

Universidade Estadual de Campinas - São Paulo
Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação

- ARQUITETURA ESTRATÉGICA -

**GERENCIANDO MUDANÇAS
E
INFLUENCIANDO NA
GESTÃO DE NEGÓCIOS**

JOÃO DE OLIVEIRA JUNIOR

Campinas - 1995

9607/1

UNIDADE BC
 N.º CHAMADA: T/UNICAMP
OL4a
 V. 1
 TOMBO BC/ 27671
 PRCC. 667196
 C D
 PREÇO R\$ 11,00
 DATA 10/05/96
 N.º CPD

CM-00087395-9

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
 BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP

DL4A
 0t3e

Oliveira Junior, João de
 Arquitetura estratégica - gerenciando mudanças e influenciando
 na gestão de negócios / João de Oliveira Junior. — Campinas,
 (SP : s.n.), 1995.

Orientador : Manuel Folledo.
 Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
 Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação.

1. Gestão de negócios. 2. Gestão da qualidade total.
3. Estratégia. I. Folledo, Manuel. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação. III. Título.

Autor : João de Oliveira Junior

**Título :- ARQUITETURA ESTRATÉGICA -
GERENCIANDO MUDANÇAS
E INFLUENCIANDO NA
GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Este exemplar corresponde a redação final da tese devidamente corrigida e defendida pelo Sr. João de Oliveira Junior e aprovada pela Comissão Julgadora.

Dissertação de mestrado apresentada ao curso de Mestrado em Qualidade do IMECC - UNICAMP, como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de mestre em Qualidade.

Orientador :


prof. Dr. Manuel Folledo

Campinas, 20 de Dezembro de 1995.

Campinas - 1995

Oliveira Junior, João de - ARQUITETURA ESTRATÉGICA -
Gerenciando mudanças e influenciando na gestão de negócios.
Campinas-SP, IMECC-UNICAMP, 1995. 137 p. (Dissertação de
Mestrado apresentada ao curso de Mestrado em Qualidade do
IMECC-UNICAMP).

Resumo : A Arquitetura Estratégica é dirigida à Qualidade da gestão de negócios, considerando a correlação positiva entre os princípios e componentes do TQM, as Estratégias e características do Planejamento Estratégico e esquemas de gerenciamento da Administração. Alia-se a essa correlação, os recursos e oportunidades da organização, para proporcionar a realização do Valor do Cliente, dentro de um prisma onde a busca pela sobrevivência tenha como base, propósitos nobres e coletivos, eliminando o desequilíbrio econômico e social, a disputa selvagem, o desperdício absurdo de recursos e a incompetência hábil.

A Arquitetura Estratégica busca aproximação constante com a maneira adequada de gerir negócios, dentro de uma abordagem científica, que proporcione um tratamento que não o das práticas do conhecimento ordinário nos assuntos de gestão.

Palavras-chave : Gestão de negócios - Gestão da Qualidade Total - Estratégia.

Universidade Estadual de Campinas - São Paulo
Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação

Oliveira Junior, João de - STRATEGIC ARCHITECTURE -

Managing breakthrough changes and influencing business management.

Campinas-SP, IMECC-UNICAMP, 1995. 137 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado em Qualidade do IMECC-UNICAMP).

Abstract : The Strategic Architecture is driven toward the business managerial, considering a positive correlation among TQM's principles and elements, Strategic Planning characteristics and Strategies, and Management techniques. Allied in that correlation, there are opportunities and resources of the Organization, to provide the realization of Value Customer, inside a prism, where the search by survival, holds as basis, collectives and nobles purposes, taking away the social-economic unbalance, the predatory competitiveness, the absurd waste of resources and the able incompetence.

The Strategic Architecture searches a continual approximation with the adequate way to manage business, inside a scientific approach, providing a treatment, that's adverse of the ordinary knowledge praticals in the managerial subjects.

Uniterms : Business Management - Total Quality Management - Strategy.

Prefácio, 04

Agradecimentos, 07

Introdução, 08

Capítulo 1 - Referencial teórico, 09

1.1. Considerações, 09

Capítulo 2 - Problema, 15

2.1. Visão geral do problema, 15

2.1.1. O problema, 15

2.1.2. A observação, 16

2.2. Apresentação do problema, 18

2.3. Exploração do problema, 22

2.3.1. Os doze sub-itens do problema central, 23

2.4. Observação sobre o que ocorre, 29

2.4.1. Dados e fatos significativos não ditos, 29

2.4.2. Fator humano, 34

2.4.3. Gerenciamento, 35

Capítulo 3 - A base para o desenvolvimento da hipótese, 37

3.1. Índices, indicadores e dados sobre a qualidade, 37

3.2. Fatos que ocorrem nos bastidores das organizações, 38

3.3. Fator humano, 38

3.4. Gerenciamento, 39

3.5. Abrangência, parâmetros e limites, 39

3.6. Base teórica para a formulação da hipótese, 41

- 3.7. Deduções iniciais, 42
- 3.8. Outras referências, 43

Capítulo 4 - O composto da Arquitetura Estratégica, 45

4.1. Metodologia, 48

- 4.1.1. Conceituação e conscientização, 48
- 4.1.2. Desenvolvimento de políticas e mecanismos de gestão, 52
 - Módulo I - A preparação do ambiente operacional, 56
 - Módulo II - Organização das intenções, 63
 - Módulo III - Composição dos fatores vitais, 71
 - Módulo IV - Cenário para estabelecer o propósito estratégico, 75

4.2. Ambiente favorável e Organização virtual, 100

- 4.2.1. Ambiente favorável, 100
 - Papel x pessoa, 100
 - Equalização do conhecimento x valores, 100
 - Relações de confiança, 100
- 4.2.2. Organização virtual, 101
 - Movimento gradual, 101

4.3. Modo de trabalho e Estrutura virtual, 104

- 4.3.1. Modo de trabalho, 104
 - Potencialidades, 104
 - A prática, 104
- 4.3.2. Estrutura virtual, 104
 - Estágios, 104
- 4.3.3. Esquema de trabalho, 105

- 4.4. Processo do pensamento, 108
 - 4.4.1. O extrapolar, 108
 - 4.4.2. Criatividade, 108
 - 4.4.3. Habilidades, 109
 - 4.4.4. O processo em si, 110

Capítulo 5 - Soluções, 112

- 5.1. Em relação à teoria, 112
- 5.2. Em relação à prática, 113

Capítulo 6 - Conclusões, 117

Glossário, 119

Bibliografia, 124

Para se ter um quadro geral sobre os diversos problemas existentes em programas de melhorias e modelos de estratégia no âmbito da Qualidade e Produtividade das organizações, principalmente as nacionais, basta verificar as publicações nos vários veículos de comunicação no Brasil, divulgando informações sobre o investimento em Qualidade, que demonstram claramente a sua ineficácia, além de sua impraticabilidade no dia-a-dia das operações voltadas ao negócio.

Dentre os vários títulos que enfeitam as manchetes de jornais e chamadas de revistas especializadas, todas de renome e reconhecida credibilidade, encontramos frase como : "A indústria brasileira tem gasto mais saliva do que suor para melhorar a Qualidade de seus produtos e serviços". Isto vem qualificando uma série de organizações, que evidenciam um discurso totalmente incompatível com a prática, desconhecendo por completo os padrões internacionais estabelecidos pelas entidades mundiais em relação à Qualidade e ainda considerando os seus produtos/processos/serviços e tecnologia semelhantes aos mais avançados no exterior.

Mesmo com a diversidade de informações, consultorias, técnicas e modelos para a Qualidade existentes no mercado, várias organizações sequer pensam em fazer efetivamente algo pela melhoria de seus bens produzidos, sejam produtos ou serviços.

Quando se fala em índices de rejeição, o nosso País se torna praticamente o absoluto em relação aos números internacionais, se comparado com os países desenvolvidos.

Conforme uma pesquisa feita pelo Instituto de Engenharia de São Paulo em 1992, o Brasil jogava fora em torno de US\$ 50,78 bilhões por ano, isto é, 14,5 % de seu PIB - produto interno bruto, conforme divulgado pela Folha de São Paulo em 18 de agosto de 1992 - pág. 2-3.

Em setembro de 1994 o mesmo Instituto novamente divulgou um outro levantamento tendo em conta a ineficiência primária : perdas no sistema produtivo, energia, indústria, agricultura, saneamento, construção, etc., mais a ineficiência da gestão : baixa produtividade, funcionalismo inchado e mal aproveitado, baixa eficiência das empresas estatais e todas as sortes de perdas evitáveis do lado do consumidor, - estimou o desperdício em US\$ 150 bilhões anuais.

Os fatores que contribuem para tal anormalidade se dão desde a falta de treinamento da mão-de-obra, passando por problemas culturais e indo até o atraso tecnológico. A falta de consciência para a necessidade de se combater o desperdício é absoluta e os indicadores de produtividade estão longe de conseguir a maximização do uso de recursos disponíveis nas organizações.

Um dos fortes motivos para o não investimento em Qualidade nos últimos anos, segundo pesquisa feita pela Price Waterhouse (1992), de um lado é a inexistência de concorrência externa e de outro lado a situação econômica decorrente da recessão, apesar dos vários planos de tentativas para a estabilização que o governo tem promovido.

Portanto, com a abertura gradual às importações do governo brasileiro e as expectativas com a nova ordem mundial, ou seja, a globalização, a integração e a liberalização da economia mundial, a mudança de atitude perante a esses fatos será crítica para o sucesso das organizações.

Além do não investimento e o atraso tecnológico que marcaram a economia nacional na década de 80, várias técnicas aplicáveis no setor de produção e com mais de 20 anos de utilização nos países desenvolvidos, não são usadas por boa parte de grandes empresas brasileiras. No setor de serviços ocorre a mesma situação, mas apresentando uma deficiência bem mais acentuada.

No Brasil, o que tem avançado sistematicamente são os processos de reestruturação organizacional interna, ou seja, a redução de níveis hierárquicos, tendo como contrapartida a lenta introdução de técnicas modernas na produção de bens e serviços e de sistemas avançados em gestão de negócios.

Uma lacuna a ser devidamente explorada na gestão das empresas é a maneira de como se faz o negócio, buscando-se condições satisfatórias na obtenção de produtividade e lucratividade, tendo como base a gerência de mudanças e a habilidade para influenciar na gestão de negócios.

Mesmo, diante de tantas transformações vindas do ambiente externo, que induzem a uma nova postura na gestão de negócios como a aplicação do conceito de TQM (Total Quality Management), ainda se convive com organizações que possuem todo um engajamento para a Qualidade Total e ao mesmo tempo não apresentam sequer definições para um problema corriqueiro.

Esse mesmo problema corriqueiro acaba tornando-se potencializado, muitas vezes, pela falta do padrão de critérios e prioridades correlacionado com o padrão de decisões e ações estratégicas, que devem possibilitar a condução natural da Organização à sua contínua busca pela competitividade.

Existem vários casos que factuam essa afirmação, oriundos dos bastidores das organizações, sendo muitas vezes comentados, mas nem sempre registrados.

Com tantos esforços voltados para os programas de melhoria gerados pela própria necessidade de sobrevivência das empresas e a divulgação de seus propósitos em relação a Qualidade Total, ainda percebe-se uma velada incompatibilidade entre o que se fala e o que se pratica.

Os resultados obtidos (retorno sobre a qualidade), são em boa parte, questionáveis em relação ao seu ganho em termos de lucratividade, pois não se coadunam com o que é divulgado pela imprensa, através de pesquisas no âmbito nacional.

Frente aos fatores determinantes da competitividade e a necessária capacitação gerencial, produtiva e tecnológica, as empresas têm que realizar significativos esforços, visando a sua adaptação às novas condições do ambiente competitivo.

A busca das empresas é por todo e qualquer meio que contribua com a sua modernização, provocando o aumento da produtividade, isto é, fazer mais (rápida e facilmente) com menos (de maneira deletável),

A Arquitetura Estratégica tem como principal propósito, contribuir para essa almejada modernização, através de sua aplicação na área de gestão das empresas.

A Arquitetura Estratégica é dirigida à melhorias e grandes mudanças (rupturas) da gestão de negócios, proporcionando uma correlação positiva entre as características do Planejamento Estratégico e os princípios e componentes do TQM. Aborda de maneira científica, os meios utilizados para gerenciar mudanças e influenciar na qualidade da gestão de negócios.

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos são voltados para o meu orientador prof. Dr. Manuel Folledo que de uma forma singular e descontraída, porém responsável, proporcionou condições para que idéias aqui formuladas tivessem uma completa liberdade em sua cristalização e sistematização através desta dissertação.

Em relação as contribuições que além de sua essência, foram significativas para a condição de se poder refletir cuidadosa e ordenadamente, agradeço ao engenheiro Ralph Santos da Silva da Fundação CTI.

As homenagens presto à Fundação CTI que proporcionou espaço, liberdade e recursos materiais para o desenvolvimento deste trabalho - e a todos (as) aqueles (as) que buscam por novas/diferentes idéias com base no bem-estar coletivo e na preservação do meio ambiente.

Esta dissertação de mestrado está dividida em seis capítulos, iniciando com o capítulo 1, onde é apresentado o seu referencial teórico, através dos autores que inspiraram a idéia desenvolvida, cuja proposta é buscar a aproximação constante com a maneira adequada de gerir negócios.

O capítulo 2, dá uma visão geral do problema, para em seguida, apresentar o problema com um maior detalhamento, explorando o seu contexto e dando suficiência às constatações levantadas, através de observação desenvolvida em vários eventos e encontros ali citados, sobre o que ocorre nos bastidores organizacionais.

Tendo claramente definido qual é o problema, cujo processo de investigação é por meio de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se a hipótese do modelo de gestão, intitulada Arquitetura Estratégica. O seu objetivo é levar a uma argumentação que tenha em suas conclusões, várias informações, que mesmo sendo de uma amplitude maior do que as premissas em que fundamentou o seu embasamento, gera material suficiente para estudos iniciais de pesquisa, a ser consolidado posteriormente, em um trabalho científico de doutoramento, através da utilização do método hipotético-dedutivo.

O capítulo 3, trata da base para o desenvolvimento da hipótese, discorrendo sobre os argumentos que justificam a sua formulação, apontando as demais referências da Arquitetura Estratégica.

O capítulo 4, discorre sobre a proposição da dissertação de mestrado, com a finalidade de se explorar hipóteses para viabilizar soluções para o problema colocado, concebendo-se a idéia da Arquitetura Estratégica, definida como *um movimento regular de atividades em uma seqüência organizada que modela a maneira de fazer o negócio, através de uma abordagem científica, com o objetivo de promover e controlar rupturas que signifiquem novos/diferentes conceitos, que possibilitem o alcance a novos patamares de desempenho*. A proposta da Arquitetura Estratégica é buscar a exploração e a geração de uma nova idéia organizacional, por meio de seu composto mencionado neste capítulo, que apesar de ser implementado em partes, tem como propósito, ser sistemático em sua aplicação e sistêmico em sua visão e orientação.

O capítulo 5 sumariza as soluções encontradas em relação a teoria e a prática, e o capítulo 6 apresenta as conclusões sobre a dissertação desenvolvida.

A Arquitetura Estratégica, tem como mecanismo sustentador o "ciclo Deming", derivado de Walter A. Shewart⁽¹²¹⁾, conforme discutido em Deming⁽²⁸⁾, e hoje conhecido como o ciclo PDCA (plan, do, check, action). Este é o seu suporte ao aperfeiçoamento contínuo, influenciando inclusive inovações.

O principal objetivo do presente trabalho é promover a exploração e geração de uma nova idéia organizacional, através da Arquitetura Estratégica, que como hipótese deve ser submetida sistematicamente, em contínuo processo de prova para possibilitar a sua falseabilidade ou corroboração. Caso seja falseável, a sua rejeição deve gerar novas hipóteses. Caso seja confirmada, a sua validade é temporária, desde de que seja mantido o seu caráter hipotético, viabilizando a sua atualização, enriquecimento e se possível, a sua superação.

A Arquitetura Estratégica se desenvolve por meio de um movimento regular que significa⁽³⁴⁾ uma série de atividades organizadas por pessoas que trabalham em conjunto para alcançar um determinado fim. A sua caracterização se dá exatamente no momento onde o atual modelo de administração é o TQM - Gestão da Qualidade Total, já amplamente considerado pelo mercado e também questionado em seus resultados^(10,13).

1.1. Considerações

Segundo Ansoff⁽⁶⁾, os modelos de administração existentes e ainda por existir, necessariamente não conduzem ao fracasso, portanto a Arquitetura Estratégica não tem a pretensão de questionar esses modelos e sim agregá-los na geração de novas e possíveis soluções. Chiavenato⁽²⁰⁾, coloca que não existe uma melhor maneira de administrar ou de organizar, sendo a prática administrativa eminentemente situacional e circunstancial.

Frases negativas sobre a Qualidade e que geram trocadilhos como programa de extermínio em lugar de programa de excelência, tem estado à frente de conversas que ocorrem nos bastidores organizacionais, envolvendo funcionários dos escalões inferiores, dentro e fora das empresas.

Apesar de que, muitos profissionais insistem em não querer acreditar sobre a mensagem gerada através dessas frases negativas, o que acaba existindo é uma tênue dúvida de que alguma coisa está errada ou até mesmo faltando.

Estando o ambiente de negócios sofrendo mudanças com uma velocidade sem precedentes, muitos executivos estão encarando duramente, questões de sobrevivência com um alto risco de confiabilidade (falha), e gastando enormes quantias de numerário em treinamento⁽¹³⁾. Se isto é compreensível, porque então, muitos estão questionando o TQM - (Total Quality Management = Gestão da Qualidade Total) como solucionador de problemas e agregador de sucesso nas empresas?^(10,13)

Ansoff⁽⁶⁾, que é reconhecido internacionalmente como a maior autoridade em administração estratégica e planejamento estratégico, comenta, que o planejamento estratégico continua a ser criticado por vários motivos, e todos tratando acerca de condições onde possam ocorrer êxitos. O autor também explicita, acerca da história do planejamento estratégico, que apesar do entusiasmo inicial e da popularidade que lhe foi conferida por artigos e seminários, a sua aceitação tem sido lenta, e não

foi senão no final da década de 1970 que as principais empresas começaram a se dedicar à prática sistemática de planejamento estratégico.

Enquanto isso, tem havido numerosos casos nos quais o planejamento estratégico, após ter sido introduzido por administrações entusiásticas, transformou-se num processo de "paralisia por análise", ou foi gradativamente sabotado e desapareceu da organização.

Hayes⁽⁵⁵⁾ adiciona a este contexto, que "hoje em dia (1988), enquanto muitas das principais empresas do mundo praticam regularmente o planejamento estratégico, é raro passar-se um mês sem que seja publicado um artigo, por um professor universitário ou profissional desiludido, que clame pelo abandono do planejamento estratégico".

Por outro lado, estudos realizados na Universidade do Tennessee, vem apontando desde o início desta década, a forte orientação para a competitividade global através do Valor do Cliente⁽¹²⁸⁾, questionando modelos de estratégia como o de Porter⁽¹¹³⁾, que estão com o enfoque orientado à concorrência e no produto em si, e na estratégia competitiva dirigida somente aos interesses dos acionistas em detrimento das expectativas e necessidades latentes do cliente externo.

Outra situação é a colocação de Butz⁽¹³⁾, que após ter coletado uma série de referências de reconhecida credibilidade, sobre Planejamento Estratégico e TQM, enfatiza que o Planejamento Estratégico é a ligação que está faltando para que o TQM seja implementado com sucesso e provendo resultados.

Ainda, comenta que, apesar do TQM ser a estratégia mais amplamente adotada para melhorar a produtividade e competitividade, nos últimos cinco anos, ainda é bastante limitada a sua integração com as estratégias do negócio. Isto, porque o TQM é freqüentemente tratado como uma iniciativa separada, e que na verdade, este necessita ser integrado totalmente, com a operação e a estratégia do negócio, sendo essa integração iniciada com o planejamento estratégico.

O atual momento focaliza um movimento pela predisposição da atualização de novas idéias e modelos, que envolvem a questão da gestão de negócios, por meio de Merli⁽⁸⁴⁾ - Europa; Shiba⁽¹²⁵⁾ e Dertouzos⁽²⁹⁾ - EUA; Fukuda⁽⁴³⁾ - Japão; Khei⁽⁷²⁾ - Brasil; que estão gerando orientações a serem consideradas nas áreas de Administração, Estratégia, Planejamento Estratégico e Qualidade Total.

Os demais autores mencionados neste capítulo e subsequentes, também têm gerado questionamentos, orientações e até rejeições no uso de modelos de gestão, que sobremaneira, tem contribuído para a inovação no campo das novas idéias e novos conceitos que influenciem a gestão de negócios.

Shiba⁽¹²⁵⁾, que é oriundo da Universidade de Tsukuba, foi convidado pelo M.I.T. - Massachusetts Institute of Technology para orientar as novas regras de gestão da qualidade nos EUA, juntamente com Graham e Walden, consideram o TQM como a revolução do pensamento a ser conduzida dentro da organização. Através do CQM - Centro para a Gestão da Qualidade-MIT, desenvolveram um trabalho que mostra as revoluções práticas na gestão, dirigindo um novo modelo de TQM americano.

Este modelo contempla toda a evolução da qualidade; a focalização no cliente (1.revolução); a melhoria contínua (2.revolução); a participação total envolvendo indivíduos, habilidades e técnicas de gestão (3.revolução); e o equilíbrio sócio-econômico (4.revolução). O objetivo deste modelo é prover

as melhores informações nas regras de gestão e implementação das práticas da qualidade, aplicando-as no planejamento estratégico.

Entretanto, os autores não mostram com maior clareza a ligação operacional entre TQM e Planejamento Estratégico, apesar de apresentarem uma possível relação na obra citada(125), onde o método de Ackoff(4) se adapta aos métodos do TQM, mais especificamente o "Hoshin Kanri"(2). Contudo, faltam argumentações mais profundas sobre esse assunto.

Merli(84), que é consultor de renome, lidera na Itália o movimento europeu para a introdução do TQM com o propósito de capturar mercados globais. O autor discorre sobre o modelo japonês, a abordagem do Ocidente e o modelo europeu, propondo ainda, o Planejamento estratégico abrangente e a gestão operacional dentro do TQM.

Dertouzos(29) liderou uma pesquisa em mais de duzentas empresas (Japão, Europa, Estados Unidos), com o objetivo de verificar os problemas de produtividade nos Estados Unidos.

O trabalho partiu da Comissão de Produtividade Industrial do M.I.T., com início em 1986, tendo como base os sete maiores segmentos da manufatura do país : semicondutores, computadores e copiadoras; aviação comercial; eletrônica de consumo; aço; química; textil e máquinas-ferramentas.

O segmento de serviços não foi desta vez considerado, devido a sua baixa representatividade sobre o total de todo o mercado de manufatura, em termos de geração de receita.

Segundo o autor, ainda o que impulsiona a América do Norte em inovação é o segmento produtivo.

Dertouzos mostra as falhas e explica certos sucessos americanos, alertando sobre os aspectos a serem considerados para uma visão nacional, que é necessária em regime de urgência, e envolvendo todo os setores da sociedade.

O autor coloca como principal alvo a ser alcançado pelos Estados Unidos, a flexibilidade total - que significa : qualidade alta; produtos adaptados às necessidades do cliente e preços de produção em massa, tendo como imperativo, a forma de gerir as empresas rumo a esse alvo.

Fukuda(43), através de seus estudos e intensa prática profissional, propõe a engenharia de gestão, que considera as técnicas para melhoria da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho.

O autor explora a base para se obter sucesso nas atividades de gestão, por meio de três condições, a saber :

- a) Desenvolvimento de um método fidedigno.
- b) Criação de um ambiente favorável.
- c) Manter todo e qualquer trabalhador praticando através do método.

Fukuda coloca que, para resolver efetivamente problemas encontrados nas operações da manufatura é vital olhar além das teorias tradicionais, por meio da prática de aplicações de novas técnicas.

O autor sumariza a sua metodologia, como segue :

- a) Estabeleça propósito e objetivo explícitos para o problema.
- b) Estratifique os fatores essenciais e necessários que possibilitem o alcance do propósito, através da prática.
- c) Desenvolva uma teoria nova e respectivo método, que façam a integração daqueles fatores com o conhecimento disponível.

d) Estabeleça a estratégia de atuação.

e) Aplique a estratégia envolvendo aqueles fatores, analisando resultados e fazendo os ajustes necessários.

Khei⁽⁷²⁾, apresenta a inovação dentro da gestão em relação ao conceito da Metaqualidade, discutido no Boletim Fundação Vanzolini, um informativo da Fundação Carlos Alberto Vanzolini do Departamento de Engenharia de Produção-USP, em Dezembro de 1994.

O autor defende um chamamento ao idealismo das pessoas, para que abandonem o culto dos sistemas falidos do passado e se engajem numa nova era, em que o comportamento ético poderá conduzir as empresas e as nações a um destino mais digno e mais seguro. A sua intenção é a de estimular o leitor a examinar aspectos um tanto inusitados de problemas que estão se apresentando com aceleração crescente aos homens de empresa, para que concordem ou não com eles, exercitando assim sua capacidade de análise e crítica.

Bono⁽¹¹⁾, o criador do pensamento lateral na administração, disponibiliza uma ferramenta bastante importante em um mercado competitivo, caracterizado por mudanças rápidas trazidas pela tecnologia. Orienta como trabalhar no campo das idéias na formulação de novos conceitos, desenvolvendo habilidades criativas. É o inspirador de vários autores japoneses como Ishikawa, Jiro, Mizuno, entre outros, na criação de ferramentas da qualidade (diagrama causa-efeito; diagrama de afinidades; etc.).

Mizuno⁽⁹⁰⁾, que explica o sucesso japonês na utilização de ferramentas aplicadas na gestão de melhoria da qualidade voltadas à administração, discorre por ex., sobre o método KJ - desenvolvido por Kawakita Jiro. Comenta, ainda, sobre a forma de abordagem de Jiro, que demonstra a sua habilidade em tratar de problemas não resolvidos, por meio da coleta de dados verbal, em situações desorganizadas, tão comuns na área de gestão de negócios.

O método KJ tem como principal ferramenta o diagrama de afinidades, cuja finalidade é coletar fatos, opiniões e idéias sobre áreas desconhecidas e inexploradas, que se encontram na mais completa desorganização. Na seqüência, os dados são arranjados de acordo com suas afinidades, e de forma mais narrativa do que quantitativa.

O objetivo é promover novas idéias que contribuam como soluções em problemas não resolvidos, por meio da interação e aprendizagem mútua entre indivíduos.

A base conceitual para gerar a idéia da Arquitetura Estratégica, também tem como principal orientação, Juran⁽⁶⁴⁾, Feigenbaum⁽³³⁾.

Joseph M. Juran introduziu o conceito de tarefas da gerência, disponibilizando uma introdução sistemática para melhorias na performance do sistema de negócios.

A sua obra intitulada "Managerial Breakthrough", influenciou enormemente o desenvolvimento japonês do "Hoshin Kanri" e "Kaizen", sendo respectivamente "desdobramento de políticas" e "melhoria contínua".

Armand V. Feigenbaum, coloca princípios que chocam com conceitos de W. Edwards Deming⁽²⁸⁾, como :

“A chave para a Qualidade é meter a mão na massa, de preferência com um sistema desenhado especialmente para a finalidade em questão e não dar ordens de cima para baixo”.

A sua definição para a Qualidade é :

“Qualidade não é abstração, é uma tecnologia que pode ser sistematizada e ensinada”.

Embasada nesta coletânea de informações oriundas pelos vários autores citados ao longo deste trabalho, e correlacionada com o contexto do ambiente que estamos vivendo, a Arquitetura Estratégica busca a aproximação contínua em tentativas de localizar erros e não garantir a verdade absoluta.

A Arquitetura Estratégica é dirigida à qualidade da gestão de negócios, considerando a correlação contínua entre os princípios e componentes do TQM, as Estratégias e características do Planejamento Estratégico e esquemas de gerenciamento da Administração.

Alia-se a essa correlação, os recursos e oportunidades da organização, para proporcionar a realização do valor do cliente, dentro de um prisma onde a busca pela sobrevivência tenha como base, propósitos nobres e coletivos, eliminando o desequilíbrio econômico e social, a disputa selvagem, o desperdício absurdo de recursos e a incompetência hábil.

Conseqüentemente, a proposta da presente dissertação de mestrado, através da Arquitetura Estratégica, é buscar a aproximação constante com a maneira adequada de gerir negócios, dentro de uma abordagem científica, que proporcione um tratamento que não o das práticas do conhecimento ordinário nos assuntos de gestão. Engloba neste contexto, a agregação de valor das informações dos diversos autores mencionados ao longo desse trabalho, mesmo tratando daqueles, que apesar de não contribuírem diretamente ou serem opostos em termos de idéias, sinalizaram pontos de questionamentos para o suscitamento de novas e diferentes idéias.

Entretanto, novos pontos de questionamentos podem e devem ser levantados em relação a Arquitetura Estratégica, que busca a sua contribuição na exploração de novas ou mesmo diferentes idéias para as questões que tratam da gerência de mudanças, influenciando proativamente a gestão de negócios e agregando novas maneiras de abordar cientificamente a administração, a estratégia e o processo do negócio.

A Arquitetura Estratégica é composta pela integração dos seguintes elementos :

- Metodologia

Tem a sua base fundamentada na proposição de Fukuda ⁽⁴³⁾, que estabelece a necessidade da prática sistemática de uma metodologia pela organização, considerando-a como ponto central de onde deve ser originada toda a orientação para aplicação de recursos e esforços necessários ao seu “modus operandi”, desde que essa metodologia seja criada e adaptada de acordo com o perfil e necessidades da própria organização.

- Ambiente favorável e Organização virtual

Tem a sua base fundamentada na proposição de Fukuda (43) e Shiba (125), que estabelecem a necessidade de um ambiente favorável para a educação de um método que se queira praticar regularmente, aliado ao conceito de organização virtual, onde é demonstrado um modo de operacionalização, cuja denominação é a organização paralela.

- Modo de trabalho e Estrutura virtual

O modo de trabalho é caracterizado pelo seu desenvolvimento aliado a prática sistemática da metodologia dentro de um ambiente favorável(43), tendo o uso de um esquema de trabalho com base na estrutura virtual, por meio da proposição de Shiba(125) em relação aos times de trabalho.

- Processo do pensamento

O processo do pensamento proporciona a essência da Arquitetura Estratégica, possibilitando a condição de se ter novas maneiras de abordar assuntos, sejam problemas, sejam oportunidades. Sua base de fundamentação é através de Bono(11) e Jiro(90:115) que propõem maneiras de abordagem e formulação do pensamento.

A idéia da Arquitetura Estratégica tem como alvo a busca por propósitos nobres e coletivos, integrados com a preservação do ecossistema, evitando sobremaneira os custos sociais, altamente nocivos aos seres vivos. A sua inspiração vai avidamente de encontro com o conceito da Metaqualidade de Khel(72).

Sergio Khel, suscita o risco da competição predatória, clamando por um modelo mais humano de desenvolvimento sustentável, através de ações que venham a enformar uma nova consciência que atinja toda a sociedade, redirecionando o seu desenvolvimento, para também contribuir para a preservação do planeta e bem-estar de sua comunidade.

A preocupação com seres vivos e o meio ambiente deve ser a pauta da busca contínua pela competitividade saudável e ética.

Khel, coloca que no mundo moderno é a empresa, enquanto trabalho organizado, a grande manipuladora dos recursos e das riquezas, a grande responsável pelos hábitos sociais, familiares, econômicos e até mesmo religiosos de uma boa parcela da humanidade.

Portanto, a empresa é a única força viva capaz de que o homem dispõe, para uma virada sobre os atuais riscos de auto-destruição da humanidade.

Conclui, que hoje, a concepção tem um sentido amplo, sendo o esforço de concepção na empresa, considerado um estado de espírito, uma mentalidade especial introduzida na organização, uma forma criativa de expandir o negócio, não apenas no sentido de crescer em tamanho, mas principalmente, de crescer em qualidade.

2.1. VISÃO GERAL DO PROBLEMA -

A base para definição do problema, teve inicialmente em seu processo de indução, considerações sobre a definição do que é um problema, para que na formulação da hipótese, o conhecimento e a observação fossem suficientes, evitando com isso, resultados fracos.

2.1.1. O problema

Tregoe e Kepner⁽¹³⁰⁾, classificam que um problema é considerado de causa conhecida ou desconhecida.

Observa-se, que a maioria dos problemas é de causa conhecida, faltando maior empenho ou interesse em sua solução, e conforme seja o nível de suas implicações. Em se tratando de matéria oriunda do ambiente de gestão, somam-se fatores de ordem política e emocional.

Destarte, fica caracterizado neste contexto como **problema central** *A FALTA DE GESTÃO* tendo como referência __Churchman⁽²¹⁾ que fundamenta *A FACTUAL INGERÊNCIA* como a geradora de disfunções em uma administração, onde a prática se torna uma natural perda de oportunidades e possibilidades, impossibilitando por completo que se faça algo em favor de verdadeiras realizações.

Somado a essa prática, tem-se as regras não escritas e os registros não descritos⁽²¹⁾ no enunciado das operações das organizações, que são considerados nesse trabalho como o **subproblema principal**.

Conseqüentemente, passam a existir os objetivos declarados que na realidade não são os objetivos reais, havendo uma forte disposição gerencial em sacrificar esses objetivos declarados.⁽²¹⁾

Como **subproblema secundário** se considera a formulação de hipóteses fracas, tendo como referência __Fukuda⁽⁴³⁾, que através de seus detalhamentos complementa o assunto aqui discutido, mostrando a importância de ser simultâneo nas tratativas com a prática e a teoria. O referido autor recomenda a integração de ambas em lugar de ficar analisando-as comparativamente.

Ainda, esclarece que a forma ideal é se ter ao mesmo tempo a teoria (estudada) e a melhoria da observação, pois se o conhecimento e a observação são pobres, a formulação de hipóteses é fraca. Com isso, obtém-se resultados fracos ou mesmo duvidosos, não importando o tão quão é preciso e exato o nível da qualidade dos testes.

Para o desenvolvimento do problema central são considerados quatro ramificações, a saber :

1. desperdícios; 2. enfoque no produto em si⁽¹²⁸⁾; 3. qualidade como modismo; e 4. "especialistas" da administração vs. "vendedores" da qualidade.

Na seqüência, o problema central foi desdobrado em doze subítens que se inter-relacionam, tendo como base de precedência um estudo exploratório, através de uma observação assistemática.⁽⁷⁶⁾

Os doze subítens são :

01. A incompatibilidade entre a organização e atitudes e discursos para a Qualidade Total.
02. A falta de padrão de critérios e prioridades.
03. O nível do padrão de decisões e ações estratégicas.
04. Ataque ao efeito em vez da causa.
05. Incompetência na gestão.
06. A não transformação do discurso em atitudes, ações e resultados.
07. Crise de percepção.
08. Formulação de hipóteses fracas.
09. A não qualidade orientada à gestão de negócios.
10. Modelos de administração e orientação distorcida e pontual.
11. Qualidade como modismo.
12. Os “especialistas” da administração e os “vendedores” da qualidade à serviço da assinergia organizacional.

2.1.2. A observação

Base de estudos precedentes que tratam da resistência à mudança^(6:215), mesmo com a existência dos vários modelos de administração, deixam em aberto inúmeros problemas semelhantes aos citados neste capítulo, levando em conta que os dados recolhidos não bastam. Logo, para o desenvolvimento da observação sobre o que ocorre, teve-se como base de precedência, um estudo exploratório, através da observação assistemática⁽⁷⁶⁾, definida como “a técnica de observação não estruturada ou assistemática, também denominada espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional e acidental, que consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados. O que caracteriza a observação assistemática é o fato de o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los”.

Em relação aos registros levantados têm-se dados e informações originários do levantamento das seguintes pesquisas : Desperdícios no Brasil (cerca de US\$ 150 bilhões ao ano = 1/3 do PIB nacional) - fonte : Instituto de Engenharia de SP - 1993; Indicadores de Qualidade e Produtividade - fonte : Price Waterhouse - 1992; Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - fonte : Confederação Nacional da Indústria.

Os fatos que versam sobre as constatações capturadas, através de ocorrências nos bastidores organizacionais e de questões do fator humano e do modelo de gerenciamento ali existentes, têm como fonte de informação os seguintes eventos (maiores detalhes, ver Bibliografia) :

CPFL - painel da Qualidade Total - escritórios regionais e central - 1992; Cooperativa ISO 9000 - início ; 1992; Curso do Mestrado em Qualidade - IMECC/UNICAMP - 1992/1994; III Encontro do PEGQ - 1994; Manhãs da Qualidade - FCTI - início : 1991; PBQP - MCT - 1991/1993; PNQ - 1993; SIMESPI - simpósio - 1992; UNIMEDS - simpósio - 1993.

2.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA -

A colocação pontual do problema é apresentada através da figura 1 - Problema central, representada por um diagrama em árvore, onde as linhas indicam as sucessivas sub-ramificações consideradas em seu teor. Esta configura a colocação precisa do problema e as principais referências que dão sustentação em sua ocorrência.

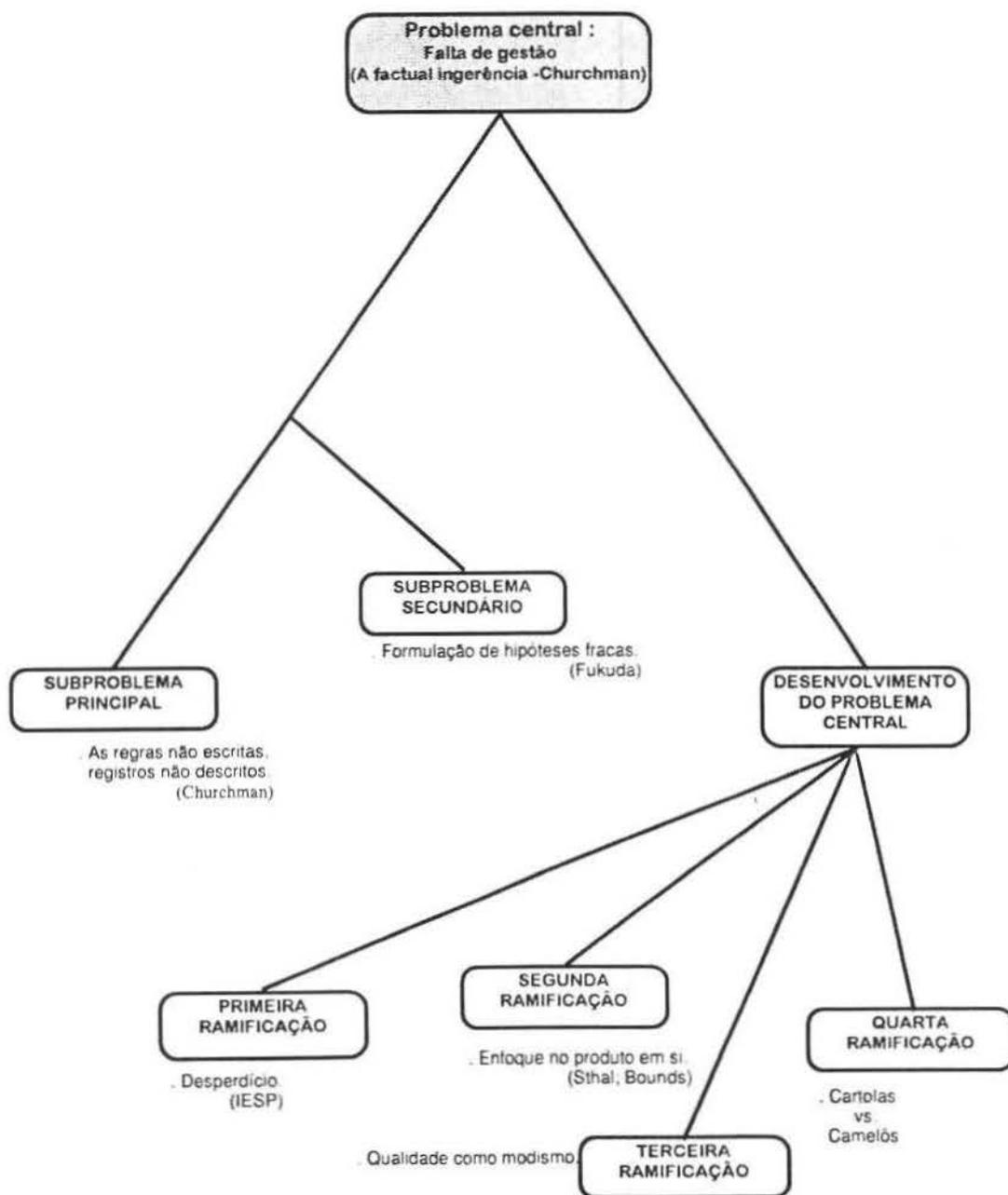


Figura 1 - Problema central.

Mesmo com a nova ordem mundial e diante de transformações que induzem a uma nova postura na gestão de negócios⁽⁹⁶⁾, ainda existe em nosso atual estado-da-arte em tecnologias, uma velada incompatibilidade entre a organização e atitudes e discursos para a Qualidade Total⁽⁹⁵⁾.

Tome por base ⁽⁹⁵⁾, organizações que possuem todo um engajamento para a Qualidade Total e não apresentam sequer definições para um corriqueiro problema que se acaba tornando potencial, pela falta de um padrão de critérios e prioridades aliados a um padrão de decisões e ações estratégicas que deveriam possibilitar a condução natural para a busca contínua pela competitividade. Na verdade, entre causas e efeitos, o objeto de análise continua sendo o efeito que acaba sendo postergado por outras prioridades que vão surgindo no ambiente.

Existem vários casos que factuam essa afirmação, sejam oriundos da iniciativa privada ou da área pública, sendo as vezes comentados, mas nem sempre registrados.

Alguns casos típicos são os esforços para aumentar as penas na área da criminalidade e construir mais cadeias, devido ao alto índice da violência (ação em cima do efeito) enquanto que as áreas de educação e saúde, por exemplo, são tratadas como meros detalhes.

Na iniciativa privada, tendo por exemplo, o incentivo aos programas de melhorias, temos organizações fazendo uso do que prega a Qualidade para desenvolvimento de imagem e possuindo em seu chão de fábrica apontadores de mão-de-obra, ou mesmo deixando de lado as condições mínimas de tratativas para as necessidades primárias de seus colaboradores.

A factual ingerência (Churchman:31) comandada pelos antiplanejadores existentes em várias espécies que acreditando somente na experiência, na esperteza e no pseudo-conhecimento de uma vivência, as vezes até meio duvidosa; são marcas de sua administração em um ambiente onde a desconfiança impera lascivamente, tendo como sua principal geradora a ignorância.

A prática então, torna-se uma natural perda de oportunidades e possibilidades onde jamais se faz algo em favor de realizações.

Somado a essa prática, tem-se as regras não escritas e os registros não descritos no enunciado das operações das organizações, sobre essas perdas, ainda consideradas naturais.

Com isso, passam a existir os objetivos declarados que na realidade não são os objetivos reais, havendo uma forte disposição gerencial em sacrificar esses objetivos declarados, sempre com a finalidade de se obter alguma outra coisa desconhecida de outrem e de particular interesse.

Acompanha esse "cardápio" várias pesquisas, dados estatísticos e levantamentos feitos a nível nacional e setorial, destacando o Instituto de Engenharia de São Paulo que divulgou (Rede Globo - Jornal Nacional - 20:00 - 02.09.94) o alto desperdício que ocorre no país (cerca de US\$ 150 bilhões ao ano - equivalência = 1/3 do PIB nacional) e a falta de seriedade no compromisso com o desenvolvimento e o aspecto ético.

A falta de coerência, ou melhor, a não correlação positiva entre desperdício e programas de melhoria acabam questionando a Qualidade da verdade, devido aos praticantes dos conceitos existentes estarem fazendo uma interpretação indevida à respeito do que realmente representam.

Fukuda⁽⁴³⁾ estabelece condições para uma engenharia de gestão, afirmando ser fundamental olhar sempre além das teorias tradicionais, através da geração de aplicações práticas de novas técnicas.

Ainda, complementa em seus detalhamentos a condição crítica e vital de ser simultâneo na prática e teoria, isto é, antes de ficar analisando comparativamente essas duas atitudes, é necessário proceder a sua integração. E de forma que tenhamos ao mesmo tempo a teoria (estudada) e a melhoria da Qualidade de nossas observações.

Segundo Fukuda, se o conhecimento e a observação são pobres, como é que será possível desenvolver hipóteses sólidas ?, pois os métodos estatísticos tem a sua utilização no teste dessas hipóteses.

Com a formulação de hipóteses fracas obtêm-se resultados fracos ou mesmo duvidosos, não importando o tão quão seja preciso e exato o nível da qualidade dos testes.

Fica claro em seu discernimento a importância de aprender como formular hipóteses seguras, desde que não se perca a condição de serem falseáveis ou de não serem permanentemente corroboradas.

Com base em ocorrências anteriormente citadas e sendo fatos em nosso meio; problemas com a crise de percepção e a formulação falha de hipóteses sobre possíveis problemas ou busca de oportunidades, tem-se apreciado na imprensa (Folha de São Paulo - 05.set.91 - pág. 3.7) títulos como : "A indústria brasileira tem gasto mais saliva do que suor para melhorar a Qualidade de seus produtos" ou "Interesses do cliente têm pouca importância" (pesquisa da CNI - O Estado de São Paulo - 01.mar.93 - pág.4/Economia), entre outros, que vem sendo divulgados periodicamente , - tem qualificado várias organizações onde o discurso não está a altura da prática.

Apesar de toda a parafernália para a Qualidade existente no mercado, várias organizações sequer pensam em fazer algo sobre a questão da Qualidade orientada à gestão de negócios, tendo como conseqüência produtos competitivos que contribuam com a realização do valor do cliente.

O autor François Dalle em seu livro "L'entreprise du futur", com parceria de Jean Bonine, diz :

"Numa era de descontinuidade caracterizada por mudanças incessantes no ambiente, a função prioritária da direção da empresa não é a organização racional das atividades logísticas internas, mas a função de antecipar as mudanças do ambiente".

Veja que, com a maneira como é tratada a gestão, as organizações acabam sendo conduzidas para um "beco sem saída" frente ao atual momento que apresenta mudanças rápidas, expansão do mercado internacional, surgimento dos blocos econômicos, entre outros. É fator vital para a competitividade das organizações a rapidez de resposta aos anseios do mercado, tendo como exemplo, as características que diferenciam o seu "modus operandi" como as condições dos fatores competitivos-chave e os baixos índices de desperdícios.

No contexto aqui discorrido destacam outras três situações :

. Anteriormente⁽¹²⁸⁾, as organizações apresentavam modelos de administração voltados as funções tradicionais de planejamento, organização, direcionamento e controle, tendo como enfoque o produto em si. Conceitualmente, as organizações tinham como orientação considerar áreas como produção, "marketing", finanças, informática, entre outras, na formulação de sua estratégia competitiva, obscurecendo o foco no cliente e as habilidades necessárias a uma Interoperabilidade mais efetiva.

Ainda hoje a orientação é fortemente dirigida à concorrência aliada a concentração em cima de critérios específicos voltados a áreas específicas do negócio, tendenciada pelos especialistas que desenvolvem a estranha habilidade de predizer o que é bom para o cliente.

O atual paradigma salienta uma forte predisposição para expectativas de ganho financeiro, considerado ainda como o de maior prioridade na organização pelos gerentes que têm como base os anseios dos acionistas em detrimento dos anseios dos clientes externos. Desta maneira, as organizações acabam ficando mais familiarizadas com a orientação voltada à concorrência do que com a orientação voltada ao cliente.

Como resultado disto, muitos gerentes tornam mais aderentes com a estratégia competitiva de suas organizações do que em prover um certo valor do cliente, através de seus produtos.

Com isso a alta cúpula não apresenta constância em perseguir uma verdadeira focalização no valor do cliente, considerando-o como o seu mais fiel aliado, em vez de ficar gastando todas as suas energias contra a concorrência, considerada como um ferrenho e grotesco inimigo.

. Outra situação ⁽⁹⁵⁾ a ser destacada é simplesmente aplicação da palavra Qualidade como modismo ou prova de conhecimento sobre os negócios da organização para a alavancagem de "status" e lustro no próprio ego. Isto acaba significando o mesmo que "tentar polir um carro totalmente amassado".

. A terceira e incomoda situação é acerca de empresários e suas organizações, que sejam quais forem suas atividades, mantêm-se sufocados de um lado pelos "especialistas" da administração que continuam empurrando estratégias voltadas à lucro de curto prazo baseadas no desenvolvimento orçamentário, seguindo as regras tradicionais para o posicionamento de estratégias voltadas ao "umbigo" de quem planejou.

O ambiente externo torna-se apenas um detalhe.

Por outro lado, são asfixiados pelos "vendedores" da Qualidade, que vivem a vender soluções plásticas e artefatos baseados na teoria do "faz-de-conta".

Diante de tantas situações e ocorrências que ora parecem ameaças, ora parecem oportunidades e ora se misturam confusionalmente; as organizações através de seus executivos estão entrando em crise.

Crise essa, que acaba se agarrando a situação política e econômica de nosso ambiente. Esta crise de um lado é negativa, pois obscurece a visão orientada à globalização do mercado através do valor do cliente. Pelo lado positivo, faz com que se procure pensar obstinadamente sobre o porquê e qual a saída para as organizações.

2.3. EXPLORAÇÃO DO PROBLEMA -

Para adequar a exploração do problema, é desenvolvido o fatiamento do problema central, afim de possibilitar maior clareza acerca de sua composição, através dos sub-ítems descritos (ver figura - 2), considerando como base de precedência, um estudo exploratório caracterizado através da observação assistemática.

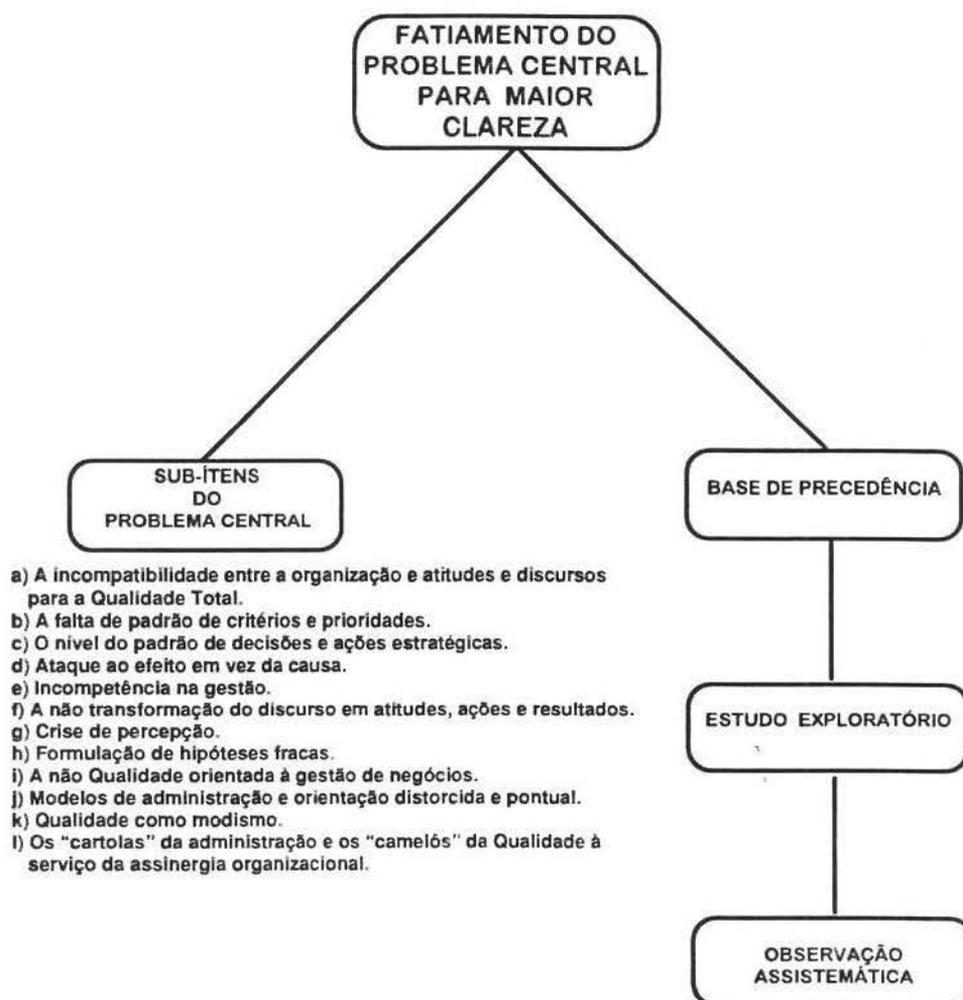


Figura 2 - Fatiamento do problema central.

2.3.1. Os doze sub-ítemos do problema central -

Os doze sub-ítemos gerados com o fatiamento do problema central, são discriminados a seguir :

a) - A incompatibilidade entre a organização e atitudes e discursos para a Qualidade Total

A euforia da Qualidade imperante no mercado e o processo do desenvolvimento que caracteriza o estágio econômico de um país, principalmente no Brasil, onde sempre houve somente surtos de desenvolvimento, têm gerado bastante confusão na condução das organizações em busca de novas posturas exigidas pelo ambiente externo.

A busca pelo falso "status" através, por exemplo, da formulação de "slogans", exortações e metas é fatal para a cristalização do bom desempenho de negócios.

Dr. Deming ⁽²⁸⁾ em seu décimo ponto - "Eliminação de *slogans* e exortações", coloca toda a inoperância de se aplicar tais práticas que já não sensibilizam e nem aumentam qualquer produtividade que se almeje. Tampouco, ajudam a se fazer um trabalho bem feito. Vários relatos são condensados na colocação feita pelo autor, que ironiza sobre os resultados que podem até apresentarem alguma melhora temporária da Qualidade e Produtividade, mas que com o passar do tempo acaba gerando frustrações e ressentimentos, sendo reconhecidos como um grande engodo.

Outros, não menos importantes que comprometem a compatibilidade entre a organização e o que preconiza a Qualidade Total, são as tentativas de utilizar como meio de desenvolvimento de imagem, ditos que não coadunam com a realidade.

Sejam estratégias para captação de clientes ou para aumento de receita e publicidade, - acabam envolvendo a criação de artefatos ou busca de soluções plásticas para na verdade fazer-de-conta e não realmente ser o que diz que é. Todas essas condições contribuem para apenas demonstrar fatos enganosos que acabam comprometendo o intuito que poderia se pretender no alcance de uma boa reciprocidade entre fornecedor e cliente, por exemplo.

É o mesmo que tentar alguma coisa, sem ao menos possuir condições precisas para alcançar um certo alvo, isto é, a organização desconhece a aplicação de termos como capacidade/capabilidade e disponibilidade.

Se o assunto é apenas de cunho interno, provavelmente os resultados ao longo do tempo serão de total descrédito, com efeitos contrários aos desejados.

b) - A falta de padrão de critérios e prioridades

Dar tratamento empírico para a gestão de qualquer coisa que seja, é o mesmo que não considerar a administração como ciência. O que normalmente ocorre no dia-a-dia das organizações gerenciadas em vários casos, por pessoas de notório conhecimento seja pela experiência ou seja pela base teórica do conhecimento na matéria, a aplicação de técnicas de gestão é baseada, no empirismo de ações, que sequer solucionam alguns problemas corriqueiros.

Adicionado a este esquema, não se cogita, ao menos, proporcionar as condições mínimas para a existência de uma base organizacional que gere padrões com critérios e prioridades, onde a

organização se apoiará, para que gradativamente possa obter uma certa consistência e estrutura que a suporte em estratégias dirigidas ao alcance da vantagem competitiva.

Na verdade, é mais fácil achar questões que tratam de critérios e prioridades em um simples artesão quando da manufatura de seus artesanatos e controle de suas operações, do que em "doutos" colocados em posições estratégicas, por exemplo, em uma organização de pesquisa e desenvolvimento.

c) - O nível do padrão de decisões e ações estratégicas

Este nível está fortemente correlacionado com o anterior, que além de alimentá-lo maleficamente, distorce diretrizes, propósitos e visão. Como o assunto é tratado com base no empirismo e opiniões, a busca pela burocratização, contribui para que o processo não seja ágil, nem tenha flexibilidade, e de modo lento, desaparecendo com as decisões e ações necessárias ao bom andamento da organização. Algumas organizações vendem serviços rotulados de alta Qualidade para o cliente, mas não praticam qualidade em seu próprio ambiente de trabalho.

Consultorias especializadas em implementação da ISO 9000 vendem como estabelecer os elementos para um sistema da Qualidade ou mesmo a aplicação de métodos estatísticos, que nunca são utilizados em sua própria operação de negócios para estabelecer um padrão de decisões e ações estratégicas.

Sempre acaba faltando o empenho nas ações e a não existência de um tratamento científico na decisão.

d) - Ataque ao efeito em vez da causa

Quando surge qualquer problema no âmago da organização ou mesmo situações específicas, o esforço é tão e somente em cima do efeito do problema. O exercício de trabalhar em cima de possíveis causas passa despercebido e as decisões são feitas com base na intuição, coragem e experiência. Não há o tratamento para reconhecer a situação e a decisão não é analítica.

Dá-se a impressão que a bola de cristal é extremamente usada e quando aquela decisão em cima do efeito começa a mostrar outros problemas como resultado, outra decisão em cima de outro efeito é tomada, formando então, uma corrente de situações pitorescas ou mesmo calamitosas.

Diz o dito popular que os meios justificam os fins, daí que tem várias organizações aplicando (erroneamente) Reengenharia em cima de processos que apresentam efeitos os quais não se consegue resolver nada sobre as suas respectivas causas. Um amostra deste fato é a entrevista de João Bosco Lodi - "Abaixo os gurus" - Revista Veja - n. 12 - págs. 7-9 em 22.março.1995.

e) - Incompetência na gestão

Mesmo com a existência de regras pré-estabelecidas e procedimentos para a formalização na condução da organização, principalmente na atividade cotidiana fica patente a administração por pressão e a priorização feita por aqueles indivíduos que detêm maior poder de reivindicar, e de conformidade com o tamanho de sua caixa torácica.⁽⁹⁹⁾

As respostas para situações complexas são esmeradas em “conforme a minha experiência”, isto é, sem nenhuma análise ou estudo previamente sucedidos.

O ato de gerir tem como base a autoridade e o poder sem nenhum discernimento que seja, na apuração e tratamento de ameaças e/ou oportunidades.

Não são diferenciados nesse processo, o que é opinião e o que é fato, além do pseudo-gerenciamento ser trabalhado com ênfase em “apagar incêndios” e sem critérios.

Ações preventivas e contingenciais são de desconhecimento total nessa área, dando-se a impressão que a organização irá funcionar somente até o final do ano.

Por mais que se façam protocolos e relatórios sobre planos e resultados, a administração do negócio continua a ser não considerada como ciência, portanto, não faz parte do processo.

f) - A não transformação do discurso em atitudes, ações e resultados

Com a declaração de princípios baseados no que se pretende ao implementar a Qualidade Total, o discurso que é desenvolvido por todos os cantos da organização e também ao ambiente externo, não consegue ser transformado em atitudes, ações e principalmente em resultados quantificados que mostrariam que o que se escreve se faz.

A não correlação ⁽⁹⁷⁾ ou mesmo a inexistência de uma ligação entre o que fazer e como foi feito, verificando o que é que se obteve em termos mensuráveis de melhoria no dia-a-dia, torna bastante complicado o entendimento sobre o que realmente era esperado e o que se percebe.

Daí para achar que talvez todo esse processo não passa de engodo, uma vez que já está na rua “o quanto dominamos a Qualidade Total”, fica difícil assumir que foi mais um que veio para não dar certo e a decisão agora é se continuamos com a panacéia ou se buscamos novas formas para substituir algo que não se deu muito bem na busca da organização pelas melhorias.

g) - Crise de percepção ⁽⁹⁷⁾

Infelizmente, ainda é uma doença fatal deste século, principalmente em décadas que acontecem grandes transformações.

Um dos pontos críticos que muito tem contribuído com vários fracassos é o que tem base na experiência e na capacidade de decidir em cima do famoso “feeling” caracterizado pelos vários anos de experiência profissional.

Novos desafios exigem capacidade de aprendizagem e adaptação rápida e suave com o novo.

Quando se estabelece novos desafios, um novo programa de metas necessita ser desenvolvido para se alcançar com resultados o que se pretende⁽⁷¹⁾.

A base para esse propósito nem sempre é apoiada por programas pré-existentes e sim pela percepção rápida. O tratamento com o novo freqüentemente não acontece através de lições de experiências passadas.

O seu roteiro é amparado e melhorado através da PERCEPÇÃO que inclusive proporciona as modificações necessárias ao seu desenvolvimento.

Mesmo a vasta experiência quando não é reconhecida por teoria comprovada, significa fazer sem saber porque faz.

Frits Haselhof⁽⁵³⁾ cita que “não há nada tão prático como uma boa teoria”, portanto pode-se afirmar que a base sedimentada apenas na experiência ocasiona a ilusão do conhecimento.

h) - Formulação de hipóteses fracas

Conta o Dr. Fukuda⁽⁴³⁾ que certa vez, durante uma de suas constantes viagens, escutou uma anedota que versava sobre a diferença entre o Japão e os Estados Unidos. Dizia que um certo grupo de turistas japoneses em viagem aos Estados Unidos, solicitaram um ônibus de aluguel no hotel em que se hospedaram.

No dia seguinte foram direto ao ônibus e ficaram esperando pelo motorista, que não apareceu.

Em contato com o gerente do hotel sobre o que havia acontecido, foi explicado ao grupo de turistas japoneses que eles tinham requisitado um ônibus de aluguel, mas não o motorista. Portanto, que deveriam ter solicitado ambos.

Esse evento ilustra bem a diferença entre os dois países, pois “fazer somente o que é pedido”, no Japão isto é considerado como crítica.

Caso o gerente do hotel fosse um computador, e alguém que desse a entrada de uma vaga informação, provavelmente haveria um problema de Confiabilidade (falha) e não da “burrice” da máquina.

Portanto, pretende-se mostrar com a presente anedota, que não adianta apresentar um sistema de precisão, se a formulação de hipóteses ou a colocação de informações não tiverem a necessária Confiabilidade e com base em cumprir apenas o que foi solicitado.

Quando da introdução de qualquer melhoria invocando a Qualidade Total, sempre acaba existindo conflitos entre atividades atuais e novas atividades a serem incorporadas no cotidiano da organização. Talvez porque é típico a não competência, a capacidade/capabilidade que deixam a desejar e a inexistência de esquemas que viabilizem uma predisposição para agir e o exercício de pensar.

Naturalmente, a organização carece de informações sobre a sua própria operação e não menos sobre o ambiente externo, que são fundamentais ao seu sucesso. Tampouco apresentam ou habilitam talentos gerenciais capazes de formular confiavelmente e implementar soluções que visem Qualidade, Custos, Disponibilidade e Lucratividade a longo prazo.

i) - A não Qualidade orientada à gestão de negócios

A questão de se tratar da aplicação da Qualidade Total como se fosse um fim e não um meio é simplesmente desastrosa.

Assim como o advento de outras tecnologias que tiveram a sua época de euforia, acaba-se criando mais um “quadradinho” no organograma da organização para mostrar a efetividade do programa.

Não que esta seja uma prática contrária a verdade, mas à partir que se começa a criar planos e esquemas paralelos aos negócios da organização, com times especiais que são alocados da função fim e passam a gastar parte significativa de suas atividades com reuniões o tempo todo, sobre a “nova

filosofia" e com comitês cobrando e gerando "receitas para melhorias", com base única e exclusiva na cópia de soluções que funcionaram bem no local de quem criou e aplicou, - esse pode ser o caso da organização estar sendo conduzida a um beco sem saída.

Qualidade com tratamento diferenciado e paralelo ao negócio pode significar grandes estragos e de recuperação comprometida em relação a saúde e bem-estar da própria organização.

j) - Modelos de administração e orientação distorcida e pontual

Philip Kotler considera Igor Ansoff o inventor do planejamento estratégico e Henry Mintzberg da McGill University, um dos pesquisadores mais influentes sobre desenvolvimento estratégico, considera-o o pai da administração estratégica.

Ansoff⁽⁶⁾, que é reconhecido internacionalmente como a maior autoridade em administração estratégica e planejamento estratégico, comenta, por exemplo, que o planejamento estratégico continua a ser criticado por vários motivos, e todos tratando acerca de condições onde possam ocorrer êxitos.

O autor discorre sobre modelos de administração, que estão "vivos" nos dias de hoje como o REATIVO que diante de uma situação de mudança, faz com que a organização entre em pânico na busca de soluções em resposta as crises.

Se surge a crise, imediatamente é instalada a atmosfera de pânico, por exemplo : "temos que buscar a Qualidade Total".

A gerência cai em descrédito e inicia uma louca busca por um "salvador da pátria" que apresentará a solução ideal. A organização, então, começa a perseguir soluções devido as mudanças e sem a implementação de uma busca com alternativas planejadas, se orientando por uma sucessão de tentativas desordenadas e priorizando a primeira alternativa que coloque a organização em sua imaginária rota de recuperação. Daí, cessa imediatamente o processo de busca.

Os modelos de administração existentes e ainda por existir, necessariamente não conduzem ao fracasso.

Ao contrário, deve-se transformar as ameaças em oportunidades, trabalhando as probabilidades de sucesso.

O que compromete é o foco da gerência em orientações distorcidas e pontuais com uma sucessão de medidas operacionais, incapazes de melhorar o desempenho da organização. A base é na experiência vivida e não na reaprendizagem.

A resistência à mudanças, também é produzida quando da introdução de elementos racionais que venham a perturbar a cultura histórica, ameaçando o processo político por meio da estrutura de poder. Com isso os desafios criados pelo ambiente nem são ao menos analisados em uma maior profundidade e muito menos enfrentados.

k) - Qualidade como modismo

Organizações não comprometidas com o desenvolvimento de seus negócios e sem um mínimo de seriedade e responsabilidade social trabalham ao longo de suas atividades em esquemas aleatórios, e as vezes, até sem sentido.

O simples fato de adotar soluções plásticas por conta da moda do mercado, principalmente por meio de falsos "slogans" onde nem o mais simples servidor da organização acredita naquela suposta verdade, estampada em vários cartazes espalhados pelas várias paredes, - é bastante preocupante.

Como diria Peter Drucker (em seminário no Brasil - 30.06.94) : "As coisas viram *Slogans* quando deixam de ser verdadeiras".

Os princípios declarados se não estiverem fortemente correlacionados com atitudes, ações e resultados, não há milagre que possa ser colocado à serviço da organização.

Portanto, se a distância entre o discurso e a atitude para a ação é considerável, e sem uma firme e comprometida correlação, grandes problemas serão inevitáveis, principalmente nas grandes organizações, afetando até mortalmente a sua sobrevivência.

I) - Os "especialistas" da Administração e os "vendedores" da Qualidade à serviço da assinergia organizacional

Boa parte do mercado é caracterizada por vendedores de ilusão, que trabalham com qualquer artigo que entre em moda. Com a mesma rapidez que aderem a novos modismos, descartam de alternativas que vendem como solução, quando não acabam funcionando.

O desgaste⁽⁹⁷⁾ fica em cima da hedionda mão-de-obra existente na organização que não foi capaz de digerir a novidade, ou mesmo porque não estava à altura de tão inovadora solução.

Segundo Draper L. Kauffman Jr.⁽⁷¹⁾, entre a lista de vinte e oito instruções intituladas "regras do polegar", destacamos :

regra 06 = não é o que você não sabe que te machuca, - é o que você sabe;

regra 13 = não existem soluções simples;

regra 14 = não é suficiente ter boas intenções;

regra 17 = não existem respostas finais;

regra 18 = toda solução provoca novos problemas;

regra 21 = lembre-se do "meio-termo de ouro";

regra 24 = preste atenção aos limites .

Sem omitir as outras regras por menor importância, o padrão de aceitabilidade sobre as características dos vendedores de ilusão, devem obrigatoriamente passar pelo menos pelas regras do polegar.

Grandes incidentes de rotas organizacionais ocorrem devido a orientações desfocadas de conhecimento e discernimento.

2.4. OBSERVAÇÃO SOBRE O QUE OCORRE -

Quando da observação sobre o que ocorre, os registros anotados foram, principalmente, sobre os dados levantados pelo Instituto de Engenharia de SP e em paralelo, os fatos sucedidos nas constatações dos bastidores organizacionais, acrescidos às questões do fator humano e modelos de gerenciamento vigentes (ver figura 3).

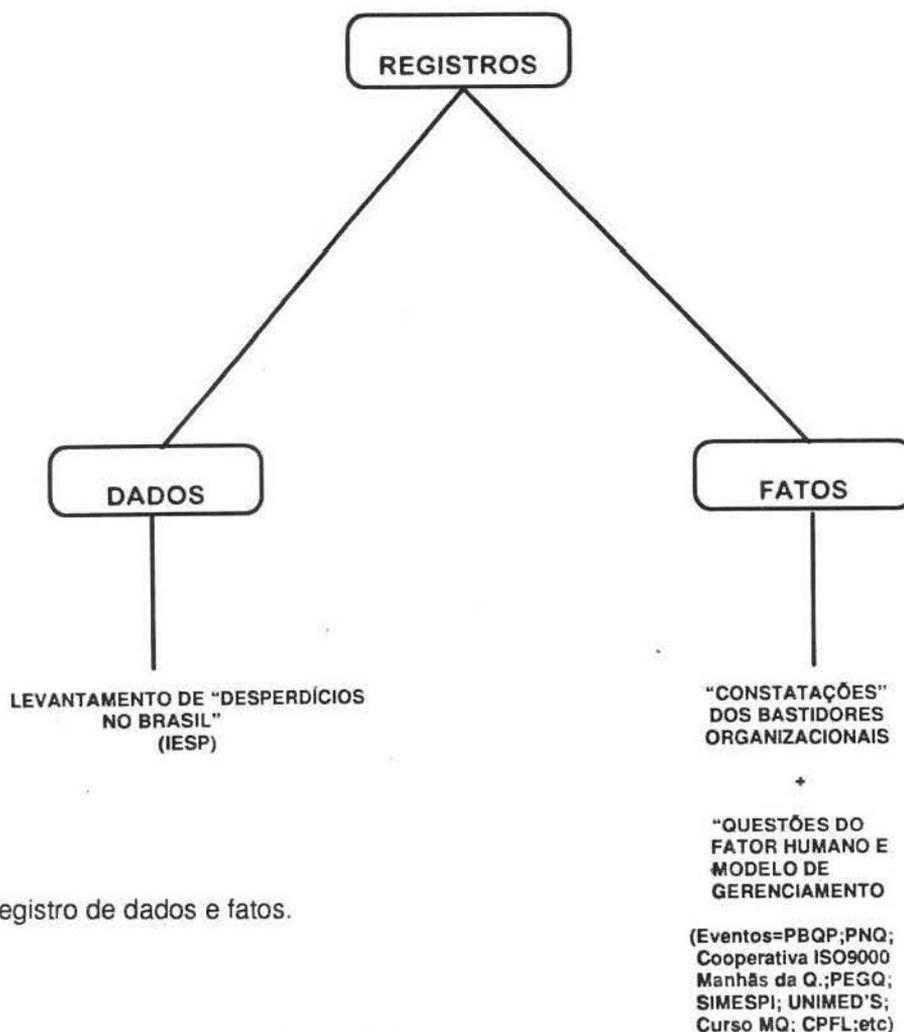


Figura 3 - Registro de dados e fatos.

2.4.1. Dados e fatos significativos não ditos

Várias situações⁽¹⁰¹⁾ vem sendo observadas no campo organizacional, em relação aos fatos que ocorrem no País e nas organizações em geral, mas que nunca são registrados, devido ao risco de comprometimento que pode ser causado por uma informação interna que seja formalmente declarada e explorada no ambiente externo.

Normalmente, o que acontece são os comentários de bastidores com base em insatisfações pessoais e profissionais; relatos considerados como pitorescos; procedimentos de condutas duvidosas; causas abafadas e protegidas de efeitos que influenciaram negativamente metas a serem alcançadas ou ocasionaram prejuízos de ordem ética, moral ou financeira; objetivos ocultos⁽¹⁰²⁾ e subjetividade de

atitudes e ações; continuísmo de ação gerencial comprometida com o passado; entre tantos outros que se mencionados, levariam uma boa parte do espaço escrito.

Levantamentos e estudos de peso como o de Chandler Jr.⁽¹⁹⁾, por exemplo, - baseados em intensivos estudos sobre as organizações : General Motors, Du Pont, Standard Oil of New Jersey e Sears/ Roebuck, - deixam hilariantes as pesquisas e estudos levantados no Brasil sobre os comentários de bastidores discriminados anteriormente. Primeiro que quando as informações são relevantes em relação ao grau de compromisso da organização com o ambiente externo, o seu conteúdo é maquiado de forma a demonstrar uma visão positiva.

Basta verificar o levantamento divulgado em setembro de 1994, pelo Instituto de Engenharia de São Paulo sobre "Desperdícios no Brasil no ano de 1993" (vide figura 4).

O levantamento executado apresenta dados e informações sobre os desperdícios e os esbanjadores de recursos em nosso país, destacando-se :

- a pretensão de ação e a capacidade gerencial e financeira do Estado brasileiro são incompatíveis;
- o estado empresário é inflacionário por não submeter a salutar disputa de mercado, operando em regime de privilégios;
- os executivos das estatais, sem compromisso com seus resultados, não são incentivados para melhoria no desempenho das empresas sob sua direção;
- a ausência de engenharia na determinação dos níveis e prioridades de investimentos e na compatibilização da política governamental;
- outras informações sobre incompatibilidades de aplicação de recursos; aplicações errôneas de ações corretivas em vez de ações preventivas; falta de métodos de gestão; casos que deram certo, e indicadores internacionais de produtividade mostrando a ineficiência do Brasil em relação à média mundial e o Japão em : índice de rejeição, retrabalho, gastos com assistência técnica, tempo de entrega, lotes produzidos, rotatividade de estoques, "set-up" de máquinas, tempo de valor agregado, quebras de máquina, investimentos em P & D, melhorias, treinamento, número de níveis hierárquicos, dentre outros.

Não se contesta neste momento, a veracidade das pesquisas e sim, o porque da não divulgação do que realmente acontece nos bastidores da organização. Por falta de ação, isto acaba influenciando significativamente o seu desempenho, que mesmo apresentando bons resultados, poderia ser melhor.

Como base para o registro dos fatos, são citados os vários eventos, a saber :

Manhãs da Qualidade ⁽⁸¹⁾,

CPFL - painel da Qualidade Total ⁽²⁵⁾,

Curso do Mestrado em Qualidade ⁽⁸⁵⁾,

PBQP ⁽¹⁰⁹⁾,

Cooperativa ISO 9000 ⁽²⁴⁾,

III Encontro do PEGQ ⁽¹¹⁰⁾,

PNQ ⁽¹¹²⁾,
SIMESPI ⁽¹²⁶⁾,
UNIMEDS ⁽¹²⁷⁾,

além de contatos feitos com profissionais de empresas privadas e públicas, participação em cursos, seminários, palestras, principalmente em São Paulo, interior de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, com o objetivo de explorar disfunções que ocorrem na gestão de negócios, entre o que se fala e o que se pratica.

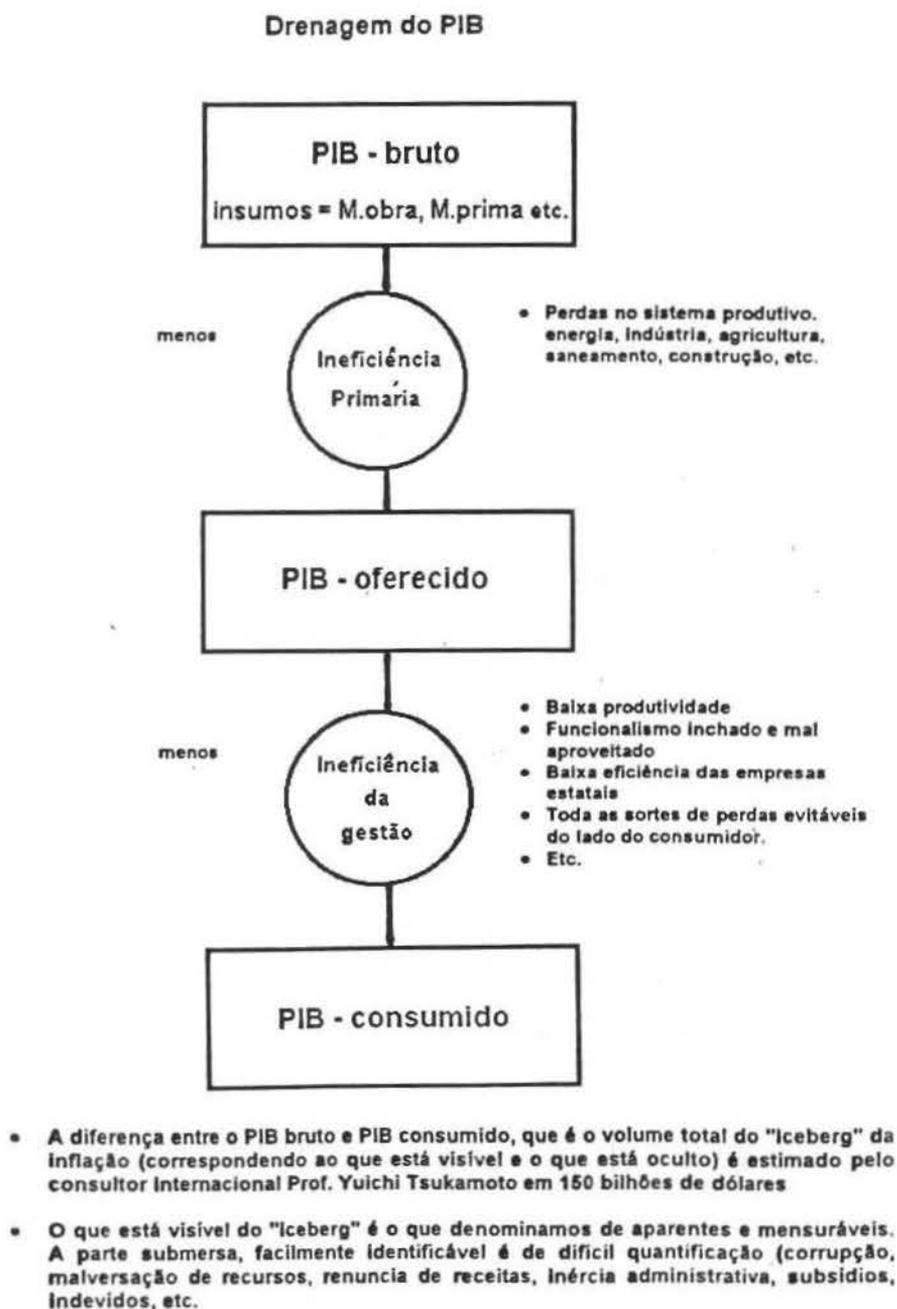


Figura 4 - Drenagem do PIB - fonte : Instituto de Engenharia SP.

Apesar de toda parafernália para a Qualidade Total efervescente no mercado, várias organizações sequer pensam em fazer algo realmente confiável sobre a questão de melhorias, sejam produtos, processos e/ou serviços⁽¹⁰¹⁾.

Desconhecem, por exemplo, sobre os padrões internacionais e ainda consideram sua pseudo-qualidade semelhante ao que existe de mais avançado no exterior, mas sem nenhuma base evidenciada objetivamente.

Com a abertura gradual à importações, o governo brasileiro pode proporcionar o compromisso para a alavancagem rumo a melhoria da Qualidade das organizações ou a sua falência, caso não se enquadrem em regras inovadoras. Aqueles que não se preocuparem ou não considerarem a importância da mudança de atitude diante de tal envergadura, que se preparem, pois estarão a mercê de um futuro bastante duvidoso e de grande risco.

Em relação aos fatos que ocorrem nos bastidores de organizações no País, observa-se as seguintes constatações :

- grau de obsolescência cada vez maior em relação a recursos humanos, materiais e técnicos;
- inoperância e decadência do serviço público;
- constante valorização da desonestidade e corrupção;
- total e completa desvalorização do ser humano;
- reações do ser humano somente com base na crítica;
- acomodação do ser humano com o código de erro officiosamente existente;
- conflitos entre subordinados e chefias baseadas na incompatibilidade de expectativas e acordos operacionais;
- falta de discernimento em detrimento do conhecimento e da informação;
- apresentação de resultados medíocres;
- as empresas não respondem (quando respondem) adequadamente às mudanças;
- continuam paralisadas (as gerências), relutantes e algumas até ossificadas para reagir frente a novas condições;
- utilizam e aplicam novas idéias, mas sem nenhuma postura profissional, com considerações somente filosóficas;
- promovem treinamento sem condições de adequação no cotidiano;
- possuem programas da qualidade convivendo com lideranças autocráticas ou "laissez-faire";
- promovem cortes de despesas, iniciando pelo treinamento e demissões sem critério sério;
- tratam com descaso clientes internos e externos;
- apresentam administrações descompromissadas com o futuro da organização;
- a incompetência⁽⁹⁸⁾ inconsciente é instalada nos altos escalões da organização;
- aplicam ações corretivas sem base, em vez das ações preventivas e contingenciais com base na gravidade e probabilidade;
- utilizam de objetivos estabelecidos duvidosamente;

- o processo decisório e a elaboração de políticas não levam em consideração a área operacional;
- o acesso da cúpula é somente às áreas de Assessoria, considerando uma aventura interagir com o "chão de fábrica";
- é mais prudente freqüentar os escritórios centrais e administrativos, as salas de conferências ou se refugiar em sua própria sala (sempre ocupada), do que interagir com os estranhos ambientes das fábricas e os difíceis contatos com os clientes e consumidores;
- são desconhecidos os fatores que devem ser melhorados;
- é evidente o medo de correr riscos e tentar novas idéias sobre a utilização e a operação de recursos;
- determina-se metas prioritárias em um exercício e uma outra série conflitante no exercício seguinte;
- não mantêm o hábito de pensar estrategicamente e como sendo um potencializador competitivo;
- as reuniões (normalmente em excesso) são meramente informativas, "enxuga-gêlo", "fococas globais", "caça aos culpados", "mostra de autoridade" e nunca de PROGRESSO;
- os métodos de administração usados, alguns não chegaram nem na administração científica (Fayol, Taylor);
- o sistema de comunicação é desenvolvido através de recados informais, manuscritos em pequenos blocos de papéis;
- as áreas operacionais continuam a ser ignoradas na cultura organizacional, não passando de meros "centros de custos";
- a não existência ⁽⁹⁸⁾ de práticas que buscam a realização do cliente em vez do seu sacrifício;
- a cegueira em "marketing" em vez da visão mercadológica;
- o "jogo do poder" em vez da ética;
- a prepotência e a falta de conhecimento em vez do bom senso e do óbvio;
- o comportamento patológico em vez do profissionalismo e a coerência das atitudes e ações;
- a omissão e busca de culpados em vez da resolução de problemas e a tomada de decisão;
- o imediatismo em vez do propósito estratégico;
- a contínua indicação de técnicos para cargos de liderança sem a devida preparação;
- a chefia em vez da liderança;
- a não existência de uma competência inconsciente;
- a não compreensão da realidade em prejuízo à busca pelo equilíbrio nas inter-relações;
- a desvinculação entre o indivíduo e a organização;
- o fazer-de-conta em vez do dar-se-conta;
- a não geração de um ambiente favorável que propicie as pessoas desenvolverem os seus trabalhos e talentos, praticando um método confiável que oriente e potencialize as atividades do cotidiano;
- a falta de constância de propósitos, visando melhorar continuamente o desenvolvimento de produtos, processos e/ou serviços;
- a não autenticidade no relacionamento de trabalho, dificultando o estabelecimento da confiança mútua;
- a constante utilização do ato de convencimento de pessoas;

- a não consideração das funções de QDCL (Qualidade, Disponibilidade, Custos e Lucratividade) em todos os processos da organização;
- a não contribuição individual com o grupo de trabalho de forma equânime, para potencializar o conhecimento através de ações pró-ativas;
- a proliferação do comportamento de pessoas condicionado pela barreira do ego ⁽¹¹⁶⁾, que é reconhecida quando mudanças ameaçam o "status-quo";
- a insegurança emocional exaurindo o desenvolvimento de relações satisfatórias com base na confiança.

Analisando tais constatações e olhando para a organização em sua luta pela sobrevivência diante de suas necessidades e as exigências do mercado, verifica-se a corrida por programas de mudanças, quando passa a existir o risco financeiro, ou mesmo quando são desenvolvidas tentativas para a adoção de qualquer novo paradigma. O problema é que a organização na tentativa de zerar o distanciamento que há entre a sua situação atual, a realidade observável e o que terá que perseguir; - em seu afã, acaba desconsiderando aquelas ocorrências de bastidores, que sem registro algum não possibilitam uma posterior resolução.

Na verdade, o que acaba acontecendo é a formulação para novas aplicações de programas de melhoria sem levar em conta os fatores que deveriam ser ao menos trabalhados.

Levar em consideração hipóteses fracas ou sem melhor reconhecer aqueles fatos que parecem ser subjetivos e fazem parte da estrutura, mas de maneira informal, ou seja, existem de fato mas não são reconhecidos; podem comprometer significativamente a operação e a condução da organização, mesmo porque não há uma clara separação do que é trivial e do que é vital.

Ao longo da história da atividade empresarial, a condição de vários modelos de administração ou da aplicação de novas tecnologias não terem apresentado sucesso na maioria das organizações, boa parte se deve as constatações aqui mencionadas. A compreensão da realidade é fundamental para formular hipóteses sólidas.

2.4.2. Fator humano

Também observável neste ambiente é o fator humano, que apesar dos vários estudos e modelos para aplicação de como trabalhar com as suas potencialidades, aqui como em todo Ocidente, os resultados são incipientes⁽⁹⁷⁾.

No início, o modelo de gestão de recursos humanos, até que funciona bem, mas depois os efeitos colaterais são as vezes um tanto quanto danosos.

Perguntas até hoje sem respostas são colocadas, mas ainda não houve quem as respondesse :

- porque programas de mudanças não geram mudanças ?
- porque temos pessoas tão inteligentes e organizações tão burras ?
- porque que é tão doloroso, difícil e complicado a correlação forte entre o gesto e a palavra ?

- porque o Ocidente não consegue, de fato, trabalhar com potencialidade em grupo ?
- embora de maneira subjetiva, porque que a administração de qualquer recurso, não é considerada/tratada como ciência ?
- porque as relações interpessoais continuam sendo de desconfiança ?
- porque não se leva em consideração a cultura organizacional ?

As pessoas que fazem parte de uma organização, no geral, clamam por mudanças, mas em suas ações nota-se uma "espécie de inércia e comodismo", tipo aquela que se reclama do paternalismo, mas não vive sem ele, sendo mais cômodo ficar em uma posição que não seja a da linha de tiro e ter alguém para culpar, e se possível crucificar sobre os erros acontecidos⁽¹⁰⁰⁾.

Não existe um processo de troca e tampouco uma relação de confiança clara e objetiva, mas uma vivência de conformação.

Em relação à atividade humana, o individualismo nas equipes se torna aparente ao longo do tempo e mesmo com os conceitos existentes de como uma equipe deve proceder.

No início tudo é aceito e belo, mas com o correr do tempo, vai ficando acentuado o individualismo como a maneira apropriada de relacionamento e a incorporação deste nas idéias, trabalhos e projetos. O emocional se torna mais forte que o racional, as chefias são orientadas para a hierarquização de ações e a liderança não aparece em nenhum momento. Lembremos que a emoção sufoca e distorce a razão e conseqüentemente o discernimento e a decisão.

Os sistemas mudam conforme mudam as chefias e o poder exerce as suas ações em cima da autoridade.

2.4.3. Gerenciamento

A tão propalada gestão de negócios e o aclamado gerenciamento dos anos 90, divulgados pelos diversos canais de competência que versam sobre assuntos de gestão e modelos de gerenciamento, não correlacionam com o que realmente acontece⁽⁹⁷⁾.

Vendo os programas jornalísticos na TV ou lendo o que a imprensa escrita e falada exibem em suas publicações e programação diária, verifica-se a incompetência existente na gestão tanto do setor público como do setor privado, ou seja, o discurso não bate com as atitudes, ações e resultados.

Na verdade, afunda-se em um caos fazendo de conta que se está em outra dimensão com idéias e metas revolucionárias, sem tomar conta da realidade lá fora.

Olhando para as organizações nota-se que a grande maioria são gerenciadas por uma alta administração ossificada em uma espécie de "pré-história do gerenciamento".

Exemplos :

a.) Missão da organização.

Quando existe não é clara.

b.) Planejamento.

Através de uma proposta orçamentária anual e metas baseadas em dados históricos;

A avaliação da organização é baseada nos resultados;

Não existe conceito orientado para o processo.

c.) Ambiente externo.

A sua referência de futuro não considera os principais elementos do ambiente externo;

É considerado apenas os sucessos do passado e a base política pessoal.

d.) Reciclagem.

A atualização vem somente da TV e jornais;

A fonte de inteligência é a autoridade e não os recursos humanos;

A base gerencial é muito pessoal, pouquíssima profissional e nada científica.

e.) Formulação de políticas, metas e ações.

A forma e conteúdo das políticas não são claros (quando existem) e são tratados como "segredo de estado";

O sistema de medidas são "instantâneos" ou baseados na intuição, experiência e coragem;

O tratamento científico (se existir) no processo da organização é apenas para servir de "adorno", ou seja, utiliza-se a ferramenta ou a técnica sem o conceito, ou ainda, se preocupa mais com a aparência do que com o conteúdo;

Ao método também é dado quase ou nenhuma importância.

f.) Base de administração.

A administração do negócio não é baseada nas funções de Qualidade, Custos, Disponibilidade e Lucratividade.

Disposto esse contexto, torna-se favorável a operacionalização da "estagnação intelectual" e a abertura para a "indigência organizacional".

Para a formulação da hipótese, como sendo a Arquitetura Estratégica, considera-se os seguintes argumentos :

3.1. Índices, indicadores e dados sobre Qualidade e Produtividade das organizações, com divulgação dos vários órgãos de comunicação no País

O que vem a factuar a divulgação e seu conteúdo que demonstra as ineficiências existentes ?

O não comprometimento com o esforço para a compreensão da realidade sobre Qualidade, tendências de mercado e novos paradigmas, devido ao fato de organizações reconhecerem o atual momento da Qualidade como :

- um exercício de modismo;
- não saber o que realmente é;
- o objetivo declarado não é o objetivo real;
- o ambiente é extremamente viciado em práticas tradicionais;
- e a existência da ilusão do conhecimento.

Respectivamente os motivos citados anteriormente existem com base nos seguintes :

- Exercita-se o modismo, para vender ou mesmo desenvolver a imagem do negócio.
- Se a onda é fazer com a Qualidade a associação perfeita com o nome da organização, torna-se comprometedor um envolvimento desse naipe, e sem nenhuma base concreta existente em seus processos.
- Se não se sabe o que se quer, onde se vai, e como atuar frente ao conceitual da Qualidade, como sendo uma arma estratégica, cai-se na armadilha dos ensaios e erros sem nenhuma finalidade mensurável.
- A incompatibilidade entre o objetivo declarado e o objetivo real leva a disposição de se querer sacrificar o objetivo declarado, afim de se alcançar outras finalidades, as vezes até ditas ocultas.
- Quando se tem um ambiente, tanto interno como externo à organização, viciado em práticas ultrapassadas, em contínuismo de ações, ossificadas na negação do mudar, mesmo que isto signifique sua morte, a resistência pela reaprendizagem se torna extremamente forte com base na experiência de glórias passadas, mas que de tão envelhecidas, já não reagem diante das novas exigências mercadológicas.
- A ignorância justifica a sua existência também pela completa ausência do conhecimento, isto é, não se busca a aprendizagem contínua.

3.2. Fatos que ocorrem nos bastidores das organizações

Na verdade são situações, acontecimentos ou até casos não registrados formalmente nas organizações, mas que tratam diretamente das disfunções que ali ocorrem, conforme citado no capítulo 2.

O que ocasiona aquelas deturpações são : falta de critérios, barreiras do ego, princípios que não são correlatos com atitudes, exemplos de não lideranças, falta de discernimento, - que acabam justificando a paralisação intelectual e a inófia organizacional.

3.3. Fator humano

Considerando que o ser humano, apesar de sua racionalidade e problemas de comunicação com o seu meio, tem como a mais velha aspiração a busca pela felicidade e bem-estar; não se pode deixar de considerar que o conjunto de todos os fatores que fazem feliz uma pessoa é a Qualidade de vida.

A procura pelo próprio EU, os seus valores, a sua crença, são componentes dos anseios e necessidades que os colaboradores de uma organização aspiram como parte integrante e fundamental no ambiente de trabalho.

Vale à pena citar algumas máximas de autores que perceberam o fator humano em uma ótica diferenciada :

- "A desconfiança sempre ocorre no ambiente de ignorância" (Churchman : 1972-19).
- "O antiplanejador nunca pode reconhecer que qualquer "modo de pensar" que ignora a rica experiência e o julgamento possa ter qualquer valor" (Churchman : 1972-109).
- "O exequível e o explícito podem não ser a base correta para a tomada humana de decisões" (Churchman : 1972-252).
- "A verdade, surge da discordância entre amigos" (David Hume).
- "É da natureza humana do homem que, ao envelhecer, proteste contra a mudança, particularmente a mudança para melhor" (John Steinbeck).
- "O capitão não é o rei, mas apenas o "primus inter pares", o primeiro entre os seus pares, os seus iguais" (citação no livro Reengenharia de Hamer e Champy : 1994-91).
- "A prática de se esconder as pessoas "esquisitas" e de se cercar daquelas que "se parecem comigo" é uma prática morta. As pessoas criativas agem impulsionadas pela mudança e não são de convivência fácil" (Claus Möller : nov. 1992 - seminário internacional no Brasil).
- "De tanto ver homens burros mandarem em homens inteligentes, começo a achar que a burrice é uma ciência" (Gérsus - cartunista do jornal "Maré" - Angra dos Reis/RJ).
- "... o grande obstáculo à descoberta da forma da Terra, continentes e do oceano não foi a ignorância, mas a ilusão do conhecimento" (Daniel Boorstin : 1985).
- "Após ter sido inventado um novo objetivo, um novo programa precisa também ser desenvolvido para atingi-lo, nem sempre tomando por base programas pré-existentes, mas muitas vezes com base na percepção rápida" (Draper L. Kauffman, Jr. : 1980).

Disposto essas observações, será que o propósito das organizações não deveria ser o de obter lucro através da felicidade e bem-estar de seus colaboradores e contribuindo significativamente com a própria Qualidade de vida ?

Será que o esforço não deveria ser cooperativo em vez de competitivo ?

3.4. Gerenciamento

O gerenciamento tem sido efusivamente citado na década dos anos 90, mas no dia-a-dia nas organizações tem demonstrado que estamos afundando em uma crise de ingerência fazendo de conta que aquele grau de disfunção não é conosco ou ainda que se está em outra dimensão com pensamentos revolucionários sem ao menos perceber sobre a realidade nua e crua que ocorre externamente.

Acontece que em algum momento essa realidade vai quebrar a vidraça e entrar dentro de nossa casa.

Para melhor entender essa situação, basta olhar as deficiências ou mesmo a inexistência de :

critérios e prioridades;

base organizacional;

padrão do processo decisório;

ações pró-ativas;

coerência entre idéias, ações e riscos;

reconhecimento das fraquezas;

entre outras.

3.5. Abrangência, parâmetros e limites

A aplicabilidade do composto da Arquitetura Estratégica tem em sua abrangência os assuntos que tratam do escopo de projetos, programas, organizações em geral, áreas específicas, simulações em pequena escala, entre outros.

A abrangência leva em consideração alguns pontos como :

- a organização de idéias tanto a nível macro como a nível micro;

- a organização de trabalhos, sejam de ordem grupal ou individual;

- a busca em ser um orientativo, esclarecedor, e objetivo;

- a base de apoio para potencializar o "objeto em questão";

- a busca da adequação de tecnologias;

- a redução de conflitos internos trabalhando os conflitos externos;

- o desenvolvimento do trabalho utilizando-se da observação, percepção/intuição, reflexão e formulação do pensamento;

- tem a pretensão de ser "os óculos que permitem enxergar no escuro";

- tem a sua implicitação no processo de negócios;

- é parte integrante do cotidiano;

- promove a abertura de espaços para a previsão, visão e intenção;
- trabalha com o presente, recursos disponíveis e exercícios de variáveis virtuais;
- fundamenta a base organizacional;
- promove a ansiedade, a motivação intrínseca e a predisposição para o alcance de novos patamares;
- proporciona a correção de desvios de caminho;
- promove a facilitação na interoperabilidade das atividades empresariais;
- outros.

Os parâmetros considerados neste contexto tem como base os seguintes :

- a nova orientação de estratégia com foco no mercado/cliente;
- a agregação de valores dos vários temas, autores sem o objetivo da confrontação crítica e não construtiva;
- a estimulação dos quadros diretivos;
- a difusão e equalização do conhecimento;
- a formação do efeito multiplicador;
- o aperfeiçoamento contínuo das inter-relações;
- a consolidação das vantagens diferenciais obtidas;
- a otimização de custos como consequência;
- a agilização do processo administrativo;
- a ênfase da base de ganho;
- o proporcionamento de ações diretas na organização;
- a harmonização entre a voz do cliente com a voz do processo através da instrumentalização de ações estratégicas;
- a aprendizagem contínua;
- outros.

Os limites que estremam a aplicação do composto da Arquitetura Estratégica, demarcando a sua capacidade de influir na gestão de negócios, podem ter os seguintes :

- o "rush" do dia-a-dia;
- individualidade das pessoas;
- não credibilidade no meio ambiente;
- necessidades primárias não atendidas;
- problemas corriqueiros não considerados;
- capacidade interna;
- poder de influência duvidoso;
- condição de mobilização;
- tratar a aplicação como receita de bolo;
- promover a aplicação quase sempre fora do ambiente de trabalho;
- basear-se em "slogans";

- tratamento em paralelo e diferenciado do processo de negócios;
- uma nova atividade que concorre com as atividades existentes;
- ter como base somente a experiência prática vivida;
- ter como base somente a experiência teórica vivida;
- fazer de conta;
- outros.

3.6. Base teórica para a formulação da hipótese

O objetivo de desenvolver e apresentar hipóteses que venham a agregar valor na geração de soluções para os vários aspectos mencionados na presente dissertação, é principalmente o de fornecer elementos para a verificação e contestação dessas hipóteses, explorando o que já se disse e revendo o assunto sob uma ótica diferente. É a busca em explorar e gerar uma nova idéia organizacional.

Não é objetivo aqui, demonstrar a hipótese elaborada com o intuito que se sabe tudo, com soluções mágicas que cobrem toda e qualquer necessidade relatada. Também inclui aí, a utilização de uma linguagem que seja referencial^(31:117), onde todos os assuntos relatados sejam chamados pelo nome mais comum.

A hipótese levantada, não tem o cunho prescritivo, com base no conhecimento ordinário, que é a tradução do "viver sem conhecer", buscando a ampla condição de ser criticável, onde possibilite o desenvolvimento da ciência e a produção da investigação científica, sem formas e métodos estáticos. A única certeza que se pode ter é a da aproximação que tem como base a busca contínua em tentativas de se localizar erros e não garantir a verdade. A crítica tem que ser sistemática, submetendo a hipótese em contínuo processo de prova com o intuito de agregar maior valor ao seu conteúdo, através de seu enriquecimento e atualização, possibilitando inclusive a sua própria superação.

A ingênua ilusão do conhecimento provoca a criação de mitos, - a geração da verdade absoluta.

As hipóteses são desenvolvidas para possibilitar a falseabilidade ou a corroboração.

Se for falseável através da verificação, é processada a sua rejeição, dando condições para a renovação, através da geração de novas hipóteses.

Se for confirmada, a sua validade é temporária, mantendo o caráter hipotético, para que possa ser enriquecida, atualizada e se possível superada.

No estabelecimento da hipótese a ser considerada, conforme o contexto do tema da dissertação, têm-se em relevância os elementos que compõem a idéia para a estruturação e consistência da Arquitetura Estratégica aplicada à processos de gestão.

O seu principal objetivo é possibilitar constantemente indagações sobre o seu propósito, processo, níveis de eficiência e eficácia, onde investigações possam ser operacionalizadas a fim de promover

uma permanente remodelação que confirme ou não a sua utilidade, contribuindo para a total anulação de passividade, da opinião infundada, da convicção subjetiva e crenças pessoais, - tão ainda naturais no âmago da alta cúpula de organizações que sobrevivem às custas da incompetência hábil (Argyris:1992) não sustentada por provas críticas.

3.7. Deduções iniciais

Por mais que haja a disponibilidade de meios para tratar do desenvolvimento de trabalho em conjunto, o nosso sistema ocidental, ainda conserva a atitude individualista e a centralização de informações, que se bem adequados em sua utilização, podem prover várias realizações e agregação de valor em relação ao propósito de destino, do que se almeja alcançar.

Extremamente difícil é a predisposição do indivíduo para o reaprender ou mesmo solidificar a base de conhecimento adquirida, através dos erros e desvios cometidos, praticando sistematicamente um método que venha a corrigi-los ⁽⁴³⁾.

Devido a forte cultura estabelecida para o individualismo, a busca pela sua verdade e o desenvolvimento de suas potencialidades, o indivíduo passa a ter uma luta própria e silenciosa, constante e ferrenha por aquilo que acredita ser o seu grande trunfo.

Aliado a essa prática duvidosa, o desenvolvimento de uma predisposição para agir em conjunto e o esforço para o exercício de pensar, fica comprometido ao longo do tempo, e sem base futura para o ambiente favorável que deveria existir.

O esquema de trabalho conjunto e a sua própria organização, em termos de rotina, acaba se esvaindo por não se conseguir formatar uma nova maneira de trabalhar em conjunto.

O que na verdade existem, são artefatos e soluções plásticas, que em primeiro momento dão a impressão que tudo reina na mais perfeita ordem e tecnicamente solidificado, com a utilização de ferramentas de trabalho extremamente precisas e atuais. Nesse ambiente de aparência branda, mas inicialmente "minado" pelos "objetivos ocultos" que permeiam o comportamento do individualismo, passa a existir uma competição acirrada, ocultada entre os princípios declarados e as atitudes e ações desenvolvidas em um ambiente de trabalho.

Mesmo com todo o estudo pelas ciências humanas e sociais, a Qualidade inter-relacional dos indivíduos em nosso meio continua frágil, dando plenas condições à incubação da desconfiança, do "levar vantagem" em detrimento de outrem, e o estabelecer do bem-estar somente de poucos.

Naturalmente, um ambiente com essas condições acaba sendo conduzido pela própria inércia onde o que se diz não se pratica e o que se pratica não se diz. Enfim, torna-se um ambiente pitorescamente medíocre, envolvido por várias técnicas e metodologias, implementadas pelo conhecimento superficial e nunca praticadas conjuntamente.

Com isso, a implantação e manutenção da prática acaba sofrendo de espasmos contínuos, sem fim alcançável, descartável ao longo do tempo, pronto para receber a próxima novidade lançada no mercado.

A prática de uma metodologia não começa pelos livros ou novidades de mercado e sim pelas necessidades⁽⁴³⁾, portanto, é fundamental saber extrair a essência dos fatos evidenciados. Essa habilidade é crítica para o sucesso no desenvolvimento de técnicas e ferramentas de gestão.

A análise e integração dos fatos evidenciados são pró-ativos e sinérgicos, desde que sejam observados e analisados individualmente, mas com um único e comum alvo.

Em ambientes caracterizados pela individualidade, as pessoas não estão preparadas para receberem críticas e reagem, ora explícita, ora implicitamente contra elas. Normalmente, o papel em que está se desempenhando é o que deve ser o objeto da crítica, mas acaba se confundindo com a pessoa. O mesmo se dá quando fatos são observados.

A habilidade para interagir em conjunto, se mal conduzida, se torna um desastre e não haverá metodologia que seja boa e integradora.

O propósito pela adequação ao uso de uma metodologia deve ser o de agregar valor para a sobrevivência e perpetuação do negócio em que se está, realizando para isto o esforço necessário, equilibrado e focalizado. Portanto, para extrair a essência dos fatos, é fundamental uma Arquitetura Estratégica que sobremaneira influencie a Qualidade da gestão de negócios, seja tratando das partes, seja tratando do todo.

3.8. Outras referências

Além das referências bibliográficas citadas anteriormente, a Arquitetura Estratégica tem como referencial teórico, os vários autores que tratam dos assuntos que envolvem, principalmente, Administração, Estratégia, Planejamento Estratégico e TQM. Esses autores estão referenciados na bibliografia.

A Metodologia, tem como objetivo buscar as seguintes resultantes :

- criar e prover valores aos clientes;
- objetivar as metas estabelecidas, controlando desvios ocasionados, por exemplo, pela pressão de tempo, pela falta de visão ou pela falta de percepção;
- orientar as necessidades de um empreendimento, contribuindo para a fixação do objetivo do negócio;
- apoiar e potencializar a consolidação da organização e o seu desenvolvimento auto-sustentado, viabilizando a sua perpetuação por longo prazo e a curto prazo a condição concreta do ganho financeiro (sobrevivência);
- possibilitar que a organização, gradativamente, obtenha consistência e estrutura que a suporte em estratégias que viabilizem o seu êxito;
- abranger melhorias tanto para prever mudanças - controle, como para gerar novas formas de se ver e fazer coisas - ruptura;
- buscar novos níveis de desempenho;

- gerar ações que venham a enformar uma nova consciência dentro e fora da organização;
- delinear movimentos e operações, selecionando onde, quando e com que atuar, de modo a aliar recursos a oportunidades orientados ao contínuo aperfeiçoamento dos atributos que influenciam a gestão de negócios;
- criar estruturas e processos visando : converter recursos em formas adequadas ao atendimento de necessidades empresariais e, alcançar ou manter posições relativas e potenciais, através de ações que compõem as intenções globais da organização favoráveis ao valor do cliente.

A idéia da Arquitetura Estratégica, através de um dos seus elementos - A Metodologia - provoca a integração das características do Planejamento Estratégico com os componentes e princípios do TQM. Butz⁽¹³⁾, comenta que, apesar do TQM ser a estratégia mais amplamente adotada para melhorar a produtividade e competitividade, nos últimos cinco anos, ainda é bastante limitada a sua integração com as estratégias do negócio. Isto, porque o TQM é freqüentemente tratado como uma iniciativa separada, e que na verdade, este necessita ser integrado totalmente, com a operação e a estratégia do negócio, sendo essa integração iniciada com o planejamento estratégico.

O mesmo autor, diz que essa limitação, é a chave para resolver o problema do reduzido sucesso na adoção do TQM, relatando argumentações contrárias as estórias de sucesso de Companhias como Motorola, Xerox, Milliken e Harley-Davidson.

Paralelamente, os demais elementos da Arquitetura Estratégica são introduzidos na gestão de negócios, de forma gradativa, mas tendo a Metodologia como o ponto inicial, no processo de gerenciar mudanças e influenciar a própria gestão, com o propósito de viabilizar a sintonia fina da organização (desempenho interno), com o ambiente externo (mercado/clientes), de forma harmoniosa e conciliadora, através de esforços, recursos e oportunidades.

A Arquitetura Estratégica é um movimento regular de atividades em uma seqüência organizada que modela a maneira de fazer o negócio, através de uma abordagem científica, com o objetivo de promover e controlar rupturas que signifiquem novos/diferentes conceitos, que possibilitem o alcance a novos patamares de desempenho.

Esse movimento em direção a novos níveis de desempenho, abrange melhorias tanto para prever mudanças - controle, como para gerar novas formas de se ver e fazer coisas - ruptura. O seu esforço em atingir determinados resultados se dá através do ato de controlar o seu processo apoiado por um ciclo de planejamento, integrado com uma base de dados e fatos cientificamente elaborados, e com foco nos poucos mas críticos para o sucesso do negócio.

A Arquitetura Estratégica é um movimento que faz parte da gestão de negócios, portanto, é parte integral e orgânica das operações cotidianas.

A essência deste movimento está na sua interligação com o processo do pensamento que proporciona uma nova maneira de se ver as coisas e de como se deve orientar a busca pela vantagem diferenciada, visto que pela lógica se prova e pela percepção sensível se descobre. É o velho novo formato para transformar o pensamento em uma linguagem clara e entendível, e esta em ações pró-ativas.

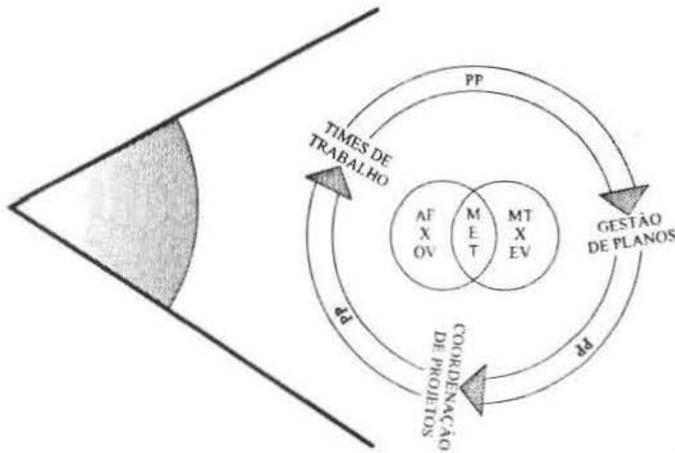
As ações pró-ativas são o esforço para estabelecer a direção estratégica, transcendendo todas as fronteiras da organização e sendo um instrumento orgânico destinado ao futuro do empreendimento a longo prazo, possibilitando a sua sobrevivência e perpetuação.

O movimento da Arquitetura Estratégica é cíclico (ver figura 5), onde existe uma interoperabilidade dinâmica entre a gestão dos planos, a coordenação de projetos e os times de trabalho.

Essas três entidades desenvolvem o diálogo necessário à cooperação de esforços apoiados e potencializados pelo processo do pensamento, que envolve todo o anel externo dos outros componentes do movimento. Isto é fundamental para o esquema de trabalho a ser desenvolvido, onde as funções integradas de planejar, coordenar e executar, são amplamente desenvolvidas por todos.

LEGENDA

PP = Processo do Pensamento
MET = Metodologia
AF = Ambiente Favoravel
OV = Organização Virtual
MT = Modo de Trabalho
EV = Estrutura Virtual



ESQUEMA DE TRABALHO

PCE = Planeja, Coordena, Executa

Figura 5 - O movimento do composto da Arquitetura Estratégica.

Os dois anéis internos representam o modelo da integração entre :

Ambiente Favorável X **O**rganização **V**irtual;

Modo de Trabalho X **E**strutura **V**irtual;

tendo no núcleo a **M**ETodologia;

todos circundados pelo **P**rocesso do **P**ensamento;

e dirigidos pelas entidades :

gestão dos **p**lanos;

coordenação **p**rojetos e

times de **t**rabalho.

O composto da Arquitetura Estratégica - AF X OV; MT X EV; MET e PP - estabelece o compasso e sincronia das atividades do negócio, seus recursos e oportunidades, com as mudanças e tendências do ambiente externo, proporcionando a distribuição equânime de esforços entre rotinas diárias, integração horizontal de processos e a gerência de políticas, mais as atividades de aperfeiçoamento contínuo, para influenciar e proporcionar a inovação.

Esse composto tem como objetivo, eliminar por completo, informalidades e opiniões infundadas, que ainda imperam na administração das organizações e sem fundo exploratório por coisas que além de valer à pena, signifiquem novas/diferentes maneiras de abordar com inteligência, situações preocupantes defrontadas ao longo de sua operação, em prol a sua sobrevivência.

4.1. METODOLOGIA

A metodologia é um conjunto de técnicas e processos utilizados para ultrapassar subjetividades, opiniões infundadas, abstrações, etc., tão comuns na área de gestão. Busca a solidificação da base organizacional, aperfeiçoando o processo decisório através da consciência crítica, objetiva e racional.

A metodologia proporciona o desenvolvimento do discernimento, habilitando-o a diferenciar entre o essencial e o casual, rompendo assim com a subjetividade de posições pessoais assumidas e afirmadas no conhecimento ordinário. É o caminho pelo qual se atinge um objetivo, regulando previamente, operações a serem realizadas, e apontando erros evitáveis, em vista desse objetivo.

4.1.1. CONCEITUAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO -

A importância de se criar condições para o desenvolvimento de um método confiável é básico para o sucesso de qualquer empreitada dirigida à Qualidade da gestão de negócios.

A questão de se usar somente movimentos de conscientização e motivação, que são freqüentemente aplicados pelas organizações, até que geram uma certa euforia no início, mas que acabam estabelecendo vários pontos de questionamentos, acerca de sua credibilidade.

Palavras, idéias, frases feitas e ações de convencimento não promovem resultados que demonstrem Lucratividade através da realização do valor do cliente.

Tratar da Qualidade (Business Week:ago.94) apenas pela própria Qualidade, é o mesmo que não isolar melhorias sem nenhuma contribuição de valor, por ex., ao serviço que é prestado ao cliente externo.

Na verdade, o que é fundamental no contexto apresentado e na própria qualidade da gestão, são os propósitos firmes de estabelecer um sistema, com base em um método que proporcione alcançar sucessos quantificáveis e qualitativos, através de uma verdadeira e confiável adoção de técnicas desenvolvidas passo à passo.

As fórmulas para se obter sucesso, previamente prescritas e existentes no mercado, seja qual for o empreendimento, podem comprometer sensivelmente um negócio, que além de ter as suas peculiaridades, necessita conceber e estimular várias novas idéias para a sua sobrevivência, e baseadas em suas próprias necessidades, para não colocar em risco o futuro da organização.

Tratar da Qualidade sem um efetivo e confiável método é buscar um saudável retorno através de uma Qualidade ilusória.

Quando da aplicação de uma metodologia visando esforços para a Qualidade, o foco tem que ser no cliente, atendendo às suas expectativas e satisfações, dentro de um custo razoável. Cada unidade monetária investida em Qualidade tem que ter como resultante, a manutenção de clientes e nichos de mercado.

Base conceitual

Existe ainda uma forte crença entre indivíduos, que acreditam ser a experiência e a esperteza o ponto vital de uma boa administração, onde se tem a intuição baseada em seu ego, aliada a uma coragem, exercida através de um conhecimento vindo de anos e anos de vivência rotineira e viciada pelo próprio meio.

Com isso, não é dada a oportunidade ao menos de se conceber o reconhecimento de novas maneiras de pensar, que venham a ignorar aquela exaltada experiência, onde acompanhada de um meticuloso julgamento, acaba zerando qualquer valor que poderia ser agregado àquela concepção.

As grandes lições que deveriam ser aprendidas e internalizadas com os erros do cotidiano, ou mesmo com as reclamações de terceiros, são na verdade as ricas oportunidades perdidas, possibilidades essas, que deixaram de ser realizadas e que acabaram promovendo a utilização errônea de recursos.

São aquelas oportunidades perdidas, que deveriam ser rigorosamente monitoradas, mas que infelizmente, nunca são declaradas no enunciado do cotidiano das operações de uma organização.

É a capacidade de pensar adiante, que torna o homem superior ao restante dos animais, levando-o a uma finalidade desejada, que venha a significar um benefício, em prol de sua própria sobrevivência e bem-estar.

Daí, a razão da existência de uma metodologia de gestão confiável, adaptada as necessidades da organização, e constantemente praticada e melhorada. É a metodologia, responsável pelas condições favoráveis em que o processo do pensamento humano possa ser sinergisticamente ampliado.

Sem metodologia de apoio aos sistemas gerenciais, a maioria das declarações de valor da organização não passam de meros modismos, inutilizando totalmente o seu propósito. Torna-se um compêndio de exortações que somente tem a função de potencializar a mediocridade da organização.

Além de suas várias outras funções, primordialmente, a metodologia deve contribuir para desvendar, onde as disfunções estão soterradas, levando ao "genba" aqueles responsáveis pelo comando da organização. O objetivo é fazer emergir as regras não-escritas que ali estão soterradas.

Também, a metodologia não é nenhuma outra atividade alheia a operação das atividades do dia-a-dia, e sim, é a maneira de se fazer o negócio; sendo a sua aplicação de cunho científico, ou seja, é a aplicação de uma metodologia científica na gestão de negócios com o objetivo de busca por melhorias incrementais e sobretudo revolucionárias.

Portanto, é a metodologia, uma função genérica da própria administração do que quer que seja. É um movimento dentro do campo do negócio, imprescindível e organicamente composta nas operações cotidianas.

Há de se saber que toda a prática de uma metodologia começa pelas necessidades e anseios de entidades que busquem soluções para os seus males, ou mesmo por rumos que garantam a sua sobrevivência a curto prazo e a sua perpetuação a longo prazo, através de um desenvolvimento auto-sustentado.

É fundamental criar uma consciência que permita proporcionar habilidades que lidem com os preceitos promotores da extração da essência de situações passadas, presentes e futuras.

O propósito essencial de uma organização é desenvolver uma metodologia de gestão, que venha a revelar, causas raízes de desvios que distorçam o andamento entre o que deveria e o real, cuja causa é desconhecida, mas necessita urgentemente ser conhecida. É desenvolver um meio de partilhar todas as idéias e informações, possibilitando à todos trabalhar conjuntamente em benefício da organização e do bem-estar da coletividade interna e externa⁽¹²⁵⁾.

Quem faz a organização são as pessoas, em contrapartida a organização dá as pessoas o propósito essencial. O que apoia a viabilização deste propósito são os métodos, isto é, a metodologia praticada. Melhor explicando, os arquitetos dos anos 20 teorizavam (e com razão) através de exemplos acerca de edifícios deslumbrantes e jamais construídos, porque a *FORMA VEM DIRETAMENTE DA FUNÇÃO*⁽¹⁰⁸⁾.

De nada adianta ser detentor de idéias ou coisas espetaculares como um belo edifício se este não for baseado em sua utilidade e usabilidade.

Portanto, a prática de uma metodologia não significa que se deve simplesmente repetir as idéias da mídia e de profundos conhecedores, ou mesmo começar pelos modismos do mercado. Significa sim, que o início de qualquer prática é pelas necessidades.

As projeções, as tratativas e demais mecanismos que são introduzidos para apoiar e potencializar a posição e crescimento da organização, devem ser baseados naquilo que é realidade e fato e não em bases fictícias.

O que se deve preservar é a finalidade básica de qualquer empreendimento frente as suas necessidades. A finalidade básica força a criação de um todo unificado.

Conseqüentemente, são as tarefas que devem determinar qual o perfil de pessoas necessário ao bom desempenho da organização e as inter-relações do indivíduo com ela, uma vez que a “forma vem da função”.

A prática de uma metodologia de gestão confiável elimina o ambiente de “aquisição de descartáveis”, onde as pessoas, normalmente, adquirem novas técnicas, metodologias, ferramentas, etc., sem nunca se aperfeiçoarem em nenhuma delas, continuando a troca por novas novidades ou modismos de mercado. Também, essa prática vem a proporcionar uma mudança (que deve ser passo-a-passo) na cultura organizacional, melhorando o dia-a-dia das atividades rotineiras e especiais, de toda a força de trabalho.

O alvo é vitalizar todas as atividades de melhoria (sejam incrementais, sejam revolucionárias) e promover o progresso contínuo e positivo nos processos de resultados.

A metodologia além de prática e confiável, precisa ser aplicável em sua ambiência, a qualquer momento e por qualquer indivíduo, que contribua para o bem-estar e crescimento da organização. Portanto, não se pode omitir as condições de sua adaptabilidade fácil e coesa dentro da organização, satisfazendo expectativas e necessidades dos usuários.

Além disso, a metodologia deve proporcionar o desenvolvimento dos próprios métodos dentro da organização, sejam específicos ou não, baseados na vivência do dia-a-dia e nas idéias de todos os seus colaboradores, frente ao seu processo de negócios e “clima” do ambiente externo. A metodologia contribui, sobremaneira com a atividade organizada, com o planejamento dinâmico e formal, e o

desenvolvimento da capacidade e criatividade humana. Esses se tornam componentes fundamentais e diferenciados das funções da organização, eliminando a ausência de direção; a incompetência hábil, inconsciente e inconseqüente impregnada nos vários escalões da hierarquia; e a proliferação dos "objetivos não declarados"⁽²¹⁾ nas entranhas das defesas⁽⁹⁾ organizacionais.

O processo

É fundamental a ênfase no processo da metodologia a ser introduzida, desenvolvida e implementada na organização, evitando sobremaneira, a existência da ausência de orientações, da direção clara e precisa e das metas estipuladas para o alcance de determinado fim.

Já não há mais espaço para improvisações e pobreza de resultados concluídos com mediocridade, pois os acontecimentos são cada vez mais imprevisíveis e acompanhados por mudanças rápidas. A condição ideal dos fatores competitivos, apoiada por uma base organizacional, que gere padrões com critérios e prioridades, devem ser associadas, a fim de contribuir com a gestão de negócios.

As respostas devem ser cada vez mais rápidas e precisas frente ao contexto mundial em franca, veloz e epidêmica mutação.

O objeto do processo da metodologia, que é o desenvolvimento de políticas e mecanismos de gestão, ressalta a base fundamental para a gestão de qualquer empreendimento. Sem essa orientação é o mesmo que nascer, crescer e morrer sem saber o porquê do fenômeno da vida e da contribuição para a prosperidade do ecossistema. Este último ainda lhe dá, em contrapartida, uma infra-estrutura para a sobrevivência e permite a sua evolução e aprendizado.

Deve se considerar com veemência não somente os fatores econômicos, políticos, tecnológicos, culturais e legais e sim os custos sociais e ambientais, que induzem a integridade física, psicológica e espiritual do homem⁽⁷²⁾.

O objetivo do processo é a busca contínua do equilíbrio harmônico entre as políticas para o alinhamento vertical; a integração horizontal e o fluxo das comunicações; e a otimização das unidades de operação - que sucedem nas organizações, sejam públicas ou privadas, sejam produtoras de bens ou serviços.

Enfim, arquiteta-se uma direção para a análise do contexto conjuntural, que viabilize uma clara noção do que pode ser possível, influenciável, desejável e explorável. A orientação é dirigida pelo mercado.

4.1.2. DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS E MECANISMOS DE GESTÃO - DPMG -

O desenvolvimento de políticas e mecanismos de gestão é sobretudo um processo de constante aprendizagem, com foco nas mudanças de demanda do meio ambiente, pois o que funciona hoje, provavelmente não será o suficiente amanhã. Com a focalização no cliente, mantém-se a atenção naquilo que signifique mudanças em suas necessidades, possibilitando através dessas constatações, definir os critérios que se tornarão a chave do sucesso de qualquer empreendimento.

As práticas aqui mencionadas tem como objetivo o seu desenvolvimento através de tentativas e erros, proporcionando a real condição de se aprender continuamente. Com isso, os indivíduos tem a possibilidade de prever e criar um modelo, experimentar, aprender com o que foi feito e melhorar. Este ciclo é repetido quantas vezes for necessário ou oportuno.

A essência deste processo é a condição de se criar sistemas e processos de negócios que estabeleçam padrões sem disciplinas rígidas, de maneira a fazer com que esses sistemas e processos sejam fáceis de usar e dêem prazer em sua manipulação.

Na verdade, é a aplicação de um método científico na administração, que ainda hoje é tratada como não ciência por diversos executivos, que insistem na aplicação de esquemas aleatórios, que acabam gerando disfunções em sua gestão de negócios.

O desenvolvimento de políticas e mecanismos de gestão é processado em fases, que caracterizam uma condição gradual de se formular e implementar um método de gestão que de passo-a-passo permita às organizações atingirem alvos de longo alcance, mas sem violentações estruturais drásticas ou mesmo a manutenção de uma realimentação do continuísmo de ação.

O processo DPMG - Desenvolvimento de Políticas e Mecanismos de Gestão, é representado através de um diagrama esquemático (ver figura 6), composto por quatro módulos que interagem entre si, provocando uma realimentação constante de suas partes, de modo a promover aperfeiçoamentos contínuos e rupturas que signifiquem novas maneiras de se fazer o negócio, cujo objetivo maior é o alcance de vantagens diferenciais, que levem as organizações terem como base, propósitos nobres e coletivos.

Esses módulos são, a saber : (1)Preparação do ambiente operacional; (2)Organização das intenções; (3)Composição dos fatores vitais e (4)Cenário para estabelecer o propósito estratégico (ver figura 6).

A preparação do ambiente operacional é desenvolvida em quatro fases, a saber :

Fase I - Preparação do conjunto de condições;

Fase II - Localização no tempo;

Fase III - Controle e verificação;

Fase IV - Efetivação de ações e padronização.

Este módulo tem como referências diretas aplicadas em seu contexto, a metodologia de Tregoe; Kepner(130), as ferramentas e técnicas de Ozeki; Asaka(103), Kume(75), Mizuno(90), Folledo; Ragazzi(36), Scholtes(122) e Juran(65,66).

A organização das intenções é desenvolvida em quatro fases, a saber :

Fase I - Organização e formatação das intenções;

Fase II - Ambiente interno e externo;

Fase III - Posicionamento estratégico;

Fase IV - Avaliação, revisões e integração.

Este módulo tem como referências diretas aplicadas em seu contexto, o conceito de desdobramento de políticas de Akao(2), King(73), Juran(64), Goal-QPC(45), a metodologia de tomada de decisão de Tregoe; Kepner(130), o conceito de planejamento de Parson; Culligan(108), as ferramentas e técnicas para o ambiente interno de Merli(84), Imai(59), Moran; Collet; Cotê(91), Scholtes(122), Folledo; Ragazzi(36), as metodologias e ferramentas para o ambiente externo de Jain(63), Mesch(88), Oliveira(93), Certo;Peter(17), as técnicas de posicionamento estratégico de Certo;Peter(17), Porter(113), e gestão de processos de Merli(84), ILAT(57,58), Juran(65,66), Goal-QPC(46), Scherckenbach(120), Hammer; Champy(52).

A composição dos fatores vitais é desenvolvida através dos seguintes elementos :

a) Dimensões-chave;

b) Processos críticos;

c) Focalização no cliente;

d) Abrangência do plano;

e) Estrutura orgânica da atividade organizada do trabalho.

Este módulo tem como referências diretas aplicadas em seu contexto, as ferramentas, técnicas e métodos de Akao(3), Parasuraman; Berry; Zeithaml(104,105,106,107), Merli(84), FPNQ(39), Whiteley(134).

O cenário para estabelecer o propósito estratégico considera as seguintes fases :

Fase I - Condicionantes do propósito estratégico;

Fase II - Etapas do propósito estratégico.

Este módulo apresenta o referencial teórico de forma distribuída por assunto, a saber :

Recursos e oportunidades - Certo; Peter(17), Argyris(9).

Valor do cliente - Sthal; Bounds(128).

Cultura organizacional - Ferro(35), Schein(119).

Benchmarking - Camp(14), Goal-QPC(47).

Supra sistemas - Merli(84).

Estratégias - Ansoff(6,7,8), Certo; Peter(17), Aaker(1), FPNQ(40,41), Gray(51), Kaplan: Norton(68,69), Khel(72), King(73), Shiba(125), Fukuda(42,43), Porter(113,114), Puri(115), Tregoe(131), Parson; Culligan(168), Juran(64), Karatsu(70).

Mensuração e controle - Akao(2), Juran(64,65,66), ILAT(57,58), FPNQ(40,41), Folledo; Ragazzi(36,37).

A metodologia da Arquitetura Estratégica, através de seu processo (DPMG), apresenta em todas as suas fases como sendo o seu mecanismo sustentador, o ciclo Deming, conhecido como ciclo PDCA e CAPD, conforme explicação de Shiba⁽¹²⁵⁾.

Esses ciclos se caracterizam em vários níveis de abrangência nas atividades e tarefas organizadas por pessoas que trabalham em conjunto, para alcançar um determinado fim.

A interoperabilidade e a realimentação entre as fases através destes ciclos regulares de planejamento, execução, avaliação e revisão são constantes, sempre com o objetivo de se alcançar resultados com ênfase e em função do processo, de modo a promover a combinação harmoniosa e conciliadora com o mercado (orquestração com o mercado).

DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DO PROCESSO DPMG

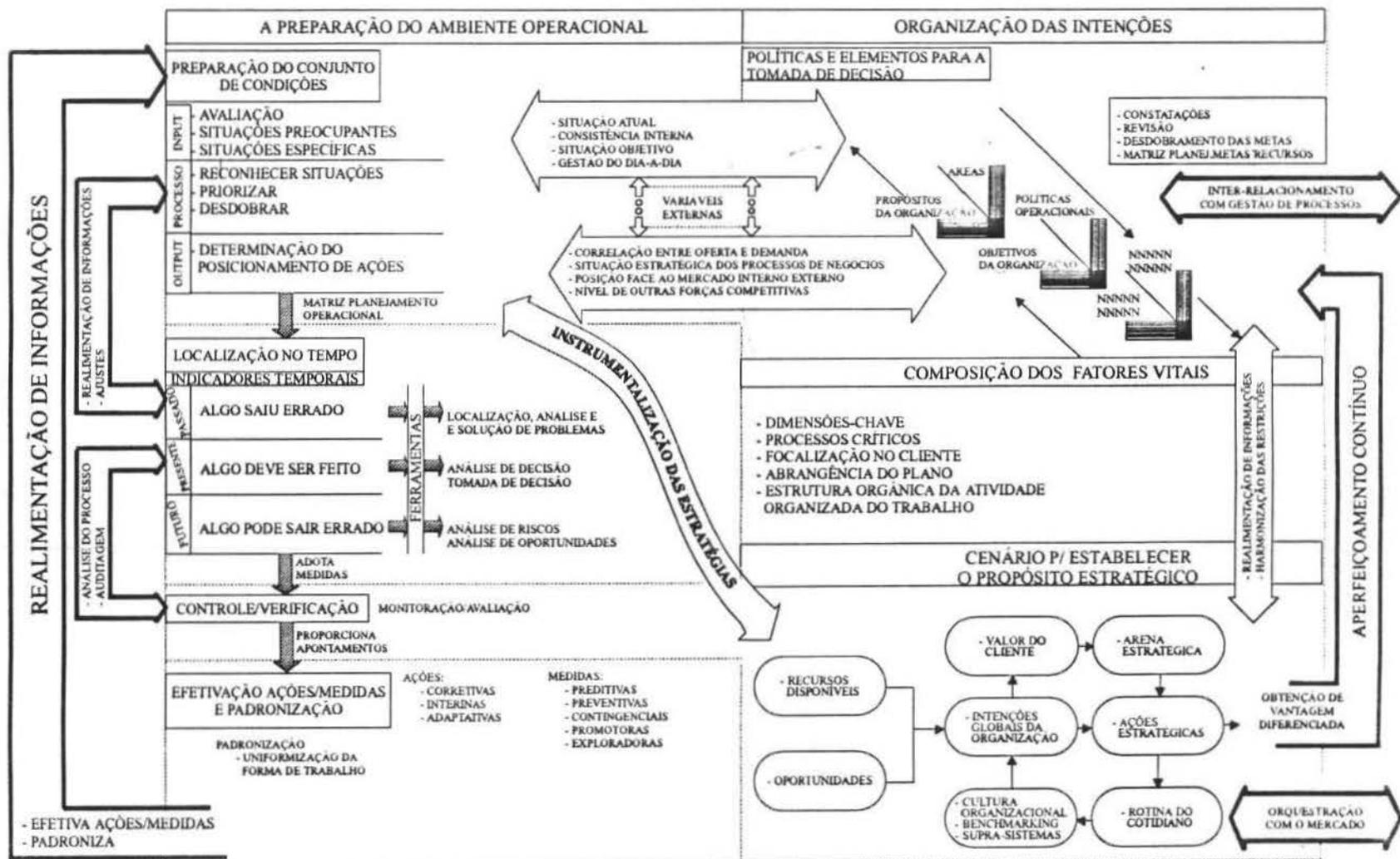


Figura 6 - Diagrama esquemático do processo DPMG.

MÓDULO I -

A PREPARAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL -

Tem como finalidade proporcionar uma base organizacional que defina como estruturar o fluxo operacional para processar as diversas situações que possam existir interna e externamente ao ambiente do empreendimento, dando gradativamente consistência estrutural para suporte de ações estratégicas dirigidas ao alcance de melhor e contínuo desempenho frente ao mercado.

Apresenta em seu conteúdo, as seguintes fases :

- Preparação do conjunto de condições;
- Localização no tempo;
- Controle e verificação;
- Efetivação de ações e padronização.

Fase I - Preparação do conjunto de condições

A preparação do conjunto de condições que possibilite o mínimo para o início do processo da metodologia, cujo objetivo maior é o desenvolvimento de políticas e mecanismos de gestão, tem como tripé básico em sua aplicação dinâmica, o controle diário, as atividades de melhoria contínua incrementais e revolucionárias e o planejamento global.

A sua utilização é na geração de padrões com critérios e prioridades em apoio ao empreendimento, possibilitando a sua condução natural e sob controle.

A preparação do conjunto de condições tem como cerne a criatividade, cujo processo é a essência de qualquer simulação que trate desde da perscrutação do futuro, passando pelo estudo antecipado de resultados, e indo até ao processo decisório e a execução de ações estratégicas, que compõem as intenções globais da organização.

Analisando situações

Esta etapa significa desenvolver a análise e a avaliação de situações preocupantes, que possam gerar tanto ameaças como oportunidades.

A situação preocupante negativa trata de ameaças atuais e/ou futuras, complexas ou simples.

A situação preocupante positiva trata das oportunidades atuais e/ou futuras com envolvimento complexos ou simples.

O objetivo da análise de situações é a obtenção de uma visão clara sobre cada situação que venha a existir, e que necessite de atenção, definição factual e planejamento para a sua melhoria ou inovação.

Apesar de poder, nem sempre é conclusiva, promovendo continuamente a otimização de recursos e a maximização dos resultados, através de ações que contém as diretrizes que contemplam a ênfase nos processos e seus compostos, indicando os pontos vitais que orientam a sua implementação.

Estabelecendo o “situar-se”

Significa definir os aspectos que estabelecem uma dada situação frente ao contexto de seu meio ambiente, apresentados a seguir :

a.) Reconhecimento das situações preocupantes.

Se processa através de questionamentos sobre o que vem a preocupar; que decisões devem ou podem ser tomadas; que ações devem ser implementadas; entre outros.

Caso não se consiga factuar a situação é necessário explorar melhor através da Fase II - LOCALIZAÇÃO NO TEMPO⁽¹³⁰⁾, permitindo assim, melhor clareza, precisão e conteúdo, para a minimização de subjetividades e opiniões mais fortes.

b.) Priorização das situações preocupantes.

Com base em critérios que possibilitem estabelecer uma escolha ou seleção, que representem, por exemplo, a importância, a urgência, o nível de risco e a exeqüibilidade, dentre outros, devem ser gerados itens de valoração que permitam estabelecer numericamente, as prioridades das situações preocupantes para possíveis soluções, atividades, tarefas ou questões que se façam necessárias.

Ainda em relação a critérios, pode se levar em consideração, por exemplo, as seguintes referências já anteriormente mencionadas :

- A Importância seria colocada através da propensão de acontecimento futuro.
- A Urgência seria em relação ao tempo disponível e respectiva pressão para se agir produtivamente.
- O Nível de Risco seria o prejuízo material que impactaria a situação no momento presente.
- A Exeqüibilidade seria a condição de ser executável sem grandes transtornos, factível de ser implementada e possível de ser operacionalizada e praticada.

A abordagem sistemática de priorização e escolha de dada situação, conferindo ainda, a sua ordem de importância, de maneira a preservar as boas idéias diante de contextos de rápidas mutações como o ambiente externo à organização, auxilia vigorosamente a seleção das melhores alternativas. Com isso, diante de ocorrências particularmente críticas, o risco de comprometer o “negócio” ou o “objeto em questão” torna-se de certa forma controlável.

c.) Desdobramento das situações preocupantes

Praticamente, o desdobramento se processa por meio de um detalhamento da situação preocupante, principalmente no caso desta apresentar uma certa complexidade ou mesmo subjetividade. Tem basicamente, o propósito de esclarecer o seu entendimento, tornando-a simples e de clara evidência.

Determinação do posicionamento de ações

Esta etapa determina e acompanha a “pari-passu” as ações requeridas em sua solução ou decisão, e com níveis satisfatórios. Antes, porém, cuida eficazmente do planejamento daquelas ações, tendo como base organizacional, os critérios e prioridades já citados anteriormente. De maneira lógica, trata do plano de ação que determina o posicionamento das ações requeridas.

Este posicionamento demonstra o nível de esforço que será dado aos atributos que influenciam a gestão de negócios na obtenção de vantagem competitiva.

O sucesso ou insucesso do alcance das metas pré-estabelecidas são diretamente proporcionais ao esforço aplicado na determinação do posicionamento e execução de ações, que está dentro do contexto do planejamento.

O planejamento é o processo de decidir onde uma organização quer chegar e quais os métodos e meios serão necessários⁽¹⁰²⁾.

Este processo demanda :

- conhecimento geral da organização;
- previsão da situação futura desejada;
- o envolvimento e comprometimento total da organização.

O planejamento tem como componentes em seu processo, os seguintes :

- eficácia : objetivos e metas;
- eficiência : políticas, diretrizes;
- recursos necessários;
- métodos de implantação;
- métodos de controle;
- responsabilidades;
- sistemática de avaliação.

Matriz de planejamento operacional

A matriz de planejamento operacional representa a cronologia das atividades para um determinado período, tendo como base a priorização de seus eventos e o padrão de critérios pré-definidos.

Apresenta, ainda condições para se proceder avaliações tendo o previsto, o real e outras informações adicionais, que são necessárias conforme seja o grau do que se quer saber.

É fundamental para documentar as etapas e consistência da tomada de decisão ao longo do tempo.

Com isso, a organização se torna mais apta no alcance de suas metas, devido as suas partes concentrarem esforços que apoiem essas metas em todas as suas decisões e atividades, sejam de longo prazo ou questões operacionais que lidam com o dia-a-dia.

Fase II - Localização no tempo

A condição para tratar da localização no tempo é o proceder em relação ao reconhecimento da situação preocupante (desdobrada ou não) e sua respectiva localização no tempo em que possa estar as causas ou possíveis problemas potenciais, ou ainda, proporcionar a análise de decisão e/ou riscos e/ou oportunidades, que apoiam e potencializam a tomada de decisão.

É, portanto, no cerne do processo decisório que habita o talento do poder de criação dos humanos e provavelmente, este seja a habilidade mais agregadora de valores legada divinamente aos seres racionais.

Decidir é o ato de gerar o futuro desejável e possível.

Indicadores temporais

Para localizar no tempo a situação que signifique ser uma ameaça ou oportunidade, dispõe-se de três indicadores temporais :

Algo saiu errado-----> Passado.

Quando se trata de algo ocorrido, referindo ao tempo passado, a situação preocupante requer análise de causa e efeito, sendo a causa de total desconhecimento, ligada logicamente, a uma informação anterior.

Praticamente é o teste de verificação da não conformidade entre o desvio (mudança) ocorrido e as prováveis hipóteses.

O desvio é algo que ocorre entre o planejado e o real, sendo a causa desconhecida, mas que necessita ser conhecida.

Para a localização, análise e solução de problemas existem várias metodologias, técnicas e ferramentas⁽³⁶⁾ que podem ser utilizadas dentro do escopo da Qualidade.

ex. : 7 Ferramentas, Masp, 5W1H, modelo WV, Sdca/Pdca, entre outros.

Algo deve ser feito-----> Presente.

Quando se trata de algo que precisa ou deve ser feito, referindo ao momento presente, a situação preocupante requer análise e tomada de decisão sob ou não pressão de tempo, facilitando a escolha de algo a ser feito ou a ser decidido.

Proporciona que a escolha e/ou decisão sejam feitas de forma analítica e nunca impulsiva.

Tendo como base os desejos, resultados e limitações do que se quer, esse processo ajuda, por exemplo, a se comprar o que realmente se anseia e não o que os outros querem vender.

Para a análise e tomada de decisão existem várias metodologias, sistemas, técnicas e ferramentas⁽³⁶⁾ que podem ser utilizadas dentro do escopo da Qualidade.

ex. : 7 Novas ferramentas, análise de decisão, 5W1H, entre outros.

Algo pode sair errado-----> Futuro.

Quando se trata de algo que pode sair errado, referindo ao tempo futuro, a situação preocupante requer medidas para reduzir drasticamente riscos que possam vir a acontecer, ou mesmo, amenizar os seus efeitos.

É um processo de prospecção do futuro para a previsão de um acontecimento, sendo recomendado a sua utilização sempre que houver mudanças com ou não pressão de tempo.

Por outro lado, também cuida das situações preocupantes que apresentam possibilidades de oportunidades futuras, analisando as prováveis causas e respectivas medidas que possam tanto favorecer o alcance de uma oportunidade, como explorar efetivamente os melhores meios de sua utilização ou aproveitamento.

Para a análise de riscos, oportunidades e situações potenciais existem várias metodologias, sistemas, técnicas e ferramentas⁽³⁶⁾ que podem ser utilizadas dentro do escopo da Qualidade.

ex. : Análise de riscos, Análise de oportunidades, Análise de situações potenciais, 5W1H, 7 Novas ferramentas, Cedac, Pdca, Capd, "Hoshin management", entre outros.

Os três indicadores temporais mencionados anteriormente, podem ser aplicados individualmente, ou de maneira combinada, ou de maneira intercalada.

A aplicação dos indicadores temporais vai depender do tipo de situação que necessita de tratamento de melhoria ou inovação, sendo analisado o seu objeto em questão, na forma e conteúdo, e possíveis alternativas de solução.

A situação preocupante, seja positiva ou negativa, sempre estará envolvida com as atividades de qualquer empreendimento, onde podem ocorrer três condições potenciais em suas operações, que são

:

- realização deficiente das atividades;
- realização com atraso das atividades;
- não realização das atividades.

Sem a existência de um tratamento científico em cima das causas dos efeitos, embaraços ou dúvidas naquelas operações fica comprometido todo o processo do empreendimento por não achar respostas em :

- não-conformidade entre o ocorrido e o previsto;
- causas de total desconhecimento;
- facilitar a escolha de algo a ser feito e a tomada de decisão;
- medidas para redução significativa de riscos futuros;
- amenizar efeitos comprometedores;
- medidas exploradoras de ameaças/oportunidades futuras;
- medidas para previsão de acontecimentos futuros ou para quando houver mudanças.

Fase III - Controle/verificação

Antes de proceder as atividades do controle/verificação; é necessário que as medidas adotadas na fase II - LOCALIZAÇÃO NO TEMPO sejam efetivamente executadas e analisadas em seu desempenho combinado ou não, utilizando-se de ferramentas precisas e adequadas que promovam a sua eficácia e melhorias/ajustes de sintonia fina ao longo de sua execução.

Monitoração/avaliação

É vital a necessidade da monitorização contínua e com exatidão, proporcionando apontamentos para :

- ações corretivas, interinas, adaptativas;

- medidas preditivas, preventivas, contingenciais, promotoras, exploradoras;

tendo como base os objetivos e alternativas estabelecidos, o processo de prospecção de ameaças/oportunidades, potenciais condições de risco e mudanças vitais.

Fase IV - Efetivação de ações, medidas e padronização

Nesta etapa são processadas todas ações e medidas, proporcionando a eficiência necessária ao processo como um todo.

Os ajustes e melhorias confirmados são efetivamente padronizados e realimentados continuamente no fluxo do processo, além de proporcionar elementos para a análise e auditoria do processo, e realimentar proativamente todas as etapas do processo.

As ações e medidas são definidas conforme os seguintes :

ações corretivas _ eliminam definitivamente a causa, portanto o problema deixa de existir.

ações interinas _ não eliminam a causa, mas atenua o efeito temporariamente, por ex., promover horas extras para resolver um problema de demanda temporária de certos produtos.

Também, tem como utilidade ganhar tempo para que se possa descobrir uma causa desconhecida, ou mesmo uma causa conhecida, mas que necessita de tempo para ser eliminada, por ex., em um processo administrativo que tenha risco no prazo de entrega, devido a multa por atraso, - eis que ocorre uma pane no microcomputador em que é executado o seu processamento. Imediatamente é acionado um outro equipamento.

ações adaptativas _ tem como validade somente quando se conhece a causa, mas que não se pode ou mesmo não se quer a eliminação.

Na verdade, as ações adaptativas amenizam o defeito permanentemente, por ex., utilizar de serviços de terceiros para resolver problemas de capacidade.

medidas preditivas _ é o ato de prognosticar uma dada situação potencial com base em hipóteses e gerar possíveis alternativas que possam a vir solucionar possíveis mudanças, por ex., conforme o programa de cada candidato a um cargo eletivo de expressão, gerar meios para adaptar os caminhos de uma organização.

medidas preventivas _ são introduzidas no atual momento e agem nesse mesmo momento, por ex., um caminhão quebra em uma estrada movimentada e cheia de curvas, coloca-se galhos de árvore à vários metros de distância, para alertar outros motoristas.

medidas contingenciais _ são introduzidas no atual momento, mas só agem depois, por ex., condicionar um esportista a treinamentos puxados para estar apto no dia do campeonato.

medidas promotoras _ é proporcionar a condição de aumentar as chances de ocorrências de prováveis efeitos, por ex., promover uma liquidação para limpar os estoques.

medidas exploradoras _ é proporcionar a condição de se aproveitar de benefícios de uma dada oportunidade, desde que esta ocorra, por ex., promover a qualidade de um produto e reduzindo o seu custo.

Padronização

Conforme já dito pelo Dr. J. M. Juran, "não existe controle sem padronização", portanto, se há necessidade de controle, antes se instala a padronização que é a sua base.

Um sistema de padrões apresenta em seu núcleo um método que defina a criação, atualização e eliminação de padrões e a composição de seu conteúdo. O conhecimento tanto técnico como administrativo deve chegar a todas pessoas que façam parte de uma organização, através do seu sistema de informações, a fim de propiciar a perfeita condução e execução de tarefas.

A padronização é o ato de uniformizar o comportamento de indivíduos segundo modelos aceitos por um grupo ou impostos pela criação de novos hábitos.

É a uniformização da forma de trabalho, através da redução de informações do mesmo gênero, a um só tipo, unificado e simplificado, seguindo um padrão ou modelo pré-estabelecido.

É a base para o desenvolvimento e treinamento de indivíduos na organização, onde tem a sua essência nos procedimentos operacionais.

A padronização representa a tecnologia da organização, demonstrando a sua técnica oriunda da somatória das várias técnicas individuais de sua população, que tem como principal objetivo facilitar a produção de bens e/ou serviços que agreguem valor aos propósitos do cliente.

MÓDULO II -

ORGANIZAÇÃO DAS INTENÇÕES -

Tem como finalidade desempenhar o papel de facilitador para organizar as idéias acerca de intenções a que se pretende, seja qual for o empreendimento, independente de que objeto esteja sendo observado, ou o seu grau de desenvolvimento, - seja inicial, em andamento, com ou sem problemas, em processo real ou supostamente efetivado.

São parte de seu conteúdo :

- Organização e formatação das intenções;
- Ambientes interno/externo;
- Posicionamento estratégico;
- Avaliação, revisão e integração.

O ordenar idéias é desenvolvido em consonância com os anseios e necessidades, que estejam relacionados com as atividades de planejamento do empreendimento, orientadas ao mercado.

Fase I - Organização e formatação das intenções

A organização e formatação das intenções cuida do exercício para estabelecer ou mesmo recompor as políticas da organização, definindo a base para o processo decisório e a composição de seus principais fatores e elementos.

Políticas e elementos para a tomada de decisão

Mais importante do que simplesmente fixar em primeira mão, as importantes decisões a serem conquistadas no futuro e perseguições agressivas de metas estipuladas, - é a aptidão de garantir a agilidade, a flexibilidade, a precisão, a harmonia e bom-senso no estabelecimento e operacionalização do processo decisório baseado em fatos e com foco nos poucos vitais.

Para isso, é fundamental o desenvolvimento auto-sustentado de diretrizes e propósitos gerais que conferem as políticas estabelecidas ou a serem estabelecidas.

Políticas

As políticas tem como características o consenso, a clareza, a equalização do entendimento, a visão conjunta e a perenidade recriadora que aproxima a decisão da ação/a ação da monitorização/e a monitorização da nova decisão.

São as políticas, o conjunto de objetivos que enformam determinado programa ou negócio, condicionando a sua execução. São compostas por fatores que permeiam através do seu processo, iniciando-se com a

Missão_ trata do que é o empreendimento;

e qual a sua **Função_** trata do que faz o empreendimento.

Tomada de decisão

A tomada de decisão e em tempo hábil é crítica para o sucesso em situações que venham a contribuir com algo que aconteça no futuro.

Leva em consideração quais recursos que estão disponíveis para o atingimento do propósito e determina ações e medidas que tratam dos inconvenientes que possam surgir, evitando possíveis surpresas.

As componentes principais para a tomada de decisão⁽¹³⁰⁾ são :

Propósito

É algo, em linhas gerais, que se pretende fazer ou conseguir.

Em síntese é o que se quer.

Objetivo

É o alvo ou desígnio que se pretende atingir.

É o detalhamento do propósito (analiticamente, falando).

Ambos (propósito e objetivo) são determinados para um fim.

Metas

São os meios estipulados para atingir o objetivo.

Trata do desdobramento dos meios em ações e medidas.

Restrições

São as limitações internas e externas que possam existir dentro de um processo decisório.

Devem ser amplamente respeitadas, devido ao seu alto grau comprometedor em relação aos riscos que possam ser gerados durante o processo de decisão.

Estabelecido as principais diretrizes e propósitos gerais juntamente com as regras de como deverá ser o jogo e isto antes de seu início, é fixado uma entidade consistente de políticas que visualizam o futuro do empreendimento.

Com isso, concebe-se a preparação do plano que assemelha-se a um mapa esquemático, cuja função é atingir um alvo. Sendo o plano uma ferramenta do planejamento, ou seja, um simulador de ocorrências futuras, é parte fundamental e orgânica das operações do dia-a-dia.

O planejamento não é uma atividade separada ou algo fora do negócio. É a maneira de fazer o negócio, sendo função genérica da administração. É parte da aplicação do método científico na gestão de negócios, tornando-se com isso um componente diferenciado das funções da organização.

Fase II - Ambiente interno/externo

As tratativas para consideração dos ambientes interno e externo tem como finalidade focalizar um processo de monitorização que transpareça quais são as oportunidades e os riscos que influenciam a organização, sejam no modo presente ou futuro, e que sejam potencialmente capazes de afetar o atingimento das metas estipuladas.

Toda e qualquer informação relacionada com os ambientes e principalmente o externo - não controlável, deve ser amplamente apreciada, verificada e determinada através do posicionamento de ações.

O sucesso de qualquer empreendimento tem como ponto vital as habilidades e níveis de esforços concentrados na monitorização em cima de eventos ou mudanças que signifiquem impacto no seu desenvolvimento auto-sustentado, ou seja, forças que comprometam as suas metas. Questões críticas e emergentes oriundas do ambiente externo devem ser sistematicamente manipuladas e tratadas. Deve-se continuamente interagir com as lições aprendidas, incorporando-as nos mecanismos de gestão da organização e conseqüentemente garantir as melhorias que levem ao seu sucesso.

Ambiente interno

O ambiente interno é aquele que ocorre na camada interna da organização, ou seja, ocorre dentro desta e com envolvimento praticamente imediato em seu processo de gestão.

Considera vários aspectos correlacionados com a estrutura e operações, tais como : recursos, sistemas, procedimentos, entre outros.

Os elementos dessa etapa a serem considerados⁽¹⁰²⁾ são :

Situação atual

Com base nos aspectos relacionados anteriormente, é estabelecido formalmente o esboço da situação atual que deve demonstrar as questões relevantes, possíveis impactos e grau de importância/urgência em relação aos aspectos que envolvem as diversas áreas e funções da organização.

Após a análise da situação atual, procede-se uma classificação por ordem de necessidades, problemas, oportunidades e desafios devidamente agrupados.

Em seguida é desenvolvido o trabalho em cima das constatações em detalhes com base em fatos e dados de uma clareza tal, que permita o entendimento de maneira sucinta e objetiva, classificadas conforme situações de interesse.

Consistência interna

Com base nas constatações da situação atual, é verificado/estudado a consistência interna, ou seja, delinea-se quais os pontos fortes e fracos; ameaças, oportunidades e análise de risco; entre outros que possam estabelecer o nível de consistência.

Situação objetivo

A idealização do que se pretende ter ou obter como futuro é configurado no esboço da situação objetivo, onde os anseios da direção e corpo de colaboradores são fixados, considerando ; restrições, benefícios, prioridades, recomendações e plano de ação.

A situação objetivo pode ser desenvolvida em paralelo com as atividades referentes ao ambiente externo e posicionamento estratégico.

Gestão do dia-a-dia

A gestão do dia-a-dia é um poderoso mecanismo que consegue correlacionar os objetivos da rotina diária com novas tarefas geradas no plano de ação da situação objetivo.

O entendimento desse conceito é extremamente importante, pois é através daquela correlação que se torna possível : - entender quais as rotinas diárias prioritárias ligadas ao seu plano maior; - entender sobre as novas tarefas e sua adição na rotina diária; - e provocar, sobremaneira, o entendimento por todos envolvidos sobre o que cada indivíduo faz no seu trabalho, utilizando o conceito do modelo cliente/fornecedor.

Basicamente, o modelo cliente/fornecedor deve satisfazer os seguintes⁽⁹¹⁾ :

- Prover capacitação sobre as necessidades do cliente externo;
- Prover capacitação de toda a cadeia produtiva que atende a essas necessidades;
- Prover os anteriores, da especificação às necessidades, a cadeia inversa - fornecedores;
- Estabelecer formalmente os processos/atividades/tarefas/indicadores, promovendo melhorias contínuas.

A mensuração e controle pode e deve ser estabelecida levando em consideração a utilização de sistemas, técnicas e ferramentas da Qualidade, que proporcionem a cada indivíduo, monitorar as suas próprias atividades, sabedores da sua contribuição através do processo de trabalho e participação no resultado final.

Ambiente externo

O ambiente externo é aquele onde a organização se insere, cuja composição é baseada em variáveis externas que envolvam fatores de âmbito social, econômico, político, tecnológico, cultural, legal e ecológico, entre outros.

As fontes de captação geral de informações relativas a esses fatores, são em parte, obtidas através de observações sistemáticas do que ocorre no ambiente externo.

Alguns exemplos das variáveis externas^(17,93) :

Social_ nível social; necessidades da população; crescimento populacional; distribuição geográfica da população; índice de mobilidade da população; distribuição de renda; entre outros.

Econômica_ taxa de juros; renda per capita; blocos econômicos; recursos naturais; taxa de inflação; comércio exterior; evolução dos segmentos industriais; balança de pagamentos; PNB; política monetária, fiscal, tributária; entre outros.

Política_ convênios internacionais; forma de governo; ideologias; constituição; estabilidade do governo; política de abertura de mercado; entre outros.

Tecnológica_ novos modelos de gestão; disponibilidade tecnológica; novos inventos; novas abordagens de operações; novas aplicações de informática, automação e telecomunicações; entre outros.

Cultural_ valores, costumes, crenças; níveis educacionais; entre outros.

Legal_ proteção do consumidor; regulamentações sobre segurança; novas leis que afetam relações comerciais; marcas e patentes; legislação sindical; legislação mercado cambial; entre outros.

Ecológica_ defesa do meio ambiente; melhoria da qualidade de vida, entre outros.

É fundamental o conhecimento do ambiente externo à organização, ou seja, conhecer e entender o "ecossistema" em que se situa. Esse ambiente é extremamente dinâmico, sofrendo transformações de uma rapidez incrível, mas jamais testemunhadas e quase não sentidas em sua silenciosa movimentação.

A alerta fica para as soluções que normalmente são extraídas de situações passadas e com uma utilidade cada vez menor para os atuais problemas que surgem em nosso ambiente.

A análise através do ambiente externo viabiliza uma clara noção do que pode ser possível, influenciável, desejável e explorável; - sendo a orientação dirigida pelo mercado.

Fase III - Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico refere-se a fatores de análise que caracterizam a pontual posição da organização em termos estratégicos, a sua potencialidade de ação e a sua configuração no contexto de mercado.

O posicionamento estratégico é a fotografia que representa o nível das habilidades de uma organização em se relacionar com o seu meio ambiente.

O posicionamento estratégico proporciona a condição de se criar um modelo de referência, cuja dinâmica possibilita potencializar o seu nível de habilidades e auto-avaliação.

Correlação entre oferta e demanda

É a etapa que dispõe sobre os atributos dos clientes em relação a produtos e serviços, necessidades e expectativas correlacionados com as características do que é ofertado pela organização⁽¹⁷⁾.

Considera ainda dentro desse escopo, os fatores competitivos ligados à oferta da concorrência; vantagens e desvantagens entre fornecedores e clientes do segmento em estudo; e os fatores que são críticos para o desempenho e sucesso da organização.

Situação estratégica dos processos de negócios

Uma das características principais do posicionamento estratégico é demonstrar em que situação dentro de cada processo de negócio, a organização se encontra estrategicamente, com base em evidências objetivas, possibilitando uma análise sobre o seu comprometimento com as metas estipuladas.

Posição face ao mercado I/E

Outra característica não menos importante é a de situar a organização face ao mercado nacional e internacional, para promover estudos que dêem a interpretação correta do seu real e verdadeiro posicionamento no mercado interno e externo perante a sua capacidade de desempenho atual e potencial.

Nível de outras forças competitivas

A característica final é possibilitar um breve estudo sobre os fatores ligados a outras forças competitivas que permeiam pelo ambiente, representando ameaças, tais como : oferta de novos produtos/serviços e/ou produtos/serviços diferenciados; novos investidores e/ou concorrentes com novas abordagens; dependências e acessos à fornecedores e/ou clientes de forte concentração econômica⁽¹¹³⁾; entre outros.

Fase IV - Avaliação, revisão e integração

Esta etapa é fundamental em proporcionar sustentação ao processo de organização das intenções, onde praticamente cuida em parte do processo administrativo e mercadológico, formulando os objetivos principais e estabelecendo metas que levam em consideração : as influências de fatores internos e externos em suas características; a capacidade e disponibilidade de recursos e demais fatos estabelecidos.

A análise desenvolvida dentro deste contexto proporciona um jogo de correlações entre as etapas do processo de organização das intenções, no intuito de perceber o que de fato é exeqüível.

Constatações

A discriminação das constatações tem como fato as resultantes da análise e correlações entre : políticas e elementos para a tomada de decisão; ambientes interno e externo; e finalmente posicionamento estratégico⁽¹⁰²⁾.

Revisão

O desenvolvimento de revisões tem como conteúdo todo o bloco que trata das constatações, sendo considerados os pontos conflitantes, as alocações/atualizações/exclusões, e outros fatos influentes. É procedido o estudo daqueles resultados, inclusive, observando o que foi aprendido sobre as melhorias efetuadas no processo.

Na seqüência é feita a adaptação do processo, tendo como base os vários conhecimentos recém-adquiridos.

Com isso, é integrado e operacionalizado a nova combinação dos vários recursos sempre com a direção de aliá- los com as oportunidades.

Desdobramento das metas

Após executadas as devidas avaliações/revisões/integração, todas as metas são desdobradas tendo como base um padrão de critérios e esquema de prioridades, onde a organização terá como apoio, para que gradativamente, vá obtendo consistência e estrutura que venham a suportar as estratégias que terão como orientação a busca contínua pela competitividade.

Matriz de planejamento de metas e recursos

As metas desdobradas são fixadas juntamente com os recursos necessários e atuantes em uma Matriz de planejamento, possibilitando a sua operacionalização.

Também são estabelecidos os planos de situações potenciais e de condições adversas, que são parte da formalização para o desenvolvimento de atividades.

A matriz de planejamento inclui, inclusive, os ciclos de revisões periódicas que venham a afirmar ou não a validade das metas e correlações com os demais elementos envolvidos direta ou indiretamente com o processo.

Estando o esquema da Matriz de planejamento de metas e recursos atentando para e coerente com as atividades diárias, com a condição de apresentar um inter-relacionamento positivo, observado a efetivação de ajustes/melhorias contínuas e respectiva padronização, - em paralelo, deve ser acionado planos, ações e medidas para a viabilização da integração horizontal do fluxo de comunicação nas áreas componentes da organização, que tratam do processo de negócios.

A integração horizontal significa o ato de gerar alternativas para gerenciar o negócio com Qualidade dirigida para o mercado, através de atividades de trabalho logicamente interrelacionadas com o intuito de atingir os objetivos de atendimento das necessidades do cliente e daquele negócio.

Sendo o processo um conjunto de atividades que inicia e termina com o cliente externo^(57,58), passando por todas as áreas cujas funções contribuem através das tarefas realizadas para agregação de valor no que se destina ao cliente; a integração horizontal se ocupa do inter-relacionamento inter e intra departamental que é amplamente considerada na metodologia da gestão de processos, a ser concebida e aplicada, também de maneira gradual.

O gradual não significa lentidão, mas sim determinação, persistência, convicção e atuação constante.

Gestão de processos

É fundamental perceber e entender que a realização de qualquer resultado tem como pilar central de sua sustentação o processo, ou seja, constrói-se um processo para se obter resultados desejados e não o contrário, que é perseguir resultados cegamente e não importando os meios.

Com a gestão de processos tem-se condições de avaliar o que aconteceu no percurso de um caminho e quais melhorias devem ser implementadas para promover a perfeita realização de resultados esperados, inclusive melhorando o próximo passo a ser dado e isto de maneira contínua.

As organizações devem ser estruturadas para atender e servir aos clientes, suas necessidades e expectativas, enfocando a gestão de processos para se ter uma visão mais ampla e horizontal dos negócios, utilizando permanentemente de um método disciplinado de análise que facilite a implementação de mudanças, balanceando os recursos entre as várias funções necessárias e de maneira amigável e confortável.

Também, envolve significativamente um maior relacionamento com os colaboradores existentes em todos os níveis da organização, para estabelecer desenvolvimento e trabalho em grupos força-tarefa, permitindo testar e avaliar mudanças através de protótipos ou simulações em pequena escala.

A gestão de processos é o modo de como se defini, analisa e melhora continuamente o processo, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas do cliente, tendo como alvo a sua completa satisfação.

Os passos para a gestão de processos⁽⁸⁴⁾ são :

- Definir e selecionar os processos críticos.
- Definir as dimensões-chave do negócio (ex. : Qualidade, custo, disponibilidade, flexibilidade, segurança, entre outros).
- Estabelecer responsáveis pelo processo.
- Identificar os sub-processos.
- Identificar necessidades de clientes.
- Definir indicadores de desempenho.
- Verificar/estudar a conformidade entre as saídas de processos e necessidades e clientes.
- Identificar oportunidades de melhorias incrementais e/ou revolucionárias.
- Estabelecer a priorização e alvos a serem perseguidos.
- Proceder a implantação das melhorias.
- Padronizar as adaptações com base nos conhecimentos recém-adquiridos, operacionalizando a nova combinação.
- Repetir os passos (ciclo) na próxima oportunidade.

MÓDULO III -

COMPOSIÇÃO DOS FATORES VITAIS

Nesta etapa é desenvolvida a composição dos fatores vitais para a orientação das Intenções Globais do empreendimento para assegurar uma maior confiabilidade relacionada com a eficácia que se pretende obter, conforme expressado nas políticas, planos e esquemas anteriormente delineados.

Os fatores vitais são :

a.) Dimensões-chave

As dimensões-chave que influenciam o empreendimento devem ser clara e objetivamente especificadas, tendo como principal indicador a sua real influência na gestão do empreendimento, para que este seja apto em alcançar ou manter posições relativas e potenciais em relação ao seu propósito. Na produção de bens e/ou serviços as dimensões-chave devem fazer parte do contexto da gestão e operações do negócio, tais como :

Qualidade

Custo

Agilidade

Disponibilidade/velocidade

Lucratividade

Flexibilidade

Confiabilidade

Tangibilidade

Sensibilidade

Segurança

Empatia

outros.

Qualidade é definida como sendo os benefícios que o cliente recebe, através de palavras qualitativas, sendo adjetivos e advérbios, e/ou através de declarações positivas, e/ou sobre quais são os benefícios que o cliente deseja.

Custo é a soma de alguns fatores de custo. Deve ser oriundo das outras dimensões.

É um resultado, portanto, deve provocar a redução de custo, e não, a que provoca redução em outros fatores.

Agilidade é a condição de ter habilidade e destreza na adaptabilidade interna frente a novas posturas exigidas pelas mudanças de mercado.

Disponibilidade/velocidade quantidade, programação, execução e entrega.

Lucratividade é a condição de auferir lucro.

É em função do lucro líquido dividido pelo ativo total.

Lucro líquido é o lucro que aparece no demonstrativo de resultados depois de descontado o imposto de renda.

Ativo total é o total de recursos à disposição da organização, incluindo o disponível, o realizável e o ativo permanente.

Flexibilidade é a condição de ter aptidão para variadas aplicações ou coisas, no atendimento das mudanças de necessidades, ou requisitos, ou circunstâncias especiais dos clientes.

Confiabilidade é a consistência de bens e serviços ao longo do tempo em várias localidades e/ou com pessoas diversas, ou seja, ter capacidade de fornecimento de bens e serviços firmado de modo confiável e preciso.

Incluem-se os problemas e as reclamações de bens e serviços atuais ou pontos de falha, devido a processos que não dão certo e logicamente que não devem ser feitos.

Tangibilidade é a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal, materiais de comunicação, entre outros.

Sensibilidade disposição e disponibilidade na prestação de apoio ou mesmo ajuda aos clientes, evidenciando concretamente o nível ótimo do bem ou serviço oferecidos.

Segurança presteza, cortesia, habilidades e domínio de conhecimento oferecidos através do atendimento à clientes pelos colaboradores da organização, tanto na prestação de serviços como na assistência, principalmente quando se trata de reparar confiança ou confiabilidade.

Empatia desvelo, gentileza, atenção e apoio individualizados dispostos aos clientes e tratados como se fossem seus os problemas ou situações ali ocorridos.

b.) Processos críticos

Os processos críticos devem ser priorizados com base nos objetivos anteriormente definidos, sendo selecionados aqueles mais representativos (de 1 a 3 no máximo).

Na seqüência deverão ser definidos quais são os processos críticos que mais influenciam o empreendimento, tendo uma íntima correlação com as dimensões-chave.

Os processos críticos que apresentem maior impacto em relação ao empreendimento, serão considerados na seleção e priorização (de 3 a 6 no máximo).

c.) Focalização no cliente

Para trabalhar com o foco no cliente com o propósito em satisfazer as suas expectativas, procurando inclusive, superá-las, deve-se considerar as seguintes premissas básicas para uma efetiva gerência, que através de um sistema, promova um atendimento perfeito^(104 a 107) :

- c.1.) Aprender e entender o que é valor do cliente;
- c.2.) Especificar um sistema compatível com as expectativas do cliente;
- c.3.) Manter sob controle o processo de produção de bens e prestação de serviços;
- c.4.) Prover com fatos acurados e precisos sobre falhas e/ou oportunidades, o sistema de informações para obtenção de melhor e contínuo desempenho.
- c.5.) Mensurar resultados no sentido de promover melhorias e inovação.

d.) Abrangência do plano

A abrangência do plano descreve o que a organização considera em termos de uma visão de longo prazo, que tem como resultante uma completa compreensão do que ocorre no ambiente externo, e tendências versus o que/como ela planeja para se adaptar a esse contexto.

Esta adaptação significa a sua capacidade de integrar objetivos, mercados, clientes/fornecedores; à operações, estratégias, estruturas organizacionais, sistemas, pessoas, planos, implementações, ciclos de melhoria, entre outros; pois as próprias pressões operacionais do dia-a-dia em sua intensidade, inibem sobremaneira, a visão estratégica.

Com isso, acabam comprometendo a própria necessidade de controlar o destino da organização, devido ao grande risco do pensamento operacional, que quase sempre conjetura que o ecossistema será o mesmo, onde todas as atividades exercidas hoje, continuarão gerando bons frutos.

d.1.) Plano global

A fim de se estabelecer a abrangência do plano global pode considerar-se um período que envolva de 5 a 10 anos, observando os parâmetros e limites que influenciam a sua execução. Normalmente, o período escolhido é de 5 anos, mas aquelas organizações que conseguem uma maior amplitude, passam a ter uma maior visão sobre os seus destinos.

d.2.) Plano anual

Em relação ao plano anual, este deriva logicamente, do plano global que define as prioridades que deverão estar ali contidas.

A seleção de atividades cobrem os doze primeiros meses, tendo como base o que pode ser possível, influenciável, desejável e explorável.

O plano anual deve considerar a capacidade da organização em alcançar desafios propostos durante aquele ano.

e.) Estrutura orgânica da atividade organizada do trabalho

Tendo como base os fatores vitais anteriores há de se pensar sobre a estrutura orgânica da atividade organizada do trabalho, pois esta é a única força viva que as organizações detêm para enfrentar os obstáculos e dificuldades do ambiente externo, e alterar as suas ações estratégicas contra rumos desastrosos que podem levar a uma fatalidade atroz qualquer empreendimento.

A divisão do trabalho deve proporcionar o desenvolvimento da capacidade humana e não, matar a criatividade.

Portanto, é função "dual" de trabalho, onde quem executa, pensa, cria e melhora, ligando o trabalho do dia-a-dia com as oportunidades de melhorias. A genialidade coletiva tem tomado e eliminado o espaço da genialidade individual⁽¹²⁵⁾.

MÓDULO IV -

CENÁRIO PARA ESTABELEECER O PROPÓSITO ESTRATÉGICO

O cenário para estabelecer o propósito estratégico trata das condicionantes que provê meios para a execução de suas etapas.

O PE é o ato de expressar desejos que venham a viabilizar (geração de estratégias) um modo de aliar recursos a oportunidades, visando atingir um determinado objetivo, através de ações que compõem as Intenções Globais da organização no sentido de proporcionar a realização do valor do cliente⁽⁹⁵⁾.

Essas ações, por sua vez, contém as diretrizes que contemplam a estratégia, indicando as ênfases que orientam a sua implementação.

Pondera-se aqui, que a estratégia não é perseguir somente o lucro financeiro, mas a consolidação da organização e a sua perpetuação auto-sustentada. Por longo prazo entenda-se garantir a sua perpetuação e a curto prazo a condição concreta do retorno financeiro que apoie a sua sobrevivência; - conseqüentemente a estratégia é de longo prazo.

Em um sentido bem mais amplo a estratégia deve ter embutida em suas entranhas e de forma distribuída, pequenas mas poderosas incubadoras de ações que venham a enformar uma nova consciência que atinja toda a sociedade, senão pelo menos em parte, redirecionando o seu desenvolvimento, para também contribuir para a preservação do planeta e o bem-estar de sua comunidade.

A preocupação com seres vivos e o meio ambiente deve ser a pauta da busca contínua pela competitividade saudável e ética, refletida no cotidiano e nas decisões dos colaboradores das organizações. A busca pela sobrevivência deve ter como base propósitos nobres e coletivos que façam ir pelos ares a disputa selvagem, o desperdício absurdo de recursos, o sucateamento irresponsável, o desequilíbrio econômico e social, o consumo desenfreado e a incompetência hábil^(9,72).

Infelizmente ainda nos dias de hoje, a "Estratégia é definida e utilizada como ciência e arte do emprego de força para atingir objetivos numa *guerra* e não importando como, pois os meios justificam o fim ^(*); e especialmente o planejamento e a condução em grande escala de operações de adaptação ao âmbito dos combates, a possíveis *ações inimigas*", ... (WEBSTER's New Collegiate Dictionary).

Em verdade, é a "herança dos bons tempos de outrora", onde a estrutura de qualquer criação que fomentasse "o pensar adiante", tinha como base o que lhe era mais familiar, isto é, a organização militar e o conceito da arte de guerrear.

Estratégia de vanguarda já vivenciada nos dias de hoje, define e trata esse movimento como o processo do pensamento, que é definido como o processo mental que se concentra nas idéias, visando a geração de novos conceitos, que busquem soluções que atendam as necessidades humanas.

Fase I - Condicionantes do PE

As condicionantes que provêem meios para as operações das etapas do PE são :

- Recursos disponíveis
- Oportunidades
- Valor do cliente/expectativas da sociedade
- Movimentos potencializadores do processo de negócios

As condicionantes são preponderantes na determinação dos limites que circundam um empreendimento, definindo a sua realização com sucesso ou não.

Recursos disponíveis

A condicionante que trata sobre recursos disponíveis cuida da discriminação pontual de cada bloco de seus recursos onde é definido o perfil e disponibilidade atuais.

É levado em consideração o desempenho atual, assim como outros não menos importantes como : valores dos colaboradores e administração; posicionamento atual dos recursos em comparação com a concorrência e necessidades de clientes; capacitação gerencial, produtiva e tecnológica; entre outros.

Os recursos disponíveis envolvem : recursos humanos, recursos materiais (hardware, materiais processados), recursos técnicos (software, serviços), e recursos financeiros.

Matriz de competência

A matriz de competência⁽⁸⁾ demonstra a Qualidade dos recursos disponíveis e capacidade em apreciar e resolver determinados assuntos que tratem de habilidades necessárias ao domínio de eventos que envolvam o acesso e o proveito vantajoso de oportunidades.

Os pontos fortes dos recursos disponíveis são fixados conforme áreas de concentração, levando em consideração as competências organizacionais e gerenciais. Os pontos fracos também são considerados, conforme apresentem condições de correções, onde se possa gerar uma nova angulação que dê novas perspectivas de oportunidades.

| Área de Concentração | Recursos (H/M/F/T) | Pontos Fortes | Pontos Fracos | Oportunidades Existentes | | | | Oportunidades Potenciais | | | |
|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------|--|--|--|--------------------------|--|--|--|
| | | | | Novos Mercados | | | | Joint-Ventures | | | |
| Financeira | Humanos | Comércio Exterior | Sistema de Informações Ágil | ⊕ | | | | ■ | | | |

⊕ = Forte ■ = Média ▷ = Fraca

Figura 7 - Exemplo de Matriz de Competência.

Oportunidades

Esta condicionante trata da definição do meio competitivo e potenciais retornos, levando em consideração os riscos implícitos e conseqüências.

Os elementos considerados⁽¹⁷⁾ são :

- Demanda de mercado (prognóstico, participação, novas necessidades, fatores de risco, ciclo de vida do produto/serviço, evolução do mercado)
- Concorrência (áreas fortes/fracas, participação)
- Segmentação (nichos)
- Tendências (social, econômica, política, tecnológica, cultural, legal, ambiental, entre outras)

| Oportunidades | Relevância | Impacto Favorável | Importância | Factibilidade |
|---------------|------------|-------------------|-------------|---------------|
| | | | | |

Figura 8 - Exemplo básico p/ a exploração de oportunidades.

Valor do cliente

Consiste em potencializar fortemente a sua realização em detrimento do sacrifício que possa ser gerado em uma condição de aquisição, uso ou disposição de produtos/serviços⁽¹²⁸⁾. A realização menos o sacrifício seria o valor líquido do cliente, que pode ser entendido como a Qualidade superior percebida (além da conformidade) de produtos/serviços em relação a outras alternativas disponíveis (concorrência).

O valor líquido do cliente é determinado em relação ao valor que pode ser gerado no uso de produtos/serviços, potencializando satisfatoriamente a sua realização, e se possível, superando as suas expectativas.

A carência é de um sistema de inteligência que apure necessidades e determine valor do cliente.

Conforme já mencionado no presente texto, as organizações que apresentavam (e ainda apresentam) modelos de administração voltados às funções tradicionais de planejamento, organização, direcionamento e controle, tendo como enfoque o produto ou serviço em si, simplesmente ignoravam a focalização no valor do cliente.

Conceitualmente, as organizações tinham como orientação considerar áreas como produção, "marketing", finanças, informática, entre outras, na formulação de sua estratégia, obscurecendo o foco no cliente e as habilidades necessárias a uma interação mais efetiva. Ainda hoje, a orientação é fortemente dirigida à concorrência aliada a concentração em cima de critérios específicos voltados a áreas específicas do negócio, tendenciados pelos especialistas que desenvolvem e insistem a estranha habilidade de predizer o que é bom para o cliente.

Em relação ao valor do cliente, podemos considerar que :

O mais alto valor líquido_ é o produto/serviço colocado no qual o cliente percebe como superior em relação aos outros, em satisfazer o que é esperado, considerando alternativas e sacrifícios requeridos⁽¹²⁸⁾.

O valor percebido_ é decorrente de avaliação global do consumidor, em relação a utilidade de um produto baseado em percepções, sobre o que é recebido e o que é oferecido⁽¹²⁸⁾.

O valor líquido comparativo_ é a ênfase em reconhecer o total sacrifício do cliente (incluindo oportunidade de custos) e a existência de produtos/serviços substitutos ou comparativos⁽¹²⁸⁾.

Expectativas da sociedade

O quadro sobre as expectativas da sociedade trata das considerações sobre a responsabilidade pública e espírito comunitário⁽³⁹⁾, logicamente de acordo com as limitações dos recursos disponíveis.

Os propósitos de interesse e expectativas da sociedade podem abranger : educação; conservação de recursos naturais; serviços comunitários; melhorias das práticas industriais e de serviços; intercâmbio de informações relacionadas com a Qualidade; promoção da cultura, esporte e lazer; entre outros eventos.

Movimentos potencializadores do processo de negócios

Esta condicionante trata sobre os possíveis movimentos que venham a potencializar o processo do empreendimento ou negócio, através de suas aplicações, tanto conceitual como prática.

Esses movimentos tem como missão apoiar e potencializar o processo de negócios quando os meios entre recursos e oportunidades necessitam de atividades que possibilitem a condução natural da organização, apesar dos obstáculos e mudanças inesperados. São válidos, também, na adaptabilidade frente as novas situações existentes e na conversão gradual de posturas mais adequadas ao bom funcionamento do processo do negócio.

A "priori", destaca-se os seguintes movimentos :

a) Cultura Organizacional.(35,119)

b) Benchmarking.(14,47)

c) Supra-sistemas.(84,102,128)

a) A Cultura Organizacional proporciona direcionar um processo de criação e desenvolvimento de valores e princípios dentro da organização, para guiar o comportamento dos indivíduos ali existentes, a um desempenho superior a longo prazo e dando propósito e sentido no seu dia-a-dia.

Também, analisa e define o conjunto de valores e pressupostos básicos existentes na organização.

Apesar de implícito, informal e quase não visível, define qual a maneira que realmente existe em relação ao pensar, as atitudes e o sentir do indivíduo, e não o que é demonstrado visivelmente através de artefatos facilmente observáveis, mas difíceis de se entender.

Os artefatos culturais são, por exemplo, os objetivos declarados; a tecnologia utilizada; a disposição e estilo de mobiliário; os padrões de comportamento; entre outros; fáceis de serem percebidos, mas sem ligação com a própria e real cultura em si.

Os valores tem a sua base fundamentada nas ideologias, códigos de moral e atitudes dos indivíduos, explicando e justificando o seu comportamento e ações, nem sempre claramente perceptíveis, mas subjetivamente colocados em relação a realidade. Se não observado, é o transtorno entre o que fala, supondo orientar e o que faz, supondo executar.

Os pressupostos básicos são a essência da cultura existente. São valores amplamente compartilhados, testados e percebidos entre uma população ou grupo de indivíduos, de tal modo que ficam incorporados no inconsciente coletivo. Com isso é gerado uma ligação entre indivíduos, onde é muito difícil de ser colocado em confronto ou mesmo de ser debatido e questionado aqueles valores.

As orientações de uma organização são definidas dentro do escopo desses pressupostos básicos, portanto, quando surgem novas posturas a serem adotadas ou mesmos implementações de novos programas de melhoria, estabelece-se dentro de um certo tempo, o caos, possuidor de uma demência precoce, que pode ser atenuado, planejando-se uma fase de transição.

Se o que se pretende é o consenso para novas orientações, só é possível a sua consolidação se os valores e práticas forem harmoniosamente estruturados e implementados.

b) Simplismente definindo "benchmarking", poderia se dizer que é um movimento de oportunidade para a inovação, visando melhorias de estratégias, práticas, processos, serviços e bens produzidos, tendo como referência os líderes de reconhecida classe mundial, usados para comparação.

É um movimento potencializador, cujo processo orienta para a melhor maneira de aprender e implementar métodos do estado-da-arte, pois as mudanças são constantes no ambiente externo. Inclui-se neste processo a mensuração interna e externa à organização, tendo como base objetivos claramente definidos e uma consistente coleta de fatos.

O "benchmarking", na verdade, objetiva a aprendizagem com outras organizações de classe mundial, façam elas parte de seu segmento ou não.

Fazendo uma analogia em relação as artes musicais, um bom instrumentista de fama internacional, normalmente teve uma fase em sua vida em que se espelhou no melhor, inclusive copiando para aprender e depois criando o estilo próprio. E para se manter em pauta continua a ouvir, estudar e analisar outros instrumentistas de fama internacional, sejam de mesma batida musical ou não, mas provocando melhorias incrementais e até revolucionárias em seu desenvolvimento técnico/profissional. Na verdade, imitar com critério é do que trata o "benchmarking".

c) O conceito de supra-sistemas tem como base, o ato de transcender as fronteiras da organização, ligando toda a sua cadeia de valores internos, passando pelo ambiente externo e indo até o consumidor final.

Exemplificando, a função básica de uma organização, resume-se em :

Comprar-----> Produzir-----> Vender

Em torno dessas atividades passam a existir assessorias de RH, Qualidade, Finanças, Sistemas, Jurídica, Auditoria, Planejamento, Relações públicas, entre outras, que representam áreas de apoio. Portanto, a força motriz do negócio são as atividades que agregam valor na raiz principal da organização, ou seja, a sua função básica.

Do lado esquerdo de sua função básica vem a se conectar os fornecedores e seus respectivos subfornecedores que contribuem com a cadeia de valores internos (áreas meio e fim).

Do lado direito, a saída tem como o próximo do processo a seqüência : comprador/distribuidor/cliente/consumidor/usuário/beneficiário.

O olho clínico de qualquer empreendimento deve focalizar sistêmica e sistematicamente dois vetores em seu processo global :

- os objetivos, que devem estar diretamente ligados à função básica;
- a abrangência, os parâmetros e os limites, que devem rigidamente considerar toda a extensão da rede de suprimentos, isto é, do subfornecedor ao beneficiário, passando pela função básica que é apoiada pelas áreas-meio.

Os dois vetores anteriores devem ser considerados como parte integrante de um sistema maior que reproduz em maior escala a imagem destes, considerando outros integrantes similares ou não.

Qualquer falha na rede pode afetar tanto a entrada como o processo e a saída do empreendimento.

Intenções globais da organização

As intenções globais da organização tem como base principal a seleção e o conteúdo discriminados pelos fatores vitais para orientação das intenções, onde é analisado por meio de critérios previamente estabelecidos, o que é realizável, necessário e possível.

A sua finalidade e romper barreiras da organização que impedem ou paralisam a inovação. É causar rupturas na tradição, nos paradigmas estabelecidos e no conhecimento até então utilizados.

É o trabalhar em silêncio e harmoniosamente na fronteira da inovação, pela busca de melhorias extremamente revolucionárias onde a orientação é fundamentada na integração, na previsão e visão, frente à consciência que se deve ter em relação as mudanças do ambiente externo.

Um rumo bem definido deve ser orquestrado pela direção da organização, permitindo agir a medida que novas situações se façam existir.

Nesta etapa, permite-se o questionamento sobre as bases do negócio, do que se faz atualmente e pretensões concebidas em relação a situação objetivo anteriormente colocada.

O processo de raciocínio para trabalhar com as intenções globais, deve considerar a sua Qualidade em possibilitar a influência sobre o processo decisório da organização, assim como a eficiência e eficácia de suas operações; pois ou se controla o próprio destino ou se acaba deixando a deriva de forças externas que dominem aquele controle.

Aqui não se tem a validade para hipóteses baseadas na coragem, experiência, sabedoria popular e histórico funcional dos responsáveis pela decisão.

O princípio que permeia as intenções globais é o de que toda organização tem que gerar algum retorno, seja de cunho social ou seja de cunho econômico; sempre com o objetivo de criar e aumentar o valor social e econômico.

Deve-se ter a percepção em saber separar as oportunidades de negócio que devem ser consideradas, daquelas que não devem ser perseguidas e de acordo com as intenções globais da organização.

Fase II - Etapas do PE

O propósito estratégico tem como finalidade ser o facilitador para a formulação e implementação das Estratégias, cristalizando então, as Intenções Globais do empreendimento a que se propõe, orientado a proporcionar o valor do cliente, através de suas etapas integradas com :

as condicionantes que provê meios às suas operações; os fatores vitais das intenções; e o sub-processo da fase de organização das intenções. Esta orientação estabelece, ainda, um padrão de critérios e prioridades que suportem as necessidades do empreendimento e contribuam para a fixação e atualização de um propósito maior a ser perseguido.

O PE também tem agregado em seu contexto os conceitos, os métodos, os sistemas, as técnicas e ferramentas de gestão da Qualidade, que são apropriados conforme necessidade de uso, adequando e incorporando ao seu processo, e contribuindo para associar as vantagens da agilidade, flexibilidade e

poder de decisão ao empreendimento em questão, tendo como principal diretriz proporcionar a realização do valor do cliente.

As etapas do PE são :

- Formulação do propósito estratégico
- Estabelecimento da arena estratégica
- Definição e execução das ações estratégicas
- Análise e adoção de medidas para implementação das tarefas de melhorias
- Monitoração contínua de todas as etapas

Formulação do propósito estratégico

A formulação do propósito estratégico tem como finalidade a determinação e estudo das questões críticas evidenciadas nas fases anteriores, com foco nos poucos vitais e na gestão baseada em fatos, que realmente representem a maior proporção significativa de seu contexto. Ainda, classifica e organiza criteriosamente as condicionantes que provêem meios para as operações das etapas do PE, consolidando e integrando todas as constatações analisadas.

A formulação é composta pelos seguintes :

- Estudo de constatações evidenciadas

Esse estudo envolve o levantamento criterioso em cima das principais questões críticas que envolvem as fases da organização das intenções, da composição dos fatores vitais e da etapa das condicionantes do PE.

Dentro das condicionantes, destaca-se a etapa das intenções globais da organização que é a base de referência para o estudo de constatações evidenciadas, mas com tratamento idêntico as outras para possibilitar o mínimo de subjetividades.

Trata-se de uma lista que representa a síntese de cada assunto levantado e previamente analisado, correlacionado e estratificado.

São informações claras, objetivas e sucintas, destacando a sua relevância, importância e urgência, sendo mensuráveis qualitativa ou quantitativamente.

As constatações são passadas por um teste denominado "teste da realidade", onde são questionadas em seu teor, através de perguntas úteis que avaliam coisas como : a importância real da necessidade, a sua adequação, a coerência de possíveis alternativas, a condição de sua potencialidade na geração de recursos e retornos, a condição de potencializar uma vantagem competitiva, a dimensão do esforço a ser envolvido, e outras.

O teste da realidade termina com o questionamento sobre o seu próprio formato e conteúdo, para confirmar ou não o julgamento realizado e exigindo, se necessário, as devidas modificações.

A habilidade maior a ser usada com as constatações é a equalização de conhecimentos/entendimentos e o alinhamento de sugestões por todos os níveis internos e externos da organização, ou seja, da alta cúpula aos executores diretos, dos fornecedores aos clientes. Não deve ser confundido como um exercício de pesquisa, por exemplo.

Como uma raiz, cada constatação está amarrada ao ponto principal que justifica a sua existência, tendo as suas ramificações que permeiam pela organização, mas que demonstram os seus vários pontos de partida na base, e facilmente possíveis de serem mapeadas como rastreadas.

- Classificação e organização

Como o próprio termo já define, a classificação é o ato de distribuir em classes de interesse aquelas constatações consideradas essenciais ao êxito do empreendimento.

A organização é o ato de dar às respectivas classes, a disposição necessária para as funções que se destinam.

- Consolidação e integração

As questões críticas; os pontos fortes e fraquezas evidentes e potenciais; as oportunidades de melhoria; a análise de risco; a capacidade organizacional e gerencial; são detalhadas e estudadas a fim de proporcionar previamente o que está potencialmente errado e que possa comprometer o sub-processo do PE e em consequência os resultados desejados.

A consolidação e integração concorrem para unificar os vários fatos dispostos, no intuito de convergir para uma forma, onde sejam representados os vários pontos a serem tratados pelas estratégias.

Ainda comentando, entre o sonho e o realizável existe um longo e espinhoso caminho que sem uma monitoração cíclica; um sistema de informações com dados pró-ativos, reativos e de controle; e o discernimento aplicado através da percepção; apenas torna-se em inútil qualquer esforço de estratégia.

Estabelecimento da arena estratégica

O estabelecimento da arena estratégica tem como finalidade promover em larga escala as habilidades necessárias ao sucesso de qualquer empreendimento.

Leva em consideração a definição das dez grandes áreas estratégicas e a consolidação de seus fatores e esforços conjuntos para uma busca contínua pela competitividade ética, saudável e cooperativa.

Praticamente, as principais estratégias que orientam a direção de qualquer empreendimento enquadram-se nessas dez grandes áreas^(17,108); sendo que para a obtenção de bons resultados em relação aos propósitos definidos é fundamental a coesão destas. O sucesso vai ter como dependência todas as dez grandes áreas estratégicas. A seleção de algumas ou tratamentos individualizados podem distorcer o roteiro e o que se quer como resultado de qualquer propósito. Caso não se tenha conteúdo para algumas das dez grandes áreas estratégicas, recomenda-se deixar janelas em aberto, para que

com o tempo venham a ser captadas as respectivas tratativas e dados referentes àquelas grandes áreas.

As dez grandes áreas estratégicas

- Estratégia de produtos e serviços
- Estratégia de "marketing"
- Estratégia de crescimento
- Estratégia financeira
- Estratégia organizacional
- Estratégia de operações
- Estratégia de pessoal
- Estratégia de relações e desenvolvimento de imagem
- Estratégia de tecnologia
- Estratégia de projeção transfronteira

Estratégia de produtos e serviços

A estratégia de produtos e serviços tem como finalidade promover o êxito no desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços, gerenciando-os através do respectivo ciclo de vida; da evolução do mercado e garantindo a sobrevivência da organização.

Envolve :

- Pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços novos

É função da área de P & D em criar novos produtos e serviços para a organização, perseguindo novas idéias e desenvolvendo-as, produzindo e colocando aqueles P/S no mercado.

Este processo gera e refina o conceito daqueles P/S que tenham potencial, planejando e desenvolvendo-os, considerando inclusive, testes e simulações de mercado.

- Modificações de produtos e serviços

Trata das condições de flexibilidade do processo de geração e fornecimento de produtos e serviços para atender às mudanças oriundas de necessidades ou requisitos ou condições especiais solicitadas pelos clientes internos e externos.

- Produtos e serviços latentes

Trata do desenvolvimento de produtos e serviços que venham a satisfazer necessidades latentes antes dos próprios clientes se conscientizarem acerca destas.

Casos como o da "Polaroid" e do "Walkman" exemplificam este tópico.

Estratégia de “marketing”

Tem como principal finalidade guiar o processo que possibilite o produto e serviço chegar até o consumidor e/ou o usuário.

Envolve :

- Relações entre consumidor/produto e serviço

Trata da análise sobre o relacionamento consumidor/produto e serviço. para que se possibilite transparecer as razões porque se adquire aquele P/S. Ainda não menos importantes, são : o significado real do P/S; as expectativas e o que se espera ao utilizar o P/S; em que situação se dá a compra e o uso do P/S e o que realmente seduz para a aquisição do P/S.

O resultado desta análise é o que define onde, quando, para que, quem, e como o P/S deve ser posicionado.

- Segmentação de mercado

Já dizia um velho ditado que “quem faz tudo não faz nada”, ou seja, um P/S que serve para tudo não atinge necessidades reais.

A segmentação de mercado nada mais é do que a divisão deste em partes, possibilitando selecionar e atender grupos de consumidores adequados à oferta que a organização dispõe e pode atender.

A seleção considera tamanho de mercado, potencial de lucratividade e o quanto se possa defini-lo, mensurá-lo e servi-lo.

Pode-se considerar quatro tipos que expressam a segmentação de mercado :

Geográfica_ define localização geográfica, oferecendo uma base inicial vantajosa em relação aos mercados. Por ex. : não vender lareira no norte do país, quando lá não se tem muita ou nenhuma utilidade.

Demográfica_ define as variáveis demográficas, tipo : faixa etária, sexo e escolaridade para discriminar claramente mercados específicos ou ainda segmentá-los precisamente.

Psicográfica_ define através do estudo de atividades de consumidores, seus interesses e opiniões os vários grupos de estilos de vida. Por ex. : alguns compram por necessidade, outros por “status”, outros por crença.

De benefício_ define os benefícios que grupo de indivíduos buscam ao consumir ou utilizar um determinado P/S.

Trabalha com os valores e percepções de indivíduos. Por ex. : marca de jeans; cartões de crédito; planos médicos; entre outros.

Normalmente,, para a definição de mercados a principal ferramenta utilizada é a pesquisa de mercado que pode confirmar o conceito proposto, ou mesmo recomendar modificações ou ainda negar, abandonando totalmente a idéia.

A pesquisa de mercado também apoia a definição e sugere áreas de interesse; público-alvo; localização; maneira de abordagem; adaptações; parâmetros de preço; entre outros; - tudo em relação a produtos e serviços, além de ser um facilitador na identificação da concorrência. Ela, se bem conduzida, pode definir qual o tamanho e a localização de um mercado para um determinado P/S,

influenciando a aceitabilidade ou não, de um conceito proposto e configurando se o retorno sobre o investimento será positivo.

As preferências, anseios e necessidades do consumidor e/ou usuário devem ser factuadas através de uma séria coleta de informações dentro do processo de pesquisa de mercado. Esta significa a ação propriamente dita, pois tratar o resultado desta ação já passa a ser pesquisa de "marketing".

- "Mix de marketing"

O "mix de marketing" define os quatro P's como sendo produto/serviço, praça, preço e promoção. São, na verdade, quatro variáveis controláveis que possibilitam a influência e adaptação a mercados-alvo, sendo imprescindíveis para a organização. A sincronização dos 4 P's para buscar o mesmo propósito é fundamental no desenvolvimento de estratégias das organizações.

Produto/serviço

A condição de êxito no desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços aliada a uma capacitação gerencial no ciclo de vida, garante a sobrevivência do negócio, assim como as várias características do P/S que influenciam as vantagens e colocação eficaz desses P/S, sejam novos ou já existentes.

Há duas fases que suportam a existência de um produto :

Fase 1 - Desenvolvimento de novos produtos e serviços (geração de conceito e seleção; planejamento e desenvolvimento; teste e simulação de mercado; comercialização e introdução).

Fase 2 - Ciclo de vida produto/serviço (introdução no mercado; crescimento do mercado; maturidade do mercado; declínio do mercado; eliminação do P/S).

Praça

A praça envolve a venda do P/S em mercados-alvos interessantes, onde os consumidores e/ou usuários possam habitualmente fazer a aquisição. Além de se localizar a praça, ou seja, locais de comercialização, deve se considerar um esquema para tratar dos canais de distribuição. Esses canais podem ser tanto diretos - P/S são comercializados diretamente, como indiretos - P/S são comercializados por terceiros.

Os canais de distribuição trabalham nas praças potencialmente selecionadas ofertando P/S, dentro de uma disponibilidade que leva em consideração tempo, transferência de propriedade e entrega/aquisição localizada.

Preço

O preço é estrategicamente considerado em condições como :

Quando da introdução de um novo P/S, fixando o preço inicial;

Quando da mudança de preço de um P/S já existente, dentro de ou para um determinado período, seja de curto ou a longo prazo, dependendo da natureza do estímulo.

Dentro das características que influenciam o preço, destacam-se : o consumidor - suas reações diante do preço estabelecido; a organização - variáveis de custos limitando preços, P/S diferenciados, política de preços, abordagem de mercado; a concorrência - capacidade, vantagens diferenciadas, fatia de mercado.

Promoção

A promoção evidencia a seleção e a aplicação adequada das diversas técnicas e ferramentas que apoiam e potencializam as suas estratégias, como por ex. : propaganda, promoção de vendas, publicidade, venda direta, esquema "boca-a-boca", desde que sejam estabelecidos os objetivos que justifiquem tal promoção em relação a situações necessitadas de análise, decisão e ação. Essas situações tratam, por exemplo, de incrementar o conhecimento da marca; chegar mais perto do consumidor as características da oferta; posicionar no mercado; influenciar vendas de curto ou longo prazo; demonstrar Qualidade; esclarecer/informar consumidores; inibir compra de oferta da concorrência; buscar fidelidade do consumidor; entre outros.

Definida as bases para a promoção, tem-se em consequência a formulação de seu plano e o estabelecimento do orçamental.

Estratégia de crescimento

É inútil pensar, principalmente quando se é muito pequeno ou mesmo limitado, que crescer não é necessário.

Crescer é questão de sobrevivência, o que não deve ser confundido com "engordar", onde se cria "gorduras" que acabam comprometendo seriamente o empreendimento, quando muito não o mata.

Crescer tem critérios para saber o quanto, em que ritmo, quando, onde, com quem, como, com que capital, nível de maturidade, entre outros.

O crescimento pode ser estrategicamente estabelecido através de integrações, diversificações ou mesmo fusões.

Em relação as integrações, consideram-se :

A integração vertical - quando da aquisição de outras organizações dentro do mesmo fluxo de distribuição;

é inversa se as organizações adquiridas tem o papel de suprir,

é direta se as organizações adquiridas estão na linha final, próximas ao cliente. O objetivo é manter o negócio sob maior controle com maior eficiência ou mesmo esforço de vendas, com consequente eficácia nos lucros.

A integração horizontal - quando da aquisição de outras organizações concorrentes. O objetivo é fortalecer o negócio, potencializando a participação no mercado.

Em relação as diversificações, consideram-se :

A diversificação relacionada - quando da aquisição de outras organizações em outras áreas de negócio. O objetivo é obter maior eficiência na linha de negócios, com impacto direto no mercado através de outros recursos vindos com a aquisição, tais como : tecnologia, volume de produção, bens e serviços, outros mercados, sistema de distribuição; utilizados compartilhadamente.

A diversificação não-relacionada - quando da aquisição de outras organizações em áreas de negócio totalmente diferentes. O objetivo é variado conforme venha a ser cada caso, como :

organizações lentas em crescimento fortalecem a taxa de crescimento global, com a aquisição de organizações rápidas em crescimento;
devido a excesso de caixa são feitos investimentos em outras organizações;
riscos diluídos através do portfólio de negócios, com a aquisição de outras organizações;
outros casos.

Em relação as fusões, consideram-se :

A fusão agregadora - quando da união de organizações, formando uma nova organização. O objetivo é fortalecer o desempenho interno e participação no mercado.

A fusão compartilhadora - quando da união de organizações, para compartilhar esforços e recursos. O objetivo é "aumentar o bolo" sem grandes investimentos, dividindo esforços e recursos de maneira mais eficiente e equânime; a fim de contornar barreiras existentes ou potenciais.

Estratégia financeira

A estratégia financeira é fundamental para se obter uma visão clara e precisa sobre a condição financeira da organização, e inclusive, proporcionar pesquisas sobre o valor potencial de investimentos, tendo como intuito o bom planejamento, a execução e o controle do ativo que financia as suas operações, seja a curto ou a longo prazo. A análise financeira é de suma importância, principalmente no processo de tomada de decisão em relação às ações estratégicas.

Das várias ferramentas financeiras e dentro do contexto exposto, destacam-se :

Os indicadores financeiros

Tem como objetivo dar subsídios para a avaliação do empreendimento para a garantia de seu bem-estar, naquelas organizações que tenham como base de informações, os dados de balanço e demonstração de resultados.

Por ex. :

grau de liquidez - capacidade da organização em pagar as obrigações de curto prazo.

grau de atividade - capacidade da organização em lidar positivamente com seus ativos.

grau de lucratividade (indicador econômico) - capacidade da organização em mensurar a sua eficiência, por ex., através do retorno sobre o investimento e da margem de lucro sobre vendas.

grau de rentabilidade - capacidade da organização em mensurar o lucro líquido sobre o patrimônio líquido.

A revista Exame em sua edição de Melhores e Maiores (1994) apresenta uma tabela de indicadores de desempenho, discriminando como é desenvolvida a elaboração desses indicadores e o que significam os termos contábeis ali utilizados.

É uma publicação que já atravessa décadas, consolidada e aprovada pela sua população de leitores e organizações no país.

Apresenta critérios e maneira de priorização, que podem ser usados como exemplo ou mesmo para ajudar a elaboração de indicadores que apresentem o nível de desempenho financeiro do negócio.

Alerta-se para a condição da aplicação de indicadores financeiros, que dependem de balanços - fonte original para captação de dados, - situação fácil na lei das S.A.

A base de análise da condição financeira também pressupõe comparativos com outras organizações, através das várias fontes de informações sobre indicadores financeiros existentes no país, assim como orientações sobre alternativas apropriadas aos problemas e desempenho da linha de negócios.

Estratégia organizacional

A estratégia organizacional está diretamente ligada as funções do negócio, e é projetada para apoiar e potencializar o alcance de intenções globais da organização. Fornece, ainda, subsídios para qual a melhor estrutura, funções e inter-relações necessárias; se centralizada ou não; sobre qual o sistema que trata da acessibilidade a cargos e posições; sobre o esquema de responsabilidade das áreas internas pelos lucros; como as equipes devem ser estruturadas e operacionalizadas; ciclo contínuo de melhoria das práticas administrativas e modos de condução da organização; definição das habilidades e processos necessários; tipo de cultura exigido para desenvolvimento do negócio; fluxo das comunicações envolvendo toda a estrutura interna e ambiente externo.

Estratégia de operações

A estratégia de operações cuida das áreas funcionais prioritárias dentro da organização, onde a função de operações tem como responsabilidade a execução da produção de mercadorias e/ou a execução da prestação de serviços oferecidas.

- **As operações da produção de mercadorias** cuidam de processos físicos ou químicos que sistematicamente tem a sua execução, com base em padrões pré-determinados, desenvolvida através de tarefas que transformam entradas em saídas. As entradas se dão por meio de pessoas, equipamentos, métodos, energia, entre outros e as saídas geram produtos tangíveis.

A transformação possibilita a adição ou criação de valor em relação aos aspectos de tempo - avalia quando é necessário; lugar - avalia onde é necessário; e forma - avalia como é necessário.

A forma como a organização prevê, planeja e conduz o seu negócio está intimamente ligada aos sistemas de produção mais apropriados a essa interação.

Os sistemas de produção são os tipos de instalação e métodos requeridos com o objetivo de atender a linha de negócios e estratégias estabelecidas, portanto há de se estudar qual sistema ou que modificações são necessárias a melhores desempenhos operacionais e de acordo a proporcionar maior valor ao cliente.

Dentre as categorias de instalações e métodos de produção, pode-se destacar : produção seriada - que é a produção repetitiva de grandes volumes de unidades diversas em uma seqüência padrão de fluxo de material; produção não-contínua - que é a produção intermitente projetada para ser bem mais

flexível, onde diferentes e individuais pedidos são organizados em lotes e processados através de fluxos diversos, conforme requisitos do tipo de produto solicitado.

- **As operações sem produção de mercadorias e com saídas tangíveis**, como por exemplo, assistência técnica/distribuição, podem ter a sua execução desenvolvida com base nas idéias principais do modelo de operações da produção de mercadorias.

Na verdade, podem até se utilizar dos princípios e técnicas de administração de materiais configurados nas operações de manufatura, desde que as suas categorias apresentem outras formas de classificação, através de critérios que agreguem valor e forneçam utilidades para o processo que cuida das questões de administração a serem atacadas.

Alerta-se que mercadorias produzidas podem ser fornecidas tanto com serviços agregados como serviços podem ser fornecidos com mercadorias produzidas.

- **As operações sem produção de mercadorias e com saídas intangíveis**, como por exemplo, serviços de entretenimento/serviços médicos, odontológicos/serviços de consulta, tem a sua execução desenvolvida por meio de tarefas que também transformam entradas em saídas. Por exemplo, em um restaurante - as entradas são as matérias-primas : arroz, peixe, óleo, como são a perícia do cozinheiro, o cardápio preparado, entre outros. As saídas são : a refeição solicitada, os serviços de servir, a rapidez no atendimento, entre outros.

As categorias aqui necessárias devem apresentar uma classificação, por exemplo, de acordo com o grau em que o cliente participa no processo de desenvolvimento e prestação de serviços. Alguns serviços, o cliente tem pouco contato com o fornecedor, outros o cliente raramente fica presente durante a prestação dos serviços, variando aí as dificuldades de se perceber e controlar o desempenho e resultados do serviço.

É fundamental considerar alguns pontos críticos nas operações :

- a ênfase e o uso na gerência de processos, técnicas e metodologias;
- a definição e redefinição de processos críticos;
- critérios e prioridades que tratam da questão;
- a associação, interdependência e integração com as funções de "marketing", finanças e de apoio;
- a ênfase no posicionamento e transparência das características de competitividade implícitas na mercadoria e/ou serviço, através das seguintes dimensões : qualidade, preço, disponibilidade, segurança, lucratividade, entre outras possíveis.;
- as normas de gestão da Qualidade e garantia da Qualidade - condição necessária para operar em mercados globais, possibilitando garantia com um mínimo de Qualidade em bens e serviços oferecidos.

Estratégia de pessoal

A estratégia de pessoal é uma das principais no composto da gestão de negócios e conseqüentemente da própria organização. A sua importância é devido a grande condição de influência no direcionamento estratégico e operacional do negócio.

A sua abrangência e variação é extensa e em relação as mais diversas questões como : políticas de contratação; educação; treinamento; participação de lucros; remunerações e benefícios; relações com sindicatos, governo e mercado; desenvolvimento de aptidão e capacidade produtiva; avaliação de potencial; - tendo como fator essencial - o perfil de pessoas que se quer para a organização e de acordo com as suas estratégias que condicionam a sua sobrevivência e perpetuação no mercado.

Estratégia de relações e desenvolvimento de imagem

A estratégia de relações e desenvolvimento de imagem tem as funções inteiramente associadas ao negócio, servindo de base de apoio às demais grandes áreas estratégicas.

A sua finalidade é transparecer os negócios da organização, tanto interno como externo, e tendo como público-alvo toda a sociedade : clientes, fornecedores, governo, acionistas, contribuintes, concorrência, colaboradores, sindicatos, comunidade local, entre outros.

A organização em busca do atender a seus interesses e atividades, deve paralelamente deixar a sua contribuição de proteção e melhoria da sociedade e prosperidade do ecossistema, que em contrapartida ofertam e proporcionam uma infra-estrutura para a sua sobrevivência, permitindo ainda, a sua evolução e aprendizado.

O objetivo principal da estratégia de relações e desenvolvimento de imagem, além de atender aos interesses da organização é contribuir para ajudar, manter e melhorar continuamente o bem-estar da sociedade como um todo. É o proporcionar maior conforto a todos aqueles que passam pelo meio ambiente que a organização palmilha e respira.

Considera-se que a organização influencia significativamente acerca de questões sociais críticas ou não. Sendo assim, a organização tem claro e evidente poder sobre a sociedade, portanto qualquer condição social que sofra interferência por ordem desse poder, deve ser respaldada, protegida e melhorada por quem detêm esse mesmo poder.

Estratégia de tecnologia

A estratégia de tecnologia é afetada não somente pelas especificações de projeto do produto e/ou serviço, mas também pelas tecnologias emergentes nas áreas de telecomunicações, informática e automação, entre outras.

São áreas que apresentam um obsolescência muito grande dada a velocidade de desenvolvimento de novas alternativas que são geradas em períodos cada vez menores e com capacidades cada vez maiores.

Esta estratégia é a que mais influencia as mudanças que ocorrem nas demais estratégias.

Deve ser constantemente perseguida, não no sentido de usar o que já está disponível e sim no desenvolvimento de novas soluções tecnológicas que proporcionem "o passo à frente". Se a organização está adquirindo uma tecnologia similar, no qual a concorrência que está à frente já utiliza, isto significa que ela (a concorrência) continuará à frente, porque provavelmente já tem o domínio daquela tecnologia.

Fazem parte do contexto da estratégia de tecnologia o sistema de informações e a tecnologia de uso.

- O sistema de informações trata do fluxo entre a informação, a decisão e a ação.

O seu objetivo é proporcionar à gestão de negócios, informações factuais, precisas e em tempo hábil que reflitam as características de competitividade, as mensurações do desempenho interno e as ocorrências/tendências do ambiente externo.

O sistema de informações é vital para o processo decisório; o processo de controle; as melhorias reativas e as melhorias proativas - visando uma gestão bem-sucedida. Refere-se ao tipo, ocorrência e relacionamento daquelas informações.

- A tecnologia de uso

Esse tema é de suma importância, devido as incessantes mudanças que se sucedem diversificadamente no meio ambiente e onde a capacidade de adaptabilidade humana é demasiadamente lenta.

O uso de qualquer tecnologia pelo indivíduo se torna cada vez menor em relação ao seu potencial.

Um exemplo real, mas com medições ainda empíricas, é o caso do "software" de um computador, onde na década de 80, era utilizado por pessoal especializado da área, na proporção máxima de 30%. Hoje a proporção máxima chega a 10%. A tecnologia de uso deve levar em consideração estudos comparativos de produtividade no uso, e promover padrões para aumentar a eficiência, através de políticas de melhoria do desenvolvimento técnico para o seu aperfeiçoamento contínuo.

Em questões tecnológicas, tirando o esforço de acesso a novas tecnologias, a preocupação no Brasil ainda é maior em relação a laboratórios e entidades de certificação de conformidade. A ausência que existe é sobre a falta de atitude mais ativa em relação à mudanças tecnológicas e com poucos gastos em P & D.

Estratégia de projeção transfronteira

A estratégia de projeção transfronteira trata da abordagem de situações que envolvam negócios internacionais.

É o ato de possibilitar a condução de atividades do negócio em outros países, além das fronteiras nacionais; sendo que essas atividades podem tanto contemplar a venda de produtos e/ou serviços, como a associação com organizações estrangeiras para produzir produtos e/ou serviços ou mesmo operar em conjunto para contornar barreiras comerciais no mercado externo ou ainda promover o compartilhamento dos diversos recursos disponíveis de uma maneira bem mais eficiente.

Há de se considerar a maneira de conduzir um negócio a nível internacional e de como deve funcionar uma estrutura que seja adequada a esse propósito.

Caso Brasil

O Mercosul e a América do Norte são os principais mercados-alvo da indústria brasileira, não omitindo a relevância da CE e países da América Latina⁽²⁶⁾.

O presidente dos EUA, Bill Clinton, anunciou no dia 10 de dezembro de 1994, no evento "Cúpula das Américas" em Miami, a criação até o ano 2005 da maior zona livre de comércio do mundo, unindo o continente americano, do Alasca à Patagônia. Com a participação dos 34 dirigentes do continente presentes em Miami, Bill Clinton alertou para o trabalho duro que se tem pela frente e antes da zona de comércio se tornar uma realidade, substituindo organismos localizados e existentes hoje, como o Nafta, o Mercosul e o Caricom. Segundo o governo brasileiro na época, este reiterou que o Brasil vê com muita responsabilidade essa integração no comércio, com uma tarifa externa comum até o ano 2005.

Mais do que nunca, a importância da estratégia de projeção transfronteira se faz presente, visto a forte ênfase ao mercado externo.

Tendo como base as Intenções Globais da organização é elaborado através das resultantes que envolvem as dez grandes áreas estratégicas, o esboço que configura a arena estratégica, possibilitando amplo debate entre os envolvidos direta e indiretamente, em relação aos temas ali tratados.

O principal critério é a seleção de temas com foco nos poucos vitais, com base em fatos através de uso das ferramentas de planejamento que permitam alinhamento, integração e otimização entre as intenções globais, as dez grandes áreas estratégicas e as atividades do dia-a-dia; considerando ainda, a ênfase na gestão de processos e em rupturas que levem a organização a novos patamares de atuação e com maior competitividade.

Os passos para tornar significativo e efetivar o esboço da arena estratégica é desenvolvido através dos seguintes⁽¹²⁰⁾ :

- Evidenciar o que ocorre de errado na situação corrente do empreendimento em relação com o delineado neste capítulo.
- Destacar evidências chaves que possam promover melhorias nas próximas etapas do ciclo de planejamento e execução.
- Determinar os alvos desejados futuramente.
- Promover a simulação (1. vez)/condução (próximas vezes) do plano anual.
- Promover a infiltração das atividades do plano anual na rotina diária.
- Verificar/estudar se os alvos estão sendo atingidos.

Se não, quais os motivos evidentes.

Repetir o ciclo quantas vezes for necessário.

Definição e execução das ações estratégicas

Os temas estabelecidos e tratados na arena estratégica serão constantemente estudados de forma cíclica, analisados em forma e conteúdo; em abrangência, parâmetros e limites; em nível de risco X nível de ousadia; e com base na percepção, habilidades criativas, e a introdução de descontinuidade/ou mudança de direção.

Com esta base, se processa a definição e execução das ações estratégicas.

A definição

A definição de ações estratégicas compreendem as possíveis tratativas que serão necessárias às ações que possam influenciar no futuro, situações propícias para o empreendimento, mas de controle subjetivo.

Essas ações são definidas através de atividades que envolvam a extrapolação - o "não" olhar com racionalidade e "sim" com sensibilidade - em relação à base mencionada anteriormente.

São as ações estratégicas, tomadas agora para ter o seu efeito no futuro, ou seja, se trabalha com o discernimento no presente, visando minimizar os riscos futuros, através da capacidade de se perceber a essência do conhecimento disponível racionalmente.

A execução

A execução das ações estratégicas são operacionalizadas levando em consideração as ações rotineiras e de médio prazo da organização.

Essa execução promove a introdução e correlação de novas tarefas na composição dos objetivos e ações das tarefas correntes ou diárias.

Toda a força de trabalho da organização deve ser influenciada em suas operações, através das ações estratégicas que representam o esforço de capacitação potencial para lidar com mudanças futuras, assegurando o lugar e a sobrevivência salutar do empreendimento.

Análise e adoção de medidas para implementação das tarefas de melhoria

É imprescindível a adoção de habilidades que permitam as melhores práticas relativas ao aperfeiçoamento contínuo que possibilita as melhorias revolucionárias.

A análise e adoção de medidas para a implementação das tarefas de melhoria busca a efetividade das boas práticas de aperfeiçoamento e ações correspondentes.

Sendo constante essa efetividade é necessário a sua padronização visando a manutenção do sistema de reaprendizagem da organização, através de repasses de novos fatos ou posições adequados e adaptados à estrutura organizacional. A organização é exatamente a sua composição humana.

Monitoração contínua de todas as etapas

Apesar de ainda existirem controvérsias sobre o entendimento de como obter resultados, deve-se deixar claro que de fato esses são em função do processo. O resultado vem diretamente do processo, ou seja, é possível se o processo existe. As controvérsias ainda alimentam posições nas quais colocam que basta apenas delegar objetivos agressivos às pessoas capazes para se obter os resultados que se deseja.

É o mesmo que dizer que basta se dispor de excelentes padeiros e ótimas idéias de se fazer pães italianos, que se obtém na quantidade, qualidade, sabor, e preço, - o que a padaria espera fornecer a sua clientela.

O que há de se considerar é o processo para produzir pães italianos (resultado), tendo como elementos: os padeiros, a receita, os ingredientes e equipamentos/maquinário.

Para isso, existem três níveis de controle de processo - dois níveis tratam de monitorar desvios do próprio processo e um nível trata de monitorar desvios que comprometam o resultado.

No processo para produzir pães italianos é necessário um forno com uma temperatura de 300 graus centígrados, que pode ser monitorada por um termostato que faz os ajustes necessários, quando ocorrem desvios em relação aquele padrão - primeiro nível de controle do processo.

As características a serem mantidas para que se obtenha o pão italiano no sabor (receita, ingredientes, medidas) também são monitoradas pelo padeiro com apoio de equipamentos que providencia os ajustes necessários, evitando desvios que comprometam o padrão e conseqüentemente o resultado final (pão italiano) - segundo nível de controle do processo.

Entretanto, se a clientela passa a solicitar pães franceses, simplesmente a padaria não pode responder que "aqui só fazemos pães italianos". É necessário um terceiro nível de controle que trata de mudanças que o ambiente externo possa gerar devido a outros fatores que venham a existir.

Monitorando o ambiente externo, os desvios que venham a surgir entre novas solicitações e o processo corrente, há a condição de se ajustar todo o atual processo e respectivos objetivos em relação aos novos anseios da clientela - terceiro nível de controle do processo, através da monitoração de desvios em relação ao propósito da padaria.

Mensuração e controle

É óbvio a necessidade de mensurar e controlar o desempenho de qualquer atividade que ocorra no processo de desenvolvimento de políticas e mecanismos de gestão - DPMG. Qualquer situação que signifique prejuízo às habilidades inerentes do processo tem que ser controlada e minimizada. O intuito é proporcionar o alcance de propósitos estabelecidos, detectando e anulando afastamentos dos níveis esperados de desempenho organizacional em relação as atividades e tarefas compromissadas frente as ocorrências de fenômenos que surjam em forma de desvios. É fundamental que o processo de mensuração e controle tenham a capacidade de restituir o desempenho organizacional aos níveis esperados, com habilidades que proporcionem agilidade e flexibilidade nas adaptações necessárias e supostamente imprevisíveis face as mudanças provocadas pelo ambiente.

A mensuração é o ato de medir, no qual consiste em gerar unidades de medidas e métodos que possibilitem monitorar e avaliar o processo. O controle é o ato de gerenciar (quando da existência ou não de) diferenças entre planejado e realizado, atuando nos desvios ocorridos.

O desempenho real ou "realizado" é o critério-base, quando da definição do processo de mensuração e controle, considerando ainda, a sua freqüência e maneiras de interpretar as medições.

As medidas são grandezas determinadas por meio de comparação com outras grandezas da mesma espécie, onde permite uma avaliação de características qualitativas ou quantitativas, que afetam diretamente o desempenho organizacional do processo .

Também, deve-se considerar dentro do processo de mensuração e controle os seguintes :

- **Efetividade**_ índice de inconsistências contidas no processo, determinando a não-conformidade com o esperado;

- **Eficiência**_ índice do nível de risco da efetividade que determina o nível das tendências indesejáveis e conseqüente debilitação do processo;

- **Adaptabilidade**_ índice de condições de flexibilidade do processo no atendimento das mudanças causadas pelos fenômenos que acontecem no ambiente sob condições gerais ou específicas;

- **Controle**_ índice determinante da variabilidade do processo, para atuar nas diferenças entre o que foi planejado e o desempenho real;

- **Indicadores**_ possibilitam endereçar as questões mais importantes para os ajustes necessários ao processo;

apontam deficiências ou eficácia de acordo com os critérios estabelecidos;

representam algo sobre o que se tem ação;

influem no auxílio à tomada de decisão;

são facilmente entendíveis, possibilitando uma comunicação natural.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, em sua publicação sobre indicadores e desempenho, define as seguintes características descritivas como :

É uma relação matemática que resulta em uma medida quantitativa; identifica-se um estado de um processo ou resultado deste; associa-se a metas numéricas pré-estabelecidas.

Ainda, é conceituado como : uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas. Pressupões duas determinações que são : o que medir; o referencial, numérico, para a sua comparação.

- **Avaliação do desempenho organizacional**_ tem como base, a avaliação em si e os objetivos e padrões estabelecidos; o ponto de início são as medições/observações desenvolvidas pelos sensores, cujos dados resultantes são processados a fim de fornecerem informações para o auxílio útil na tomada de decisão;

- **Pontos de verificação**_ em conformidade com os critérios expressos pelo processo, gera-se os pontos a serem verificados na busca de possíveis causas que determinam a variabilidade do processo;

- **Pontos de controle**_ em conformidade com os critérios expressos pelos interesses gerenciais acerca dos resultados esperados, gera-se os pontos de controle que permitam avaliar o seu nível de materialização, e de fato;

- **Sensores**_ modos pela qual se produzam avaliações, expressando qualitativa ou quantitativamente os seus respectivos resultados, cuja finalidade é prestar informações para a tomada de decisões;

Implementação dinâmica

A introdução e a prática de uma metodologia confiável não é e nem pode ser considerada uma atividade separada da organização.

É sem sombra de dúvida, o modo de operar qualquer negócio, ou seja, está implícita no dia-a-dia das várias funções e tarefas que são desenvolvidas tendo como base a sustentação econômica e social daquela organização.

O objetivo de uma implementação é buscar soluções. As soluções determinam em conhecer consideravelmente o processo corrente (situação atual), os clientes e suas necessidades; para em seguida promover a projeção de um novo processo que venha a atender satisfatoriamente aquelas necessidades.

A implementação deve ser dinâmica, porque de um lado é necessário envolver : uma visão de longo e médio prazo que considere as variáveis externas do ambiente; o desenvolvimento do plano anual, seu desdobramento e mensuração/controle; e ajustes de "rota". De outro lado é necessário sistematizar o alinhamento interno à organização e entre esta e ambiente externo, considerando a equalização entre as tarefas diárias, as políticas ambicionadas e as melhorias contínuas envolvendo principalmente a integração horizontal funcional.

Ponderando sobre este "modus operandi" caracteriza-se a sua forma e conteúdo como um sistema de engenharia para a área de gestão, cujos elementos e fases são compostos de forma a influenciar direta e indiretamente a organização como um todo. Na verdade, a grande ênfase é na aptidão em converter percepção e intuição em um eficiente processo de influenciar a gestão de negócios e sua respectiva eficácia.

O processo DPMG oferece uma dinâmica ágil e flexível para os objetivos a que se propõe, podendo se utilizada tanto individualmente como em grupo de equipes.

Trata-se de uma metodologia eficiente e eficaz para lidar com as situações que ocorrem no dia-a-dia; na gestão de processos e na gestão de políticas; proporcionando a harmonia de suas inter-relações e a sua sinergia em prol do empreendimento objetivado.

Aspectos da sabedoria popular e a abordagem científica

O conhecimento inspirado na experiência, coragem e intuição das pessoas em atividades de comando e assessoramento superior tem levado organizações a falência ou quando muito a "paralisia por análise", dada a maneira como são tratadas as atividades de planejamento orientadas à gestão de negócios e mudanças de ambiente.

Apesar de farta literatura disponível sobre o assunto; que tem demonstrado mais dificuldades do que facilidades na implantação de estratégias ao negócio, onde os resultados tem sido quase sempre e em sua maioria efêmeros, vazios e longe da realidade; - a reação e essas experiências tem sido a de que se trata de invenções improdutivas que são aglutinadas e reconhecidas como um corpo estranho à organização, desembocadas pelos modismos que vem e vão ao longo dos tempos.

Uma atitude de bom senso é refletir sobre o envolvimento com os diversos efeitos de causas que ocorrem no ambiente das organizações tanto públicas como privadas, onde soluções com base na sabedoria popular são tomadas drasticamente, em vez do esforço em busca da causa raiz.

Os resultados pitorescos estão aí para provar a ênfase no imediatismo através de mandos e desmandos orientados por essa sabedoria pertencente a quem detém o poder de influenciar.

A busca pela verdade relativa, pela coerência de atitudes e ações, pela consciência do que se encontra no inconsciente coletivo e pela responsabilidade na retribuição que o ecossistema espera, tem como um grande auxiliar ao processo de gestão de qualquer empreendimento, a abordagem científica, em lugar de julgamentos infundados, configurados no processo decisório, nas várias entidades que compõem o cenário econômico/social do país e conseqüentemente do planeta.

A pessoa jurídica é abstrata, ou seja, ela não existe. O que existe são pessoas, a hierarquia e o método de comando.

O saber se adquire pela leitura - de fora para dentro, e pela reflexão - de dentro para fora.

Daí, o que se tem a ponderar é a aliança do bom senso e obviedade com a abordagem científica que por si só, elimina a maneira empírica de se gerenciar, a qual tem levado vários empreendimentos ao prejuízo material e social.

A abordagem científica permite navegar desde a definição do problema, até a busca pela sua solução, e seja formulando e explorando hipóteses; usando a observação; do desenvolvimento de idéias e posterior dedução; como das tentativas, erros e testes (experimentação); - com o constante propósito de alcançar métodos realmente confiáveis.

A questão da falseabilidade e do caráter hipotético dentro da abordagem científica, tem muito a haver com situações que tem ocorrido no mercado, conforme data a reportagem "Gigantes em movimento" - da Revista Veja de 03 de Fevereiro de 1993 sobre várias organizações de porte tipo : SEARS, IBM, BOEING, Mc DONNELL DOUGLAS, ARMCO, entre outras, - que se espalharam pelo mundo como gigantes, FIXANDO fórmulas e regras onde acabaram se transformando em tradições nacionais.

Com isso deram entrada a uma estrutura baseada em sua experiência de sucesso que outorgava a si, a onipotência de ditar todas as regras de mercado, adivinhação das necessidades dos clientes e subestima em relação à concorrência.

O que ocorre hoje é uma onda de prejuízos monumentais, cuja explicação maior se encontra na acomodação e no excesso de confiança. As bases dessas organizações que eram consideradas sólidas, da noite para o dia, tornou-se transparente que as suas estruturas foram corroídas por pequenos concorrentes mais ágeis e flexíveis.

Com os prejuízos, junta-se demissões em massa e esforços gigantescos para recuperar o atraso.

Tudo isso para tentar ajustar-se aos novos tempos e abandonar as velhas tradições.

Uma das doenças mais graves que contribui para as espetaculares descidas de ladeira no "ranking" mundial de Maiores e Melhores organizações e o nocaute nas bolsas de valores, - é a suprema cegueira empresarial, que ainda vive em cima de dogmas, ignorando as mutações do meio ambiente, a concorrência e a focalização no cliente.

Infelizmente, basearam-se em sua coragem, experiência, gigantismo e a perfeição de seu "marketing" e estrutura organizacional, todos de cunho interno.

Enfim, não permitiram falsear suas fórmulas e regras e tampouco atribuíram um caráter hipotético, tornando provisória e passível de críticas a sua atuação, mesmo que no auge do sucesso.

4.2. AMBIENTE FAVORÁVEL E ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

4.2.1. Ambiente favorável

Um dos principais fatores para se desenvolver um ambiente onde haja condições para formatar uma maneira onde o trabalho transcorra naturalmente, de forma agradável e atendendo as expectativas das equipes de trabalho, é a educação sobre um método que se queria praticar regularmente.

A esse processo pode-se chamar de geração de uma ambiente favorável.

Favorável, porque é com ele que se obtém resultados efetivos e desde que seja estabelecido as condições necessárias para a implementação do método confiável. Essas condições estão ligadas (*oriundas*) diretamente à geração do ambiente favorável e o desenvolvimento da relação de confiança entre as pessoas.

Aqui, não se trata de gerar ambientes baseados em artefatos como o requinte de instalações, mas sim, onde os valores das pessoas sejam considerados e mutuamente respeitados.

Um dos pontos fundamentais é a harmonia orquestrada entre as pessoas, levando em consideração o papel de cada um a ser desempenhado visando um esforço pró-ativo onde o alvo é alcançar tecnicamente a questão que se propõe, mas com a satisfação das pessoas e a compreensão da contribuição individual durante o processo de andamento do trabalho e o resultado final.

Papel X Pessoa

Na dramaturgia os papéis são atribuídos as pessoas, que analisam o perfil da equipe a ser desenvolvido, facilitando a adaptação de cada um, conforme os seus valores e o "script" a ser estudado.

O que deve ser alertado é acerca das críticas, exigências, ajustes, cobranças de responsabilidades, que devem ser em cima do papel que a pessoa está desempenhando. Quando se confunde papel com pessoa, a sinergia necessária a boa execução do trabalho é suprimida, comprometendo os resultados esperados.

Equalização do conhecimento X valores

O outro ponto fundamental é a necessidade de esquemas que proporcionem a equalização do conhecimento entre os indivíduos e novamente considerando e respeitando os seus valores.

Quando se nota distanciamientos de conhecimento, o grupo deve trabalhar para que eles sejam zerados.

O exercício da paciência deve ser longamente praticado, assim como o exercício do pensamento.

Treinar aguçando a percepção é de uma Qualidade suprema, pois induz ao constante reaprender.

Relações de confiança

Antes de grandes contratos serem fechados com clientes externos é necessário estabelecer relações de confiança internas.

Toda técnica foi criada para ser usada sem distinção de lugar ou pessoas. Portanto, o ambiente favorável permite que indivíduos se sintam desembaraçados, sem dúvidas, sem medo, com auto-estima, vencedores, motivados, prontos para aprender, valorizados e em condições para tentar novos DESAFIOS.

4.2.2. Organização virtual

Ainda hoje, a estruturação de uma organização mantém-se dentro de padrões derivados da organização militar, com os seus numerosos quadradinhos e imponente hierarquia, onde os de baixo prestam contas àqueles que detêm o poder.

Sejam organogramas de empresas, governo ou área militar; não há muita diferença e lá no quadrado maior tem um general, um presidente ou um empreendedor.

Todos estes mantêm centralizações de poder abaixo de si, a fim de dar sustentação no ato de dirigir o empreendimento, qualquer que seja.

O exercício do poder que ocorre neste contexto, nem sempre leva em consideração as mudanças que vem acontecendo há algum tempo, onde a flexibilização, mobilização e participação dirigida pelos indivíduos tem sido crucial para o posicionamento competitivo face ao mercado.

Movimento gradual

A organização deve-se apoiar em um movimento gradual para alcançar com consistência a associação das vantagens da agilidade, flexibilidade e poder de decisão `a gestão de negócios.

Primeiro movimento

O conceito e a conscientização para a utilização de ciclos de melhoria pelos grupos funcionais a fim de criar padrões em seu cotidiano e melhorar continuamente, sempre com o objetivo de se alcançar novos patamares que venham a agregar um valor maior na função e conseqüentemente para o próximo processo à sua frente, deve ser epidêmico e alastrado por toda a organização.

Segundo movimento

A integração horizontal funcional deve ser enfatizada para que se aplique o primeiro movimento entre áreas funcionais levando em consideração o processo que se inicia no cliente externo passa pelos vários departamentos e acaba naquele mesmo cliente.

Em conjunto, o processo de planejamento deve estar sincronizado com o fluxo das comunicações, tanto no sentido vertical como no horizontal, permitindo um livre "vai-e-vem", onde os indivíduos sejam constantemente estimulados a se comunicarem entre si, não importando o nível hierárquico e sim o processo para o propósito a ser alcançado.

Terceiro movimento

A delineação inicial da organização virtual passa a ser gerada, com o objetivo de orientar e promover a agilidade, flexibilidade e poder de decisão para as necessidades que tenham que ser atendidas para efetivar permanentemente as melhorias, inclusive estruturais.

Isto ocorre, através da criação de novos padrões e práticas que tem influência direta na rotina diária da estrutura formal, representada pelo organograma.

Essa organização é virtual, porque tem a mesma composição de indivíduos pertencentes a organização real, ou seja, a sua força de trabalho é a mesma.

As equipes de trabalho tanto à nível de execução como de altos comitês são envolvidas em todas as iniciativas de interesse.

Para a associação das vantagens da agilidade, flexibilidade e poder de decisão, devem ser estabelecidos os princípios que regem a organização virtual e a organização real, levando em consideração as suas políticas e diretrizes que dizem à respeito de suas infra-estruturas.

A figura 9 - mostra os princípios da organização, considerando as características que compõem, tanto a organização real, como a organização virtual.

| Princípios da Organização | Real | Virtual |
|---|---|--------------------------------------|
| Base da infra-estrutura para políticas e diretrizes | Regulamentação (Definição subjetiva de objetivos) | Exercício do pensamento (Orientação) |
| Esquema organizacional | Hierarquia (Organograma) | Entrelaçamento |
| Esquema de capacitação na execução de atividades | Regras disciplinatórias de cima para baixo | Aprendizagem constante e mútua |
| Esquema de administração | Mandatário (período de mandato) | Apoiado e potencializado |
| Esquema de mobilização | Poder de mando | Poder de influência |
| Referencial para ações e reações | Efeitos | Processos e causas - raiz |

Figura 9 - Princípios da organização.

Quarto movimento

Deve-se estabelecer o sistema de inteligência da organização virtual que é responsável pela geração, caracterização e observação/controle do seu "valor de conceitos" - (gerência de conceitos).

O sistema de inteligência administra o "valor de conceitos" através de um responsável que dentre as suas atribuições tem : a coleta e armazenamento de idéias e origens, - (logicamente que as origens estão ligadas aos indivíduos); a ambientação e o desenvolvimento das habilidades criativas e novas idéias; a organização de canais de comunicação; a orientação, treinamento e disseminação de conceitos; a gerência de conceitos; entre outros.

O foco do sistema de inteligência são : a adaptação às mudanças e definição de possíveis ou novos alvos.

Quinto movimento

Nesse ponto, gera-se condições de atualização organizacional por meio do movimento cíclico que envolve a organização real e a organização virtual. Isto apresenta uma transformação gradual da organização real, que aos poucos vai sofrendo uma metamorfose ambulante, propiciando a sua nova identidade que corresponde à composição integral da organização virtual. Com isso, também é gerado um novo modelo de organização virtual que espelha todas as adaptações às mudanças oriundas do meio ambiente, assim como tendências emergentes ou em incubação. Esse movimento cíclico é contínuo.

4.3. MODO DE TRABALHO E ESTRUTURA VIRTUAL

4.3.1. Modo de trabalho

É caracterizado pelo desenvolvimento do trabalho e a condição de praticar constantemente o método confiável aliado ao ambiente favorável.

A base do modo de trabalho está no desenvolvimento da confiança entre as pessoas.

Potencialidades

Respeitado e considerado o perfil de cada indivíduo, as suas verdades e os seus limites até então, há de se rascunhar um processo de desenvolvimento das potencialidades individuais e do conjunto de indivíduos.

A melhoria nas habilidades de cada um é desempenhada através da constante prática de métodos, que proporcionem um nível de confiança ao seu usuário.

É comum se ver pessoas abandonando técnicas que não funcionam na primeira tentativa.

A prática

Já dizia Miyamoto Musashi (1982) : *"step by step, walk the thousand mile road"*, que sendo um princípio seu extremamente sensato, pode ser naturalmente aplicado quando se fala da arte de praticar, ou seja, *"passo a passo, se caminha milhares de quilômetros"*.

A arte de praticar pressupõe o esforço voluntário pela própria força de vontade do indivíduo, que pode ser considerada através do desenvolvimento da predisposição para agir e o exercício de pensar.

4.3.2. Estrutura virtual

Toda organização envolvida com metas voltadas à satisfação do cliente, atividades de melhoria, relações com mercado tem como vital necessidade mudar a sua maneira de pensar em relação a atividade organizada do trabalho, tendo como apoio a estrutura virtual.

Estágios considerados :

Primeiro estágio

O organograma típico que tem como base a estrutura piramidal - herança de outrora deixada pela organização militar, tinha os donos que dirigiam como bem achavam, sendo que a prestação de contas e relações diretas eram explicitadas pelo organograma e de extremada imposição.

Segundo estágio

Ainda dentro de considerações, destaca-se a tradicional divisão do trabalho onde existia (e ainda existe) as duas funções do trabalho, - onde o trabalhador executante cuidava das tarefas diárias e o chefe cuidava do planejamento e atos de melhorias.

Este sistema aniquilava por completo a criatividade humana, sendo cunhada por frases do tipo : "Estou aqui para decidir e não preocupar com detalhes" ou "Não estou aqui para cuidar de problemas, me traga soluções" ou "Sou pago para pensar, não para solucionar problemas".

Naturalmente, que são frases vindo das chefias ou de cargos responsáveis pelo trabalho de um conjunto de indivíduos.

Terceiro estágio

Houve o ajuntamento das funções de trabalho através de atividades exercidas por grupos de pessoas que visavam o desenvolvimento da capacidade humana e a troca de poucos gênios por equipes de trabalho - componente fundamental para a atividade organizada do trabalho. O Japão tem papel preponderante nessa forma de trabalho.

Como efeito colateral, surgiu a resistência da média gerência, - considerada como o obstáculo mais ferrenho de se ultrapassar.

Quarto e atual estágio

Passou-se a considerar a genialidade coletiva, onde é ponderado a existência de muitos gênios dentro das massas.

É criado na hierarquia da organização os vários grupos de trabalho, intitulados como times e tendo a seguinte classificação :

- Permanente_ times de trabalho que funcionam dentro de uma área funcional, tipo - linha de usinagem.

Menor nível na hierarquia com duração permanente.

- Específico_ times de trabalho que cuidam de uma determinada tarefa ou que detém habilidades específicas dentro daquela área funcional, tipo : engenheiros de software com domínio da linguagem C.++

Nível médio na hierarquia com duração de acordo com o esforço necessário a tarefa.

- Integração horizontal_ times de trabalho com funções multidisciplinares através dos limites de áreas funcionais, tipo : especialista em vendas + especialista em desenvolvimento projetos + especialista em finanças + outros.

Nível alto e médio na hierarquia com duração de acordo com o esforço necessário a tarefa.

- Autônomo_ times de trabalho que ultrapassam os limites da organização em busca de novas formas de atuação, tipo : gerentes de conceito.

Nível alto na hierarquia com duração de acordo com a dimensão da tarefa.

4.3.3. Esquema de trabalho

O trabalho a ser elaborado, seja individual ou em grupo, deve conter um padrão que estabeleça uma seqüência lógica, onde a mudança a ser efetuada possa se mover de um estado para outro, através da padronização definida.

A figura 10 - mostra o fluxo operacional do esquema de trabalho com base no ciclo PDCA⁽¹²⁰⁾, onde é caracterizado o fluxo a ser seguido quando o trabalho foi iniciado, e o fluxo para quando o trabalho está em andamento.

O módulo - Preparação para o ambiente operacional, discriminado no capítulo 4, trata com maiores detalhes o funcionamento do fluxo do esquema de trabalho.

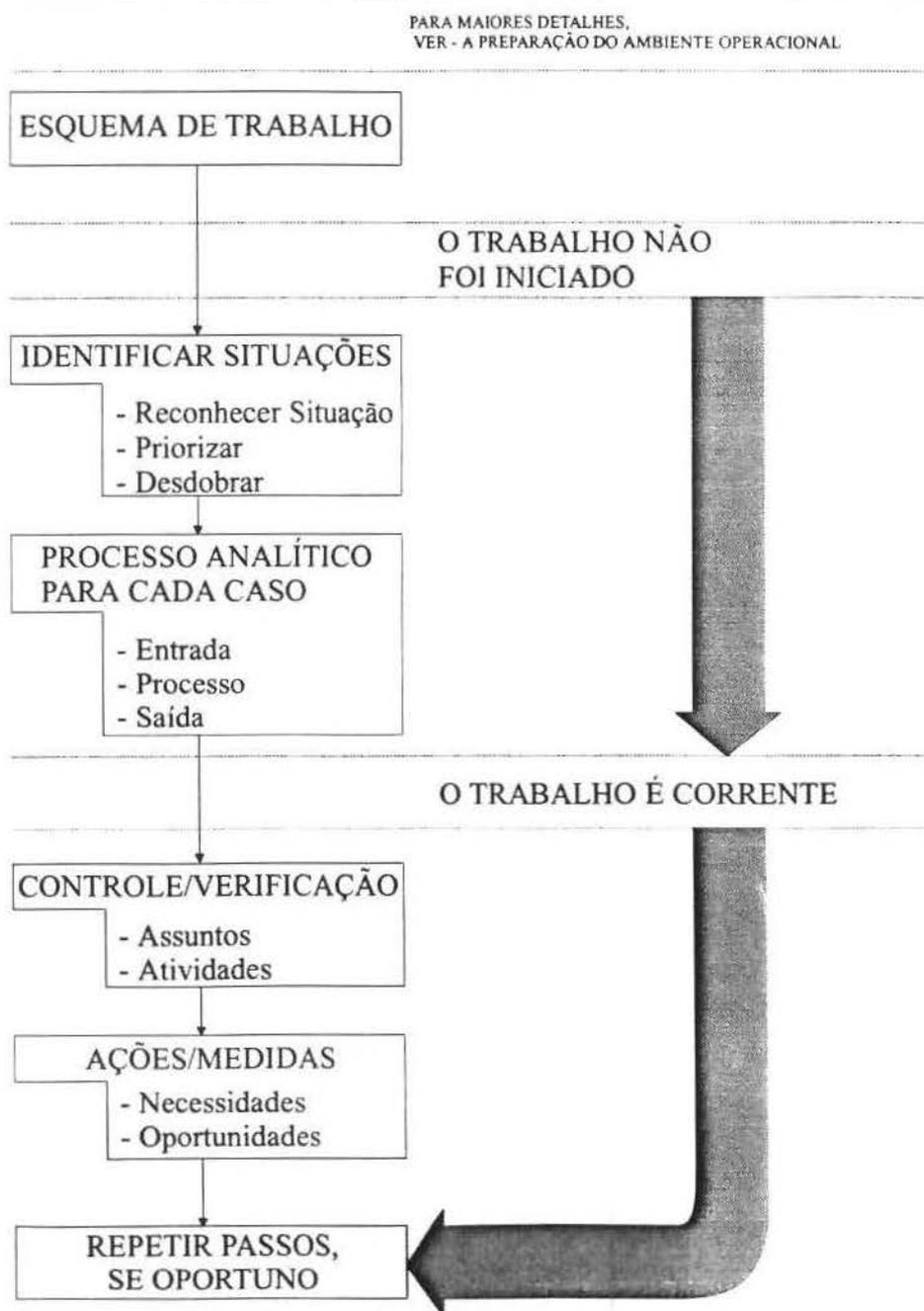


Figura 10 - Fluxo do Esquema de Trabalho.

Outras considerações :

- A forma de trabalho deve ser uma combinação entre o trabalho em conjunto e o trabalho individual.
- As reuniões devem ser sumárias, se possível substituídas por uma interação maior entre indivíduos. Novas características em relação ao tema reunião devem ser abordadas, tipo - reunião de progresso, reunião informativa, entre outras.

As demais necessidades que envolvam o tema reunião devem ser dispersadas entre as atividades dos times de trabalho.

- É produtivo e inteligente iniciar trabalhos com problemas de alta ressonância, mas de fácil solução.
- Considerar regras de atuação X valores do time.
- Se o problema tratado é grande, fatiá-lo em pedaços é uma boa solução.
- O passo a passo com paciência + persistência + permanência é fundamental para o trabalho envolvendo times de pessoas.
- É necessário desenvolver habilidades para trabalhar com pessoas criativas e temperamentais; idéias excêntricas; diferenças de velocidades desenvolvidas em idéias e execução de trabalhos; entre outros.
- O ocidente tem restritas habilidades em operar com times, mas sem assumir publicamente. Ali o individualismo ainda impera, oficializado pelo "faz-de-conta".
- Ainda no ocidente...

O objetivo declarado é : "Se alguém tem alguma nova ou boa idéia, deve-se difundí-la, usá-la e padronizá-la". O objetivo real e não escrito é o oposto do mencionado anteriormente.

- O foco na reaprendizagem em vez da longa e específica experiência vivida.
- O estudo da vida profissional X a vida pessoal - interferências e emocional.

No Brasil, os indivíduos são motivados pela emoção, através de reações intensas e breve do organismo, face as situações inesperadas, que são acompanhadas de estados afetivos de conotação penosa ou agradável. Portanto, fica subjetivo controlar e tratar a produtividade de pessoas pelo emocional.

4.4. O PROCESSO DO PENSAMENTO

O processo do pensamento pode ser resumidamente definido como o processo mental que se concentra nas idéias, possibilitando a formulação de conceitos que possam ter ou não validade, através da reflexão.

O seu principal objetivo é fomentar a capacidade criativa do ser humano para possibilitar o seu DISCERNIMENTO frente a aplicação de conhecimentos científicos e empíricos somado a certas habilitações específicas para o desenvolvimento de estruturas e processos que garantam a conversão de recursos em formas adequadas ao atendimento das necessidades humanas.

4.4.1. O extrapolar

O ato de ir além de alguma coisa, ultrapassando e até excedendo o que existe é a busca permanente do homem, principalmente no campo das idéias.

É o não olhar com racionalidade, ou seja, olhar com sensibilidade, que proporciona o extrapolar.

Para melhor afirmar essa colocação, hoje tem-se o uso básico de uma entidade que é a principal entrada para o processo mental.

Esta entidade intitula-se INFORMAÇÃO - podendo ser definida como todos os aspectos captados pelo indivíduo e através dos sentidos, isto é, pela percepção sensorial.

Daí para trabalhar a informação, tem-se o CONHECIMENTO - que é a interpretação das informações através da capacidade inteligente, ou seja, a percepção racional.

Para elevar o conhecimento vem a "condição essencial" que é o apoio e uso do DISCERNIMENTO para promover o extrapolar. O discernimento, - é a capacidade de perceber a ESSÊNCIA do conhecimento ou mesmo a razão de ser daquilo, através da percepção sensível.

4.4.2. Criatividade

Na gestão de negócios, onde a capacidade de discernir, a noção de oportunidades, a reação ágil, a iniciativa e a criatividade compõem a vitalidade do processo, - é um equívoco esperar pela atualização natural de informações ali relacionadas.

Destacando a criatividade - é essencial em todas as partes de um sistema de gestão e atividades voltadas à negócios, podendo ocorrer de diversas maneiras em um resultado esperado.

O que se deve promover é a erradicação do tratamento místico que a criatividade tem sofrido, pela constante cultuação que alguns procuram praticar.

É necessário remover toda essa casca de mistério sobre ela e tê-la disponível, onde através de aprendizagem se possa obter e praticar as habilidades que proporcionem a interoperabilidade com o seu principal canal que é o pensamento lateral. É usar do ato de fugir de velhas idéias e criar outras novas, diferentes.

O pensamento lateral⁽¹¹⁾ considerado como o primeiro estágio do pensamento, trabalha com a introdução da descontinuidade, - que é uma mudança que não surge como parte do desenvolvimento natural de uma dada situação. É útil num sistema de formação de padrões, pois uma vez que ela tenha surgido, causará a reestruturação ou mudança do ponto de entrada do canal da criatividade no processo de geração de novas, diferentes idéias, - sem necessariamente combater ou invalidar as velhas idéias.

Com base em uma idéia, um indivíduo pode causar um tremendo problema sem uma aparente solução, mas que um outro indivíduo pode trabalhar melhor aquele problema e desenvolver uma brilhante solução. É salutar entender sob esse ponto de vista, quando da interação no campo das idéias.

Portanto, é a criatividade uma componente com participação total no processo do pensamento, não sendo específica em necessidades de propósitos especiais.

O segundo estágio do pensamento, trabalha com a racionalidade, onde as idéias são encadeadas em um sentido claro, através de uma seqüência organizada. Trata das técnicas de lógica e da matemática. É intitulado como pensamento vertical⁽¹⁾, ou seja, é o pensamento lógico tradicional.

Na prática, a utilização tanto do pensamento lateral como o vertical, é de aplicação alternada. Geram-se idéias pelo pensamento lateral, que são desenvolvidas pelo pensamento vertical.

Exemplificando, quando se está diante de uma dada situação, onde pela lógica parece não haver uma saída que solucione aquela condição de teor inibidor ao progresso da questão, o pensamento lateral proporciona a geração de uma nova abordagem possibilitando a continuidade do pensamento vertical.

O pensamento lateral não é a solução de todos os problemas, principalmente se utilizado sozinho. O seu negócio é gerar novas abordagens em idéias ou situações que por algum motivo ficaram bloqueadas.

Tendo-se gerado novas abordagens é necessário o rigor do pensamento vertical que as confirmam ou as desaprovam face a sua real utilidade, e isto, antes de colocá-las em ação. Não se deve confundir o pensamento lateral com métodos de decisão ou mesmo de ação. A sua real função é de possibilitar condições para reestruturar idéias, tendo como objetivo a atualização. Sem isto, fica impossível o progresso através de novas, diferentes idéias.

A percepção racional tem como base coisas como seleção, julgamento, definição de pontos de relações, questionamentos, entre outros, utilizando-se da concentração em cima daquilo que é racionalmente certo.

A percepção sensível não busca prova alguma, e sim a exploração e criação de novas, diferentes alternativas no campo das idéias, com a expectativa de alcançar novos patamares que possibilitem a condição de se ter um padrão melhor. O seu propósito está em evitar maneiras fixas e rígidas de se observar e enxergar todas as coisas, ou seja, busca a mudança de conceitos.

4.4.3. Habilidades

É fundamental o desenvolvimento das habilidades que promovam a geração de idéias, portanto, o início vem com o tomar consciência e o estudar a conceituação que perfila o processo do pensamento.

As habilidades são desenvolvidas pela constante prática de métodos e técnicas confiáveis que buscam a plena utilização da capacidade intelectual das pessoas. Isto significa fazer o exercício do pensamento, - que nada mais é do que estimular de forma contínua o pensamento. O mecanismo do cérebro possibilita a transformação da natureza de informações através de um processo mental de mudança que é chamado de PENSAMENTO. O seu exercício através da prática contínua de métodos e técnicas confiáveis estabelece o padrão necessário às habilidades no trato de tentativas para escapar de prisões conceituais e maneiras rígidas de se ver as coisas, assim como no trato de novas, diferentes formas de gerar uma direção em vez de seguir e possibilitar saltos injustificados, atualizando-se posteriormente com eles.

4.4.4. O processo em si

O processo do pensamento, basicamente, trabalha com métodos que tem como principal característica processar informações verbais coletadas de forma desorganizada, descontínua e até confusas que em primeira vista nem sempre parece ter algum significado.

Necessariamente, essas informações não apresentam nenhuma rigidez no sentido de provar o certo ou errado através do processo do pensamento, que também não sugere substituições às idéias velhas e muito menos tentativas de se provar qualquer coisa. Trata apenas de explorar e gerar novas/diferentes formas no campo das idéias, não importando com o que é certo ou que é errado, - mas sim com o que é diferente. Isto independente de sua validade ou não.

Neste contexto, é fundamental a atitude mental que se tem para facilitar as condições de uso da percepção sensível face as idéias e influências que nascem naturalmente, sem nenhum esforço obrigatório de que estejam sendo procuradas.

É a percepção sensível, crítica e básica para a evolução na ciência e rupturas (melhorias revolucionárias) nos negócios e sua gestão.

A condição "*sine qua non*" do processo do pensamento é a de sempre ter como parâmetro a seguinte condição :

Se através de uma idéia, o indivíduo chega a uma barreira de concreto intransponível e sem saída, à partir daí, um outro indivíduo pode estudar, desenvolver e estabelecer uma nova idéia concebida com uma grande imaginação.

O esforço de encontrar novas maneiras de ser ver ou fazer as coisas é COOPERATIVO, não se utilizando da agressividade da competitividade.

O processo do pensamento tem como finalidade a constante busca em se chegar a algum ponto, para depois olhar atrás e atender aos requisitos. Necessariamente, as idéias geradas nem sempre são úteis, mas estimulam esse esforço de geração, abandonando as práticas de idéias antigas.

O alvo é possibilitar a suplementação das metodologias da gestão de negócios atuais, representando uma vantagem diferenciada por quem conduz a organização, através do estabelecimento de novos conceitos e novas abordagens frente a situações existentes ou potenciais.

De acordo com o Dr. Kawakita Jiro⁽⁹⁰⁾, criador do método KJ - diagrama de afinidades, deve-se considerar dentro da seleção dos métodos a serem trabalhados : a seleção do tema; a seleção dos

esquemas de coleta de dados verbais, através da observação direta; entrevistas e pesquisas; pensamento individual; a transferência, classificação e organização dos dados verbais em "cards" e o desenho de diagramas que espelhem possíveis afinidades.

Outras considerações

Os "novos tempos" que vem despontando em substituição a herança deixada pelos "bons tempos de outrora" - onde a orientação era através da experiência, coragem e intuição de dirigentes, que faziam as coisas como bem entendiam e sem nenhuma base científica, considerando como não ciência o ato de gerir o negócio.

A organização militar que era o fato de maior conhecimento, também era bastante familiar, influenciando sobremaneira o modo de tratar a gestão e direção de qualquer empreendimento.

Com isso, as várias definições de Estratégia do que quer que fossem, são ainda definidas como a ciência e a arte de guerrear diante das ações inimigas.

Entretanto, um novo ciclo de mudanças vindo do próprio meio ambiente, está exigindo novas posturas diante da realidade do mundo.

Já não existe mais espaço para guerras sem sentido, não importando a que objetivos atendam, sejam entre concorrência, sejam entre países.

A nova estratégia pressupõe novos conceitos, novas formas de tratar mudanças, novas atitudes, inter-relações eficientes e mais duradouras, maior previsão e visão global, a busca pelo bem-estar coletivo e a preservação do meio ambiente.

A Qualidade de vida e o fator humano devem ser preponderantes diante deste movimento que vai comandar a nova Era, desde que movimentada com critério e nobreza de propósito. A Estratégia deixa de ser um movimento militar para ser o movimento da capacidade intelectual.

Estratégia é o processo do pensamento.

5.1. Em relação à teoria -

H. Igor Ansoff ⁽⁶⁾ que é reconhecido internacionalmente como a maior autoridade em administração estratégica e planejamento estratégico, comenta, p. ex., que o planejamento estratégico continua a ser criticado por vários motivos, e todos tratando acerca de condições onde possam ocorrer êxitos. O autor discorre sobre modelos de administração que estão “vivos” nos dias de hoje como o REATIVO que diante de uma situação de mudança, faz com que a organização entre em pânico na busca de soluções em respostas as crises.

Colocando a questão do reativo para o atual momento, se surge a crise, imediatamente é instalada a atmosfera de pânico, tipo : “temos que implementar a Qualidade Total”.

A nossa intenção é explorar e gerar uma nova idéia organizacional através da AE, que propõe rever sob uma ótica diferente, tratamentos lineares e determinísticos aplicados através de modelos de Estratégia existentes. Por exemplo, modelos que concebem um plano estratégico para a empresa sem considerar o seu cotidiano, as sua habilidades/potencialidades e a sua capacidade de adequação às rápidas mudanças do ambiente.

Com isso, não se desenvolve a capacidade de trabalhar com a essência dos fatos e nem as condições para o desenvolvimento de habilidades, por meio de uma constante prática de métodos confiáveis que condicionem o desenvolvimento de uma ambientação interna favorável à organização e corpo de colaboradores, aliada a uma efetiva maneira de trabalhar. Sem essa base, o que pode ser comprometido é a aptidão da empresa em conviver satisfatoriamente com novos conceitos, novas formas de tratar mudanças, novas atitudes, inter-relações eficientes e mais duradouras, maior previsão e visão global, a busca pelo bem-estar coletivo e a preservação do meio ambiente.

Outro ponto a ser citado é a colocação de Butz ⁽¹³⁾, que após ter coletado uma série de referências de reconhecida credibilidade, sobre Planejamento Estratégico e TQM, enfatiza que o Planejamento Estratégico é a ligação que está faltando para que o TQM seja implementado com sucesso e provendo resultados.

O mesmo autor, discorre sobre os três pontos importantes, considerados para a integração :

- O plano estratégico deve ser obrigatoriamente dirigido ao cliente;
- O plano estratégico deve prover direção e contexto para o TQM, além de preceder outras iniciativas do TQM;

- Esforços voltados para melhorias contínuas e cultura do TQM, devem ser focalizados para a obtenção de resultados, através de aumento do valor do cliente, assegurando sucesso a longo prazo.

A metodologia que compõe a Arquitetura Estratégica, atende a todos os três quesitos colocados por Butz, através dos módulos *organização das intenções; composição dos fatores vitais e cenário para estabelecer o propósito estratégico*.

Os demais componentes da AE (AFxOV; MTxEV; PP), atendem plenamente as constatações restantes relatadas pelo autor.

5.2. Em relação à prática -

Dentro de um escopo de projeto desenvolvido na área da qualidade, pertencente ao Instituto de Automação da Fundação CTI, foi efetuado um experimento no período entre o final de 1993 e início de 1994.

O documento que refere a esse experimento tem o título de "Um experimento com o CB25, através da metodologia GSQ", com o registro de código DTIA0294, datado em abril de 1994 e disponível no Instituto de Automação.

Este documento resume o experimento aplicado, o qual procuraremos reproduzir sinteticamente, a seguir.

O que é o CB25 -

O Comitê Brasileiro da Qualidade, que tem como codificação a sigla CB25, está organizado para produzir as normas sistêmicas da qualidade, observando as condições atuais de integração econômica internacional e contribuindo para a capacitação tecnológica brasileira.

É o Comitê de número 25 da ABNT - Associação Brasileira de Normalização Técnica.

O que é o projeto CB25-CTI -

No CB25 existem quatro projetos que foram formulados para a sua etapa inicial. Dentre esses projetos destaca-se o projeto de número quatro, onde foi elaborada uma proposta de desenvolvimento conjunto entre CB25 e CTI, consolidada através de um convênio entre essas entidades, tendo como resultante o projeto CB25-CTI.

O seu principal objetivo é o desenvolvimento de um conjunto estruturado de cursos relacionados com a capacitação, a implantação e a certificação de sistemas da qualidade. O projeto CB25-CTI tem como característica ser franqueável, visando cumprir a disseminação de normas sistêmicas da qualidade e assegurar a sua auto-sustentação financeira.

O que é o GSQ -

O plano de trabalho do Instituto de Automação referente ao biênio 94-95 - doc. n. CTI-IA-PT-01.01 de dez.93 - descreve a meta GP2, cuja finalidade é dispor de um sistema para a gestão sistêmica da qualidade, através do desenvolvimento de um protótipo. Para que essa meta seja alcançada, houve a colocação do projeto GSQ - Gestão Sistêmica da Qualidade.

O GSQ tem como propósito estabelecer uma metodologia que apóie e potencialize as empresas no alcance de vantagem competitiva, tendo como orientação o Valor do Cliente e o Pensamento Sistêmico.

Tem como principal orientação, a harmonização entre a voz do cliente e a voz do processo, através de ações estratégicas, cujos processos são baseados em três módulos : Cliente, Estratégia e Processo.

A origem da metodologia da Arquitetura Estratégica vem do módulo da Estratégia.

O módulo Estratégia tem como premissa básica estabelecer um padrão de critérios que orientem as necessidades do empreendimento e contribuam para fixar o objetivo do negócio. A sua aplicação no projeto CB25-CTI utilizou a Preparação do ambiente operacional e a Organização das intenções, renomeados como módulos, dentro da atualização do módulo Estratégia para o conceito da Arquitetura Estratégica.

Contexto -

Com a aprovação do projeto CB25-CTI, a sua coordenação executiva esquematizou um cronograma de atividades e responsáveis, estabelecendo um roteiro para tratar das questões administrativas e técnicas.

Estas questões foram formuladas sob um aspecto ordenado, levando em consideração as necessidades de maior premência e tendo como principal ênfase o cumprimento das diversas atividades, afim de obter um resultado que estivesse de acordo com as expectativas da própria coordenação.

Com o passar do tempo, a coordenação achou por bem implementar um sistema de gestão que contemplasse qualidade, estratégia e mercado, de uma forma mais efetiva.

Ressalta-se a solicitação da coordenação do projeto CB25-CTI sobre a questão de proceder em regime de urgência, a aplicação da metodologia, tendo como prioridade a exiçuidade de tempo.

Problema -

Os objetivos iniciais quando da preparação de atividades do projeto CB25-CTI eram constituídos por itens enfocados sinteticamente, gerando um cronograma de execução com várias atividades priorizadas empiricamente.

Foram definidos os responsáveis por cada atividade, sem a data-limite de todo o cronograma, mas pontuando datas individuais de algumas atividades, afim de proporcionar um mínimo de controle sobre a execução.

As análises sobre o conteúdo das atividades, suas execuções e inter-relações, eram julgadas com base somente no conhecimento do grupo, inclusive sobre os aspectos que tratavam do ambiente externo.

Frente a essas ocorrências, houve uma percepção pela coordenação executiva do projeto, em ampliar os limites e parâmetros até então existentes, baseados em uma metodologia que proporcionasse uma abordagem científica em cima de fatos.

Aplicação -

A estrutura do trabalho planejado para o projeto CB25-CTI apresentou os seguintes tópicos em sua ordenação :

- a) Montagem do grupo de trabalho.
- b) Definição das sessões de planejamento.
- c) Estabelecimento das técnicas de gestão a serem aplicadas.
- d) Base de ferramentas incorporadas dinamicamente no processo de trabalho.
- e) Material de apoio necessário.

Método -

Os módulos Preparação do ambiente operacional e Organização das intenções da metodologia da Arquitetura Estratégica (na época nomeada como módulo Estratégia) foram aplicados em conformidade com as expectativas da coordenação executiva do projeto.

Execução -

A seqüência utilizada no trabalho desenvolvido, teve como início a aplicação do módulo de Preparação do ambiente operacional para estabelecer uma base organizacional, e definir o fluxo operacional para a solução do problema e análise de oportunidades.

O módulo Organização das intenções proporcionou uma sistemática em relação a condução do processo do trabalho, com o objetivo de focalizar fatos, critérios, prioridades, pontos vitais, entre outros, facilitando a organização das idéias, tendo como consequência a minimização de conflitos nos esforços orientados para o atingimento de propósitos do projeto.

Resultados -

Os resultados são :

- Organização das idéias em relação aos objetivos estabelecidos anteriormente ao desenvolvimento desse experimento.
- Minimização dos conflitos internos em relação ao propósito, objetivos e metas do projeto.
- Verificação das informações levantadas sobre o projeto CB25-CTI, separando opiniões de fatos, triviais de vitais, etc, evidenciando o alvo a ser alcançado.
- Reestruturação na gestão do projeto.
- Tratamento científico no planejamento do projeto.

- Levantamento das principais situações potenciais (ameaças e oportunidades) para proporcionar um tratamento em relação as condições adversas.
- Unificação das idéias, da abordagem e dos objetivos do projeto CB25-CTI entre os membros da coordenação executiva.
- Estabelecimento de abrangência, limites e parâmetros do projeto, para viabilizar a sua execução dentro das metas estipuladas.
- Tratamento científico para proporcionar conteúdo e formato ideais para a apresentação ao Comitê Diretor do CB25.
- Análise da situação atual, verificação da consistência interna, levantamento de novos parâmetros para viabilizar a definição da situação objetivo, considerando os vários fatores ligados ao ambiente interno e externo.
- Desenvolvimento de trabalhos em grupo, aplicando técnicas e ferramentas da qualidade "on-the-job" e promovendo um relacionamento mútuo entre os participantes.
- Utilização ao máximo da potencialidade de cada indivíduo do grupo de trabalho, proporcionando uma correlação forte entre a aprendizagem, conhecimento e entendimento.

Avaliação -

A coordenação executiva avaliou a metodologia aplicada como bastante satisfatória, contribuindo eficientemente com as expectativas dos membros do projeto CB25-CTI e potencializando a busca por melhores condições de desempenho, dando uma grande ênfase no processo para obtenção de resultados.

Conclusão -

Apesar do projeto GSQ - Gestão Sistemática da Qualidade, estar em desenvolvimento, ficou evidenciado a sua praticabilidade, mesmo sendo parcial a sua aplicação, conforme avaliação feita na última sessão de planejamento, pela coordenação executiva do projeto CB25-CTI.

A maior evidência objetiva de resultado ocorreu através da apresentação da nova estrutura do projeto CB25-CTI ao seu Comitê Diretor e da dinâmica de seu processo de formulação.

Esta apresentação ao Comitê Diretor teve a sua aprovação maciça pelos seus membros, contribuindo significativamente com a credibilidade na execução do projeto CB25-CTI, pela coordenação executiva e demais envolvidos neste processo.

Várias sugestões foram geradas para a melhoria da metodologia aplicada, considerando inclusive, pontos potenciais de não-conformidades.

A Arquitetura Estratégica através de seu composto, tem como proposta buscar a aproximação constante com a maneira adequada de gerir negócios, dentro de um prisma científico que proporcione um tratamento que não o das práticas do conhecimento ordinário nos assuntos de gestão.

A metodologia da AE, especificamente, possibilita o tratamento ideal das situações críticas para a Organização baseada em fatos, proporcionando controle e visão sobre as questões triviais e vitais que ocorrem em seu contexto, ordenando as idéias e minimizando conflitos em relação as questões rotineiras do dia-a-dia entrelaçadas com as políticas gerais e a integração horizontal de processos, sendo todas condicionadas por tarefas e atividades de aperfeiçoamento contínuo entre si.

Com essa base, a organização pode desenvolver habilidades para se tornar apta a conviver com as restrições do ambiente externo, sintonizadas com o seu desempenho interno, gerando proativamente esforços e recursos que possibilitem o sucesso em seu propósito estratégico.

Gradativamente, a introdução dos demais elementos da AE vêm a viabilizar a sintonia da Organização, combinada de forma harmoniosa e conciliadora com o mercado, através de seus esforços e recursos.

O histórico registrado no passado já não apresenta tanto brilho em sua utilização quando das tentativas de perscrutar o futuro ou mesmo de esboçar planos e ações.

No campo prático, as soluções extraídas de situações passadas tem uma utilidade cada vez menor para os atuais problemas que surgem em nosso ambiente.

Novos desafios exigem capacidade de aprendizagem e adaptação rápida face as condições instáveis do ambiente externo. Esses desafios são alcançados através de novas descobertas, programas de melhoria, solução eficiente de problemas ou mesmo o surgimento de novos paradigmas.

Na verdade, o que potencializa o sacrifício não é a ignorância, e sim a maléfica ilusão do conhecimento. Poucos sabem que o prazer está na aprendizagem e não no saber.

Possivelmente, para a próxima década virão novas possibilidades, novas perspectivas, novas chances, novos desafios, novas sensações de um recomeço melhor e logicamente o fenômeno psicológico da magnitude planetária em relação ao que o futuro chegou.

A base para tratar de mudanças e tendências, nem sempre é apoiada por programas pré-existentes ou através de experiências passadas.

O roteiro para o NOVO pode ser amparado e melhorado pelo composto da Arquitetura Estratégica, que inclusive proporciona as modificações necessárias ao seu desenvolvimento.

Aliado a esse composto, há de se perceber a influência humana na contribuição de melhorar, revolucionar e potencializar as inter-relações, sejam entre indivíduos, sejam entre entidades compostas por indivíduos. A composição humana é a mesma em todo o planeta e os objetivos são únicos : o bem-estar de todos e a preservação do meio ambiente.

Aí está a ética do que significa Qualidade Total e até onde vai o seu alcance que é o CERNE da sociedade com os seus anseios e sentimentos de vida.

Uma outra via a ser explorada é o oposto que acontece em relação aos indivíduos de personalidade criativa dentro deste contexto. É o caso relatado por Bono (11:240) em sua obra sobre o Pensamento Lateral na Administração :

“O puro dinamismo de uma pessoa criativa, pode fazê-la deixar os seus colegas para trás, a ponto de eles não poderem ter nenhum efeito moderador ou controlador sobre os atos daquela pessoa.

Isso é verdadeiro quando a pessoa criativa tem também habilidades executivas. Não é que a pessoa criativa não queira dar ouvidos aos outros, é que ela está tão na frente que eles não conseguem acompanhá-la. Embora a capacidade de seguir adiante com idéias por conta própria seja a própria essência da criatividade, isso pode ter os seus perigos no campo dos negócios. O que em geral acontece é que o egoísta criativo segue adiante muito depressa e obtém sucesso, mas como não está aberto à adaptação (pela influência de seus colegas ou do ambiente), ele rapidamente chega a uma posição impossível, e segue-se o desastre. É como o cão de caça numa matilha, que corria tão à frente dos seus companheiros que foi pisoteado pelo veado.

Não é tanto culpa por parte da pessoa criativa, mas um resultado natural da diferença de velocidades”.

Eis aí o problema de primeiro não ter consciência de opostos e segundo de não promover tratamentos que equalizem situações.

A crise de percepção promove tanto os excessos como as carências nos indivíduos que compõem a sociedade como um todo.

Repetindo, então porque será que temos pessoas tão inteligentes e organizações tão burras ?

A ênfase não deveria ser na capacidade de aprendizagem e não somente na vasta experiência ?

Mesmo a vasta experiência quando não é reconhecida por teoria comprovada, significa fazer sem saber porque faz.

Infelizmente, alguns ainda acham que qualidade é algo de concepção apenas filosófica, sendo obtida de maneira relativamente fácil.

A chave para a qualidade é o movimento coletivo, onde todos colocam os seus esforços, visando uma busca constante do equilíbrio sócio-econômico.

Destarte, a qualidade pode ser nobre, sistematizada, ensinada e factível, sem nenhuma vinculação com a abstração.

- AE^(**) =

Arquitetura Estratégica.

- AF^(**) =

Ambiente favorável.

- Ações pró-ativas⁽³⁴⁾ =

Movimento de ações à frente; posicionamento adiante, antecipado.

- Arquitetar⁽³⁴⁾ =

Idear, projetar, planejar.

- Arquitetura^(34,*) =

É a arte de edificar.

É a arte técnica de organizar espaços e criar ambientes formais, para abrigar atividades humanas.

- Arquitetura Estratégica^(**) =

É a maneira de abordar e aplicar o método científico no negócio.

- Artefatos^(**) =

São objetos, peças ou materiais visuais como quadros, móveis, painéis, que procuram demonstrar uma situação não compatível com a verdadeira realidade, ex. : "slogans" em grandes painéis com dizeres que não coadunam com a realidade da empresa.

- CAPD⁽¹²⁵⁾ =

Ciclo regular de avaliação, revisão, planejamento e execução. Utilizado em situações onde o passado dificilmente se repete, ex. : plano anual de vendas.

- Cedac⁽⁴²⁾ =

Diagrama de causa e efeito adicionado de cartões.

- Ciência⁽⁷⁴⁾ =

A concepção de ciência, hoje traz na sua essência a idéia da busca da investigação constante; do saber sempre mais e da consciência da sua falibilidade.

Ciência como busca do saber.

Tão grande é essa necessidade, que onde não há ciência o homem cria mitos.

- 5W1H⁽⁴⁸⁾ =

Que, porque, onde, quando, quem e como.

São utilizados para organizar idéias e definir ações e responsabilidades.

- Cliente^(40,128) =

O centro único de lucratividade.

A razão de ser da organização.

O que julga a Qualidade.

A base para que seja comprometido os recursos e atividades da organização que sejam críticos para o sucesso da realização do cliente e de como essas atividades estão integradas e potencializando o valor do cliente.

A base para as melhorias incrementais e revolucionárias na gestão de processos da organização, através de estratégias orientadas ao valor líquido do cliente e equacionadas pelas dimensões da Qualidade, Custo, Disponibilidade e Lucratividade. A realização menos o sacrifício vem a ser o valor líquido do cliente, que pode ser entendido como a Qualidade superior percebida (além da conformidade) de produtos/serviços em relação a outras alternativas disponíveis, ou seja, a concorrência.

O valor líquido do cliente é determinado em relação ao valor que pode ser gerado no uso de produtos/serviços, potencializando satisfatoriamente a sua realização, e se possível, superando as suas expectativas.

O núcleo da qualidade tem como conceito estratégico a retenção de clientes e a conquista de novas fatias de mercado. Demanda em : uma constante sensibilidade em relação a novas exigências de clientes e do próprio mercado; a determinação dos fatores que promovem a satisfação e retenção dos clientes; a percepção de desenvolvimento ocorrido em relação a tecnologia; e resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e do mercado.

- Ecosistema⁽³⁴⁾ =

Conjunto de relacionamentos mútuos entre determinados meio ambiente e a flora, a fauna e os microorganismos que nele habitam, e que incluem os fatores de equilíbrio geológico, atmosférico, meteorológico e biológico.

- EV^(**) =

Estrutura virtual.

- Função "dual"⁽¹²⁵⁾ =

É a aglutinação da execução de tarefas diárias com atividades de melhoria, ou seja, quem executa, pensa, planeja e melhora.

- Genba^(***) =

O lugar onde os porcos ficam e chafurdam na sujeira e na lama.

Um local onde estão os problemas e onde os principais responsáveis nunca vão.

Uma alcova mal cheirosa, úmida, lamacenta, onde os problemas se multiplicam.

- Gestão de processos de produção e fornecimento de produtos e serviços⁽³⁾ =

Ato de gerenciar os processos sistemáticos usados para atingir níveis crescentes de Qualidade e o desempenho operacional em relação a produção e ao fornecimento de produtos e serviços. São envolvidos os elementos-chave da gestão de processos, abrangendo projeto, pesquisa e desenvolvimento, gestão da qualidade de processos para todos os setores e fornecedores, melhoria sistemática e avaliação da Qualidade.

- Gestão da Qualidade Total ^(12,40,43,48) =

TQM (Total Quality Management = Gestão da Qualidade Total)

O TQM tem como finalidade envolver e comprometer todos os recursos da empresa para alcançar as metas dirigidas ao cliente e em prover as suas necessidades, e se possível, ultrapassando as suas expectativas. Esse esforço transparece através da implosão de barreiras da burocracia existentes na estrutura das empresas, fazendo-se uso de fatores competitivos como a criatividade, agilidade e flexibilidade, - tendo como conseqüência ganhos nos resultados produzidos.

O seu desenvolvimento é contínuo, através de melhorias incrementais e revolucionárias, visando as condições de eficiência e eficácia necessárias ao desempenho desejado e as operações internas da empresa. O objetivo principal é o de fornecer produtos e serviços de qualidade superior consubstanciados na geração de estratégias, sistemas e técnicas que venham possibilitar efetivamente, vantagens diferenciais frente ao mercado, mudanças do ambiente e tendências globais.

O TQM é um sistema que desenvolve conceitos, práticas, ferramentas e habilidades em métodos que promovam uma nova maneira de gerenciar as empresas com o propósito de prover a satisfação do cliente em ambientes de rápida mutação.

- Hipotético-dedutivo ⁽⁷⁶⁾ =

Que inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Hoshin management ⁽¹²⁵⁾ =

Gerenciamento por diretrizes.

- Indutivo ⁽⁷⁶⁾ =

Indução é um processo mental por intermédio da qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.

- Interoperabilidade ^(**) =

Ação recíproca entre partes, com capacidade de processar transformações de uma dada entidade em outra.

- Liderança autocrática ^(*) =

Exige obediência cega.

Só solicita opiniões aos seus subordinados, dando à sua equipe, apenas a informação suficiente para que possam realizar o trabalho (faça isto, faça aquilo).

- Liderança "laissez-faire" ^(*) =

(Deixa fazer).

Somente informa o grupo sobre o que é necessário e espera que o melhor aconteça.

Ao contrário do autocrata que dá ordens, não dá instrução nenhuma.

A confusão é completa na divisão do trabalho e na definição de responsabilidades.

- Masp⁽¹²⁵⁾ =

Método de análise e solução de problemas.

- Método⁽¹⁸⁾ =

Entende-se o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral.

- MET^(**) =

Metodologia.

- Modelo W V⁽¹²⁵⁾ =

Modelo criado por Shiba, com o objetivo de melhorar processos deficitários.

- Modus operandi⁽³⁴⁾ =

Modo de operação.

- Movimento⁽³⁴⁾ =

- Série de atividades organizadas por pessoas que trabalham em conjunto para alcançar um determinado fim.

- MT^(**) =

Modo de trabalho.

- Operações⁽³⁴⁾ =

Complexos de meios que se combinam para obtenção de um certo resultado.

Execução de medidas consideradas necessárias à consecução de um objetivo.

- Orquestração com o mercado^(**) =

Combinação harmoniosa e conciliadora com o mercado.

- OV^(**) =

Organização virtual.

- Pari-passu⁽³⁴⁾ =

Passo a passo.

- PDCA⁽¹²⁵⁾ =

Ciclo regular de planejamento, execução, avaliação e revisão.

Utilizado em situações onde o passado se repete, e o alvo à atingir permanece mais ou menos constante. Ex. : cronograma financeiro mensal.

- PP^(**) =

- Processo do pensamento.

- Processo⁽¹⁸⁾ = (a técnica)

É a aplicação específica do plano metodológico e a forma especial de executar. Comparando, pode-se dizer que a relação existente entre método e processo é a mesma que existe entre estratégia e tática. O processo está subordinado ao método e lhe é auxiliar imprescindível.

- Processo do negócio⁽⁴⁰⁾ =

São aqueles envolvendo duas ou mais funções da organização para suprir o cliente externo com produtos e serviços.

- Processos dos serviços de apoio ⁽⁴⁰⁾ =

São aqueles executados por um setor para clientes internos, tais como : desenvolvimento de software, serviço jurídico, utilidades, secretaria, entre outros.

- Qualidade ⁽³³⁾ =

Qualidade não é abstração, é uma tecnologia que pode ser sistematizada e ensinada.

A chave para a Qualidade é meter a mão na massa, de preferência com um sistema desenhado especialmente para a finalidade em questão e não dar ordens de cima para baixo.

- SDCA ⁽¹²⁵⁾ =

Ciclo regular de padronização, execução, avaliação e revisão.

Utilizado na melhoria da gestão da rotina ou em processo regulares.

- 7 Ferramentas ⁽¹²⁵⁾ =

São as ferramentas para controle de qualidade, denominadas : estratificação; diagrama de Pareto; diagrama de causa e efeito; gráficos; carta de controle; histograma e diagrama de dispersão.

- 7 Novas ferramentas ⁽⁴⁸⁾ =

São as ferramentas para planejamento, denominadas : diagrama KJ; diagrama de matriz; diagrama de árvore; diagrama de setas; PDPC; matriz de análise de dados e diagrama de inter-relacionamento.

- Soluções plásticas ^(**) =

São orientações, pacotes, técnicas, equipamentos, etc., fornecidos ao cliente que busca avidamente por soluções, mas que não funcionam em suas operações. Ao longo do tempo, as soluções plásticas são abandonadas, após tentativas frustradas quanto ao seu funcionamento.

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker, David A. - artigo : How to select a business strategy - California Management Review - n. 3 - Primavera - 1984 - págs. 167-175.
2. Akao, Yoji - Hoshin Kanri - Policy Deployment for successful TQM - Productivity Press, Inc. - Cambridge/MA - 1991.
3. _____ Quality Function Deployment - Integrating customers requirements into product design - Productivity Press, Inc. - Cambridge/MA - 1990.
4. Ackoff, Russell - Creating the corporate future - New York : John Wiley - 1981.
5. Allen, Dan - artigo : News tools or old ? - The TQM revolution - APICS - Junho/1994 - págs. 18-19.
6. Ansoff, H. Igor & outros - From strategic planning to strategic management - Editora John Wiley & Sons - 1976.
7. _____ Administração estratégica - Editora Atlas - SP - 1988.
8. _____ A nova estratégia empresarial - Editora Atlas - SP - 1990.
9. Argyris, Chris - Enfrentando defesas empresariais - Facilitando o aprendizado organizacional - Universidade de Harvard - Editora Campus - RJ - 1992.
10. Bemowski, Karen - TQM : Flimsy footing or firm foundation ? - Quality Progress - Julho - 1995 - págs. 27-28.
11. Bono, Edward De - O pensamento lateral na administração - Editora Saraiva - SP - 1. edição - 1994.
12. Business Week, Revista - Making Quality Pay - International Edition - Mc Graw Hill Publication - Ago/1994 - págs. 36-41.
13. Butz, Howard E. Jr. - artigo : Strategic planning : The missing link in TQM - Quality Progress - Maio/1995 - págs. 105-108.
14. Camp, Robert C. - Benchmarking - The search for industry best practices that lead to superior performance - Quality Press - Milwaukee, Wisconsin - 1990.
15. Campos, Vicente Falconi - Qualidade Total - Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira - Bloch Editores S.A. - RJ - 1989.
16. Casey, Coreen; Esparza, Vicente; Graden, Clinton J.; Reep, Paul J. - artigo : Systematic planning for data collection - Quality Progress - Dez/1993 - págs. 55-59.
17. Certo, Samuel C.; Peter, J. Paul - Administração Estratégica - Planejamento e implantação da estratégia - Makron Books - SP - 1993.
18. Cervo, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino - Metodologia Científica - Editora Mc Graw Hill do Brasil Ltda - 2. edição revista e ampliada - SP - 1978.
19. Chandler, Alfred D. Jr.- Strategic and structure : Chapters in the history of the american industrial enterprise - The M.I.T. Press - Massachusetts/USA - 14 edição - 1986.

BIBLIOGRAFIA

20. Chiavenato, Idalberto - Introdução à teoria geral da administração - 4. edição - Makron Books - 1993 - pág. 841.
 21. Churchman, C. West - Introdução à Teoria de Sistemas - 2. edição - Editora Vozes Ltda - Petrópolis/RJ - 1972.
 22. Clark, Kim B. - artigo : What strategy can do for technology - Harvard Business Review - Nov/Dez. 1989.
 23. CNI - Estudo da competitividade da indústria brasileira - A visão empresarial - RJ - 1993.
 24. Cooperativa ISO 9000 - grupo de trabalho composto por empresas públicas e privadas c/ experiência na estruturação p/ implantação e aplicação das normas ISO 9000 - início : 1992 - em Campinas/SP - FCTI.
 25. CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz - 1 Painel de Qualidade Total - 2 sem. 1992 - Evento acontecido em todos os escritórios regionais do Estado de SP - participação de todas empresas da região.
 26. Estado de São Paulo, Jornal - Clipping do Estadão - Itamar encontra-se com Clinton - Dez/1994 - pág. 2.
 27. Day, George S. - artigo : Diagnosing the product portfolio - Journal of Marketing - Abril/1977 - págs. 29-38.
 28. Deming, W. Edwards - Qualidade : a revolução da administração - Editora Marques Saraiva S.A. - RJ - 1990 - pág. 66.
 29. Dertouzos, Michael L.; Lester, Richard K.; Solow, Robert M. - Made in America - Regaining the productive edge - M.I.T. Press - CA.MA - 1989.
 30. Drucker, Peter - entrevista : A Reengenharia é uma necessidade - Revista Exame : 86-87 - 22.junho. 1994.
 31. Eco, Humberto - Como se faz uma tese - Metodologia - Editora Perspectiva - SP - 9. edição - 1977 - pág.117.
 32. Feigenbaum, A. V.- Total Quality - Engineering and management - Mc Graw Hill - 1961.
 33. Feigenbaum, A. V. - Concepções de A.V.F. - TQC/Conceitos de Qualidade Total - Publicação da IBM Brasil/IMECC-MQ-UNICAMP - Campinas/SP - Junho/1992.
 34. Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda - Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa - RJ - 2. edição - Editora Nova Fronteira - 1986.
- (*) com leve adaptação do autor da dissertação.
- (**) do autor da dissertação.
- (***) palavra oriunda e utilizada no Japão, para exemplificar onde os problemas estão localizados.

BIBLIOGRAFIA

35. Ferro, Jose Roberto - Cultura Organizacional e Administração da Qualidade - Revista Gestão da Qualidade - Coletânea de textos - n. 1 - QA & T - GREDEQ/São Carlos - SP - 1991.
36. Folledo, Manuel ; Ragazzi Sidnei - Estatística básica aplicada à serviços - Unicamp/IMECC - Campinas/SP - 1992.
37. _____ Controle estatístico do processo (CEP) - Serviços - Unicamp/IMECC - Campinas/SP - 1992.
38. Frost, Peter J.; Moore, Larry F.; Louis, Meryl Reis; Lundberg, Craig C.; Martin, Joanne - Organizational Culture - Sage Publications - 1985.
39. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - brochura : Critérios de Excelência - O estado da arte da gestão da Qualidade Total - 1994/5.
40. _____ Indicadores de desempenho - SP - Maio/1994.
41. _____ Auto-avaliação de empresas - 1. Forum Europeu de auto-avaliação da Qualidade - Março/1994.
42. Fukuda, Ryuji - CEDAC - A tool for continous systematic improvement - Productivity Press - Cambridge/MA - 1989.
43. _____ Managerial Engineering - Techniques for improving quality and productivity in the workplace - Productivity Press - Cambridge/MA - 1983.
44. Gazeta Mercantil, Jornal - artigo : A luta pela Qualidade - publicação original da : The Economist - pág. 2 - 31.Março.1995.
45. Goal/QPC - Research Report - Research Comittee - Hoshin Planning - A planning system for implementing TQM - Methuen/MA - 1989.
46. _____ Cross-Functional Management - Methuen/MA - 1991.
47. _____ Benchmarking - Methuen/MA - 1991.
48. Goal/QPC's traveler's guide to Total Quality Management - Methuen, MA - 1994.
49. Godiwalla, Yezdi M.; Meinhart, Wayne A.; Warde, William A. - artigo : General management and corporate strategy - Managerial Planning - - Out/1981.
50. Gluck, Frederik W.; Kaufman, Stephen P.; Walleck A. Steven - artigo : Strategic management for competitive advantage - Harvard Business Review - Jul/Ago - 1980 - págs. 154-161.
51. Gray, Daniel H. - artigo : Uses and misuses of strategic planning - Harvard Business Review - Jan/Fev. - 1986 - págs. 89-97.

BIBLIOGRAFIA

52. Hammer, Michael; Champy, James - Reengenharia - Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência - 11. edição - Editora Campus - RJ - 1994.
53. Haselhof, Frits - New paradigm for the study of organizational goals - International Conference on Strategic Management, 1st, Vanderbilt University - 1973.
54. Hauser, John R.; Clausing Don - The House of Quality - Harvard Business Review - Boston/MA - Mai/Jun. - 1988.
55. Hayes, Robert H. - Strategic Planning - forward in reverse ? - Harvard Business Review - Nov-Dez - 1985 - págs. 111-119.
56. Hohner, Gregory - artigo : Integrating product and process designs - Quality Progress - Mai/1993 - págs. 55-61.
57. ILAT - IBM/BRASIL - brochura : Gerência de Processo - MDQ - Sumaré/SP - 1992.
58. _____ Processo de Melhoria - Sumaré/SP - 1992.
59. Imai, Masaaki - Kaizen - A estratégia para o sucesso competitivo - Editora Pioneira - SP - 1990.
60. Isaacs, William N. - Dialogue project summary - MIT - The dialogue project - 1992.
61. Ishikawa, Kaoru - Guide to Quality Control - Quality Resources - WP/NY - 1990.
62. ISO 9000 - International Standards for Quality Management - 3rd edition - Compendium - Genebra/Suíça - ISO - 1993.
63. Jain, Subhash C. - artigo : Environmental Scanning in U.S. corporations - Long Range Planning - vol. 17 - n. 2 - 1984 - págs. 117-128.
64. Juran, J.M. - Managerial Breakthrough - Mc Graw Hill - Book Company - NY - 1964.
65. _____ Juran na Liderança pela Qualidade - Editora Pioneira - SP - 1990.
66. _____ Planejando para a Qualidade - Editora Pioneira - SP - 1990.
67. _____ artigo : The Taylor system and Quality control - Quality Progress - Mai/1973 - pág. 42.
68. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. - artigo : Putting the balanced Scorecard to work - Harvard Business Review - Set/Out. - 1993 - págs. 134-147.
69. _____ The balanced Scorecard - Measures that drive performance - Harvard Business Review - 1992 - págs. 71- 79.
70. Karatsu, Hajime - TQC - Wisdom of Japan - Managing for Total Quality Control - Productivity Press - Cambridge/MA - 1988.
71. Kauffman, Draper L. Jr. - The innovative learning series - Future Systems, Inc. - 1980.
72. Khel, Sergio Augusto Pena - Apesar dos pesares adoro empresas - Editora Edgard Blücher Ltda - SP - 1994.

BIBLIOGRAFIA

73. King, Bob - Hoshin Planning - The developmental approach - Goal/QPC - 1989.
74. Kõche, José Carlos - Fundamentos da Metodologia Científica - 7. edição ampliada - Editora da Universidade de Caxias do Sul - 1982.
75. Kume, Hitoshi - Métodos estatísticos para melhoria da Qualidade - AOTS - Editora Gente - 1989.
76. Lakatos; Marconi - Fundamentos da metodologia científica - Editora Atlas - 1994.
77. Levy, Alberto R. - Estratégia em ação - Editora Atlas - SP - 1986.
78. Lowenthal, Jeffrey N. - artigo : Part 1 - Reengineering the organization - A step-by-step approach to corporate revitalization - Quality Progress - Jan/1994 - págs. 93-95.
79. _____ Part 2 - Quality Progress - Fev/1994 - págs. 61-63.
80. _____ Part 3 - Quality Progress - Mar/1994 - págs. 131-133.
81. Manhãs da Qualidade - evento semanal da FCTI/MCT/PR - encontro de profissionais ligados a área da Qualidade envolvendo empresas, universidades e consultorias - início : jan. 1991.
82. Mazur, Glenn H. - SV/QFD - O desdobramento da função Qualidade em organizações de serviços - QFD Institute Japan Business Consultants - Michigan/USA - 1994 - Seminário internacional de QFD - Ago/1994 - São Paulo.
83. Método de Conscientização Decisória - Material do curso "Qualidade Inter-relacional" - ministrado pela MCD - 23 a 24 de Março de 1994 - Hotel Edelweiss - Jaguariúna/SP - - sede em Mogi-Mirim/SP - Coordenação : José Ervolino Neto e Isabel Romanello.
84. Merli, Giorgio - Eurochallenge - the TQM approach to capturing global markets - BL - IFS Ltd., UK - 1993.
85. Mestrado em Qualidade - curso de pós-graduação do IMECC/UNICAMP - debates e apresentações - período de 1992 a 1994.
86. Meyer, Christopher - Fast cycle time - How to align purpose, strategy and structure for speed - Free Press - NY - 1982.
87. Merron, Keith A. - artigo : Creating TQM organizations - Quality Progress - Jan/1994 - págs. 51-54.
88. Mesch, Allen H. - artigo : Developing an effective environmental assessment function - Managerial Planning - Mar/Abr. - 1984 - págs. 17-22.
89. Mintzberg, Henry - artigo : The manager's job : Folklore and fact - Harvard Business Review - Jul/Ago. 1975 - págs. 49-61.
90. Mizuno, Shigeru - Management for Quality Improvement - The 7 New QC tools - Productivity Press -, Inc. - Cambridge/MA - 1990.
91. Moran, J. W.; Collett, C.; Cotê, C.- Daily Management - A system for individual and organizational optimization - Goal/QPC - Methuen/MA - 1991.

BIBLIOGRAFIA

92. Ohmae, Kenichi - The mind of the strategist - The art of japanese business - Mc Graw Hill, Inc. - NY - 1982.
93. Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de - Estratégia empresarial - Uma abordagem empreendedora - Editora Atlas - SP - 1988.
94. Oliveira, João Junior; Mattoso, Mara Silvia C. - artigo : Aspectos da qualidade em serviços - Revista Controle da Qualidade - SP - n. 28 - Set/94 - págs. 44-53.
95. Oliveira, João Junior - artigo : Inter-relações e estratégias para a Qualidade - Revista Controle da Qualidade - SP - n. 25 - Jun/1994 - págs. 64-67.
96. _____ Informática : Empresas ainda enfrentam incompatibilidade - Revista PS - Produtos e Serviços - Edição Internacional - Editora Banas - SP - Set/1994.
97. _____ artigo : Qualidade Suprema - Revista Controle da Qualidade - n. 22 - págs. 34 a 39 - São Paulo - março/1994.
98. _____ artigo : O Bom Senso nas Empresas - Folha de São Paulo - 20.fev.1994.
99. _____ O caos vem computadorizado - Editora Cartgraf - São Paulo - 1987 - pág. 21.
100. _____ trabalho : Um enfoque sobre mudança , programa da qualidade e cultura organizacional - IMECC/UNICAMP - Mestrado em Qualidade - MQ 33A/2 sem. 1992 - orientação : prof. Dr. Jose Roberto Ferro.
101. _____ artigo : Qualidade como Estratégia - Gestão da Qualidade - TQM - Coletânea de textos - Brasília/DF - QA & T - 1992.
102. _____ Administração X Informática = Compatíveis ? - Editora Cartgraf - Campinas/SP - 1985.
103. Ozeki, Kazuo; Asaka, Tetsuichi - Handbook of Quality Tools - The japanese approach - Productivity Press, Inc. - Cambridge/MA - 1990.
104. Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A. - Delivering Quality Service - Balancing customer perceptions and expectations - The Free Press - NY - 1990.
105. _____ artigo : A conceptual model of service quality and its implications for future research - Journal of Marketing - Outono - 1985 - vol. 49 - págs. 41-50.
106. _____ artigo : Five imperatives for improving service quality - Sloan Management Review - Verão - 1990 - págs. 29-38.

BIBLIOGRAFIA

107. _____ artigo : "SERVQUAL" - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality - Journal of Retailing - Primavera - 1988 - págs. 12-40.
108. Parson, Mary Jean; Culligan, Matthew J. - Planejamento - De volta às origens - Editora Best-seller - SP - 1988.
109. PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - encontros com grupos : complexos industriais, entidades de consultorias, adm. pública federal, entre outros; I Fórum Internacional de Q & P - período de 1991 a 1993.
110. III PEGQ - encontro técnico do PEGQ - Projeto de especialização em gestão da Qualidade - de 30/nov a 02/dez - 1994 - Padct-Tib/PEGQ - Secretaria Tecnologia - MCT/PR.
111. Plenert, Gerhard - artigo : The latest fad toward failure - APICS - Jun/1994 - págs. 22-24.
112. PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade - Fundação p/ o PNQ - Curso para banca examinadora - n. 78 - 1993.
113. Porter, Michael E. - Estratégia competitiva - Editora Campus - RJ - 1986.
114. _____ Vantagem competitiva - Editora Campus - RJ - 1989.
115. Puri, Subhash C. - ISO 9000 - Certificação - Gestão da Qualidade Total - Editora Qualitymark - RJ - 1994.
116. Ralston, Faith - artigo : Running into a wall - Quality Progress - págs. 125-127 - outubro/1993.
117. Revista Exame - Edição Maiores & Melhores de 1994 - Agosto de 1994.
118. Roush, Charles H. Jr.; Ball, Ben C. Jr. - artigo : Controlling the implementation of strategy - Managerial Planning - Nov/Dez. - 1980 - págs. 03-12.
119. Schein, Edgard H. - Organizational culture and leadership - 2. edição - Jossey-Bass Publishers - San Francisco - 1992.
120. Scherkenbach, William W. - O caminho de Deming para a melhoria contínua - Editora Qualitymark - RJ - 1993.
121. Shewart, Walter A. - Statistical Method from the viewpoint of Quality Control - Dover - 1986.
122. Scholtes, Peter R. - Times da Qualidade - Como usar equipes para melhorar a Qualidade - Editora Qualitymark - RJ - 1992.
123. Schonberger, Richard J. - artigo : Is strategy strategic ? - Impact of Total Quality Management on strategy - Academy of Management Executive - 1992 - vol. 6 - n. 3 - págs. 80-87.
124. Schwartz, Howard; Davis, Stanley M. - artigo : Matching corporate culture and business strategy - Organizational Dynamics - Verão - 1981 - págs. 30-48.

125. Shiba, Shoji; Graham, Alan; Walden David - A new american TQM - Four practical revolutions in management - Productivity Press - The Center for Quality Management - 1993.
126. SIMESPI - Sindicato das industrias metalúrgicas, mecânicas, de material elétrico, eletrônico e similares, fundições e siderúrgicas de Piracicaba/SP e região - 1. Semana de Qualidade e Produtividade de Piracicaba - outubro/1992.
127. Simpósio das UNIMEDS do Estado de SP - 10. SUESP - Águas de Lindóia/SP - junho/1993.
128. Sthal, Michael J.; Bounds, Gregory M. - Competing globally through customer value - The management of strategic suprasystems - Quorum Books - 1991.
129. Thomas, Philip S. - artigo : Environmental analysis for corporate planning - Business Horizons - Out/1974 - págs. 27-38.
130. Tregoe, Kepner - Analisar problemas e tomar decisões em nível executivo - Princenton Research Press - NJ/USA - 1980.
131. Tregoe, Benjamin B. ...{et ali} - Visão empresarial na prática - Editora Campus - RJ - 1993.
132. Veja, Revista - artigo : A revolução que liquidou o emprego - 19.Out.1994 - págs. 88-95.
133. Wheelwright, Steven C. - artigo : Japan - Where operations really are strategic - Harvard Business Review - Jul/Ago. - 1981 - págs. 67-74.
134. Whiteley, Richard C. - A empresa totalmente voltada para o cliente - Do planejamento à ação - Editora Campus - RJ - 1992.
135. Wysocki, Robert K.; Young James - Information Systems - Management principles in action - John Wiley & Sons - 1990.

“Não permaneça eternamente na via pública, indo apenas aonde os outros têm ido. Deixe o caminho batido, de vez em quando, e embrenhe-se na floresta. Certamente você encontrará algo que nunca viu antes.

Naturalmente, será uma coisa pequena, mas não a ignore. Siga-a, explore-a ao seu redor; uma descoberta levará a outra e, antes que você perceba, terá algo em que vale a pena pensar”.

Alexander Graham Bell