na medida em que estas foram se configurando. O novo se mostra mais adequado aos requisitos e características da emergente sociedade pós-industrial. No momento, o mundo encontra-se na faixa de transição entre os dois modelos; e estar na faixa de transição significa conviver com paradoxos, incompatibilidades e contradições. Parece não haver mais dúvidas de que deixamos para trás um mundo estável e previsível.

Em organizações já estabelecidas, as dificuldades para a transformação são maiores, visto que há que se lidar com pessoas que não têm interesse na mudança ou que possuem limitações em termos de habilidades ou características pessoais que as impedem de aceitar a mudança. As práticas do passado estão presentes e em conjunção aos interesses estabelecidos.

Para que a transformação seja bem sucedida, há que ocorrer uma redistribuição de poder. O poder compartilhado é um princípio básico do novo modelo. Em organizações já estabelecidas, o progresso rumo à transformação é na melhor das hipóteses lento e na pior das hipóteses, o esforço de mudança tem que ser abandonado. O trabalho de mudança passa por trazer à luz o que Edgar Schein chamou de “teorias em uso”, em contraste às “teorias declaradas” e procurar “desprogramar” as pessoas com relação ao que é implícito ao sistema convencional; antes que algo novo seja proposto. A direção é dada por organizações inovadoras; entretanto, essas inovações são rejeitadas na maioria das organizações convencionais. Ainda que as inovações sejam bem-vindas, uma mudança radical dificilmente poderá ser efetuada em toda a organização. Quando a mudança se dá em apenas uma seção de uma empresa ou em apenas um departamento de uma corporação; o esforço vai se esvaindo até deixar de existir. As pressões externas são de tal magnitude que mais cedo ou mais tarde acaba ocorrendo uma regressão na direção do modelo convencional.

## **Desenhando novas estruturas**

Marvin Weisbord diz que a melhor maneira de redesenhar uma organização ou sistema de trabalho, é envolver as pessoas que serão afetadas e que terão que realizar o trabalho. Segundo ele, esse também é o caminho mais curto, no longo prazo - para se reduzir custos, atingir níveis elevados de qualidade e conseguir clientes mais satisfeitos. A maneira mais simples de iniciar é colocar juntos trabalhadores, especialistas, gerentes para estudar como funciona o sistema de trabalho como um todo.

Se eles se dispuserem a ouvir uns aos outros e persistirem o tempo suficiente, poderão desenhar e construir locais de trabalho eficazes e que tragam satisfação. A metodologia de desenho de sistemas de trabalho proposta por Weisbord é relativamente simples. Os chamados “stakeholders” devem compor um comitê de direção. Esse comitê formula ou

reitera os valores e a filosofia - o novo modo de pensar ou o novo paradigma que levou a empresa a redesenhar o sistema.

Isso faz com que as pessoas tenham consciência do significado do esforço de mudança. O comitê escolhe uma ou mais equipes para analisar os sistemas de trabalho existentes e sugerir alternativas. Reuniões para avaliação do progresso do trabalho devem ser estabelecidas. Essas equipes são compostas por pessoas das várias funções e níveis hierárquicos.

Diferem dos tradicionais grupos de “task force” de várias maneiras. Primeiro; trabalhadores, engenheiros, executivos e supervisores atuam em conjunto. Segundo; eles estudam juntos o sistema de trabalho como um todo, buscando o que Fred Emery chamava de integração ótima do sistema social com o sistema tecnológico. Essa forma de “aprendizado”, não é possível em sistemas tradicionais, muda a percepção dos gerentes e dos trabalhadores - e outros - sobre o problema e a natureza das soluções. As partes enxergam aspectos de seu trabalho e do negócio, que não haviam percebido anteriormente.

Para atingir esse estado, os membros das equipes devem “deixar de lado” certos sentimentos que nasceram devido à existência das invisíveis muralhas existentes entre os níveis e as funções.

Como diz Weisbord, ninguém sabe realmente como trabalhar em equipe com tal miscelânea de níveis, status, sexo, papéis, funções, formações, habilidades e autoridades sentados ao redor de uma mesma mesa. Em um primeiro momento pode ser uma experiência desconfortável. Algumas “ferramentas” voltadas para desenvolvimento de equipes podem ajudar.

Nos Estados Unidos, os locais de trabalho mais inovadores despontaram na década de oitenta - eram instalações novas, que estavam iniciando. Entretanto, atualmente muitas organizações estão redesenhando seus sistemas de trabalho em pleno funcionamento. Baseado no trabalho em minas de carvão - onde iniciaram os estudos a respeito dos sistemas de

trabalho de alto desempenho - e diversas fábricas, os princípios do “desenho do trabalho” estão sendo aplicados tanto para organizações existentes como para novas, quer sejam laboratórios, escritórios, agências governamentais ou empresas de serviços.

Essa nova “revolução” entretanto, difere significativamente da anterior. As técnicas de desenho de sistemas de trabalho foram colocadas nas mãos daqueles que efetivamente realizam o trabalho.

Essas equipes fazem três tipos de análises: elaboram um mapa das demandas ambientais - o que os clientes, os legisladores, os fornecedores e a comunidade esperam das organizações e como a organização responde atualmente a essas expectativas. Outra é uma análise técnica, um fluxograma que mostra como o sistema funciona e onde e com que frequência os problemas - falhas - ocorrem. Para que essa análise seja consistente, deve-se dispor de conhecimento sobre matérias-primas, processos de transformação, requisitos de qualidade, etc.

Uma terceira é a análise social, busca-se avaliar o grau de satisfação que cada posto de trabalho proporciona e o que fazer para que cada posto de trabalho seja motivador para os ocupantes.

De acordo com a vivência de Weisbord, as equipes trabalham de três meses a um ano, dependendo da complexidade do sistema e do tempo disponível da equipe. No tocante a desenho de novos sistemas - organizações iniciantes - as pessoas preocupam-se se irá funcionar, se irão conseguir pessoas competentes para desenvolverem o trabalho e se eles conseguirão ter tudo pronto para iniciar a tempo. A experiência mostra que quando as equipes dispõem do tempo necessário e realizam um bom trabalho, o início de operação - “startup” - é acelerado drasticamente.

Nota-se que os resultados obtidos nos experimentos pioneiros - minas de carvão britânicas (tais como maior produtividade, custos reduzidos, melhores sistemas sociais - evidenciados pela queda do “turn over” e



absenteísmo) - são obtidos repetidamente quando se mantém fidelidade aos princípios originais. Há que se observar duas relações em particular; “staff de especialistas” em relação a trabalhadores e gerentes em relação a trabalhadores. Essas relações indicam o quanto de responsabilidade e habilidades foram difundidas na direção dos trabalhadores.

Como decorrência do re-desenho de Sistemas de trabalho, os limites entre funções, departamentos e tarefas, são modificados. Os cargos normalmente são “enriquecidos”, as funções de supervisão e “staff” são redefinidas. Cada fator deve ser levado em conta no estudo: contratações, demissões, treinamento, controle, planejamento, prestação de contas, relatórios, etc.

Em países ou regiões com forte interferência sindical, a tarefa de re-desenho de sistemas de trabalho certamente vão requerir muito trabalho de bastidores, rodadas de negociações e habilidade política dos membros das equipes. O redesenho conseqüentemente altera os padrões de supervisão. Algumas vezes isso significa menos supervisores, e quase sempre o título muda, passando a “coordenador” ou “líder de equipe” ou algum outro nome não convencional. Em todo caso não se pode obter sucesso sem que se mude o padrão de supervisão. O controle “migra” para os trabalhadores quando as habilidades são ampliadas.

Quando se trata de redesenho de sistemas de trabalho e não desenho de novos sistemas, há mais ambigüidade e ansiedade presentes. A maior preocupação entre os membros das equipes é a respeito de seu futuro, o que será dele? Preocupação legítima. Evidências a partir de vários projetos configuram que um “desenho” adequado altera todos os cargos.

Funções são combinadas, eliminadas. As funções de supervisão não desaparecem, são exercidas de maneira diferente por pessoas diferentes. Isso normalmente reduz o número de posições formais de liderança e altera a natureza daquelas que permanecem. É muito comum que os membros de um grupo auto-gerenciado, por exemplo, adquiram mais habilidade do que os seus antigos supervisores possuíam. É isso o que torna as equipes flexíveis,

“cost effective” e desafiadoras e que faz sentirem-se ameaçados os gerentes intermediários e supervisores.

Essa realidade, segundo Weisbord requer que se considerem alguns princípios adicionais quando se trata de re-desenho: “Não é correto e tão pouco praticável solicitar as pessoas que desenhem um sistema que não as inclua. Uma maneira precisa ser encontrada para se assegurar o emprego às pessoas, mesmo que seus cargos tenham mudado. Isso significa que não se devem considerar ganhos com demissões.

Entretanto, há pessoas na organização que apesar de estarem sendo mantidas, preferem não trabalhar na “nova posição”. Escolhas devem ser oferecidas para os novos cargos e àquelas pessoas que não puderem ser encaixadas em suas escolhas prioritárias, deve-se assegurar o salário e benefícios até que uma recolocação seja viável. As pessoas que são deslocadas de sua função anterior precisam ter alguma influência sobre seus próprios destinos. Isso significa que encontrar uma nova carreira - tanto quanto o retreinamento - devem ser de responsabilidade conjunta do empregador e empregado; significa tratar as pessoas com respeito e consideração porém sem paternalismo.

A última etapa do re-desenho deve considerar os aspectos de liderança; depois que os outros aspectos do sistema de trabalho tiverem sido abordados; isso para evitar que sejam mantidas as práticas convencionais de supervisão.

Weisbord cita que quando uma equipe trabalha para redesenhar uma estrutura ou processo, predomina a incerteza: “... ninguém andou por essa estrada ainda...” No meio tempo, entre o desenho (projeto) e a nova realidade, estruturas “ad hoc” são utilizadas. Pessoas que durante anos desempenharam apenas um tipo de atividade, não se transformam subitamente em trabalhadores com múltiplas habilidades. Supervisores que estão acostumados eles próprios a cuidar dos problemas do dia-a-dia não se

transformam de imediato. Tal mudança pode levar meses ou anos e, o trabalho precisa continuar enquanto isso.

Dessa maneira, as organizações necessitam de estruturas transitórias. Weisbord menciona um caso em que equipes de trabalho multi-habilidades recém-criadas, foram complementares durante meses por uma equipe técnica transitória, a qual incluía antigos supervisores e especialistas do staff. Essa equipe tinha duas funções básicas: transferir suas habilidades e experiência e encontrar novos papéis para seus próprios membros.

Um outro princípio é o das mínimas especificações críticas; que significa basicamente não tomar as decisões que o grupo pode tomar por si próprio - em princípio está alinhado com o conceito de subsidiaridade de Charles Handy. Um comitê de direção orienta quanto às condições de contorno - valores, filosofia e limites de espaço e recursos. A equipe de redesenho recomenda a estrutura básica, padrões de qualidade, níveis de produção, requisitos de segurança, considerações de ordem legal e ética, o procedimento para seleção e recrutamento de novos membros, plano de treinamento e as políticas de pessoas que o comitê de direção possa requerer.

Os muitos problemas que surgem obviamente não são previsíveis. Assim sendo, detalhes como arrumação dos postos de trabalho, rodízio de funções, agendas de entregas, monitoração dos aspectos de segurança e outros, serão melhor cuidados por aqueles mais próximos da atividade. Especialistas e supervisores podem ter que manter-se em papéis transitórios - "ad hoc" - gradualmente transferindo seus conhecimentos às equipes de trabalho.

Muitas empresas "recompensam" as pessoas que desempenham bem esse papel. As equipes e a gerência "negociam" sobre a aquisição de habilidades, tarefas e responsabilidades; a experimentação é intensa. Quais são as habilidades e tarefas que devem ser absorvidas pelas pessoas que estão na linha de produção - linhas de frente em organização de serviço?

Essa é também uma questão de projeto para ser resolvida pelas equipes transitórias. Weisbord relata a experiência de uma empresa que chamou de volta alguns ex-funcionários, já aposentados, para que trabalhando em tempo parcial, pudessem repassar suas habilidades e experiências aos membros da equipe. Em certos casos, a utilização de “expertise” vinda de fora do grupo pode ser requerida, especialmente quando se trata de desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias.

É comum em organizações “redesenhadas”, que engenheiros, pesquisadores e especialistas em marketing mantenham uma interação regular com os trabalhadores da linha de produção. Há na literatura de administração, muitos estudos de casos em que empresas redesenharam seus processos e sua estruturas. Cada uma delas adicionando seus próprios ingredientes nesse processo de transformação. Entretanto, nota-se que o que há de comum, segundo Weisbord é a mesma questão sempre repetida: “Quais são os princípios que queremos preservar?”

Essas empresas buscaram integrar trabalho e aprendizagem, remuneração baseada em habilidades, organização em torno de atividades naturais de produção, incluindo manutenção, segurança e tarefas administrativas nas equipes de trabalho. Trabalhadores treinando uns aos outros e efetuando rodízio de funções para absorver novas habilidades, rodadas de avaliação com a gerência para definir aumentos salariais, etc.

Os casos mais bem sucedidos relatados na literatura especializada, são aqueles de organizações que trataram sua cultura como única, requerendo atenção constante; muitas delas constituindo um comitê de revisão de processo para assegurar a manutenção de seus princípios e valores.

Weisbord relata algumas possíveis armadilhas no processo de implementação de novas estruturas. Em alguns casos, a gerência entra em pânico quando a curva de produção começa a cair durante os estágios iniciais.

Uma das empresas instituiu uma estrutura paralela de “coordenadores assistentes” para impulsionar equipes com aprendizado lento - como se alguém pudesse quantificar isso - irritando os membros de equipe que não foram consultados a respeito. Tal decisão foi vista como contrária ao princípio declarado de participação. Gerentes ansiosos estão sempre propensos a reconstituírem os elementos da supervisão tradicional ao menor sinal de variação nos processos. Isso tudo vai contra a teoria do aprendizado.

Há gerentes que abdicam de sua responsabilidade deixando as pessoas à deriva, sem objetivos claros ou suficiente habilidade para avançar. Alguns evitam inclusive fazer afirmações por receio de serem taxados de autoritários. Um estilo de gestão descompromissado é tão nocivo quanto o autoritarismo. Os gerentes descobriram, da mesma forma que Kurt Lewin afirmou anos atrás, que enquanto o autoritarismo é velho conhecido de todos, os métodos democráticos podem ser vistos como algo estranho. Muitos aprenderam a prover foco e orientação e não sobrecarregar as pessoas com muitas tarefas nos estágios iniciais de uma organização redesenhada. Uma participação efetiva requer que o líder assuma posições sem ser autoritário. A responsabilidade deve ser repassada gradualmente às equipes, algo que se aperfeiçoa somente através da prática.

Isso tudo reclama um treinamento para a liderança ainda não bem definido. Como diz Weisbord: “Todos nós, não importa quão boas sejam nossas intenções, crescemos com um dos pés plantado no velho paradigma”.

Como aprender e liderar ao mesmo tempo? Quando é certo tomar o leme? Quando é certo deixar as pessoas decidirem em situações críticas? Como liderar e simultaneamente desenvolver outros líderes? Como manter as pessoas seguras quando você não tem as respostas? Como manter a integridade econômico-financeira da empresa no curto-prazo de maneira que as pessoas possam aprender a mantê-la no longo prazo.

Segundo Weisbord esses são os desafios que o novo paradigma introduz. Não há respostas nos livros. Cada organização escreve seu próprio tratado. Vários experimentos fracassaram devido a dois outros tipos de ameaças. Um deles é a mudança no estilo de liderança. O “novo” líder não sabe como deixar um sistema auto-gerenciável por si próprio, e inadvertidamente - ou deliberadamente - retoma o estilo tradicional de supervisão com a finalidade de reduzir sua ansiedade.

Uma situação mais comum é a “fronteira” que não pode ser cruzada. Acontece tipicamente quando o experimento se desenvolve internamente a uma divisão ou departamento de uma grande organização. Os outros departamentos ou divisões seguem fazendo o trabalho de maneira tradicional. Normalmente a “dissidência” é engolida e digerida. Eric Trist relata que uma grande corporação americana iniciou sessenta experimentos com equipes auto-gerenciáveis e, com o tempo esse esforço de inovação desapareceu sem deixar traços; os consultores foram levados a concluir que o “guarda-chuva” de valores e o comprometimento devem ser particularmente muito forte, de “cima para baixo” para que essas inovações tenham chance de sobreviver.

Um outro aspecto a ser considerado é a resistência de pessoas - trabalhadores - a assumirem maior responsabilidade.

O sindicato dos trabalhadores em indústrias automobilísticas dos Estados Unidos, à época dos famosos experimentos sócio-técnicos na Suécia, enviou uma delegação para visitar as fábricas da Volvo e conhecer de perto as inovações nas linhas de montagem. Concluíram esses delegados, que seria “mais fácil” para os trabalhadores americanos aceitarem aumentos salariais e um ritmo de trabalho mais intenso, ditado pelas próprias máquinas, do que assumirem a responsabilidade requerida pelo novo sistema de trabalho.

Não podiam imaginar um sistema no qual o controle havia passado de fora para dentro. Eric Trist concluiu que o comprometimento da administração e o aprendizado contínuo podem converter os “resistentes”. O “desenho” de certas indústrias automobilísticas tais como a “joint venture” entre a General

Motors e Toyota na Califórnia e a nova fábrica Saturn também da GM no Tennessee demonstram que a mudança é possível mesmo nas indústrias mais tradicionais. A administração tem aprendido como possibilitar empregos mais seguros (não significa “life-time employment”) e estáveis e os sindicatos a aceitar uma maior flexibilidade e focar nos resultados da empresa.

A única estratégia com chance de sucesso nesse ambiente atual de profundas e rápidas mudanças é ampliar a capacidade dos trabalhadores de aprender como a “caixa-preta” funciona de maneira que possam detectar as falhas que ninguém tenha previsto. Ademais há sempre o dilema entre resultados e aprendizado. As pessoas falham se há muito a aprender em pouco tempo. Os gerentes que buscam reduzir o diferencial com mais estruturação, tendem a inibir o aprendizado necessário para o sucesso. Os controles externos se auto-perpetuam: quanto mais se tem mais se necessita deles.

As pessoas também fracassam se a gerência não oferece suporte. Sentem-se desmoralizadas quando deixam de acreditar na sua capacidade de aprender. As pessoas falham também quando há pouca mudança em termos de produto, mercado ou tecnologia para manter o interesse a longo prazo.

A monotonia e alienação podem tomar conta da “nova” organização também. Parece que a “novidade” é necessária a intervalos regulares.

Segundo estudiosos dos sistemas sócio-técnicos, um outro dilema é o sistema de multi-habilidades em si próprio, através do qual todas as pessoas podem eventualmente atingir o topo da escala. Algumas empresas desenharam sistemas nos quais as pessoas não se movam demasiado rápido, comprometendo qualidade, segurança e aprendizado. A ênfase deve ser no conhecimento e nas habilidades e não na velocidade.

Ainda assim, as equipes podem vir a experimentar o dissabor da rotina quando todos dominarem as habilidades e detiverem o conhecimento

requerido. Os pesquisadores defendem que a introdução de novos produtos, novos equipamentos ou sistemas de trabalho é uma maneira de manter as equipes sempre ativas e motivadas. Uma outra solução pode passar por continuamente proporcionar novas oportunidades de aprendizado, dentro ou fora do sistema. Algumas empresas pagam cursos - inclusive a nível de pós-graduação - para os empregados; outras encorajam transferências ou a realização de serviços para a comunidade.

Essa é uma questão relativamente nova para as empresas e é provável que se acentue. Quanto mais sucesso obtém um novo modelo organizacional, maior a demanda por novidade e desafios. Os novos campos abertos em termos de mudança organizacional indicam que a abordagem convencional dos “agentes de mudança” - consultores por exemplo - está superada e precisa ser revista. Esses “agentes de mudança” talvez precisem desaprenderem o papel de especialistas e aprenderem o papel de contribuintes no processo de co-aprendizagem.

Os especialistas em sistemas sócio-técnicos aprenderam duas lições importantes nos últimos anos de trabalho. A primeira delas é que mesmo com mínima orientação, a maioria dos grupos de trabalho pode desenhar sistemas tão adequados quanto os elaborados por “especialistas de fora” com a vantagem de que esse envolvimento gera o comprometimento; algo que nenhum especialista pode implementar.

A segunda lição aprendida com a experiência é que o desenho de sistemas de trabalho não é uma tarefa que se realiza em apenas uma etapa. Deve ser encarada como um processo, no qual os gerentes, supervisores e especialistas devem aprender a resistir ao impulso de fazer as tarefas que competem aos demais membros do grupo.

O princípio das mínimas especificações críticas - formulado por Herbst - e anteriormente citado é chave com relação ao tema. Significa não tentar antever todas as contingências. Mesmo que isso fosse possível, ao fazê-lo



estariamos reduzindo as chances de aprendizado, autocontrole e sentimento de propriedade dos outros protagonistas.

## **As raízes da presente mudança**

**“No campo sócio-tecnológico como um todo a base de conhecimento não é uniformemente distribuída. Muito se sabe a respeito de sistemas primários de trabalho e algo significativo em termos de construção de novas organizações. Muito menos se sabe a respeito de transformação de organizações existentes. Menos ainda, porém se conhece sobre os processos sócio-tecnológicos à nível macro-social. O retorno de se direcionarem as pesquisas a esse nível será considerável”**

*Eric Trist*

Para finalizar, transcrevo literalmente a tradução da introdução ao capítulo “The roots of present change” do livro “The new paradigm in business” - de diversos autores.<sup>17</sup>

**Qual é o contexto social, político e econômico de mudança de paradigma? Como chegamos à situação de distúrbio atual? Como podemos participar e até mesmo dar suporte à mudança de paradigma?**

**Um dos aspectos fascinantes da transição corrente é que a maior parte das pessoas tende a não formular questões como estas.**

**Por uma variedade de razões, primeiramente psicológicas, achamos doloroso considerar as dificuldades de um mundo em transição e parece significar que freqüentemente o tema como um todo é evitado. Sem ter conhecimento do contexto no qual nós fazemos negócios, estaremos condenados a cometer os erros históricos. E ademais, em uma época de mudança radical de paradigma isso é certamente perigoso.**

No campo científico, uma mudança de paradigma ocorre quando há anomalias, quando os resultados das pesquisas não “batem” com as premissas fundamentais da disciplina. Esta tem sido com certeza a causa de mudança de paradigma que está ocorrendo com a ciência neste século.

A medida em que os físicos continuaram a antiga busca da menor das partículas, investigaram as implicações da velocidade além da velocidade da luz e descobriram uma anteriormente imprevisível ordem em um mundo aparentemente caótico; as antigas leis Newtonianas tiveram que ser amplamente descartadas como premissas fundamentais.

A exemplo do que ocorre no campo científico, a mudança de paradigma mais ampla, que cresce no campo social, tem origem no fato de que as velhas fórmulas já não funcionam mais nas esferas econômica e social. Apesar do fato de a revolução científica haver conduzido a tecnologias que melhoraram a vida de uma certa parcela da população mundial, ocasionou também efeitos colaterais indesejáveis.

De trezentas a quatrocentas espécies tornam-se extintas diariamente; a destruição de florestas tropicais está aumentando a uma velocidade inimaginável; a camada de ozônio está desaparecendo a uma taxa muito superior a qualquer previsão; a fome no mundo é tão grande que milhares morrem de inanição todos os dias; o crescimento populacional está fora de controle e crescendo além da capacidade do planeta suportá-lo.

Apesar de todos esses terríveis resultados do paradigma materialista e expansionista, consumista, as pessoas nos países não desenvolvidos pedem o mesmo tipo de estilo de vida. Dessa forma, as forças destrutivas se auto-alimentam. Como diz o educador africano Motombe Mpana, “o sonho americano está se transformando no pesadelo mundial”.

Mpana é seguido por homens de negócio, intelectuais e especialistas do mundo todo no questionamento sobre a necessidade de mudança dos pressupostos fundamentais.

Jacques Attali escreve sobre um mundo que abraçou a ideologia comum do consumismo mas que é amargamente subdividido em ricos e pobres, ameaçados por uma atmosfera aquecida e poluída, cercada por uma densa rede de aeroportos metropolitanos para se viajar e uma rede de telecomunicações para efetuar conexões mundiais instantâneas.

Muitas pessoas enfaticamente sentem que nós temos que mudar, de forma a acompanhar a inevitável mudança do nosso mundo.

Como diz Jones Salk, descobridor da vacina contra a polio, “ A sobrevivência do mundo, da forma como nós o conhecemos é impossível. O mundo tem que ser transformado e evoluir para uma contínua sobrevivência”.

E não resta a menor dúvida que uma grande transformação já está ocorrendo. O futurista Willis Harman diz: “Os últimos trinta anos deste século são um período de fundamental transformação do mundo moderno, cuja extensão e significado nós estamos apenas começando a captar... O papel dos negócios nessa transformação é absolutamente crucial”.

O filósofo Huston Smith observa:

“Silenciosa e irrevogavelmente algo gigantesco ocorreu ao homem ocidental. Sua visão sobre a vida e o mundo mudaram tão radicalmente que numa perspectiva histórica o século XX pode ser considerado - juntamente com o século IV, que testemunhou o triunfo do Cristianismo e século XVII que assinalou o nascimento da moderna ciência - como um dos poucos que genuinamente instigaram uma nova época no pensamento humano. Nessa mudança, que está em processo, nossa geração tem uma participação crucial, embora ainda não amplamente reconhecida”.

De todas as partes do mundo, entre membros de diversas disciplinas, há concordância. O Clube de Roma diz, “Estamos nos estágios iniciais da formação de um novo tipo de sociedade mundial que será tão distinta da atual, como foi distinta a sociedade decorrente da Revolução Industrial da sociedade agrária que a precedeu”. Attali diz que essa transformação pode

ser mais profunda que a causada pelo domínio do vapor e da eletricidade no século XIX, e talvez mais importante do que a descoberta do fogo pelas tribos primitivas”.

Vaclav Havel, falando no fórum econômico mundial a respeito do que chamou de o fim da era moderna, que foi dominada pela crença de que o mundo é um sistema previsível, governado por um número finito de leis universais que o homem pode decifrar e racionalmente direcionar em benefício próprio. O velho paradigma (embora ele não utilize essas palavras), diz Havel, representou “o culto de uma objetividade despersonalizada”. Na nova era diz ele, um político - no sentido mais abrangente do termo - deve tornar-se uma pessoa novamente. Precisa acreditar não apenas na interpretação objetiva da realidade mas em sua alma.

## **CONCLUSÃO**

A análise crítica da literatura considerada no estudo, sobre as empresas de excelência, revela as seguintes características fundamentais dessas organizações:

### **Ideologia Central**

Possuem valores centrais e objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro. O lucro não é o propósito fundamental das organizações visionárias pois não é suficiente para inspirar as pessoas a desempenharem seus níveis mais altos de performance. O propósito é algo muito mais inspirador e poderoso. De fato, tudo indica que as organizações que trabalham em direção ao seu propósito, geralmente conseguem obter lucros relevantes. Ademais, um propósito amplo e duradouro é essencial para a saúde da empresa a longo prazo.

### **Estímulo à Mudança**

Buscam continuamente o desenvolvimento - não necessariamente a expansão - e são sensíveis à necessidade de mudanças. Compreendem que a busca pelo crescimento é proveniente de uma profunda necessidade humana de explorar, criar, descobrir, alcançar, aperfeiçoar. Um impulso que é interno, profundo e compulsivo.

Numa empresa excepcional, o ímpeto de ir adiante, fazer melhor, criar novas possibilidades, não precisa de justificativa externa. Nessas empresas, a necessidade de mudar nunca se esgota, mesmo que a empresa esteja sendo extremamente bem sucedida.

## **Preservação da ideologia central**

A busca incessante pelo desenvolvimento, entretanto não se faz incondicionalmente. Há algo que as organizações excepcionais não aceitam negociar, algo de que elas não abrem mão. O progresso portanto não se faz a qualquer preço, pois não aceitam passar por cima da ideologia central.

Procuram continuamente responder à seguinte interrogação: Quais os princípios que queremos preservar?

“Se uma organização deseja vencer os desafios de um mundo em constante transformação, tem que estar preparada para mudar tudo em si, exceto suas crenças básicas... a única vaca sagrada de uma organização deve ser sua filosofia básica de negócios”.

Thomas Watson, fundador da IBM

## **Metas audaciosas**

As empresas excepcionais buscam estabelecer metas audaciosas - muitas vezes consideradas inatingíveis por pessoas de fora - com o objetivo de comprometer todos os seus empregados à sua realização. Uma meta audaciosa clara e estimulante é um ponto focal unificador de esforços, capaz de gerar um significativo espírito de equipe e coesão entre as pessoas.

As empresas excepcionais estão em posição de vantagem com relação à concorrência; possuem um grau de liberdade a mais para estabelecer suas metas audaciosas, uma vez que não vêem os negócios apenas como a maximização dos lucros.

## **Intenção estratégica**

A intenção estratégica transmite a todos na organização um senso de direção, uma vez que implica na definição de um ponto de vista específico sobre o mercado ou o posicionamento competitivo da empresa a médio/longo prazo. Uma intenção estratégica ambiciosa está mais preocupada com o que é desejável do que com o que é evidentemente atingível. Transformar a intenção estratégica em realidade, requer que todos os colaboradores saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da estratégia.

A tarefa de focalizar a energia emocional e intelectual dos colaboradores é tão importante para a gerência quanto a alocação dos recursos financeiros.

## **Visão compartilhada**

As empresas excepcionais entendem a visão não como um conjunto de palavras inertes, mas sim como uma força viva nos corações e mentes das pessoas, sabem que o que importa é dialogar a respeito do que as pessoas desejam realmente criar.

A criação de visão compartilhada é essencialmente focada em torno da construção de significado compartilhado. E significado compartilhado é o senso comum do que é importante e por quê é importante.

Nas organizações convencionais, o único significado que a maioria dos membros conhece, lhes foi passado de cima para baixo na estrutura hierárquica.

## **Fortes Culturas**

**Estabelecem uma forte cultura organizacional; especificam que tipo de comportamentos e atitudes devem ser estimulados e que tipo de pessoas devem sentir-se à vontade trabalhando na empresa, criando o que se poderia chamar de arquitetura social.**

**As empresas que protegem sua ideologia central são aquelas que concedem aos seus empregados uma grande autonomia operacional.**

**O “controle” ideológico preserva o núcleo, enquanto a autonomia operacional estimula o desenvolvimento.**

## **Estímulo à experimentação**

**Além de fazerem uso de metas audaciosas como forma de estimular o desenvolvimento e alcançar patamares mais elevados de produtividade, incentivam fortemente o que se poderia chamar de melhorias contínuas ou o “desenvolvimento evolutivo”. Muitos dos sucessos das empresas excepcionais não foram conseguidos através do planejamento estratégico detalhado, mas de experimentação, tentativas, erros e oportunismo.**

**Reinterpretaram a idéia de fracasso, aprendendo com as experiências não exitosas e tornando-se mais tolerantes aos erros cometidos pelas pessoas que tentam acertar. Dedicam tanto tempo à gestão de oportunidades quanto à gestão de operações.**



## **Nunca é suficiente**

Uma constatação decorrente da observação das empresas-visionárias é que elas não concentram seus esforços no sentido de superar os seus concorrentes. Ao contrário, estão preocupadas em superar a si próprias.

Para essas empresas, a superação da concorrência é encarada como uma consequência natural de se perguntarem constantemente: O que devemos fazer para sairmos melhores amanhã do que hoje?

Além disso, essas empresas aplicam o conceito de aperfeiçoamento com um realismo muito mais amplo do que a simples melhoria dos processos; investindo no desenvolvimento de produtos e tecnologias, sempre com os olhos voltados para o longo prazo, porém sem comprometer o presente.

## **Fazer mais com menos**

Na questão dos investimentos voltados ao longo prazo, as empresas-visionárias obtêm resultados muito mais expressivos que seus concorrentes, apesar de terem uma capacidade de investimento menor em muitos casos. Essas empresas conseguiram realizar mais com menos; souberam como alavancar seus recursos.

“... a capacidade de alavancagem de recursos é o mecanismo de seleção definitivo... não basta chegar ao futuro primeiro, é preciso chegar lá com menos comprometimento de recursos...”

Prahalad e Hamel

## **Senso de continuidade**

As empresas -visionárias enxergam-se como “eternas” - a maioria delas tem mais de um século de existência - planejam a longo prazo, atuam no momento presente, entretanto sem comprometer o futuro.

Investem no seu próprio crescimento e no crescimento dos seus colaboradores transmitindo-lhes uma sensação de segurança e continuidade. Cuidam dos interesses da comunidade em que estão localizadas e preservam o ambiente, pois sabem que não estão “de passagem”.

Investem mais em treinamento, novos equipamentos e pesquisas. Não buscam exclusivamente expandir, mas desenvolver-se, gerando produtos com valor agregado cada vez mais elevado que atendam às necessidades e expectativas de seus clientes, colaboradores e comunidade.

As empresas excepcionais consideram-se como espécies em evolução.

“... o total desenvolvimento das pessoas é essencial para que uma organização atinja seu objetivo de excelência empresarial”

Hanover Insurance

## **Organizações que aprendem**

As empresas excepcionais são organizações que aprendem. Expandem a capacidade de criarem sua própria realidade estimulando novos padrões de pensamento, liberando a aspiração coletiva e incentivando as pessoas a aprenderem continuamente umas com as outras.

Aprender, nesse contexto, não significa adquirir mais informações, mas expandir a habilidade de produzir os resultados que estabelecem.

“... o que diferencia uma empresa é a capacidade de aprender mais rapidamente que os seus concorrentes; essa é a única vantagem competitiva sustentável”.

Arie de Geus - Shell

Na transição de uma organização convencional para uma organização visionária, amparada no novo paradigma, os seguintes aspectos devem servir para reflexão e consideração:

## **Cinco Disciplinas**

As organizações excepcionais aplicam, ainda que de maneira intuitiva, as disciplinas de uma “learning organization”.

A visão compartilhada que gera o compromisso com o longo prazo e confere significado às ações de cada um de seus colaboradores. A disciplina dos modelos mentais, que proporciona a abertura necessária para contornar os obstáculos criados por nossa própria mente e que dificultam a clara compreensão da realidade corrente.

O aprendizado em equipe, que desenvolve a habilidade de grupos de pessoas de enxergarem as possibilidades mais amplas que estão além de suas perspectivas individuais. A maestria pessoal, que por sua vez estimula a motivação para compreender como nossas ações afetam a nossa realidade. Sem a maestria pessoal, as pessoas se detêm em uma posição reacionária - “algo ou alguém está criando problemas para mim”.

E, finalmente, o pensamento sistêmico, considerada a quinta disciplina, pois integra as demais. A visão sem pensamento sistêmico não passa de um sonho, carecendo da compreensão dos mecanismos a serem dominados para se mover de uma realidade a outra.

## **Redistribuição do poder**

Para as organizações que querem mudar e atingir a excelência, não se trata de estabelecer um programa de desenvolvimento organizacional para fazer com que a burocracia funcione melhor.

A burocracia é simplista demais para dar conta da complexidade gerada pela diversidade de clientes, colaboradores, fornecedores, tecnologias, etc.

Ademais, uma organização burocrática e hierarquizada, dificulta o processo de aprendizagem.

O que se requer de fato é a transferência do poder de decisão “mais para baixo” na estrutura organizacional. Desenhar estruturas onde as protagonistas tenham liberdade de ação para por em prática suas próprias idéias e possam assumir a responsabilidade pelo alcance dos resultados desejados.

Na transição de uma organização autoritária e hierárquica para uma organização controlada localmente e horizontalizada, o ponto crucial é o controle. O que mais estimula a maioria dos executivos das organizações convencionais é o desejo de estar no comando.

### **Fatores de Satisfação - Fatores de Motivação**

Segundo a teoria de Herzberg, os fatores de satisfação - salários, benefícios, condições de trabalho, não motivam. Simplesmente deixam as pessoas insatisfeitas quando inadequados.

Motivadores são aspectos como variedade e desafios, espaço para tomada de decisões, feedback e aprendizado, suporte e respeito mútuos, abrangência e significado, espaço para desenvolver-se. Estes devem ser incorporados ao conteúdo do trabalho propriamente dito.

O modelo de gerenciamento “cenoura-chicote” está falido pois é baseado em premissas incorretas sobre a motivação das pessoas. As práticas organizacionais convencionais são baseadas na crença de que as pessoas não apreciam o trabalho e precisam ser coagidas, controladas, dirigidas, ameaçadas, para produzirem.

## **Organizações como sistemas abertos**

A teoria dos sistemas abertos considera que de alguma maneira, todas as coisas estão interligadas e influenciam umas às outras. Para que esse Sistema funcione bem, é necessário o “feedback” dos clientes, fornecedores, comunidade local - aqueles que estão “de fora” e demandam produtos, serviços, conformidade e apoio. Eles transbordam inovação e mudança. Em um sistema aberto há tráfego em ambas as direções. Tudo é levado em conta!

## **Ideal da otimização sócio-técnica**

As organizações convencionais seguem o imperativo tecnológico, que considera o homem como uma extensão da máquina. Em contraste, o paradigma emergente baseia-se no princípio da otimização sócio-técnica, que considera a máquina como um complemento do homem, valorizando a capacidade deste de observar, analisar e decidir.

Os altos níveis de interdependência, complexidade e incerteza encontrados no ambiente em que vivemos, ultrapassam os limites para os quais os sistemas técnico-burocráticos foram concebidos. Devido aos seus propósitos unicamente voltados à própria organização, à sua estrutura de controle mecanicista e autoritária; essa forma organizacional não é adequada à “turbulência ambiental”.

Formas emergentes de organização devem levar em conta a necessidade de adequação aos novos níveis de interdependência, complexidade e incerteza. O novo paradigma impõe a essas organizações que passem a considerar também os interesses da comunidade e de seus membros. Dessa maneira, tornam-se mais ecológicas e humanizadas; com propósitos mais elevados e menos impessoais.

## **No desenho das organizações alternativas considera-se que:**

- as redundâncias existentes são de habilidades e não de partes
- a gama de variáveis controláveis pelo grupo é maior do que as controláveis por indivíduos.
- o grupo pode desenvolver uma capacidade auto-reguladora muito além dos melhores controles dos melhores supervisores.
- os grupos são sistemas de aprendizagem - na medida em que aumentam sua capacidade, expandem seu campo para tomada de decisões.
- aqueles que realizam o trabalho devem deter mais autoridade, controle, habilidades e informações que o usual.
- os sistemas primários de trabalho auto-sustentáveis exemplificam o princípio holográfico de organização, no qual o todo pode ser enxergado nas partes.
- os que executam o trabalho devem participar ativamente do desenho do posto de trabalho.

**O desenho de sistemas de trabalho não é uma tarefa que se realiza em apenas uma etapa. Deve ser encarada como um processo.**

**A experimentação é válida. A questão fundamental deve sempre ser repetida. Que princípios queremos preservar?**

**Não há uma única “melhor forma”.**

**Um conceito fundamental dentro da teoria dos sistemas abertos é o de equifinalidade, ou seja, vários caminhos levam a um mesmo lugar ou ainda; a natureza chega ao mesmo ponto a partir das mais diferentes direções.**

**O velho paradigma está alinhado aos requisitos e características das sociedades industriais, na medida em que estas foram se configurando. O novo se mostra mais adequado aos requisitos e características da**

**emergente sociedade pós-industrial. No momento o mundo encontra-se na faixa de transição entre os dois modelos e estar aí significa conviver com paradoxos, incompatibilidades e contradições. Parece não haver mais dúvidas de que deixamos para trás um mundo estável e previsível!**

## APÊNDICE

“Build to Last” é um livro escrito pelos professores da Universidade de Stanford, James C. Collins e Jerry I. Porras baseado em uma pesquisa que realizaram para tentar identificar o que havia de comum entre empresas reconhecidamente bem sucedidas.

Para fazer a pesquisa e escrever o livro, os autores fizeram algo que segundo eles próprios nunca havia sido feito antes. Selecionaram um conjunto de empresas consideradas excepcionais, a que eles chamaram de “empresas visionárias” e que sobreviveram ao teste do tempo - idade média de cem anos - e as estudaram desde a sua criação, passando por todas as fases de seu desenvolvimento até hoje. Compararam essas empresas com outro conjunto de boas empresas que competiram e competem nos mesmos mercados, mas que não tiveram o mesmo desempenho excepcional. Os autores estudaram o ambiente à sua volta, as guerras, depressões, tecnologias revolucionárias, revoluções culturais; sempre se perguntando: “O que torna as empresas verdadeiramente excepcionais, diferentes das outras empresas?”

Questionaram os chavões gerenciais e as modas passageiras. Buscaram encontrar os princípios reais de gerenciamento que distinguiam as empresas visionárias. Descobriram que muitos métodos de gerenciamento ditos novos ou inovadores na verdade não o são, pois já vinham sendo aplicados há muitas décadas. Constataram também que vários dos mitos da administração não encontravam respaldo no dia-a-dia dessas empresas.

Segundo os autores, no meio do projeto, que levou seis anos e reuniu mais de cem mil páginas de livros, jornais e documentos, chegaram a ficar desorientados e perplexos com as constatações que entraram em conflito com os seus conhecimentos já assimilados e assumidos. Tiveram que desaprender para que pudessem aprender, jogar fora velhas estruturas e construir novas.



Destacam os autores que concluíram serem as lições dessas empresas possíveis de serem aprendidas e aplicadas pela grande maioria dos gerentes em todos os níveis. O que se afastou para sempre é a perspectiva de que a trajetória de uma empresa depende de ela ter sido liderada por pessoas com qualidades raras e misteriosas que não podem ser desenvolvidas por outros.

Procuraram descobrir porque essas empresas se destacaram de modo a fazer parte de categoria tão especial. Como elas começaram? Como gerenciaram as várias etapas difíceis de sua evolução, desde a época em que eram pequenas até se tornarem instituições globais? E depois de terem crescido, quais as características que tinham em comum que as diferenciaram de outras grandes empresas? O que se pode aprender com o seu desenvolvimento que seja útil para pessoas que gostariam de criar, construir e manter empresas assim?

## **A concepção da pesquisa**

Os autores por princípio desconsideraram a possibilidade de eles próprios elaborarem uma relação das empresas a pesquisar. Talvez se o fizessem iriam escolher empresas com as quais simpatizassem e que estivessem alinhadas com suas antigas crenças e idéias pré-concebidas. Decidiram então de posse da relação das quinhentas maiores empresas da revista "Fortune" do ano de 1988, selecionar um grupo suficientemente grande de executivos que pudessem auxiliar a encontrar as empresas dignas de serem pesquisadas.

Selecionaram as "empresas visionárias" mais citadas pelos executivos; destas descartaram as que haviam sido fundadas depois de 1950 chegando a uma relação final de dezoito empresas a serem estudadas. A idade média dessas empresas à época do estudo era de noventa e dois anos.

A lista é a seguinte:

- Citicorp
- Procter and Gamble
- Philip Morris
- American Express
- Johnson and Johnson
- Merck
- General Electric
- Nordstrom
- 3M
- Ford
- IBM
- Boeing
- Walt Disney
- Marriot
- Motorola
- Hewlett-Packard
- Sony
- Wal Mart

Para cada uma dessas empresas visionárias foi selecionada uma empresa de comparação, pois o objetivo da pesquisa não era identificar o que as empresas visionárias têm em comum, mas sim o que as empresas tem de essencialmente diferente? O que distingue um conjunto de empresas de outro? As empresas de comparação foram escolhidas com base nos seguintes critérios:

- Fundada na mesma época da empresa visionária.
- Atuando em mercados semelhantes com produtos semelhantes, ao menos na época de sua fundação.
- Empresas pouco mencionadas no levantamento feito com os executivos entrevistados.
- Empresas que tiveram um desempenho no mínimo mediano.

Como explicaram os autores: “Nós queríamos comparar os campeões aos vice-campeões ou ao terceiro lugar, sempre que possível, para dar um significado real às nossas conclusões”.

Ficou assim a lista das empresas de comparação:

- Texas Instruments
- Bristol Myers
- Mc Donnell Douglas
- Zenith
- Howard Johnson
- R.J. Reynolds
- Westinghouse
- Columbia Pictures
- Burroughs
- Colgate
- Chase Manhattan
- Norton
- Melville
- General Motors
- Wells Fargo
- Kenwood
- Ames Stores
- Pfizer

Os autores buscaram examinar a história das empresas formulando questões do tipo: “Como essas empresas começaram? Como elas evoluíram? Como passaram de empresas pequenas à grandes corporações? Como lidaram com as transições da gerência fundadora para a segunda geração? Como lidaram com eventos históricos como guerras e depressões? Como lidaram com a invenção de tecnologias revolucionárias?”

Estudaram enfim, praticamente todos os aspectos das corporações, incluindo organização, estratégia de negócios, produtos e serviços, tecnologia, gerenciamento, estrutura de propriedade, cultura, valores, políticas e o ambiente externo.

**Nota dos autores de Build to Last <sup>9</sup>:**

“Escolhemos o termo empresas visionárias em vez de bem sucedidas ou duradouras para refletir o fato de que sobressaíram como instituições muito especiais e de elite. Elas são mais do que bem sucedidas. São mais do que duradouras. Na maioria das vezes, são as melhores das melhores no seu setor, tendo ocupado essa posição durante décadas. Muitas delas serviram de modelo para a prática do gerenciamento em todo o mundo.

Queremos deixar claro que as empresas aqui listadas não são as únicas empresas visionárias existentes.

Por mais extraordinárias que sejam, as empresas visionárias não têm registros perfeitos e imaculados. Provavelmente a maioria delas, senão todas, já tiveram pelo menos um problema sério em sua história, senão vários. Na verdade, todas as empresas visionárias do nosso estudo enfrentaram contratempos e entraram em alguma fase de suas vidas, e algumas estão passando por sérias dificuldades enquanto escrevemos este livro. No entanto, e este é um ponto muito importante, as empresas visionárias têm uma incrível capacidade de recuperação, conseguindo dar a “volta por cima” das adversidades. Conseqüentemente, as empresas visionárias conseguem ter um excelente desempenho no tempo, gerando importante retorno financeiro a longo prazo...”

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Frankl, V.E.** Em Busca de Sentido:Um Psicólogo no Campo de Concentração Petrópolis: Vozes, 1991
2. **Adizes, I.** Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por Quê as Empresas Crescem e Morrem e o quê Fazer a Respeito. São Paulo: Pioneira, 1993
3. **Kondo, Y.** Human Motivation. Tokyo: 3A, 1991
4. **Capra, F.** Sabedoria Incomum. São Paulo: Cultrix, 1988
5. **Schumaker, E.F.** O Negócio é Ser Pequeno. Rio de Janeiro: Zahar, 1983
6. **Shook, R. L.** Honda: An American Success Story - Revolutionizing the art of Management. New York: Prentice Hall Press, 1988
7. **Churchman, W.** The Systems Approach. New York: Dell Publishing Co., 1968
8. **Handy, C. B.** Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations. Boston: HBR Press, 1996
9. **Collins J.C., Porras J.I.** Build To Last: Successful Habits of Visionary Companies.
10. **Chawla S., Renesch J.** Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace. *Portland*: Productivity Press, 1995
11. **Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.** The Leader of the Future. São Francisco: Jossey Bass, 1995

12. **Moore, J.F.** *The Death of the Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems.* New York: Harper Collins, 1996
13. **Packard, D.** *The Hp Way: Como Bill Hewlett e eu Construimos Nossa Empresa.* Rio de Janeiro: Campus, 1995
14. **Pinchot G., Pinchot E.** *O Poder das Pessoas: Como Usar a Inteligência de Todos Dentro da Empresa para Conquista de Mercado.* Rio de Janeiro: Campus, 1994
15. **Senge, P. M.** *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Currency Doubleday
16. **Senge P. M., Kleiner A., Roberts C., Ross R.B., Smith B.,** *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* New York: Currency Doubleday, 1994
17. **Ray M., Rinzler A.** *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change.* New York: Tarcher Putnam, 1993
18. **Handy, C. B.** *The Age of Paradox.* Boston: HBR Press, 1994
19. **Hamel G., Prahalad C.K.** *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã.* Rio de Janeiro: Campus, 1995
20. **Weisbord, M.R.** *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community.* San Francisco: Jossey Bass, 1987
21. **Nadler D.A., Gerstein M.S., Shan R. B.** *Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Empresarial.* Rio de Janeiro: Campus, 1994
22. **Peters, T.** *Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas.* São Paulo: Harbra, 1995

23. ***Tichy N. M., Sherman S.*** Controle seu destino antes que alguém o faça: Como Jack Welch está Transformando a General Electric na Empresa mais Competitiva do Mundo. São Paulo, Educator, 1993
24. ***Argyris C., Schön D.A.*** Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Mass. Addison - Wesley, 1978
25. ***Bennis W.G., Schein E.H.*** Leadership And Motivation: Essays of Douglas Mc Gregor. Cambridge, Mass. Mit Press, 1966
26. ***Deming, W.E.*** Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge, Mass. Mit Press, 1982
27. ***Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.*** The Motivation to Work. New York: Wiley, 1959
28. ***Mc Gregor, D.*** The Human Side of Enterprise. New York: Mc Graw Hill, 1960
29. ***Schein, E.*** Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass, 1985
30. ***Morita, A.*** Made in Japan. New York, Crown, 1976
31. ***Levering R., Moskowitz M., Katz M.*** The 100 best Companies to Work for in America. New York, New American Library, 1985
32. ***Watson, T.J.*** A business and its beliefs. New York, Mc Graw-Hill, 1963
33. ***Bennis, W.*** An invented Life: Reflections on Leadership and Change. San Francisco, Jossey Bass, 1989