

QUALIDADE E MELHORIA DE PERFORMANCE NO BRASIL: SUPORTE ÀS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Autor: Alfredo Luiz Enz

Orientadora: Ana Cervigni Guerra - CTI

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação da Universidade Estadual de Campinas, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Qualidade.

MESTRADO EM QUALIDADE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

1996

UNIDADE	BC
N.º CHAMADA	
T. UNICAMP	EN97q
V. E.	
F. CBO	27589
PROG.	667/96
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	03/05/96
N.º CPD	

CM-00087694-1

1. Cultura organizacional - Brasil
2. Condições organizacionais - Brasil
3. Eficiência organizacional
4. Tendências
5. EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP

Enz, Alfredo Luiz

En97q Qualidade e melhoria de performance no Brasil: suporte às transformações organizacionais/Alfredo Luiz Enz-- Campinas, [S.P. :s.n.], 1996.

Orientador : Ana Cervigni Guerra

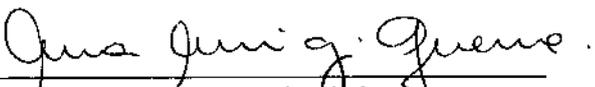
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação.

1. Cultura organizacional - Brasil. 2. Mudança. 3.*Performance organizacional. 4.*Tendências em gestão de empresas. 5.*Recomendações metodológicas.I.Guerra, Ana Cervigni. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação. III. Título.

"QUALIDADE E MELHORIA DE PERFORMANCE NO BRASIL: SUPORTE ÀS
TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS"

Este exemplar corresponde à redação final da tese devidamente corrigida e defendida pelo Sr. Alfredo Luiz Enz e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 15 de abril de 1996.



Prof.ª. Dra. Ana Cervigni Guerra

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, UNICAMP, como requisito parcial para a obtenção do Título de MESTRE em QUALIDADE.

Tese de Mestrado defendida e aprovada em 15 de abril de 1996
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.

Ademir

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

Manuel Folledo

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

Ana Cervigni Guerra

Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA

**QUALIDADE E MELHORIA DE PERFORMANCE NO BRASIL:
SUPORTE ÀS TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

ALFREDO LUIZ ENZ

1996

Agradecimentos

À Fundação Centro Tecnológico para Informática, pelo apoio logístico a este trabalho, especialmente aos colegas do Instituto de Computação: Romildo Monte, Antonio Carlos Caldato, Claudete Maria Rêgo, Débora Martins Alves Veloso, Fernando Cavazzoni, Izilda Gomes Garcez Capovilla, Miguel de Teive e Argollo Jr., Naidya Grace Pereira de Oliveira, Paulo Victor de Oliveira Miguel, Regina Maria Thienne Colombo, Reginaldo de Hemeritas e Ronaldo Luiz Dias Cereda.

Aos colegas do Mestrado em Qualidade, pelo diálogo sempre proveitoso e pela troca de idéias. Gostaríamos de citar alguns nomes em especial, que representam todos aqueles com quem temos mantido tão agradável convívio: Eduardo Nelson de Sousa Toledo, José Carlos Mora, Maria Aparecida Bernardo, Ângelo D'Addio Jr., João Henrique de Oliveira Hein, Rosely Cordeiro Silveira, Vera Lúcia Magnobosco, Maria do Rosário Almeida Rocha, José Eduardo Medina e Álvaro Luiz Mendonça de Oliveira.

Aos professores do Mestrado em Qualidade, pelos muitos ensinamentos deles recebidos.

Aos amigos José Ivan Álvares Xavier Ferreira, Durval Muniz de Castro, Nelson Aparecido Alves e Cleomar Bressane Cruz Alves, pelas inúmeras e importantes sugestões.

À minha família, pelo incentivo, pela paciência e pela retaguarda proporcionadas.

À Professora Ana Cervigni Guerra, pela orientação e pela dedicação na revisão do texto.

Ao Professor Manuel Folledo, pelo conhecimento transmitido e pelas iluminações.

Índice

Item	No. Pág.
Resumo	vi
Introdução	01
Capítulo 1.A Organização do Presente Rumo ao Futuro	04
1.1.Contexto Empresarial Contemporâneo	04
1.2.A Gestão através da Qualidade	11
1.3.Performance	19
1.3.1.Critérios de Performance	21
1.3.2.A Importância da Qualidade para a Performance	25
1.3.3.Dados sobre Performance	27
1.4.Condições e Perspectivas Brasileiras	30
1.5.Perdas e Desperdícios	38
1.6.Tendências em Tempos de Mudança	40
1.6.1.Tendências em Gestão de Unidades Empresariais	40
1.6.1.1.A Evolução Tecnológica	40
1.6.1.2.A Era do Conhecimento	45
1.6.1.3.Metodologia	46
1.6.1.4.Estratégias	48
1.6.1.5.Mercados Emergentes	58
1.6.1.6.Ênfase no Futuro	60
1.6.1.7.Valorização das Pessoas e do Aprendizado	62
1.6.2.Tendências em Gestão de Unidades Empresariais Públicas	65
1.6.3.Tendências em Relações de Trabalho	76

Índice

Item	No. Pág.
Capítulo 2. Considerações sobre Ambientes, Culturas e Mudanças	85
2.1.Ambientes	85
2.1.1.O Meio Ambiente e as Unidades Empresariais	85
2.1.2.Competitividade e Ambientes Nacionais	86
2.1.3.Ambiente Empresarial	88
2.1.4.Ética Empresarial e Ética Individual no Brasil	89
2.1.5.Ambiente de Trabalho	94
2.2.Culturas	96
2.2.1.Culturas Organizacionais	96
2.2.2.Liderança	98
2.2.3.Paradigmas	99
2.3.Mudanças	101
2.3.1.Mudar é Preciso!	101
2.3.2.Resistência e Adesão a Mudanças	102
2.3.3.Os Papéis da Tomada de Decisão, Estilos Gerenciais e Implementação de Mudanças	104
2.3.3.1.Os Papéis do Processo Decisório e Estilos Gerenciais	105
2.3.3.2.Eficiência de Implementação de Decisões	108
2.3.3.3.Conflitos	110
2.3.3.4.Apoio Cultural às Mudanças	110
Capítulo 3.Considerações sobre Metodologia e Conceitos	112
3.1.Métodos e Técnicas	113
3.2.Conceitos	117
3.3.Filosofia de Gestão e "o Canal"	120

Índice

Item	No. Pág.
Capítulo 4.Suporte às Transformações Organizacionais	123
4.1.Sistemas de Apoio Cultural	127
4.1.1.Valores e Princípios Orientadores	128
4.1.2.Resolução de Conflitos	135
4.2.Recomendações Metodológicas para Transformações Organizacionais	136
4.2.1.MBWA	136
4.2.1.1.Liderança e Qualidade Pessoal	138
4.2.2.Os 5 S's	144
4.2.2.1."Os 5 Sentidos"	146
4.2.2.2.A Importância dos 5 S's	148
4.2.2.3.Casos	156
4.2.3.O Futuro, o Tempo, o Planejamento e a Medição para a Performance	159
4.2.3.1.Busca do Futuro	159
4.2.3.2.Concorrência Baseada no Tempo	160
4.2.3.3.Planejamento e Medição para a Melhoria da Performance	162
4.2.4.Gestão Estratégica de Custos	166
4.2.5.Instituições Públicas	170
4.2.5.1.Reinventando o Governo	170
4.2.5.2.Excelência nos Serviços Públicos	175
4.2.5.3.Programas e Contratos de Gestão	175
4.2.5.4.Código de Ética	176
4.2.6.Equilíbrio	177
Conclusão	186
Bibliografia	190

ENZ, ALFREDO LUIZ - "Qualidade e Melhoria de Performance no Brasil: Suporte às Transformações Organizacionais" - IMECC - UNICAMP, 1996 - 197p.

Resumo

Nesta dissertação, estamos nos propondo a estudar a relação existente entre a qualidade e a melhoria de performance, analisando as condições e as perspectivas brasileiras.

O conteúdo do estudo baseia-se em fatos e dados pesquisados junto a empresas de auditoria e consultoria, e a publicações e periódicos especializados. As considerações formuladas resultam de nossa vivência profissional e acadêmica. Elaboramos algumas recomendações de suporte às transformações organizacionais - aproveitando recursos metodológicos e conceituais disponíveis - que julgamos possam ser úteis para as unidades empresariais brasileiras da iniciativa privada ou pública, em sua trajetória rumo à sobrevivência, ao crescimento, à melhoria e à excelência.

Tais considerações e sugestões, podem também constituir-se em contribuição às pessoas que buscam se situar e encarar de frente o desafio deste novo cenário econômico, extremamente dinâmico e turbulento.

Palavras-Chaves: Cultura Organizacional - Brasil, Mudança, Performance Organizacional, Tendências em Gestão de Empresas, Recomendações Metodológicas.

ENZ, ALFREDO LUIZ - "Quality and Performance Improvement in Brazil: Support to Organizational Transformations" - IMECC - UNICAMP, 1996 - 197p.

Abstract

In this dissertation, we are interested in studying the existing relationship between quality and performance improvement, analysing the Brazilian conditions and perspectives.

The contents of the study are based on facts and data gathered from auditing and consulting companies as well as from specialized publications and periodicals. The formulated appreciations follow from our academical and professional experience. We have worked out some support recommendations for organizational transformations - utilizing available methodological and conceptual resources - that may be usefull for public and private Brazilian enterprises towards their survival, growth, improvement and excellence.

Furthermore, we believe that these considerations and suggestions become a contribution to the people who are in search for situating and facing the challenge of this new, extremelly dynamic and turbulent, economic scenery.

Keywords: Organizational Culture - Brazil, Change, Organizational Performance, Management Trends, Support Recommendations.

Introdução

A **revolução tecnológica** que vivenciamos traz, como consequências de maior impacto, a **globalização da economia** e a **reestruturação produtiva**, ambas com efeitos de proporções inéditas.

Num breve retrospecto, podemos assinalar os marcos recentes da evolução tecnológica:

.o advento dos **microcomputadores**, cada vez mais potentes, ocupando o espaço dos mini, supermini e dos "mainframes", substituindo-os com grandes vantagens;

.o surgimento de grande número de **programas aplicativos** - os editores de texto, as planilhas eletrônicas, os bancos de dados, os programas realizadores de rotinas de escritório e de fábrica, os programadores e controladores de projetos, os programas que combinam textos e ilustrações, etc;

.a disponibilidade de **ambientes de computação extremamente amigáveis**, caracterizados pela linguagem visual (os ícones), e

.a disseminação da tecnologia de comunicação através de **redes**, que definitivamente cria elos entre pessoas e entre empresas do mundo inteiro.

O novo cenário em que atuam as empresas, quer sejam elas privadas ou públicas, traz, como característica de fundamental importância, a **ampliação do leque de concorrência** e da noção de mercado.

Isto vale tanto para as compras quanto para as vendas. Sem sair do Brasil, podemos, praticamente de forma instantânea, ter acesso a catálogos completos de produtos ou serviços disponíveis na maioria dos outros países. Podemos comprar ou vender muito mais rapidamente, sem termos de nos deslocar.

A massa de informações disponíveis é impressionante.

Fatores como qualidade, competitividade, agilidade, performance, produtividade, eficiência, eficácia, qualidade de vida, inovação, lucratividade e auto-sustentabilidade, acreditamos mereçam hoje, mais do que nunca, o mais alto nível de prioridade nos processos de tomada de decisões.

Neste contexto, surgem várias alternativas para responder ao desafio de sobrevivência das unidades empresariais: Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), Controle da Qualidade Total (TQC), Reengenharia, Certificações e Acreditações através das Normas ISO, Qualificação de Fornecedores, Subcontratação, Terceirização, Quarteirização são algumas delas. Todas com seus prós e contras, umas mais polêmicas que outras, como teremos oportunidade de analisar.

As pessoas sofrem também os efeitos destas profundas modificações, tanto no trabalho como no lazer, na vida familiar. No tocante a trabalho e emprego, por exemplo, várias funções - administrativas e técnicas - perdem ou começam a perder o sentido de sua existência.

O Brasil - tentando inserir-se nesta nova realidade mundial - está gradativamente buscando libertar-se de uma situação de economia fechada e inflacionária. O fechamento garantiu, durante as últimas décadas, que muitas das variáveis relacionadas à concorrência estivessem praticamente sob controle de organizações líderes de mercado.

A inflação, por sua vez, penalizava unicamente o consumidor e o governo.

À medida que se acentua a abertura do mercado, alguns aspectos vêm à tona, especialmente uma **profunda crise de valores e uma performance de baixo nível**, considerados os patamares internacionais. Os números alarmantes disponíveis na contabilização de perdas e desperdícios generalizados são indicadores irrefutáveis dessa realidade.

O **Capítulo 1** aborda o Contexto Empresarial Contemporâneo, as Condições e Perspectivas Brasileiras, relaciona Qualidade à Melhoria de Performance e aponta as Tendências identificadas em Gestão.

Tratamos de Ambientes, Culturas e Mudanças no **Capítulo 2**. Nestes tópicos, destacam-se temas como a preocupação das empresas e das pessoas com a manutenção do "status quo", com a defesa contra a tendência de desaparecimento e de desmistificação de funções, a resistência e a adesão a mudanças, estilos gerenciais, implementação de decisões e conflitos.

Evidenciamos também o anacronismo de atos e decisões que se contrapõe a conceitos já amplamente reconhecidos pelos estudiosos da gestão como a visão sistêmica, a valorização do ser humano, o aprendizado, a melhoria contínua e a variabilidade.

Em muitos casos, o investimento em infra-estrutura, em salubridade de ambientes, em conscientização das pessoas é mínimo, mesmo onde se convive com tecnologia de ponta, onde se respira atualização tecnológica.

No **Capítulo 3**, abordamos Metodologia e Conceitos. Todos querem conhecer novos métodos, técnicas e ferramentas e o universo da Gestão através da Qualidade é muito rico neste aspecto. Procuramos compilar várias considerações importantes sobre a utilização de metodologia, que nos parece ser o principal vaso comunicante para a concretização das mudanças necessárias.

No **Capítulo 4**, relacionamos e comentamos alguns tópicos que julgamos serem fundamentais para as Transformações de Organizações, hoje. Destacamos algumas recomendações que suprem, de forma geral, as maiores carências da gestão nas atuais condições brasileiras.

Finalizando este trabalho, apresentamos nossas conclusões. Por mais que estejamos embasados em fatos e em dados, preocupamo-nos em demonstrar, desde já, a consciência de que esta é a nossa leitura, é a nossa interpretação.

Baseado em nosso potencial de melhoria, gostaríamos também de antecipar que este é um estudo extremamente otimista.

Fizemos questão de imprimir certa riqueza de casos, opiniões, pontos e contrapontos de vista diferentes, o que nos parece salutar e coerente com o momento.

Em relação à citação de organizações - quando da apresentação de casos e exemplos - esclarecemos que, via de regra, estamos referenciando e ressaltando apenas aspectos localizados de sua gestão.

Na pesquisa bibliográfica, procuramos nos valer além dos livros, dos artigos de revistas especializadas em gestão. Muitos dos livros, ultimamente editados, são compostos por coletâneas de artigos publicados já há bom tempo, de modo que este acompanhamento nos parece essencial.

Este é um ponto de vista. Dedicamo-nos para que possa ser compreendido, respeitado e trazer contribuições.

Não é único. **Felizmente**, existem outros e o assunto, por certo, não se esgota aqui.

Capítulo 1.A Organização do Presente rumo ao Futuro

1.1.O Contexto Empresarial Contemporâneo

As organizações (*) existentes vivenciam, ainda que nem todas o percebam, um **grande desafio**: a transição de uma Organização do Presente para uma Organização do Futuro.

Em todo o mundo, nos últimos anos, muitas empresas desapareceram, outras estão desaparecendo, mas muitas conseguirão certamente fortalecer-se, sobreviver, melhorar e crescer.

A transição para um **novo padrão tecnológico**, centrado na informática e nas telecomunicações, influencia decisivamente a **reestruturação produtiva** e a **globalização dos negócios**, colocando à disposição um número incalculável de informações e um outro bastante significativo de **metodologias alternativas** de trabalho.

Com os recursos tecnológicos e com a globalização dos negócios, uma organização pode vender para a Alemanha, pode contatar fornecedores em Taiwan, pode associar-se a empresas norte-americanas e pode adquirir tecnologia japonesa, sem que haja a necessidade de seus executivos viajarem para esses países.

Coutinho (1992) caracteriza uma **Terceira Revolução Industrial**, mostrando que a tecnologia que, até algumas décadas atrás, era vista como apenas um dos componentes das forças produtivas, torna-se cada vez mais um fator essencial para a competitividade.

De fato, tanto os empreendimentos da iniciativa pública quanto aqueles da iniciativa privada, no final deste século, são instados a buscar e oferecer **respostas de ordem econômica, ética, tecnológica, ambiental e social** aos problemas complexos com os quais se defrontam.

(*) Estamos assumindo como semelhantes os termos organização, empresa, unidade empresarial, companhia, empreendimento e instituição.

No entanto, um número muito grande de empresas ainda conserva a percepção de que, para manter o êxito, é necessário e suficiente apenas repetir as práticas e processos que vêm sendo adotados.

Sink & Tuttle (1993) enfatizam que uma organização, seja qual for seu tipo e tamanho, enfrenta ou vai enfrentar desafios jamais vistos em sua história e evolução. Uma economia global, uma tecnologia cada vez mais complexa e progredindo rapidamente, clientes e empregados cada vez mais exigentes e esclarecidos, ambientes externos e internos mais dinâmicos, além de uma incerteza e um risco cada vez maiores são apenas alguns dos fatores que se combinaram para fazer com que a tarefa de liderança e gerenciamento torne-se cada vez mais complexa e desafiante e complementam mostrando que **as estratégias para o sucesso em um ambiente de pouca ou nenhuma concorrência são muito diferentes daquelas em condições de negócio altamente competitivas.**

Em outros tempos, uma grande inovação tecnológica ou metodológica garantia o crescimento e o sustento ao detentor da patente, por algumas décadas. Hoje, dada a velocidade com que são disseminados e incorporados os novos conhecimentos e as novas descobertas, este quadro se altera totalmente.

A evolução tecnológica, a análise aprofundada dos processos diretos e de apoio envolvidos na atividade econômica e a busca permanente da redução de custos têm sugerido a eliminação de muitas funções, há pouco tempo atrás reconhecidas como imprescindíveis.

Paradoxalmente no entanto, vivemos um tempo de **valorização do ser humano**, pois se torna cada vez mais evidente à consciência empresarial de que este é **o recurso** que aciona todos os outros.

Hoje, existe uma melhor compreensão de como é importante e forte o **trabalho de equipe**, a participação das pessoas - independentemente de seu nível hierárquico - no processo de decisão daquilo que vai ser executado e na criação de compromissos.

Além da remuneração, as pessoas buscam a oportunidade de contribuir e o reconhecimento pelo trabalho bem elaborado. Investir em **educação** e em **treinamento** é, pois, fundamental.

Stalk Jr. (1995) afirma que um número cada vez maior de empresas está obtendo êxito em todo o mundo com a criação de vantagens baseadas na rapidez. Os "competidores baseados no tempo" constituem uma nova geração de empresas e de executivos que administra e disputa mercado.

Presente e futuro se misturam. O que é trivial - ou faz parte do dia a dia do cidadão comum - em uma nação, pode ser visto como ficção em outra. No entanto, dependendo do local ou da área em que estejamos, ainda que dentro de um mesmo país, podemos ter acesso a bens e serviços ditos de "Primeiro", de "Segundo" ou de "Terceiro" Mundos.

Não se fala mais em atender ou satisfazer as expectativas implícitas e explícitas do cliente, mas sim em direcionar todas as atividades para ele, "encantá-lo" ou "surpreendê-lo favoravelmente", como fundamento para a competitividade e para a permanência de qualquer unidade empresarial.

Estas unidades de que estamos tratando são hoje compreendidas como **cadeias de valores**, conceito enunciado por Porter (1989). **Valor** é o montante que os clientes associam a um produto ou serviço qualquer e estão dispostos a pagar por ele.

Uma cadeia de valores pode ser definida como um conjunto de atividades interdependentes e relevantes para a compreensão do comportamento dos custos e das fontes potenciais de diferenciação para uma atividade empresarial. Em decorrência da interdependência das atividades em uma cadeia de valores, surgem **elos** que conectam estas atividades.

Estes conceitos facilitam uma visão bastante abrangente de um empreendimento - passando pelo marketing, pela pesquisa e desenvolvimento, pela aquisição e fornecimento de insumos, pela produção, pela venda, pela distribuição e pela assistência técnica de um produto. É importante analisar estas atividades - as que estão sendo (ou podem ser) processadas dentro e as que estão sendo (ou podem ser) processadas fora de uma determinada unidade empresarial.

A obtenção e a sustentação de **vantagens competitivas** dependem da compreensão da cadeia de valores da unidade e também da forma como esta unidade se encaixa no **sistema de valores**, onde estão incluídas as cadeias de seus fornecedores, as cadeias de seus canais de distribuição e as cadeias de seus clientes.

Podemos formular para uma mesma unidade empresarial, a partir deste entendimento, um número muito grande de **estratégias alternativas**.

Diante deste cenário, as unidades empresariais, na busca por sua sobrevivência e por seu crescimento, vêem-se muito mais pressionadas hoje do que, por exemplo, há duas décadas atrás.

A rememoração, ainda que exercitada de forma resumida e superficial, do que vem acontecendo com a economia mundial pode ajudar-nos a perceber a dimensão dos desafios que se apresentam, a balizar e a direcionar nossas opções de ação rumo ao futuro.

O mundo após a Segunda Grande Guerra demandava a reconstrução dos países e dos setores econômicos mais afetados, impondo-se o ressurgimento do comércio internacional.

O conceito de **qualidade** apresentava-se submisso à necessidade de produzir e restringia-se às inspeções posteriores à produção dos bens, ou seja, a ênfase era dada às quantidades produzidas. Vivíamos a **Era Industrial**.

Até o início da década de 1970, as principais economias industriais viveram uma época de prosperidade.

Já o período compreendido entre 1973 e 1983 pode ser visto como "anos de crise", caracterizado por fenômenos como estagnação com inflação e oscilações bruscas nos preços do petróleo e nas taxas de juros. Temos como algumas consequências provocadas por estes fatos, a instabilidade financeira, o aumento da importância da liquidez e a redução expressiva das taxas de incremento da produtividade, exceção feita ao Japão.

Dois marcos extremamente importantes que possibilitam a configuração de um novo quadro econômico internacional são:

.a projeção das empresas japonesas, notadamente nas duas últimas décadas, seguidas depois por companhias originárias dos outros países integrantes do bloco conhecido como "Tigres Asiáticos", e

.o final da "Guerra Fria" - a distensão nas relações internacionais.

Conforme mostra Tavares (1992), os países industrializados experimentaram, no período 1973 - 1983, uma certa expansão, com sua dinâmica externa impulsionada pelo déficit comercial crescente dos Estados Unidos da América (EUA). Apesar dos sérios problemas enfrentados com a instabilidade cambial e monetária em mercados financeiros globalizados, pôde se verificar um esforço maior dos chamados "Tigres Asiáticos" e da Europa Continental em aprofundar seus processos de transformação industrial e de melhor inserção internacional.

O período que se segue a 1983 marca a expansão sustentada, o reencontro da economia capitalista - de forma geral - com a estabilidade de preços, com o incremento de produtividade e com o crescimento econômico.

Entre os novos integrantes do bloco de países industrializados, o caso exemplar foi o da Coreia que, dada sua estrutura industrial altamente concentrada e conglomerada, tomando o Japão como paradigma e os EUA como mercado a conquistar, pôde reconverter sua indústria e retomar o desenvolvimento de sua economia sem grandes perdas para o setor privado, com o suporte dos bancos públicos.

Os países devedores da Ásia tiveram o apoio dos bancos e das grandes empresas japonesas, o que lhes permitiu articular um processo de ajuste caracterizado pelo êxito.

Os EUA, apesar de praticarem políticas contraditórias de ajuste entre 1973 e 1983, continuaram sendo o maior mercado nacional em expansão do mundo capitalista na década de 1980, o que se constituiu em fator de atração de capitais de risco. Mesmo sem uma estratégia industrial explícita, a indústria norte-americana promoveu, na segunda metade dos anos 80, uma reestruturação parcial, aproveitando-se da migração de capitais, inclusive o japonês e o europeu.

O poderio e o potencial científico e militar dos EUA continuam sendo reconhecidos como dominantes e a dimensão transnacional de sua economia mantém "o espaço norte-americano" como decisivo para a reestruturação das regras do jogo global, ainda que ocorra uma crise mundial.

Isto parece estar bastante claro para os demais atores internacionais, que têm demonstrado cooperação em momentos de tensão dos mercados financeiros.

Assim, apesar do fato do Japão ter desenvolvido, a partir de sua base produtiva nacional, um sistema internacional de filiais industriais, comerciais e bancárias - especialmente pela presença da grande empresa japonesa na Ásia - escapa-lhe o controle do comércio internacional de matérias-primas, inclusive do petróleo, e o controle do padrão monetário internacional, que continuam sob a hegemonia americana.

Os dados mais recentes do Relatório de Competitividade Mundial, publicado pelo Fórum Econômico Mundial e pelo Instituto Internacional para Gerenciamento do Desenvolvimento (1995), dão conta de que, **em termos de competitividade**, os EUA ocupam a 1a. posição, Cingapura a 2a., Hong Kong a 3a., o Japão a 4a., a Suíça a 5a. e a Alemanha a 6a.. As entidades citadas utilizam dados do ano anterior e do atual para classificar as nações. O índice constitui-se em uma **média ponderada** que considera 8 grupos de fatores: a força da economia doméstica, a internacionalização da economia, a infra-estrutura, o governo, as finanças, o gerenciamento, a ciência e tecnologia, e os recursos humanos.

Segundo Coutinho (1992), ainda que as taxas médias de crescimento, nesta fase recente, sejam menos espetaculares que as obtidas no período pós-guerra, cabe destacar a **capacidade política de coordenar com credibilidade a estabilidade macroeconômica**. Ações sobre os surtos de forte especulação cambial causados pelo enorme e continuado desequilíbrio comercial dos EUA em relação ao Japão e à Alemanha, bem como ações sobre a especulação nos mercados mundiais de capitais - a partir das violentas "quebras" verificadas nas Bolsas de Nova Iorque e de Tóquio, no final dos anos 80 - são exemplos desta afirmação.

Coloca-se porém; após a crise mexicana, uma renovada **grande preocupação em relação à volatilidade do capital financeiro**. No dizer de Kurtzman (1995), o controle da quantidade de dinheiro em circulação na economia tornou-se praticamente impossível, com a introdução da tecnologia de comunicação através de redes nos mercados financeiros.

O dinheiro deixou de ser algo palpável, medido em ouro ou em papel. Viaja numa rede eletrônica que não conhece barreiras e se multiplica a uma velocidade incontrolável. Como exemplo, o referido autor cita a cifra de US\$ 800 bilhões circulando por dia - há quem fale em números muitas vezes maiores - no mercado mundial de moedas. Tal soma supera em 25 vezes todo o dinheiro envolvido no comércio internacional.

Acreditamos que as informações reportadas neste tópico auxiliem na compreensão das transformações em curso no universo empresarial.

1.2.A Gestão Através da Qualidade

De acordo com Garvin (1988), estudioso do movimento da qualidade, é possível identificar algumas fases distintas no processo de evolução do conceito **Qualidade**.

Num primeiro estágio, que remonta ao início deste século, temos a predominância da fabricação de produtos padronizados em larga escala e a ênfase maior em **Conformidade**, o que sugeriu a adoção de inspeções e testes que verificassem os bens efetivamente gerados em relação a padrões pré-estabelecidos, especialmente em etapas posteriores à fabricação.

Num segundo momento, constatada a proliferação do número de produtos elaborados fora dos padrões, a preocupação volta-se à utilização de metodologia estatística orientada à avaliação da capacidade dos processos executados na fabricação e seu controle. Nesta etapa, surge o termo **Controle de Qualidade**.

O terceiro avanço decorre da percepção de que a qualidade era função de todo o ciclo de fabricação do produto. A atenção se dirige à documentação associada aos produtos e processos, o que sugere a adoção da expressão **Garantia da Qualidade**.

Numa etapa seguinte, compreende-se a importância de todas as atividades que compõem uma unidade empresarial (incluindo suas extensões dentro da cadeia de valores) e assim surge a denominação **Gestão através da Qualidade**, definida como um amplo conjunto de conceitos e métodos de trabalho - que abarca contribuições advindas das mais diferentes áreas do conhecimento humano (Engenharia, Estatística, Administração, Economia, Filosofia, Psicologia, etc) - utilizados de forma a possibilitar a competitividade, a sobrevivência e o crescimento às empresas, via a satisfação dos clientes.

Podemos perceber que, à medida que o tempo foi passando, os focos de atenção deslocaram-se, ampliaram-se, estendendo-se do produto e dos processos em direção ao relacionamento entre os agentes envolvidos na elaboração do produto, ao relacionamento entre estes agentes e os demais recursos utilizados na elaboração do produto e ao relacionamento com o cliente ou o consumidor final deste produto.

Carr & Littman (1992) consolidaram, num quadro comparativo, os princípios da Gestão Tradicional e aqueles adotados pela Gestão através da Qualidade.

Quadro I- Quadro Comparativo de Características

Gerência Tradicional	Gestão através da Qualidade
Produto definido por especialistas	Produto definido pelos usuários
Padrões para perdas e desperdícios	Sem tolerância para perdas
Inspeção e retrabalho	Prevenção de problemas
Pressupostos e intuições	Fatos e dados
Planos de curto prazo	Planos de longo prazo
Planos setoriais	Planejamento simultâneo
Controle e melhorias individuais	Trabalho de equipe
Progressos únicos	Melhoria contínua
Estrutura vertical e centralizada	Estrutura horizontal e descentralizada
Contratos de fornecimento de curto prazo, com base em preços	Parceria com fornecedores, longo prazo, qualidade e melhoria contínua

Fonte: Carr & Littman (1992)

É possível creditar boa parte do sucesso do Japão e dos chamados "Tigres Asiáticos" em conseguir ofertar com frequência produtos melhores - com a possibilidade de inúmeras variações em seu acabamento - ao uso intensivo de tecnologia e de metodologia, e à filosofia de gestão que privilegia a **qualidade**.

Com a qualidade, vem a abertura para novas oportunidades e novos mercados, a prevenção de problemas, a valorização das pessoas, o aprendizado, e a melhoria contínua.

Praticamente inexitem estoques e desperdícios, assim seu custo é menor, seu preço de venda pode ser menor e, como consequência final desta série de fatores, é obtida uma maior participação no mercado e um maior retorno.

O último levantamento das 500 maiores empresas do mundo, feito anualmente pela revista Fortune (1995-1) - sob o critério Faturamento - mostra que as 4 primeiras colocadas - Mitsubishi, Mitsui, Itochu e Sumitomo - bem como 149 de todas elas são japonesas.

Os produtos "made in Japan" nos anos 40, 50 e 60 eram realmente pouco expensivos, mas sua qualidade deixava muito a desejar.

O enfoque, na grande maioria dos estudos disponíveis sobre as causas que teriam levado o Japão a saltar à posição de segunda economia do mundo, é dado às condições sócio-culturais, que são de fato extremamente importantes. Vasconcellos (1993) mostra que desde o berço, o japonês aprende a priorizar a Pátria em primeiro lugar; a empresa em segundo; a família em terceiro e, por último, o indivíduo. Em adendo, devemos considerar que o país sofreu muito com os horrores da Segunda Grande Guerra.

No entanto, é fundamental também destacar que o Japão teve a seu favor uma série de fatores político-econômicos que tornaram possível sua ascensão como potência, dentre eles:

.o país viveu um feudalismo forte, que propiciou a acumulação e a concentração do capital nas mãos de poucos grupos;

.a utilização de financiamento através de generosas linhas de crédito internacional no período pós-guerra;

.a prática do **Capitalismo Organizado**, ou seja do desenvolvimento articulado entre o Estado e as empresas. Estas têm vários braços industriais e financeiros, em toda a economia, prevalecendo a vinculação entre os conglomerados líderes (oligopólios concentrados ou "keiretsu") e as pequenas e médias empresas;

.o **governo**, segundo Vasconcellos (1993), provê estabilidade econômica e política, elaborando planos de longo prazo através do MITI (Ministry of International Trade and Industry) - com a participação do setor produtivo - e suprindo a continuidade de políticas e planos, infraestrutura, políticas protecionistas, incentivos e coordenação do setor industrial, ao passo que as **empresas** planejam a longo prazo, cumprem os acordos feitos, adotando administração profissional, investindo em tecnologia e evitando a acomodação;

.após o final da segunda guerra, a **escolha** e a **manifestação claras de suas opções por áreas de importância estratégica**, sucateando os setores fracos de sua economia e **pelo combate aberto e declarado aos desperdícios de todas as naturezas**;

.a aplicação de conceito diferente das tradicionais "economias de escala" que se traduz pela fabricação dos núcleos dos produtos em grandes quantidades, mas com a possibilidade de inúmeras variações em seu acabamento, possibilitando o atendimento a vários segmentos de mercado, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos e também a geração constante de novos produtos;

.o sistema educacional forte, ao mesmo tempo abrangente e seletivo, reforçando as condições culturais;

.a capacitação no gerenciamento das atividades de produção, através de ferramentas como "Just-in-Time" (JIT), "Kanban", Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Sistemas de Qualidade Total, Engenharia Simultânea, etc;

.a própria dimensão territorial do país pode ser incluída como um fator favorável. O sucesso de técnicas como o "JIT" e o "Kanban", por exemplo, foi possível, em parte devido a esta característica;

.o foco no mercado, ou seja, o reconhecimento de que as expectativas dos clientes têm de ser atendidas e superadas.

Para ilustrarmos esta nova forma de gerir os empreendimentos, acreditamos que valha a pena reportar que um grupo de economistas ocidentais que teve a oportunidade de visitar o Japão, no final da década de 1980, identificou a prática do "**custo-alvo**" - Berliner & Brimson (1992) - conceito que se opõe radicalmente à formulação tradicional de custos e preços em nosso hemisfério, ou seja:

Preço = Custo Apurado + Retorno Esperado

No Japão:

Preço = Retorno Esperado + Custo-Alvo

Para decidir "se vale a pena ofertar um determinado produto a um determinado mercado", primeiro procura-se conhecer o preço praticado pelos fornecedores atuais (futuros concorrentes) desse produto.

Uma vez obtida esta informação, calcula-se o "preço que deve ser praticado para que se obtenha, por exemplo, 30% de participação no mercado desse produto". Devemos notar então, que o "Preço" já está determinado.

A esta altura, é fixada a taxa de "Retorno Esperado" para o empreendimento.

O custo permitido para que a empreitada seja entendida como viável - ou seja o "custo-alvo" - vai ser conhecido então através do cálculo da diferença:

Custo-alvo = "Preço" - "Retorno Esperado".

Frisando bem, antes da equipe projetista daquele produto iniciar o seu trabalho, ela já sabe qual é o "custo-alvo". Não lhe basta, portanto, elaborar o melhor projeto do produto, mas sim elaborar o melhor projeto do produto que tenha custo inferior ou igual ao "custo-alvo".

Concepções como esta têm feito diferença.

A partir dos anos 80, através da edição das "Normas ISO série 9000", notadamente os países europeus passam a atentar, de forma determinada, à Gestão de Sistemas de Qualidade, aos Modelos para Garantia de Qualidade nas relações Fornecedor - Cliente e às Auditorias da Qualidade.

A normalização assumiu então papel relevante na área não compulsória, pois, como parte da sociedade organizada desde seu início, vinha sendo utilizada para a determinação de padrões monetários, de peso e de medida, e para finalidades ligadas ao bem estar público.

Com a remoção das barreiras comerciais entre os doze países da Comunidade Européia (Bélgica, Grã-Bretanha, Dinamarca, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Holanda, Portugal e Espanha) em 1992, novos aspectos nas relações comerciais têm sido considerados. As Normas ISO série 9000 - na Comunidade Européia, oficialmente reconhecidas como normas européias série EN 29000 - assumem o papel de linguagem comum para esses 12 países e de certo constituem-se em ponto de apoio indispensável a fornecedores de todo o mundo que queiram vender seus produtos àquele mercado.

Surgem também os **Prêmios de Qualidade**, como o "Deming" no Japão, "Malcolm Baldrige" nos EUA e o nosso Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), incentivos à busca da excelência empresarial. Tais iniciativas proporcionam a análise e a avaliação do desempenho das organizações, levando em conta fatores como focalização no cliente e sua satisfação, resultados obtidos quanto à qualidade e às operações, desenvolvimento e gestão de recursos humanos, gestão da qualidade de processos, liderança, informação e análise, e planejamento estratégico da qualidade.

A organização de movimentos de orientação e defesa dos consumidores vem igualmente contribuir para que as unidades empresariais iniciassem a adequação de suas estruturas, visando o atendimento das expectativas dos clientes, que demandam produtos de qualidade, cada vez mais diversificados e com preços acessíveis.

Paralelamente, surgem os movimentos de preservação ambiental, que refletem a crescente preocupação com o meio ambiente e com a limitação e o esgotamento dos recursos naturais.

Outro aspecto a ser destacado é a importância da **qualidade percebida pelo cliente**. Desde 1972, o Profit Impact of Market Strategy - PIMS (1992), um programa americano que analisa informações de mais de 2500 produtos e serviços, dentro e fora dos EUA, compila e avalia os fatores que influem de forma decisiva no desempenho econômico-financeiro das empresas.

Seus estudos mostram que o cliente percebe a qualidade relativa do produto e do serviço de uma empresa, comparando-a com a qualidade do produto e do serviço oferecidos pelos concorrentes. Eis algumas constatações:

- .uma parcela maior de mercado somente pode ser conseguida e mantida se o cliente perceber que a qualidade relativa dos produtos e serviços da empresa é alta;

- .as mudanças na qualidade relativa têm um impacto maior sobre a participação de mercado que as mudanças de preços, e

- .as empresas classificadas nos 3 primeiros lugares, em termos de qualidade relativa pelos clientes, apresentam em relação às empresas classificadas nos 3 últimos lugares:

 - ..um retorno sobre as vendas no mínimo duas vezes maior e

 - ..um retorno sobre o investimento 3 vezes maior.

Dados mais recentes apresentados por Gale (1995) apontam que esta última diferença gira em torno de 4 vezes.

Outros 3 estudos revelam a importância de se manter clientes satisfeitos e os motivos que explicam a perda de clientes.

De acordo com pesquisa publicada pela Harper's Magazine (1986):

- .se o cliente compra um carro e fica satisfeito com a aquisição, conta a 8 outras pessoas a respeito do carro e como está feliz com ele;

- .se o cliente fica descontente com a compra, conta a 22 outras pessoas.

Estudo realizado pela Technical Assistance Research Programs (1992) indica que:

- .de cada 27 clientes que experimentam um mau serviço, 26 não reclamam. Sentem que reclamar é desgastante e não resolve a questão;

- .daqueles que decidem reclamar, somente 1, em cada 10, volta como cliente.

De acordo com a US News and World Report (1992), em geral, custa 5 a 6 vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente existente.

Este estudo traz dados efetivos sobre a essencialidade da **qualidade pessoal em relação à qualidade dos produtos**: as empresas varejistas perdem aproximadamente 5 vezes mais clientes, devido ao mau atendimento do que devido a maus produtos.

Gale (1995), valendo-se dos dados do PIMS e de estudos próprios, afirma que muitos gerentes e especialistas em gestão, ainda não dão a devida atenção à qualidade: para cortar custos, acabam reduzindo a qualidade e dão ênfase excessiva a artifícios de curto prazo como promoções de preços que geram ganhos imediatos, mas que, em última análise, prejudicam a qualidade percebida pelo cliente.

Segundo o autor, a qualidade percebida inclui todos os aspectos que pesam na decisão de compra, exceto o preço.

Pressionadas, as unidades empresariais ocidentais passaram a buscar, nas últimas décadas, a compreensão e a comunicação do "desafio", assim como as respostas a ele.

Vamos ter a chance de abordar a questão do receituário neste trabalho, no entanto, o que nos parece ser indubitável, como afirma Castro (1995), é o papel da **qualidade** como **conceito unificador** nos relacionamentos internos e externos de uma unidade empresarial.

Se perguntarmos aos colaboradores internos, aos fornecedores externos, aos clientes, aos canais de distribuição... quem deseja qualidade, fatalmente obteremos somente respostas positivas. O mesmo pode não acontecer se o critério em questão for a fixação de um percentual de lucro ou de redução de custos de cada um dos participantes da cadeia de valores desta unidade.

A Gestão através da Qualidade, dentro deste contexto, tem se constituído em instrumento eficaz e capaz de orientar as unidades empresariais a trilharem caminhos na busca da competitividade e da excelência.

1.3. Performance

Está claro que mercados inseridos em uma economia globalizada, tendem, de forma crescente, a exigir dos competidores, melhoria de **performance**.

Ao caracterizarem as condições atuais de concorrência às instituições, Sink & Tuttle (1993) afirmam que a **Nova Concorrência** está examinando de maneira crítica: o que é feito e como é feito, como as pessoas são recompensadas, que tecnologia e sistemas de controle usam, como planejam, como resolvem problemas, como tomam decisões, como as implantam, como comunicam e coordenam, que sistemas de medição e avaliação utilizam e como utilizam e, mais importante, como lutam constantemente para melhorar a performance em todos os níveis e áreas da organização.

A Nova Concorrência está criando visões compartilhadas do futuro porque sabe que sem elas não pode criar senso de propriedade e comprometimento com os planos e ações necessárias para permanecer competitiva. A Nova Concorrência possui grande respeito e compreensão quanto ao papel que a tecnologia avançada desempenhará na Organização do Futuro. Mas compreende também que **toda melhoria de performance requer, em última análise, mudança de comportamento e apoio ao comportamento**.

Portanto, a Nova Concorrência tem uma compreensão madura e sofisticada de como criar e desenvolver sistemas sócio-técnicos eficazes e eficientes.

Baseamos em Sink & Tuttle (1993), nossos estudos sobre **performance de um sistema organizacional**, por eles definida como função de um complexo inter-relacionamento de 7 critérios: **Eficácia, Eficiência, Qualidade, Produtividade, Qualidade de vida no trabalho, Inovação e Lucratividade ou Orçamentabilidade**.

A recorrência à **visão sistêmica** de uma unidade empresarial é fundamental para a definição operacional de **performance**, para a compreensão daquilo que as equipes gerenciais (gerentes, supervisores, empregados, funções de apoio) devem estar fazendo - um melhor foco nos clientes, um melhor relacionamento com fornecedores - e para o desenvolvimento de uma base sólida sobre a qual devem ser desenvolvidos sistemas de medição melhorados.

Figura 1 - Exemplo de Sistema Organizacional: Uma Escola



Todo sistema organizacional pode ser representado por um modelo geral de sistema, compondo-se de sistemas fornecedores (clientes, mercados, fornecedores, mão de obra), recursos empregados, atividades ou processos que transformam e agregam valor, produtos elaborados, sistemas clientes (clientes, mercados) e resultados (lucros, prejuízos, satisfação dos clientes, etc).

Basicamente existem 3 tipos de sistemas:

.sistemas de resultados diretos, como as linhas automatizadas de fabricação de lotes de produtos padronizados, em que o produto elaborado praticamente garante o resultado, ou seja, o resultado segue o produto com alto grau de certeza;

.sistemas de resultados indiretos, como as unidades desenvolvedoras de software, em que é possível uma grande variedade de produtos e que portanto requerem a escolha de quais produtos oferecerão os resultados mais favoráveis. A primeira preocupação é saber que produtos são os "certos", os mais adequados a contribuir para que a unidade alcance seus objetivos;

.sistemas de resultados desconhecidos, como as organizações de prontidão para catástrofes, que não necessariamente terão que desempenhar sua função em um ambiente operacional.

1.3.1. Critérios de Performance

Eficácia é definida operacionalmente como a realização efetiva das "coisas certas", pontualmente e com os requisitos de qualidade especificados.

A medida operacional da eficácia é o resultado da divisão do produto obtido (PO) pelo produto esperado (PE). Assim, se o número encontrado for maior que 1, teremos sido mais eficazes do que pensávamos; se menor que 1, menos eficazes, mas devemos ter o devido cuidado na interpretação desses números. Maior que 1 não é necessariamente melhor e menor que 1 não é necessariamente pior. Estamos, em verdade, medindo e não, avaliando.

Eficiência trata de consumo de recursos. Sua medida operacional é o resultado da divisão do total de consumo previsto de recursos (CPR) pelo total de consumo efetivo de recursos (CER).

Eficiência e Eficácia guardam entre si a seguinte relação: a quantidade de recursos que esperávamos consumir (CPR) está ligada ao produto que esperávamos obter (PE) e o mesmo pode ser dito para a quantidade de recursos efetivamente consumidos (CER) e o produto obtido (PO).

Uma organização pode ser eficaz e não eficiente, pode ser eficiente e não eficaz, nem eficiente e nem eficaz e ainda assim sobreviver.

Qualidade é um critério importante em todos os estágios do fluxo de recursos e de gerenciamento de um sistema organizacional.

São sugeridos **6 pontos de verificação** de qualidade:

.a seleção e o gerenciamento de sistemas fornecedores envolve atividades como projeto e desenvolvimento de produtos e serviços, comunicação de especificações e requisitos, seleção de fornecedores, comunicação com os clientes a respeito de suas expectativas, disposição para negociar conflitos com as pessoas e sistemas organizacionais que fornecem recursos, ...;

.a confirmação de que o sistema está recebendo aquilo que necessita, quer, espera ou merece dos sistemas fornecedores;

.a parte do processo de gerenciamento que enfoca a criação de qualidade no produto;

.a garantia de que o que está sendo gerado pelo sistema satisfaz às especificações e requisitos estabelecidos;

.a compreensão detalhada e proativa daquilo que os clientes estão recebendo, querem, precisam, esperam e/ou exigem e

.o processo de gerenciamento da performance.

A qualidade precisa ser definida operacionalmente e medida em pelo menos cada um dos 5 primeiros pontos de verificação.

Produtividade é definida operacionalmente como a relação entre o que é gerado por uma unidade empresarial - produto - e o que entra nesse sistema - recurso - durante um certo período de tempo.

Sua medida operacional é o resultado da divisão PE/CPR, no nível "esperado" e PO/CER, no nível "efetivo".

Várias questões operacionais estão ligadas à medição efetiva dos produtos sobre os recursos, para as quais se deve ter toda a atenção:

- .a "tangibilidade" dos produtos;
- .o problema da unidade de análise vaga;
- .o problema da unidade de tempo em que a performance está sendo medida;
- .o problema de definir produtividade de um modo e de medi-la de outro.

Quando bem medida, acabamos aprendendo muito sobre eficácia, eficiência e qualidade. As medidas reais de produtividade que teremos afinal, podem não ser completas, abrangentes ou não ser perfeitas, mas nos oferecem uma boa percepção quando as acompanhamos ao longo do tempo.

A produtividade pode ser melhorada de várias formas alternativas:

Figura 2 - Modos Básicos de Melhorar a Produtividade

Caso	Produto	Recurso	Melhoria da Produtividade	
1	Aumenta	Diminui	↑	↓
2	Aumenta	Permanece constante	↑	—
3	Aumenta	Aumenta, mas a menor velocidade	↑	↑
4	Permanece constante	Diminui	—	↓
5	Diminui	Diminui, mas a maior velocidade	↓	↓

Fonte: Sink & Tuttle (1993)

É importante notar a abrangência desta percepção para tentarmos romper o paradigma existente de que "produtividade" significa mais produção com menos recursos e por consequência, menos empregos.

Qualidade de Vida no Trabalho

Este critério é definido operacionalmente como a resposta ou a reação afetiva das pessoas que integram o sistema organizacional a uma série de fatores: remuneração, condições de trabalho, cultura, liderança, relacionamento com colegas, realimentação, autonomia, variedade de aptidões, identidade de tarefas, significância das tarefas, o chefe, o grau de envolvimento no planejamento, solução de problemas, tomada de decisões, etc.

O modo como as pessoas se sentem a respeito das dimensões que consideram importantes para sua vida na organização é fundamental para a performance global do sistema organizacional. Os autores mencionados sugerem que existe uma relação complexa e importante entre qualidade de vida no trabalho e performance de um sistema organizacional.

Existem modos eficazes de se medir a qualidade de vida no trabalho e existem modos de se desenvolverem processos gerenciais que melhorem a performance do sistema, ao mesmo tempo em que melhorem a qualidade de vida no trabalho.

Inovação

Inovação é definida operacionalmente como o processo **criativo de mudar** o que estamos fazendo, o modo como estamos fazendo, a estrutura, a tecnologia, os produtos, os serviços, os métodos, os procedimentos, as políticas, etc, para reagir com **êxito** a pressões, oportunidades e ameaças externas e internas.

A inovação, portanto, envolve criatividade, mudança e êxito. Se não comportar estes aspectos, talvez seja apenas invenção.

Temos culturas, sistemas de medição e de recompensas que inibem inovações.

Lucratividade ou Orçamentabilidade

A lucratividade e a orçamentabilidade são definidas como a relação entre um resultado e os recursos empregados para sua obtenção.

A lucratividade diz respeito a uma medida ou a um conjunto de medidas que relacionam

receitas a custos, ou ainda lucros ou prejuízos a ativos.

A orçamentabilidade, termo sugerido por Sink & Tuttle (1993), é uma medida ou um conjunto de medidas que expressa a relação entre orçamentos, metas, entregas e prazos combinados e custos.

Acreditamos, particularmente, que o uso da expressão **auto-sustentabilidade** poderia permitir um melhor entendimento deste último conceito, já que, independentemente de uma organização visar lucro, necessariamente tem de se sustentar, tem de se manter no mercado.

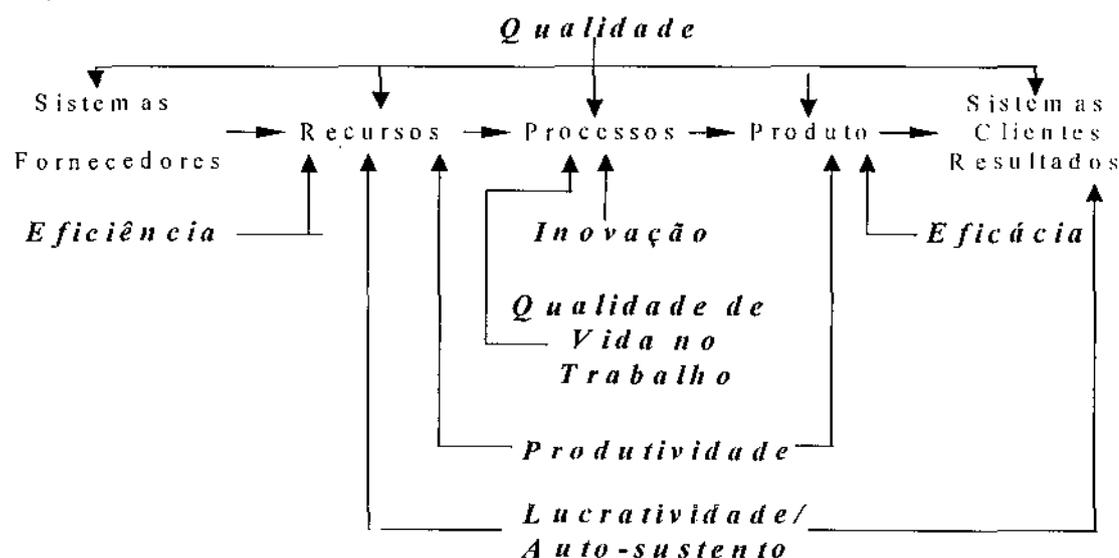
Os autores explicam que sugeriram a criação do segundo termo para resolver um problema que enfrentavam em suas apresentações a pessoas que trabalham na **administração pública**.

Era muito comum estas pessoas argumentarem no sentido de invalidar o critério lucratividade por entenderem que o mesmo apenas dizia respeito a unidades da iniciativa privada. Uma vez invalidado o sétimo, questionavam todo o conceito dos 7 critérios, por perceberem neles uma tendência para o setor privado. Então diziam que os autores não compreendiam sua atividade.

Sink & Tuttle (1993) revelam que pensaram muito sobre o assunto até chegarem à conclusão que todo sistema organizacional tem um "resultado final", embora nem sempre se consiga cristalizá-lo. E prosseguem afirmando que o fato das pessoas pensarem que não têm, é indicação de uma causa de muitos de nossos problemas."

A Figura 3 mostra a relação entre os critérios de performance e os elementos de um sistema.

Figura 3 - Critérios de Performance e os Elementos de um Sistema



Fonte: Sink & Tuttle (1993)

Frisando bem, **todos** estes critérios são fundamentais para que possamos planejar, analisar, avaliar e medir a performance de uma unidade empresarial, o que pode variar é a importância relativa de cada um deles em função do tipo de sistema.

Assim, por exemplo, as principais considerações por parte do sistema produtor em **sistemas de resultados diretos** são com a eficiência, com a produtividade e com a qualidade. Neste tipo de sistema, a eficácia (o grau em que os produtos conduzem ao resultado desejado) não é uma preocupação muito grande, pois as pessoas que integram o sistema têm pouca possibilidade de influir na escolha dos produtos a serem produzidos.

Já em **sistemas de resultados indiretos**, a eficácia é um importante critério de performance organizacional, pois somente depois de identificados os produtos "certos" é que o sistema poderá se concentrar em melhorar a eficiência e a produtividade na elaboração dos produtos.

Nos **sistemas de resultados desconhecidos**, a dimensão crítica é a eficácia, que em muitos casos nunca chega a ser realmente conhecida. As medições são feitas, na maior parte do tempo, através de simulações e de testes.

Preferencialmente as equipes gerenciais devem buscar compreender o tipo de sistema que mais se aproxima da realidade da unidade empresarial e, em seguida, procurar dirigir esta unidade à combinação dos critérios mais adequados ao sistema em questão.

É preciso ressaltar, com base no intenso trabalho de revisão bibliográfica empreendido por Sink & Tuttle (1993), que não existe consenso quanto aos critérios de performance para sistemas organizacionais nem tampouco quanto a definições operacionais para os critérios de performance.

Apesar destes fatos, o esforço destes autores constitui um admirável avanço na compreensão da essencialidade do planejamento e da medição para a melhoria da performance das unidades empresariais.

1.3.2.A importância da Qualidade para a Melhoria da Performance

Existem 2 bons motivos para referendarmos a qualidade como um critério fundamental para a performance.

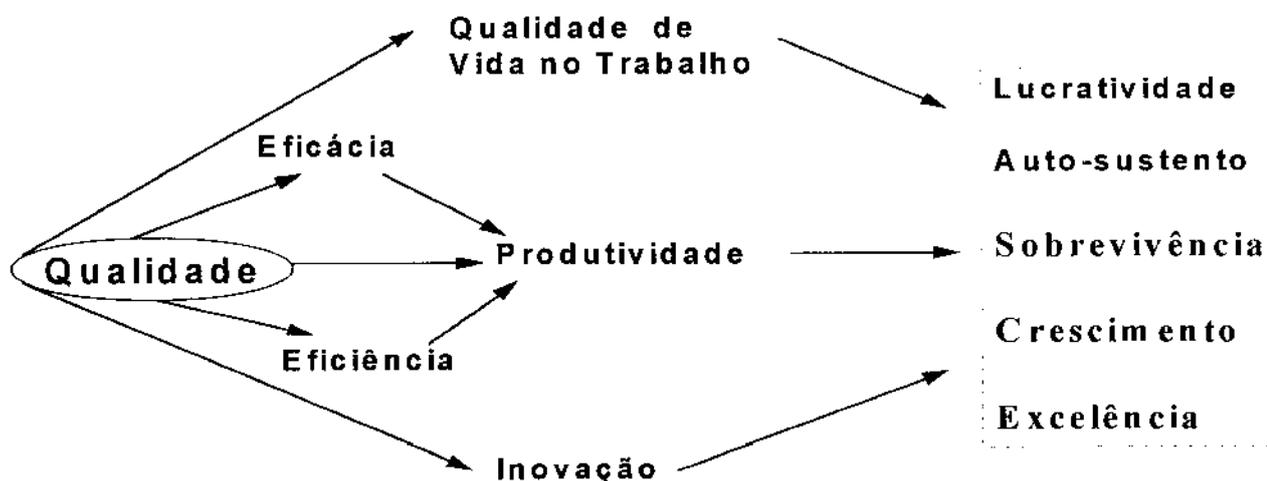
O primeiro: a qualidade é o único critério que permeia todos os elementos de um sistema organizacional, inclusive o gerenciamento da performance de todo o sistema.

O gerenciamento da qualidade é, no entender dos autores citados, uma imagem holográfica

complexa, que tem muitas faces (produção, administração, finanças, etc) e que, quando vistas de ângulos diferentes parecem únicas. Geralmente, contratamos consultores e compramos programas para "consertar as faces" do holograma, em vez de "consertar o holograma". Somente quando abordamos o sistema como um todo e integramos e coordenamos nossas iniciativas é que vemos progresso e conseguimos a melhoria contínua.

O segundo: a importância da qualidade em sua relação com os demais critérios de performance e à própria melhoria.

Figura 4 - Qualidade e Melhoria de Performance



Base: Sink & Tuttle (1993)

Embora reconheçamos a possibilidade de inversão no sentido das setas na figura acima, vamos enfatizar o caminho que principia com a qualidade e que mostra sua importância para a melhoria de performance.

De fato, se uma organização verdadeiramente enfatiza qualidade, é natural que consiga eficiência e eficácia. Normalmente, os recursos empregados em seus processos devem apresentar qualidade, não devem ocorrer perdas e desperdícios e com isso a relação entre o consumo previsto de recursos e o consumo efetivo de recursos tende a ser favorável à empresa. O mesmo deve ocorrer no tocante à relação entre o produto obtido e o produto esperado, pois a instituição privilegia o mercado e os clientes.

Ora, se um sistema é eficiente e eficaz, deve ser produtivo, pois como já vimos a produtividade compara produtos com recursos.

Somando às condições anteriores, a qualidade de vida no trabalho - novamente temos presente o critério qualidade, agora refletindo o bem estar das pessoas - e a inovação - a melhoria contínua é uma dos conceitos básicos atrelados à qualidade - um sistema fatalmente obterá lucratividade e auto-sustentabilidade.

Assim, uma organização consegue sobreviver, melhorar e crescer.

1.3.3.Dados sobre Performance

Muitas pesquisas têm sido desenvolvidas, notadamente a partir do início da década de 1980, que podem nos oferecer importantes subsídios para a análise da performance ou do desempenho das unidades empresariais de várias nacionalidades.

Apenas para termos uma referência, em relação ao quadro da performance, na segunda metade da década de 1980, vamos citar alguns trabalhos disponíveis, admitindo que esta situação hoje, pela própria velocidade em que estão ocorrendo as mudanças, possa ser bastante diferente. Notadamente, os Estados Unidos têm obtido melhorias bastante expressivas nos últimos anos.

Garvin (1986) realizou estudo junto a supervisores de linha na indústria de condicionadores de ar para ambientes, elaborando o seguinte quadro comparativo:

Quadro II - Comparação de Índices de Falhas

Classificação	Falhas internas	Falhas Externas
	%	%
Fabricantes japoneses	0,95	0,60
Melhores fábricas americanas	9,00	7,20
Boas fábricas americanas	26,00	10,50
Fábricas americanas médias	63,50	9,80
Fábricas americanas fracas	135,00	22,90

Fonte: Garvin (1986)

Alguns dados do estudo industrial realizado pelo Massachusetts Institute of Technology (1991), publicado no livro "The Machine that Changed the World", nos fornecem uma boa noção em relação à diferença de desempenho entre indústrias automobilísticas japonesas, americanas e européias:

Quadro III - Indicadores de Produção e de Desenvolvimento de Produtos

Indicadores	Japão	EUA	Europa
Produção			
Tempo de Montagem (h)	11.0	25.0	36.0
Dias de Inventário	0.2	2.9	2.0
Absenteísmo (%)	5.0	12.0	12.0
Desenvolvimento			
"Lead Time" (meses)	46.2	60.4	57.3
Tamanho da Equipe (pessoas)	485.0	903.0	904.0
Utilização de Fornecedores (%)	51.0	14.0	37.0

Fonte: Massachussets Institute of Technology (1991)

O Quadro IV, elaborado a partir de dados fornecidos pelo Serviço de Apoio à Micro, Pequena e Média Empresa - SEBRAE/Folha de São Paulo (1994-1), nos oferece uma análise comparativa entre índices de desempenho médio do Brasil, a média mundial e a média do Japão, revelando importantes aspectos embutidos nos critérios de performance.

Quadro IV: Quadro Comparativo de Indicadores Médios de Desempenho

Indicadores	Brasil	Média Mundial	Japão
Índice de Rejeição de Peças (pcs/milhão)	23 a 28 mil	< 200	10
Tempo Médio de Entrega de Pedidos (dias)	35	3	2
Consertos na Garantia (% das Vendas)	2,7	0,15	< 0,05
Treinamento (% das Horas Trabalhadas)	< 1	6	10
Sugestões de melhoria (% de funcionários que apresentam sugestões)	0,1	60	95

Fonte: SEBRAE/ Folha de São Paulo (1994)

Teremos oportunidade de abordar as **Condições e Perspectivas Brasileiras** na sequência deste estudo.

O que nos parece importante, mais que realizar comentários isolados sobre os índices, é identificar algumas fortes relações entre eles, como por exemplo, entre o número de sugestões de melhoria apresentadas e o tempo dispendido em treinamento.

Sem dúvida, as unidades empresariais que apresentam má performance são implacavelmente punidas, da mesma forma que aquelas com performance superior são recompensadas pelo mercado.

Neste sentido, a recente divulgação da lista das 500 maiores empresas pela Revista Exame (1995) e a comparação com as listas anteriores, possibilitam elencar algumas constatações importantes:

.das 500 empresas da primeira tabela - publicada em 1974 - apenas 198 permanecem na relação de 1995. Portanto, 302 ou desapareceram ou encontram-se em algum lugar abaixo da 500a. posição. Das 198 que permanecem na relação, ... apenas 86 das companhias da edição pioneira melhoraram de colocação;

.a cada edição, uma média de 50 empresas foi substituída na lista, média semelhante à do ranking americano, o que demonstra o dinamismo do capitalismo brasileiro, no dizer de Kanitz (1995-1), organizador de Melhores e Maiores.

1.4. Condições e Perspectivas Brasileiras

Fajnzylber (1988) e Tavares (1992) nos deixam claro que o custo da política de "coordenação" ou de "cooperação" dos grandes países capitalistas tem sido pago pelo chamado "mundo periférico", onde se incluem os países da América Latina, da Europa Comunista, de boa parte da Ásia e da maior parte da África. Altas taxas de juros e desvalorizações periódicas das taxas de câmbio, provocadas pelas políticas de ajuste, pioraram também as relações de troca centro / periferia, dificultando ainda mais a inserção destas nações na chamada "Terceira Revolução Industrial".

Como enfatiza Fajnzylber (1988), na América Latina, o propósito básico da reestruturação produtiva, de forma geral, é gerar um superávit comercial suficiente para servir à dívida externa, o que não necessariamente se traduz em avanços em matéria de competitividade e exige reduzir o já precário nível de vida de amplos segmentos da população.

Ou seja, se a **competitividade de uma nação** é definida por Fajnzylber (1988) como a capacidade de um país expor-se internacionalmente e manter ou elevar o nível de vida de sua população, nos países latino-americanos, a segunda parte da definição tem sido relegada a um plano bastante inferior.

Os fatores de "competitividade autêntica" listados por Fajnzylber (1988) são:

- .a manutenção do ritmo dos investimentos;
- .a destinação de recursos para investimentos tanto por parte das empresas, quanto do governo e do setor financeiro;
- .a flexibilização do mercado de trabalho e a existência do "estado de bem estar" (garantias, auxílio desemprego, etc);
- .as relações capital - trabalho;
- .a organização empresarial, a cooperação entre empresas;
- .a infra-estrutura educacional e de pesquisa e desenvolvimento;
- .a estrutura setorial e a absorção do progresso técnico e
- .o uso de instrumentos de política e a dimensão institucional.

Porter (1990) defende que a **prosperidade nacional é criada, e não herdada**, colocando que a **competitividade de uma nação depende da capacidade de inovação e de aperfeiçoamento de sua indústria**.

Contradizendo o pensamento tradicional que guia muitas empresas e muitos governos, segundo ele, custos de produção, taxas de câmbio e economias de escala **não** são os mais importantes determinantes da competitividade.

O referido autor cita quatro atributos essenciais à competitividade de uma nação:

- .fatores de produção (trabalho especializado, infra-estrutura, etc);
- .condições de demanda (condições do mercado interno pelos produtos ou serviços produzidos);
- .fornecedores nacionais (também competitivos a nível internacional);
- .ambiente empresarial (condições de criação, organização e administração das empresas, bem como a intensidade da rivalidade entre essas empresas).

O Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), realizado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, fornece subsídios extremamente úteis na avaliação da situação das indústrias brasileiras, bem como busca soluções e medidas práticas para adequá-las à economia internacional.

Segundo Coutinho (1995), um dos coordenadores do estudo, foram analisadas, com profundidade, as condições básicas para a competitividade das empresas. Foram identificadas falhas internas de gestão empresarial e fatores externos - políticos, econômicos, fiscais, administrativos e éticos - como influenciadores deste processo.

O diagnóstico deixa claro que, apesar do Brasil ter alcançado, em 1980, a diversificação da produção e um alto grau de integração intersetorial, as empresas nacionais não desenvolveram, paralelamente a esse avanço, o seu potencial de criação, de inovação.

Soma-se ao pequeno esforço e capacidade de desenvolver novos processos e produtos, a ausência de padrão para definir a especialização da indústria nacional e a falta de real integração com o mercado internacional. O referido autor afirma que com a crise macroeconômica - a dívida externa e a consequente desorganização das finanças públicas - o Estado ficou de "mãos atadas", não podendo efetivar os investimentos necessários.

Nas últimas décadas, mais precisamente até o final dos anos 80, a maioria das empresas brasileiras vinha apresentando **lucratividade** bastante expressiva. Os principais motivos para a lucratividade não estavam no ciclo operacional dessas empresas. A **inflação e o mercado protegido** explicam a maior parte da rentabilidade obtida.

Conforme descreve Soares (1993), durante muitos anos, as empresas, acostumadas a uma condição de mercado protegido, descuidaram-se dos quesitos de qualidade e produtividade, simplesmente porque estes itens não eram vistos como importantes e, conseqüentemente, não constituíam motivo de preocupação para seus dirigentes. Ao contrário, as questões financeiras, principalmente aquelas relacionadas ao rendimento do capital nas aplicações de curto prazo e alto risco, ocupavam todo o tempo do empresário, fazendo a administração do negócio, nos seus aspectos operacionais, ficar esquecida. Como consequência, as empresas sofreram processo de degradação quanto à qualidade e produtividade da sua operação e dos produtos e serviços gerados.

Kanitz (1994) conta que os surtos de crescimento, especialmente dos Estados Unidos e da Inglaterra na metade do século passado, foram financiados por capital gerado internamente à custa de grandes sacrifícios da população destes países.

No caso do "milagre econômico brasileiro", segundo o citado autor, o dinheiro habilmente atraído pelas empresas estatais e também pela iniciativa privada veio das poupanças disponíveis em nações mais ricas na forma de empréstimos com juros de 3% ao ano, ao fantástico ritmo anual de US\$ 15 bilhões durante mais de uma década.

Prosseguindo neste breve histórico, o Brasil só pára de crescer, de acordo com Kanitz (1994), porque, além dos efeitos da crise do petróleo iniciada repentinamente em meados de 1981, os bancos internacionais cessam o fluxo de empréstimos.

Conforme diagnóstico de Cano (1993), a economia e a sociedade brasileiras vivenciam, desde a segunda metade da década de 1970, sua mais profunda crise, marcada pelos seguintes aspectos:

- .o desequilíbrio fiscal e financeiro, a crise das dívidas interna e externa, a estagnação produtiva e do emprego industrial e a acentuada baixa da taxa de investimentos;
- .a deterioração educacional, salarial, o desemprego e a expansão do trabalho "informal";
- .a profunda deterioração sócio-política do país, explicitada na degeneração dos costumes, o avanço do crime e da contravenção organizados, a corrupção, e a degradação da vida urbana e do meio ambiente.

Segundo o histórico apresentado pelo referido autor, demoramos quase um século para nos inserirmos na Primeira Revolução Industrial e outro tanto para nos engajarmos na Segunda. Conforme sua previsão, serão ainda maiores as dificuldades para nossa inserção na "Terceira Revolução Industrial". Podemos relacionar ainda uma série de entraves internos e externos:

.a impressionante volatilidade do capital financeiro, que constitui ameaça latente não só ao Brasil como aos demais países do mundo, especialmente aos "periféricos";

.a falta de indícios de que boa parte deste capital financeiro migre para a produção de bens e serviços, o que seria fundamental para aplacar o desemprego industrial e suas trágicas consequências sociais;

.o conservadorismo e o autoritarismo da sociedade brasileira, notadamente de expressivos segmentos de suas elites que - por mais de dez anos, ganhando no mercado financeiro mais do que produzindo bens e serviços - por um lado, só têm admitido "mudar para manter" e, por outro, não têm possibilitado enfrentar questões estruturais como a miséria, a má distribuição da renda, as reformas fiscal e financeira do Estado e a reestruturação das empresas;

.a limitada capacidade de coordenação econômica por parte do Estado - originada no endividamento externo e interno e agravada pela forte redução do gasto e do investimento públicos - promove acentuada deterioração da infra-estrutura econômica e social e faz aflorar a indefinição de políticas (ou regras estáveis) mesmo para setores ainda internacionalmente competitivos, por exemplo, parte de nossa agropecuária e agroindústria;

.a falta de coesão social, a inexistência de instituições internas fortes, da articulação e da vinculação entre elas;

.o volume estimado de recursos necessários para a recomposição e a modernização da infra-estrutura e da indústria nacionais;

.a grande reconcentração de capital por parte de empresas transnacionais que dificulta, muito mais, o acesso tecnológico e de mercado por parte da economia brasileira;

.o grau de desinteresse quase absoluto por parte dos bancos privados internacionais em continuar a financiar nosso desenvolvimento;

.a forma como tem sido desenhados os blocos internacionais (CE, NAFTA, MERCOSUL, etc).

Tentativa de mudar de forma decidida esse quadro foi manifestada através do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), lançado em 07 de novembro de 1990, mas a forma desastrosa com que se deu o fim da chamada "Era Collor", inegavelmente, afetou o desenvolvimento do referido programa.

Atentos à tendência que divide o mundo em grandes áreas de comércio preferencial, 4 países da América do Sul uniram-se para criar o MERCOSUL (Mercado Comum do Cone Sul), baseados nos exemplos da CE (Comunidade Européia) e do NAFTA (acordo que reúne Estados Unidos, Canadá e México). Com a inauguração oficial do MERCOSUL em 1995, as empresas atuantes no Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai terão inúmeras facilidades para comercializar seus produtos em um mercado potencial de US\$ 500 bilhões, formado por 200 milhões de habitantes, distribuídos em uma área de quase 12 milhões de quilômetros quadrados, território maior que o da Comunidade Européia. Apesar das dificuldades normais do processo de integração a serem superadas nos próximos anos, o MERCOSUL certamente ampliará significativamente as oportunidades de negócios para as empresas dos países integrantes deste mercado.

O **Brasil**, portanto, começa a experimentar e a exercitar, de forma mais intensa, sua relação com esta nova ordem econômica mundial.

No tocante às organizações, temos de acrescentar aos entraves listados, as pressões trazidas pela abertura do mercado e pelas privatizações, mas ganha-se a estabilidade econômica trazida pelo Plano Real. Desta forma, a indústria e as unidades empresariais brasileiras estão postas à prova.

O "Custo Brasil" se torna evidente e é imperioso agir sobre ele. Tal expressão vem sendo utilizada para caracterizar um conjunto de absurdos e distorções com os quais as empresas têm de conviver em seu cotidiano. Este custo é composto, considerando uma legislação demasiadamente extensa e complexa, uma das maiores cargas tributárias do mundo, uma infraestrutura bastante deficiente e a convivência com taxas de juros altíssimas.

Se temos hoje a 10a. economia do mundo e já fomos a 8a., desfrutamos em 1994 da nada honrosa 63a. (em 1990, ocupávamos a 51a.) posição em termos de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano). O IDH expressa a média ponderada de indicadores de renda per capita, expectativa de vida e educação, que vem sendo utilizado desde 1990 no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

De acordo com estudo elaborado por Barçante & Oliveira (1994), outros países em desenvolvimento que optaram pela adoção de políticas contendo estratégias voltadas para a busca da Qualidade Total, apresentam IDH bem superior ao do Brasil.

O Fórum Econômico Mundial e o Instituto Internacional para Gerenciamento do Desenvolvimento (1995) mostram o Brasil ocupando a 37a. posição - entre 48 países - no Relatório de Competitividade Mundial. Garelli, diretor do projeto, reporta que a América Latina está de volta ao cenário da competitividade mundial. Segundo ele, Chile, Argentina, Perú e Colômbia oferecem histórias de sucesso, já países como México e Brasil lutam e têm chances reais de serem bem sucedidos.

Segundo os autores do estudo, o aspecto que mais atrapalha o avanço rápido do Brasil e de outras economias latino-americanas, na escala de valores da pesquisa, é a **carência na área de educação**, o que sobra nos chamados "Tigres Asiáticos". Também podem ser apontados como pontos fracos a infra-estrutura e a internacionalização da economia.

Entretanto, conforme nos mostra Martins (1993), diversos são hoje os indicadores de que o país ingressa, **a despeito das adversidades**, em um processo revolucionário de mudanças, constatado pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. O interesse crescente pelo saber, manifestado através do aumento considerável de seminários, cursos, workshops e outros tantos eventos relativos à Gestão através da Qualidade Total é um desses indicadores.

De acordo com os resultados de pesquisa realizada por Douchy (1994), junto às 1000 maiores empresas brasileiras, 60,9% delas estavam implementando um programa interno de Qualidade Total. Em 21,1% o programa existia mas não estava implementado e em 18,0% não se cogitava nenhuma iniciativa neste sentido.

Dados mais atualizados são oferecidos pelo painel montado por Andersen Consulting/Revista Exame (1995), referente ao segundo semestre de 1995. O questionário foi enviado a 309 executivos principais de empresas selecionadas entre as 500 maiores companhias privadas e estatais por vendas e os 50 maiores bancos por patrimônio líquido. Desse universo, 92 responderam a tempo de participar da tabulação de resultados, o que equivale a um excelente índice de 29,8%.

Eis alguns dos pontos que nos chamam a atenção neste levantamento:

.o faturamento deverá crescer em 73,9% das unidades empresariais respondentes;

.a expectativa em termos de aumento de lucro, em relação a 1994, verifica-se em 42,4% das entrevistadas;

.em 71,7% delas é previsto o crescimento dos investimentos. Por áreas de investimento, destacam-se as de produção e de informática. O motivo, sem dúvida, é a crescente automação de processos nas empresas, como se pode ver pelas respostas positivas dadas às questões sobre construções de sistemas (76,1%), a realização de downsizing (81,5%) e a satisfação quanto aos resultados alcançados com a informática (87%);

.a prática de reformulações de profundidade é assinalada em 48,9% do universo pesquisado;

.a terceirização é um processo presente em 34,8% das empresas que participaram da pesquisa;

.em 58,7% das empresas haverá diminuição de pessoal;

.os gastos com treinamento estão aumentando em 54,4% das empresas respondentes;

.nada menos que 46% das empresas que responderam ao questionário já possuem certificados ISO 9000, sendo de 2,7 o número médio de diplomas por empresa. Caso fôssem excluídos os bancos e companhias de serviço, este percentual seria bem maior. Das que ainda não têm o certificado, também uma parcela bastante considerável (39,1%) diz pretender obtê-lo em breve ou já ter programas em andamento com essa finalidade;

.o clamor pela reforma fiscal se manifesta em 95,6% das respostas, bem como são bastante expressivos outros indicadores que revelam o desejo do empresariado e dos executivos pela diminuição do tamanho do aparelho estatal;

.o principal objetivo empresarial apontado (92% de respostas positivas) é a redução de custos, seguindo-se a preocupação em melhorar os serviços para o cliente (56%) e o aumento de receitas (44%).

Neste ponto, temos de fazer algumas considerações:

.o painel procurou 309 dentre **as 500 maiores empresas**. Certamente, encontrou indícios do "tom" das mudanças, mas temos de ter a consciência de que **este não é o quadro que reflete a realidade da grande maioria das organizações que atuam no Brasil**;

.a pesquisa não se deteve em identificar, por exemplo, os percentuais médios de redução de pessoal, de aumento de receitas, etc, apenas procurou assinalar tendências;

.ao longo deste trabalho, estamos expondo nossos pontos de vista sobre muitos dos temas pesquisados e sobre as ações que empresas incluídas no rol das melhores deste país estão assumindo.

Por ora, podemos afirmar que, embora a grande maioria das empresas que buscam a Qualidade Total ou outros programas de reformulação estejam focalizando a redução de custos, os resultados são altamente satisfatórios.

Leon (1993) traz alguns casos bem sucedidos à época, em empresas como Losango (financeira), Arteb (fábrica de faróis, lanternas e espelhos para carros) e Rossi (fábrica de armas). Esta última volta a ser citada por Naiditch (1995).

Estas empresas receberam e recebem estímulos e desestímulos. Estão acertando e errando..., mas, sem dúvida, perderam o receio de tentar. Este é seu grande mérito.

O estudo "Tendências da Conjuntura Empresarial Internacional e Nacional", realizado pela Arthur Andersen/AFI - Associados em Finanças e Investimentos (1994), identifica que os cenários econômicos que se abrem para os próximos 3 anos, são muito favoráveis ao Brasil. Segundo esta fonte, "pela primeira vez, nos últimos 15 anos, deverá ocorrer um fenômeno bastante positivo, a combinação de um crescimento sincronizado, com inflação sob controle, por parte das principais locomotivas mundiais (Estados Unidos, Japão, Alemanha) e forte expansão das economias emergentes, com destaque para a América Latina.

Na opinião de Kanitz (1994), o Brasil, apesar da má imagem que desfruta no exterior, pode ser visto hoje como um devedor de primeira linha, pois saldou a metade da dívida (corroída pela inflação americana das últimas décadas), paga os juros e tem um endividamento baixo (em torno de 4% de seu patrimônio). Outros fatores importantes são a queda do preço do petróleo e dos juros internacionais e a recuperação das reservas nacionais no início dos anos 90.

1.5. Perdas e Desperdícios

Amaro (1995) afirma que "a maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder."

Segundo o Instituto de Engenharia de São Paulo (1995), perdas e desperdícios no Brasil perfizeram, em 1994, 25% do PIB, ou seja, aproximadamente US\$ 120 bilhões. Relacionando este dado aos índices apresentados no Quadro IV, somos levados a crer que, de forma geral, não obtivemos ainda progressos significativos na performance nacional.

Como reportam Viterbo Jr., Silva & Rodrigues (1994) o país, até 1989, vivia o paradigma do "Brasil-ilha", com a dificuldade de importações, o preço ditado pelos fabricantes e a ausência de concorrentes internos mais fortes, não trazendo à tona a necessidade de mudanças para a maioria das empresas. O lucro normalmente acontecia e, se não era maior, face aos desperdícios e exageros, era considerado satisfatório pelos acionistas. Naquela época era o lucro financeiro a principal preocupação das empresas.

As perdas e os desperdícios são "custos extraordinários", ou seja, custos que não agregam valor ao produto, que se estendem por todos os grupos de contas (material, mão de obra, métodos de trabalho e equipamentos), e que estão fortemente presentes na maioria das fábricas, dos escritórios, dos estabelecimentos comerciais, de prestação de serviços em geral, do serviço público, das propriedades agrícolas, dos restaurantes, das residências, etc.

São exemplos de perdas e desperdícios bastante comuns: cometer erros na concepção do produto, ter estoques ou disponibilidades além do necessário, superespecificar ou subespecificar materiais e serviços, produzir além do necessário, produzir com defeitos, retrabalhar produtos defeituosos, produzir com filas, transportar produtos inadequadamente, etc.

Este elenco de coisas causa redução da produtividade, da eficiência, empobrece as tarefas, subutilizando o potencial criativo das pessoas e grava desnecessariamente os custos. Os clientes, evidentemente, não estão dispostos a pagar por eles.

Pior ainda, os clientes ficarão insatisfeitos ao tomarem contato com defeitos e inadequações, o que pode gerar custos incalculáveis em termos de desgaste da **imagem** do produto e da unidade empresarial.

Somemos, também, a estas constatações, a crescente preocupação com o meio ambiente e com a limitação e o esgotamento dos recursos naturais.

Porter & Van der Linde (1995) chamam a atenção para o quanto a poluição custa em termos de desperdícios de recursos, de esforços e de diminuição de valor para o consumidor, citando - como exemplo - o descarte de embalagens por distribuidores e consumidores.

No entanto, via de regra, as perdas e os desperdícios estão incorporados ao nosso dia-a-dia e, de tal forma nos são familiares, que já não conseguimos enxergá-los como anomalias.

Muitas vezes, quando da exibição de fitas de vídeo versando sobre o tema, flagramos comentários de alguns dos assistentes a respeito das condições extremamente precárias do ambiente mostrado. As mesmas pessoas, no entanto, não conseguem perceber, em toda sua extensão e profundidade, o quadro em seus próprios locais de trabalho, em suas próprias residências.

Nos dias atuais, ainda adquirimos (por impulso) objetos, alimentos, etc, que não utilizamos ou até mesmo desperdiçamos, acumulamos entulho e lixo em quantidade substancialmente maior que nossos ancestrais e, normalmente, não sabemos como efetuar o descarte. Este é um tema renitente que incomoda e preocupa tanto os cidadãos quanto os municípios relativamente conscientizados para a questão.

A "Revolução Tecnológica" que estamos vivenciando acentua o surgimento de novos tipos de desperdícios, que, no cenário anterior, eram tidos como atividades de bom desempenho. Estando disponível a troca eletrônica de dados (EDI) por exemplo, a comunicação e a cotação por telefone ou fax passa a ser vista como consumidora de papel e de tempo, como geradora de custos e de mal entendidos.

Infelizmente, a consciência e o esforço empregados, no sentido de modificar drasticamente a situação, não são generalizados nem concentrados. Mesmo em relação à iniciativa privada, onde avançamos mais, não podemos afirmar que tenhamos alcançado os níveis exigidos pelos referenciais internacionais.

1.6. Tendências em Tempos de Mudança

Entendemos ser interessante, a esta altura do trabalho, apresentar algumas tendências que podem ser identificadas no complicado universo empresarial que vivenciamos. É importante frisar, tendências estas nem sempre unânimes, refletindo em muitos casos os verdadeiros dilemas enfrentados pelas equipes gerenciais.

Como apregoam os estudiosos da administração contemporânea, é essencial que o exercício de formulação de **visões** seja praticado pelas unidades empresariais. E para que seja possível formular visões, é preciso estar atento às tendências.

Nosso intuito, neste tópico, não é o de explicar o que vem ocorrendo ou o que vá ocorrer. Simplesmente, estamos montando, completando um painel que mostra a turbulência e o dinamismo destes tempos.

Vamos então procurar tratar o assunto de forma segmentada, para melhorar a comunicação e a compreensão das mensagens, deixando claro o intenso relacionamento existentes entre estes segmentos:

- .Tendências em Gestão de Unidades Empresariais;
- .Tendências em Gestão de Unidades Empresariais Públicas e
- .Tendências em Relações de Trabalho.

1.6.1. Tendências em Gestão de Unidades Empresariais

1.6.1.1. A Evolução Tecnológica

A incrível velocidade com que se manifestam as mudanças na informática propicia aos usuários a interação com novos equipamentos e programas, que permitem o acesso a facilidades e serviços em escala inédita. A cada dia, surgem novas aplicações para o trabalho, a educação e o lazer.

A demanda por microcomputadores e programas se populariza entre profissionais liberais, entre jovens, crianças e donas de casa. Qualquer pessoa se torna usuária potencial. Jogos, programas educativos e enciclopédias são responsáveis por parcelas bastante significativas das vendas do setor.

Nas organizações, a informática substitui formulários convencionais, blocos de anotações de pedidos e pode diminuir bastante a burocracia rotineira. Aplicativos e programas feitos "sob medida" permitem a interação "amigável" das pessoas com a máquina.

Maloff (1995) garante que a Internet está se transformando numa das principais ferramentas da Reengenharia. Para ele, os efeitos da utilização da Internet no contínuo processo de transformação das empresas são inúmeros e inevitáveis. Redução de despesas, aumento de receitas e agilidade nas negociações, com alcance mundial, são algumas das mudanças apontadas pelo consultor.

Sem dúvida, o que somos capazes de enxergar hoje, no tocante à reformulação da administração, é a ponta de um "iceberg".

Falando sobre os efeitos da chamada "**Revolução da Informação**", Mc Kenna (1995) nos mostra várias ângulos da questão:

.aspectos positivos remontam à **versatilidade** no oferecimento de **opções** de produtos perfeitamente identificados às características dos clientes, concepção esta que, quando levada ao limite, trabalha cada cliente individualmente;

.aspectos para os quais se deve manter permanente estado de alerta como o empenho constante no **atendimento esmerado** e **continuamente melhor** dos consumidores e o **monitoramento do ambiente industrial**, no sentido de identificar a entrada de novos e poderosos rivais, surgidos de qualquer dos pontos do planeta e

.aspectos negativos, assim entendidas a **vulnerabilidade** - na medida que informações estratégicas podem se tornar acessíveis a qualquer usuário da rede e a **lentidão** com que as empresas, especialmente aquelas de grande porte, vem acompanhando e promovendo mudanças, se comparadas à velocidade de incorporação de novas informações pelos indivíduos.

O crime por computador preocupa as grandes empresas norte-americanas, segundo recente pesquisa conduzida por Carter (1995). Fraudes comuns envolvem cartões de crédito, telecomunicações, uso pessoal das máquinas, acesso não autorizado a arquivos confidenciais ou programas copiados ilegalmente. Das empresas que responderam à pesquisa, 98,7% afirmaram que já foram vítimas de crimes por computador. De 75% a 80% dos crimes são cometidos pelos próprios empregados.

Parece estar claro que muito do desempenho de uma unidade empresarial, dentro deste complexo ambiente, está condicionado à forma como estas empresas captam, organizam e fazem uso das informações.

Moore (1995), presidente do Conselho de Administração da Intel, conhecido entre os colegas da empresa por ter o dom de transformar situações complexas em regras sucintas, afirma sobre a Revolução Tecnológica: "Quem desacelerar estará condenando a si mesmo. É o caminho certo para o desastre."

Eis alguns de seus prognósticos:

.com o incremento da capacidade de processamento de dados e o desenvolvimento dos softwares, o uso do computador como um cumpridor de ordens não deverá durar muitos anos. As pessoas poderão conversar com um computador e ele imprimirá o que disserem;

."a coisa que mais me impressiona é que eles parecem não ter limites. No futuro, poderemos escrever um texto em inglês e o computador o traduzirá para o japonês ou chinês, instantaneamente";

."estamos perto de poder, por meio de uma ligação telefônica, transmitir, ainda na maternidade, a imagem de uma criança recém-nascida para todos os parentes e amigos em qualquer lugar do mundo. Ficção científica? Em 1860, também era difícil imaginar o avião."

Hoje, já se cogita, na área médica, a "cirurgia à distância" - possibilitada por uma rede de computadores e um robô - em que o cirurgião pode estar em uma localidade e o paciente em outra.

Conhecemos já algumas experiências transformadoras que vem ocorrendo com o setor bancário e com os supermercados brasileiros.

Na onda da expansão das redes de computadores, uma verdadeira revolução está por acontecer com os meios de comunicação. Assef (1995-1) reporta que na sede da empresa EDS, em Dallas (EUA), foi criada uma cidade simulada, onde a banca de jornais é um tótem eletrônico. Nele, o leitor "edita" o seu próprio jornal. Num terminal, ele escolhe o caderno de esportes de um periódico, a parte de cultura de um outro, e assim por diante.

Já estão disponíveis serviços de classificados por computador. Os anúncios são gratuitos, circulam instantaneamente e são acessíveis a qualquer usuário ligado à Rede Internet.

Quase todos os serviços podem se diferenciar, tornando-se personalizados. E neste aspecto, contempla-se expectativas e desejos dos clientes, que se sentem muito mais satisfeitos quando são servidos e reconhecidos de forma individualizada em vez de serem tratados como uma parte anônima da massa.

Selecionamos algumas idéias sobre a "vida digital", emitidas por Negroponte (1995).

A idéia da televisão individualizada, segundo o autor, transforma radicalmente o conceito de rede de televisão aberta. No futuro, as notícias e os sistemas de informação terão potencial muito maior de integração com o usuário, a ponto de podermos imaginar jornais totalmente personalizados.

"A notícia do atraso de seu vôo marcado para a primeira hora da manhã deve estar na manchete de seu jornal personalizado. E mais: se a rede for inteligente o suficiente, ela deve ser capaz de informar seu despertador para que ele o deixe dormir um pouco mais - depois, é claro, de ter verificado outras possibilidades de vôos. E se o vôo estiver dentro do horário, a edição matutina de seu jornal deve incluir a previsão do tempo da cidade para a qual você está indo..."

Os programas de TV poderão ser transmitidos com um índice, no início. Consultando esse índice, será possível eliminar os programas que não se deseja ver.

Segundo pesquisas citadas por ele, mais de 95% das empresas que anunciam em "Páginas Amarelas" usam este meio como única forma de propaganda nos EUA. Por esse motivo, a oportunidade de acrescentar outros detalhes, informações do dia, fotografias, vídeo e narrativas de áudio seria de grande interesse para os prestadores de serviço. "Páginas Amarelas" desse tipo seriam parte ativa da rede e não um livro estático em uma prateleira.

Desta forma, ele conclui que os produtos e serviços de sistemas que não se preocupam com a inteligência da rede de computadores e de suas extremidades limitam a qualidade de tudo que é oferecido a partir deles.

Ao mesmo tempo em que explodem as vendas de equipamentos e dos pacotes de software e em que são percebidas inúmeras vantagens e economias decorrentes da utilização dos recursos da informática, consultores mais sensatos recomendam **cautela** em relação aos investimentos nesta área.

Os equipamentos sofrem uma acentuada desvalorização em curtos períodos de tempo.

Segundo Figueira (1995), a depreciação pode chegar aos 50% num único ano.

Nascimento (1995) chama atenção para os cuidados e para a conscientização necessários aos novos usuários da rede.

Em adendo, pesquisas recentes, divulgadas por Churbuck (1995), indicam que o número de reclamações recebidas, pelos fabricantes de equipamentos e de programas, é também bastante notável. A Dell Computer, por exemplo, atende entre 4000 e 16000 chamadas diárias 365 dias por ano, e a Microsoft, em dezembro de 1994, registrou 25000 chamadas por dia.

Parece haver, portanto, fortes indícios de que micros cada vez mais potentes e baratos produzam uma quantidade de problemas que os atendentes de suporte não conseguem resolver.

Cottrill (1995) comenta pesquisa, recentemente publicada pelo Departamento de Recenseamento dos Estados Unidos e analisa até que ponto o crescimento da Internet, também conhecida como a "superestrada da informação" pode ampliar a distância entre as pessoas ricas e pobres da sociedade. Esta pesquisa relaciona as possibilidades de se possuir um computador em casa em relação à renda, à raça e ao nível de instrução dos membros de uma família. Não causa surpresa que os resultados do estudo apontem que o acesso à Internet e ao computador está concentrado em famílias com bom nível de instrução e situadas na faixa de renda mais alta.

Esses dados vêm à tona, justamente à época em que o conceito de serviço universal vem sendo debatido nos Estados Unidos. Descobrir meios de assegurar o acesso às redes, a um custo que as pessoas possam pagar, é certamente um dos desafios destes novos tempos. Entre as idéias que estão sendo discutidas, destacam-se a concessão de dedução ao imposto aos compradores de computadores, a criação do serviço de correio eletrônico para crianças de baixa renda e o desenvolvimento de programas para ensinar as pessoas interessadas a usar as redes.

1.6.1.2.A Era do Conhecimento

Um artigo da The Economist/Gazeta Mercantil (1995) revela que pesquisadores japoneses, seguindo as passadas de Drucker, vislumbram **o fim da Era da Informação**, prevendo que esta dará lugar à **Era do Conhecimento**.

De fato, com a Revolução da Informação, estamos tendo acesso a um fluxo bruto de dados de caráter ilimitado. Segundo a fonte, não há nada de errado com a informação, desde que ela não seja venerada. Quanto maior for a disponibilidade de informações, maior será a necessidade das pessoas triá-las e interpretá-las.

Drucker (1995) realmente confirma, em seu mais recente trabalho, que as unidades empresariais e seus executivos, em plena Revolução da Informação, necessitam transformar-se em **conhecedores de informações**:

.uma base de dados, por maior que seja, não se traduz, necessariamente, em informações. É preciso **conhecer** informações e aprender a perguntar: "De que informações necessitamos? Quando necessitamos delas? Em que forma? E onde obtê-las?". No momento em que estas questões são feitas, torna-se claro que as informações de que uma empresa mais depende para a tomada de suas decisões estratégicas, somente estão disponíveis numa forma primitiva e desorganizada. São os dados a respeito do que acontece fora dela (mercado, clientes e não-clientes), onde se encontram os desafios, as ameaças e as oportunidades de bons resultados;

.como obter os dados necessários, como testá-los e como juntá-los ao sistema de informações existente para torná-los eficazes ao processo de tomada de decisões da empresa deve ser o passo seguinte para os usuários de informação. As unidades empresariais dependem de dados internos, notadamente sobre custos, bem como de hipóteses não testadas a respeito do meio externo;

.o mais difícil dos desafios é a junção ou, no mínimo a compatibilização, de dois sistemas de informação: o gerencial e o contábil. A contabilidade tradicional, bastante questionada nos últimos anos por movimentos de reforma, tende a ser menos financeira e mais operacional;

."o pessoal dos computadores ainda está preocupado com maior velocidade e memórias de maior capacidade. Mas cada vez mais, os desafios não serão técnicos; ao contrário, eles estarão ligados à conversão de dados em informações utilizáveis".

1.6.1.3. Metodologia

Uma das justas e constantes preocupações dos empresários, em tempos de mudança, diz respeito à **atualização em gestão**. No entanto, a busca insana por técnicas e métodos mais eficazes vem também sofrendo críticas.

Cogan (1995) alerta para o verdadeiro "mar de siglas", no qual nem bem uma inovação metodológica é absorvida, surgem outras teoricamente mais eficazes. O professor da FEA - UFRJ recomenda avaliações mais criteriosas dos benefícios financeiros oriundos destes métodos para diminuir os custos de operações.

Uma das formas mais evidenciadas de se proceder à reestruturação de empresas é a **Reengenharia**.

Comentando sobre a Reengenharia, Hamel & Prahalad (1995-1) se declaram contrários à **reestruturação pela reestruturação** das unidades empresariais. Pederson (1995), alinhado com os mencionados autores, afirma que a reengenharia não é necessariamente um mal, mas padece de uma limitação congênita, colocando algumas questões. "Repensar os processos operacionais internos, eliminar etapas inúteis, reduzir tempos de desenvolvimento de produtos, atender com mais agilidade ao mercado, ... tudo bem. Mas e quanto ao futuro? E o aumento da riqueza da empresa? E a criação e o domínio de novos negócios à frente da concorrência?"

Já é também comum, o **questionamento sobre** a real necessidade e efetividade das **certificações** de sistemas de qualidade, certificações de produto e creditações.

Almeida (1995-1) analisa de maneira bastante realista a forma como as normas têm sido encaradas e utilizadas no Brasil. Ao mesmo tempo em que se comemorava o número de 800 empresas certificadas, o autor recomendava "cuidadosa reflexão" a respeito. "Não se trata de menosprezar o esforço, inclusive financeiro, de centenas de empresas que lutaram pelo certificado. Ocorre que a sensação de orgulho que acompanha cada nova certificação é, antes de tudo, uma espécie de alívio de quem olha para trás e lembra do desleixo ancestral com a qualidade, quando o certo seria olhar para a frente, sabendo que corremos atrás de competidores que já fazem muito mais e, por isso, nem se preocupam com as lições da ISO."

Hoje, não é incomum a ocupação de espaços publicitários em revistas especializadas em Gestão - antes preenchidos com avisos de obtenção de certificados - por anúncios de empresas que comunicam seu agradecimento com prêmios concedidos por entidades absolutamente idôneas e criteriosas, atestando seu grau de qualidade, sua capacidade tecnológica e administrativa, e sua competitividade internacional.

Num ambiente de rápidas transformações tecnológicas e da demanda crescente por qualidade de parte dos clientes, as empresas têm que forçosamente buscar a compreensão do que acontece em seu mercado, como também não podem desconhecer as práticas das melhores companhias do mundo.

Neste sentido, o "Benchmarking" - o processo de comparação de referenciais de qualidade - apresenta-se como uma importante ferramenta de análise e decisão.

De acordo com Micklewright (1993), apesar de ser comum ouvirmos argumentos de pequenas empresas, a respeito do "Benchmarking" como "muito caro" ou "muito demorado para implementar", elas não devem ignorá-lo.

O referido autor aponta os riscos da prática do que se convencionou chamar "Benchmarking Informal", que é, segundo ele, extremamente ineficiente. As pessoas compilam informação de suas fontes respectivas, mas fica a critério de cada um, divulgá-la dentro da empresa. Dessa forma, poucas pessoas tomam ciência da nova informação e ela não necessariamente é combinada com informações existentes nas mentes de outros empregados, impedindo a formação de um quadro geral da atuação dos competidores.

O "Benchmarking" marca o início de uma nova cultura de troca de informações. As empresas consagradas pelo público e líderes em seus mercados se transformam em espelho para outras empresas.

Outra linha de raciocínio que parece fazer bastante sentido é aquela que ressalta, cada vez mais, a importância maior do **planejamento estratégico** em bases corretas. Pouco efeito tem surtido o marketing agressivo, quando se falha no planejamento de produção e de vendas.

A Fiat galgou, em 1995, o 2o. lugar no "ranking" nacional, suplantando a General Motors, graças ao correto dimensionamento de mercado para carros populares. Mais que isso, como mostra Assef (1995-2), a Fiat, inspirada na Toyota, está produzindo o carro exatamente ao gosto do cliente - modelo, cor e opcionais. O consumidor passa a programar e pode acompanhar a produção de seu automóvel. É a inversão do processo tradicional: em vez de terminar no cliente, começa a partir dele.

A Brahma, por outro lado, subestimou a força de sua maior adversária, a Antarctica, o mercado e até mesmo os efeitos do Plano Real de Estabilização.

A queda repentina e brusca dos lucros fáceis para as instituições financeiras posicionou muitos bancos em dificuldades de adaptação em relação a uma economia com moeda estável. O período de forte aperto na liquidez gerado pela política de austeridade monetária do governo, tem ocasionado a intervenção em muitas instituições ou até mesmo sua liquidação pelo Banco Central.

O que parece ser uma realidade cada vez mais presente para as organizações, de forma geral, é que o mercado não tolera, por muito tempo, decisões estratégicas erradas.

1.6.1.4.Estratégias

Mercados e Preços

Drucker (1995) enfatiza a **não percepção**, pela maioria dos dirigentes de unidades empresariais, **da abrangência e da profundidade das mudanças em curso**. Infelizmente, segundo ele, um grande número de empresas em todo mundo não focaliza ainda seus negócios na **satisfação das necessidades de seus clientes**.

Mesmo sendo o criador, há 40 anos, do conceito da "empresa voltada para o cliente", ele alerta que esta postura já não é mais suficiente. As mudanças de comportamento e de hábitos de consumo ocorrem entre os **clientes de hoje e os não-clientes**, dentro de um contexto mais amplo de mercado.

O referido autor aponta também as causas da queda de uma série de empresas dominantes, até pouco tempo atrás, que, segundo ele, resumem-se a "**5 Pecados Mortais**":

- .cultuar altas margens de lucro e preços altos;
- .fixar o preço de um novo produto, com base "naquilo que o mercado pode suportar";
- .fixar o preço com base nos custos;
- .restringir vendas de produtos promissores, preservando mercado a produtos que compõem o "velho e lucrativo negócio" e
- .alimentar problemas e matar de fome as oportunidades, alocando os melhores recursos à solução das questões aparentes.

Bower & Christensen (1995) chamam a atenção para o grande perigo que uma unidade empresarial corre ao procurar fazer somente o que o cliente quer agora. São citados os exemplos de empresas que desenvolveram novas tecnologias - IBM (mini e microcomputadores) e Xerox (copiadoras de pequeno porte) - ocuparam-se em ouvir seus clientes e fornecer a eles os produtos requeridos e, no final, acabaram surpreendidas por tecnologias que ignoraram ou abandonaram por sugestão dos seus próprios clientes.

Taucher (1995) ilustra, citando um memorando interno famoso, à época, que mencionava que "a IBM não atuava na indústria de brinquedos".

Bower & Christensen (1995) defendem que as tecnologias que abalam as companhias estabelecidas não são, na maioria das vezes, radicalmente novas ou mais difíceis. Elas têm duas características:

- .seus principais atributos não são valorizados pelos clientes habituais. Já naqueles que esses consumidores priorizam, o produto não tem uma performance tão boa. Um exemplo são os primeiros rádios transistores da Sony. Eles sacrificavam a fidelidade do som, prezadíssima pelo público, mas ofereciam um pacote de novos atributos excepcionais - eram pequenos, leves e portáteis, e
- .em relação aos atributos que os consumidores valorizam, estas tecnologias evoluem tão rapidamente que invadem o mercado estabelecido.

Só nesse ponto do desenvolvimento é que os principais clientes das companhias tradicionais passam a desejar a inovação. Mas então é muito tarde: os pioneiros já dominam o mercado.

As recomendações destes 2 estudiosos incluem:

- .identificar se uma tecnologia latente é disruptiva - rompe com os padrões de mercado e não despertam de imediato interesse nos clientes habituais - ou é de sustentação;
- .definir a importância estratégica da tecnologia disruptiva;
- .localizar o mercado inicial para esta tecnologia e
- .delegar a responsabilidade de desenvolver e de manter o novo negócio a uma organização independente.

Outro aspecto mercadológico, apresentado por muitos dos publicitários e homens de marketing, é que se todos os concorrentes, em relação a um determinado produto, limitarem-se a oferecer simplesmente o que o cliente quer, não é difícil chegar à conclusão de que o mercado será abastecido por produtos muito semelhantes, o que invariavelmente leva a duríssimas disputas de preços.

Aliás, com relação aos preços dos produtos, nota-se também um direcionamento à **estabilidade de preços mais baixos** - decorrente das melhorias de performance - em contraposição às liquidações arrasadoras, nas quais as baixas drásticas podiam ser sustentadas apenas por curtos períodos de tempo.

Taucher (1995) explora também o dilema entre "**manter um negócio que declina lentamente mas ainda é um sucesso, ou matá-lo**". Segundo ele, é muito tentador escolher a primeira opção, já que os lucros de curto prazo são maximizados. A favor da segunda alternativa, existe a liberação de recursos para novos empreendimentos e ajuda a criar uma cultura administrativa voltada ao desenvolvimento de outras iniciativas de sucesso.

Primeiro veio a **diferenciação de produtos**, depois o **marketing de nichos** - focalizado em segmentos específicos de mercado - e agora acredita-se, na Era da Informação, no marketing que privilegia cada consumidor potencial como um alvo altamente desejado, no dizer de Kotler (1995), o **mercado personalizado**.

Linneman & Stanton (1993) identificam 3 forças que estimulam as empresas a direcionarem melhor suas atuações:

.a existência de grupos heterogêneos de consumidores, com gostos e hábitos de comportamento próprios;

.a maior flexibilidade dos processos produtivos, o que aumenta a possibilidade de se oferecer produtos variados e

.o surgimento de uma mídia mais segmentada para atingir públicos específicos. Webster Jr. (1992) confirma que uma das mais claras tendências encontradas, nos últimos anos, consiste no declínio da comunicação impessoal, da comunicação de massa e na ascensão da comunicação pessoal, cada vez mais direcionada ao cliente específico.

A disponibilidade de bancos de dados com informações minuciosas sobre os consumidores - do patrimônio e da renda mensal até os passatempos favoritos - é que possibilita a abordagem direta. Estamos falando de um recurso muitas vezes mais poderoso que as malas diretas, que continham apenas nomes e endereços.

Voltando a Linneman & Stanton (1993), nichos ocultos rentáveis podem ser encontrados, por exemplo, a partir da análise do perfil dos usuários mais e menos frequentes, do estudo sobre quem está ampliando ou reduzindo as compras, do levantamento da região onde se concentra o maior número de clientes, das promoções que exercem maior apelo sobre os diversos públicos e do reconhecimento sobre quem toma as decisões de compra dentro da empresa ou da família.

Ries (1995) enuncia leis de Marketing, das quais destacamos:

.a Lei da Liderança: é melhor ser o primeiro do que ser o melhor. Todos se lembram do primeiro;

.a Lei das Categorias: se uma empresa não pode ser a primeira, deve criar uma nova categoria na qual possa ser a primeira;

.a lei da Mente: é melhor ser o primeiro na mente do consumidor do que o primeiro no mercado;

.a Lei da Percepção: marketing não é uma batalha de produtos e sim, de percepções e

.a Lei do Foco: é preciso ser dono de um conceito - palavra ou benefício - na mente do cliente potencial. Uma empresa fica mais forte quando reduz a abrangência de suas operações.

Gale (1995) reforça a ênfase na qualidade percebida pelo cliente como fator chave para a geração de lucros em qualquer setor de atividades. Segundo ele, os profissionais de marketing têm condições de criar marcas fortes e obter retornos substanciais, desde que as empresas se empenhem em se tornar líderes em qualidade percebida pelo cliente.

Albrecht (1995) apregoa que o pensamento gerencial ocidental necessita descobrir o cliente e o serviço, sugerindo 7 pontos de focalização e de verificação:

- .o ambiente em que a empresa recebe o cliente;
- .as sensações que este ambiente cria;
- .o contato interpessoal;
- .os procedimentos utilizados;
- .as informações fornecidas;
- .as condições financeiras e
- .as entregas.

Drucker (1995) aponta **mudanças profundas no varejo**:

.a redefinição de varejo como sendo a movimentação de mercadorias, ao invés de simplesmente sua venda, num processo que integra a máquina do fabricante à loja, com base em informações em tempo real sobre as compras dos clientes. Este conceito tem possibilitado expressiva redução dos custos em toda a cadeia. É o resgate da **Logística**, que permite a administração do fluxo do produto ou do serviço, desde o suprimento até o atendimento ao cliente e o pós-venda;

.o significado do termo "atendimento" como sendo "provisão de informações" e "possibilidade de sair o mais rápido possível da loja, após a definição da compra", ao invés de "alocação de um vendedor para cuidar pessoalmente de cada cliente". A maioria dos clientes não quer, necessariamente, que o ato de comprar seja agradável, mas sim indolor;

.neste sentido, o "marketing direto", o "telemarketing", os "shopping centers simulados" na tela do computador conectado à Internet, reforçam esta tendência;

.a internacionalização do varejo, com empresas como a Wal-Mart e a Benetton, expandindo seus negócios por vários países;

.a ascensão de lojas independentes e de "minishoppings", em contraposição às lojas de departamento (principalmente) e aos "shopping centers tradicionais", visando uma personalidade bem definida para as lojas e o atendimento a um nicho de mercado claro;

.as alterações que os novos varejistas estão empreendendo têm como **base** um profundo entendimento das **mudanças** ocorridas - e que estão ocorrendo - **na vida dos clientes e**

.estas mudanças, por outro lado, estão tendo efeitos sobre a estrutura da economia, os fabricantes de bens de consumo e sobre a propaganda. O Mappin, por exemplo, atende 2000 ligações por dia, principalmente aos domingos, quando são anunciadas ofertas especiais por emissoras de televisão. Segundo Drucker (1995), "é no varejo - e não na fabricação ou em finanças - que está a ação hoje."

Durante décadas, o varejo brasileiro tem se comportado como um setor extremamente tradicional, restrito a pequenos negócios familiares, resistente à profissionalização e aos avanços tecnológicos.

Esta situação imperiosamente muda com a constatação de que o varejo é um dos alvos prediletos dos investidores estrangeiros.

Confirmando tendência brasileira de priorizar a informatização no varejo, várias lojas de departamento e supermercados investiram e estão investindo alto em sistemas de informação e automação comercial.

Estrutura Organizacional

Outra tendência que vem obtendo boa aceitação em relação à organização do trabalho é a **horizontalização**. Diante da realidade de um novo mercado, a forma divisional - verticalizada - tem se mostrado ineficiente, principalmente nas grandes empresas. Segundo Ghoshal & Bartlett (1995), as divisões acabam fragmentando os recursos, deixando de oferecer as respostas ágeis que o mercado está a exigir. A horizontalização bem implantada incentiva o autocontrole, o autogerenciamento, a cooperação interna e o espírito empreendedor daqueles que estão às voltas com os processos no dia a dia e em contato direto com o mercado. Atualmente, algumas empresas já reconhecem que seus negócios têm maior probabilidade de transformar-se em sucesso, quando há um maior grau de liberdade entre os membros de suas equipes de trabalho.

Em decorrência do quadro de **flutuações** dos mercados e do aumento da **incerteza** nas expectativas quanto ao retorno do investimento produtivo (prazo e taxa) e do conseqüente nível de risco envolvido na tomada destas decisões, observa-se clara tendência de **cooperação entre empresas** - cadeias de valores - verificada internacional e nacionalmente, como mostram Souza & Bacic (1993).

Existem dentro das formas de relação entre empresas, aquelas derivadas da tendência à externalização - através da subcontratação, da revenda, da franquia e da parceria - e outras derivadas de associações entre empresas, que incluem até mesmo a cooperação entre concorrentes, que, em alguns casos, admitem sua insuficiência individual para enfrentar a nova realidade econômica.

O conceito de corporação modular colocado em detalhes e casos por Tully (1993), evidencia esta tendência dos anos 90. As empresas que adotam esta forma de organização têm ganho clientes de empresas rivais integradas rigidamente e verticalmente, focalizando o capital próprio em atividades em que elas têm competência e vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e externalizando o restante delas. A Nike e a Reebok subcontratam a própria fabricação de seus produtos de fábricas localizadas em Taiwan, Coreia do Sul e outros países asiáticos.

O propósito das novas formas de organização, segundo Webster Jr. (1992), é responder rapidamente e de forma flexível à aceleração das mudanças tecnológicas, à competição e às preferências dos clientes. Lançamentos são agilizados, etapas mercadológicas e de produção são queimadas e um mercado maior é conquistado, num processo em que cada parceiro entra com sua vantagem competitiva e ambos saem ganhando.

Foi o que aconteceu com a Refinações de Milho Brasil e a Sadia, com o lançamento da margarina Mazola. A Refinações cedeu o nome e a Sadia entrou com a produção, o desenvolvimento, a política comercial e a distribuição.

Alguns dos ganhos e benefícios esperados a partir do inter-relacionamento **bem administrado** entre empresas são:

- .o aumento da competitividade, da flexibilidade e da eficácia das empresas individualmente;
- .o aproveitamento das sinergias decorrentes das inter-relações e associações entre marcas;
- .a fixação de uma marca em mercados novos;
- .a diluição dos riscos e dos custos pela cadeia;
- .o compartilhamento e a disseminação do conhecimento de conceitos e tecnologias de produção e de gestão.

Por outro lado, a atuação integrada gera **novos tipos de custos** a partir:

.da formação, da coordenação e do controle - muitas vezes necessariamente rigoroso - de todo o sistema de produção, desde o fornecimento de insumos até a distribuição do produto final, pois a imagem deste é associada à sua marca e não às empresas contratadas;

.do desenvolvimento do compromisso dos parceiros;

.da administração das tensões ao longo da cadeia, pois existem interesses conflitantes quanto à duração de contrato, a condições de pagamento (preço, prazo, etc), a prazo de entrega, a padrão de qualidade, à fidelidade, à lealdade, ao compartilhamento de resultados entre clientes e fornecedores, etc;

.da insegurança quanto ao desempenho dos contratados;

.das restrições decorrentes da vinculação com os parceiros.

Rainnie (1993) procura desmistificar a idéia de que a reorganização das grandes empresas subcontratantes estejam levando necessariamente a uma nova concentração geográfica da produção, garantindo assim que as pequenas empresas estejam obtendo ganho com este processo.

Segundo ele, os resultados são geralmente diferentes daqueles esperados:

.empresas grandes, solicitando grandes quantidades, impõem-se a seus fornecedores;

.empresas grandes praticam o "global sourcing", ou seja, a escolha dos melhores fornecedores não importando a nação de origem. Esta prática é facilitada pela disponibilidade de sistemas eletrônicos de intercâmbio de dados e de redes;

.apesar da retórica de relacionamento comprador/fornecedor, a relação normalmente favorece a grande empresa;

.o reconhecimento da tendência de que as decisões estratégicas sobre localização, produção, processo e mix de produto são tomadas e coordenadas no centro de um pequeno número de grandes organizações. A localização pode até ser descentralizada, mas através de unidades fortemente monitoradas e controladas de forma centralizada.

.a responsabilidade por pesquisa e desenvolvimento, investimento, garantia de qualidade, etc, é "empurrada" através da linha para os fornecedores;

.a demanda não se manifesta mais através do fornecimento de componentes, mas sim de sistemas (conjuntos) ou de subsistemas (subconjuntos) completos, e

.somada às "exigências" anteriores, o uso de normas, sob o pretexto de facilitar as relações, provoca a exclusão de pequenas e médias empresas que, normalmente, não conseguem sobrepujar as barreiras da "qualificação", isto é, não têm tempo nem dinheiro para se habilitarem e, ainda que consigam este primeiro feito, têm dificuldades para manter o nível de investimento necessário em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento e em sistemas de controle da qualidade.

O autor conclui que as grandes empresas estão se tornando maiores e respondem a um confuso padrão de reestruturação global com uma variedade de respostas que inclui fusões, aquisições e joint ventures.

Segundo ele, parece que o processo está, de forma crescente, resultando em alianças entre grandes empresas e grandes fornecedores principais, reforçando o processo de quase-integração e dominação de mercados por redes de grandes organizações.

Pequenas empresas estariam sendo marginalizadas neste processo. Haveria também uma tendência acentuada em direção à polarização, de tal forma que apenas aquelas com alto grau de especialização e capacidade inovativa pudessem se desenvolver, mas ainda assim em uma posição de dependência.

Estas críticas, no entanto, em termos do momento atual brasileiro, parecem não ser totalmente aplicáveis.

Assef (1995-3) reporta que a forma de trabalhar da Volkswagen é um exemplo, formulando convites às fábricas de autopeças para se instalarem em torno de seus próprios galpões, e inclusive, garantindo empréstimos de seus fornecedores, junto ao BNDES. Segundo a direção da citada empresa, embora em outros países onde a Volkswagen têm fábricas, prevaleça o "global sourcing", no Brasil ela atua de forma diferente. A infra-estrutura deficiente, com portos obsoletos e rodovias esburacadas, levou a empresa a buscar depender cada vez menos das importações. A abundância de matéria-prima, a energia elétrica barata e a adoção de procedimentos como o JIT são outras razões apontadas para a escolha da Volkswagen que, atualmente, adquire nacionalmente mais de 90% das peças utilizadas.

Outros exemplos: pequenas empresas brasileiras estão aproveitando oportunidades surgidas com a globalização para se firmarem em várias partes do mundo, conforme reporta Fontoura (1995): a Praver, pioneira na produção de chocolates caseiros no Brasil, fechou um acordo com a empresa J. C. Menard para a transferência de sua tecnologia. A Água de Cheiro chegou à Arábia Saudita, o Café do Ponto está em Formosa e a Honey Honey está conquistando a América.

Fala-se, hoje, em "quarteirizar". Como vimos, nem sempre as relações entre subcontratante e subcontratado são isentas de turbulências. O termo "quarteirização" tem sido utilizado para indicar a atividade exercida por aqueles que exercem a administração do relacionamento entre subcontratante e subcontratado.

De todo modo, as possibilidades são tão amplas que não se descarta nem mesmo a possibilidade de, uma vez enxutas, as grandes empresas voltarem a se verticalizar, preservando apenas as funções desejadas. O que conta são as estratégias adotadas, ainda que temporariamente, pelas unidades empresariais.

Meio Ambiente

Com relação à atenção das unidades empresariais para com o **meio ambiente**, em adendo ao que comentamos no tópico **Perdas e Desperdícios**, podemos reconhecer alguma ambiguidade também neste processo, pois ao mesmo tempo em que algumas empresas declaram - inclusive oficialmente - seu cuidado com os recursos ambientais, infelizmente a grande maioria delas continua a enxergar, conforme nos mostra Carneiro (1995), os custos da depreciação do meio ambiente como sendo públicos, com a possibilidade de deferir seu pagamento pelas gerações posteriores.

1.6.1.5. Mercados Emergentes

A existência de um **amplo potencial para crescimento econômico**, no mínimo para as **próximas 4 décadas**, é vislumbrada por Drucker (1995) se as empresas souberem explorar adequadamente os novos mercados que estão surgindo:

.os novos mercados não são de bens de consumo nem de maquinário e fábricas, onde se supõe haja um excesso de capacidade;

.o mais imediatamente acessível envolve **informação e comunicação**, o que inclui a enorme demanda por serviços telefônicos entre os chamados "países periféricos". Nos países desenvolvidos, este mercado pode ser ainda maior, pois, segundo o autor, o escritório e a escola de amanhã serão, provavelmente construídos em torno de informação e comunicação. O apetite por informação se tornou ilimitado. A fábrica do futuro, ao invés de se basear na automação - como se pensava há 10 anos atrás - estará centrada na informação;

.o segundo mercado, chamado de "**ambiental**", pode representar uma oportunidade ainda maior que o primeiro e inclui o mercado para equipamentos de purificação da água e do ar, o mercado da agrobiologia - substituição dos herbicidas e pesticidas químicos por produtos não-poluentes, principalmente biológicos - e o mercado de energia - redução do uso de fontes de energia poluentes como a gasolina e o carvão e o crescimento da utilização de tecnologias ligadas à energia solar, por exemplo;

.o terceiro compreende a necessidade crescente de reparar, completar e melhorar a **infra-estrutura física** tanto dos países desenvolvidos quanto dos países em desenvolvimento, em especial dos sistemas de transporte, pois grande parte da infra-estrutura mundial tem mais de 30 anos;

.o quarto mercado é criado pela demografia e compreende "**produtos**" de investimento para financiar a sobrevivência dos idosos. Esta nova indústria em crescimento, em todos os países desenvolvidos, é a do "seguro-sobrevivência", um fundo criado pela renda que os assalariados reservam para seu sustento depois que deixarem o mercado de trabalho. Os fundos de pensão, como são mais conhecidos entre nós, criam uma demanda nunca vista antes por veículos de investimento, e

.outros mercados citados complementarmente por ele, como estando em franca expansão são os de lazer (em especial, o de livros), de educação (tanto básica quanto o treinamento de adultos) e de saúde.

Kanitz (1995-2), em relação ao Brasil, identifica como saída alternativa para nossa indústria, a fabricação de produtos populares.

Sua idéia pode ser resumida pelos seguintes pontos:

.no ano 2000, 2/3 da população mundial serão relativamente pobres;

.a política de substituição de importações gerou uma industrialização voltada para a produção de bens para os 10% mais ricos de nossa população;

.se nós pudermos criar e vender produtos adequados para os brasileiros, aí sim, teremos condições de exportar competitivamente para o mundo - pensamento basicamente identificado com o de Porter (1990);

.industrializar produtos ainda mais sofisticados, com qualidade superior e tecnologia mais avançada que aquela que os concorrentes internacionais já dispõem - sobre a qual sempre terão maior escala e menores preços - é inútil, simplesmente porque suas populações ricas são muito mais numerosas;

.a nova estratégia de produtos populares requer o aumento da renda primeiro para depois crescermos. No caso brasileiro, por exemplo, a simples eliminação do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e a sua distribuição imediata ao trabalhador aumentariam a renda sem onerar os custos das empresas;

.o conceito de produtos populares requer uma redefinição do que se fabrica, e até dos canais de distribuição.

Prosseguindo em seu diagnóstico, o autor nos mostra que nossas empresas, em média, estão mal preparadas para a faixa de produtos populares. A esmagadora maioria produz para a classe média, mas as empresas que têm alcançado maior sucesso, nos últimos 10 anos, optaram justamente por seguir o caminho recomendado e voltado à realidade brasileira.

Também na ótica de Kanitz (1995-3), o setor de serviços é o que menos tem atentado para as mudanças em curso, acreditando que se encontra "protegido" dos importados. Seus preços elevados estão chamando concorrência.

Alguns exemplos indicados por ele, são:

.os arquitetos brasileiros estão perdendo projetos de "shopping centers" para arquitetos da Califórnia, corretoras de São Paulo vão perder os mercados futuros e de opções;

.com a informática virtual, logo haverá gente se consultando com médicos americanos sem sair do Brasil, e

.companhias de seguro americanas estarão vendendo seguros pelo correio.

1.6.1.6. Ênfase no Futuro

Hamel & Prahalad (1995-2) afirmam que é preciso observar as questões que preocupam os altos executivos de uma unidade empresarial. Eis alguns dos itens abordados na análise:

.opinião dos executivos sobre o futuro, comparada à da concorrência - convencional e reativa **ou** original e de longo alcance;

.tema administrativo que absorve mais a atenção dos altos executivos - reengenharia de processos **ou** mudanças de estratégia;

.visão dos concorrentes sobre a atuação da empresa no mercado - seguidora de regras **ou** criadora de regras;

.ponto forte da companhia - eficiência operacional **ou** inovação e crescimento;

.ponto central nos esforços feitos para alcançar vantagens competitivas - em geral, correr atrás do mercado **ou** em geral, avançar à frente;

.motivo principal que levou a companhia a adotar uma agenda de transformações - a concorrência **ou** a perspectiva da empresa e

.função com a qual os executivos gastam a maior parte de seu tempo - engenheiro de manutenção do "status quo" ou arquiteto traçando o futuro.

Segundo estes autores, se as opções recaem mais sobre as primeiras respostas, é sinal de que a unidade empresarial pode estar centrando energia e tempo demais na preservação do passado e tempo insuficiente para criar o futuro.

A experiência de Hamel & Prahalad (1995-2), obtida a partir do contato com executivos seniores, é por eles resumida como a regra "40/30/20", reportada a seguir.

Em média, em torno de 40% **do tempo** de um alto executivo são destinados a observar o ambiente externo e, **desse tempo**, cerca de 30% são devotados ao exame do que pode mudar no mundo nos próximos 3, 4, 5 ou mais anos e, **do tempo empregado em olhar para a frente**, por volta de 20% são dirigidos a construir uma visão coletiva do futuro (os 80% restantes são gastos em considerações sobre o futuro do próprio executivo). Portanto, o resultado médio final é a dedicação inferior a 3% do tempo dos executivos para assuntos referentes à **construção de uma perspectiva corporativa de futuro**.

Os autores citados colocam, então, o ponto de vista, baseado em sua experiência, de que a atividade em questão deve tomar parcela de tempo consideravelmente maior das agendas dos executivos.

A este respeito, entendemos ser também bastante interessante referenciar a opinião de Kanitz (1994) com relação a hábito ainda arraigado na direção de muitas empresas brasileiras, exemplificando perfeitamente **o que não** deve ser feito em termos de criação de futuro.

De acordo com ele, a estratégia destas empresas, durante muito tempo, consistiu na contratação de consultores, de preferência profissionais com acesso a informações privilegiadas provenientes da equipe que estivesse no comando da economia brasileira. A providência seguinte era adotar medidas que proporcionassem altos lucros advindos da antecipação do futuro. Tal procedimento voltava as organizações à especulação e à arbitragem, virando as costas ao mercado.

Como no dizer do autor, estes lucros são efêmeros, com a redemocratização política e econômica, as unidades empresariais vão se dando conta de que a estratégia exigida pelo momento atual é calcada na agilidade e na capacidade de se adaptar rapidamente à realidade brasileira e mundial, em decorrência do processo de abertura econômica.

1.6.1.7. Valorização das Pessoas e do Aprendizado

Mostramos no tópico **Gestão através da Qualidade** que, à medida que o conceito de qualidade tem evoluído, o foco vem se deslocando, partindo dos produtos e dos processos em direção aos relacionamentos envolvidos entre os diversos agentes (consumidores, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores de insumos, etc). Com isso, as preocupações com atributos ligados à qualidade do produto - preço, aparência, durabilidade, facilidade de manutenção, condição de entrega, etc - voltam-se também a características de atendimento - competência, cortesia, solicitude, prontidão, etc.

Enz (1994) aborda alguns pontos que julgamos essenciais em relação ao tema.

Temos de reconhecer que o desafio e as pressões com que as unidades empresariais se defrontam, refletem-se de forma cada vez mais direta sobre seus colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Estes colaboradores, antes de buscarem a satisfação dos clientes, têm de estar bem consigo mesmos. Vamos mais além, têm de se sentir conscientes, preparados, valorizados, comprometidos e ativos para desempenhar o seu papel, ou seja, têm de se sentir capazes à prática do autogerenciamento, pois conceitos, técnicas e métodos não caminham por si mesmos.

Quando mencionamos "todos os níveis hierárquicos", queremos dizer que, apesar de entendermos que o processo de transformação de uma determinada unidade empresarial não dependa unicamente da atuação da alta administração, compreendemos a importância da conscientização, da adesão, do envolvimento pessoal, do compromisso e do nível de influência deste agente.

Moller (1995) inclui uma novidade em termos conceituais. Ele diz que é preciso ir além do "empowerment", é preciso ter "employeeeship".

"Empowerment", termo já amplamente difundido no Brasil, é definido como o ato de delegar responsabilidades e autoridade aos funcionários. Neste caso, o gerente é o sujeito principal da ação. Por "Employeeeship", ele entende o ato de assumir responsabilidades e poder, agora por iniciativa do funcionário, o agente principal, mas a empresa deve criar um ambiente propício para que ele se desenvolva.

A tarefa de **gerenciar** em uma economia relativamente mais estável e aberta à concorrência externa leva à definição de um novo perfil de executivos no Brasil. **Consciência, transparência, disciplina, determinação, atualização e conhecimento do negócio**, além do requerido para o exercício da função desempenhada, passam a ser requisitos fundamentais a serem atendidos. Isto parece valer também para o desempenho das funções técnicas, administrativas e operacionais.

Drucker (1995) destaca a própria natureza do trabalho gerencial, quando **ser um gerente** não significa mais ocupar um cargo elevado, distinção e prestígio. Significa responsabilidade, envolvimento profundo com a empresa.

O autor citado reconhece **3 tipos de equipes e comenta aspectos relacionados à formação** dessas equipes:

.a equipe formada por pessoas que têm posições fixas, trabalham em série, apresentam realizações individualizadas e atuam "na equipe". Funciona bem quando as atividades são repetitivas e a sequência de suas ações é perfeitamente compreendida por todos. Ex: a linha de montagem dos primórdios da indústria automobilística;

.a equipe onde os integrantes têm posições fixas, mas trabalham em paralelo, "em equipe". Ex: equipes de projeto, trabalhando com Engenharia Simultânea e

.a equipe composta por pessoas que têm posições principais e que se ajustam às forças e fraquezas dos companheiros e às demandas variáveis do jogo. Aqui, "a equipe realiza e os membros contribuem". Temos então o trabalho "de equipe". Ex: um Conjunto de Jazz.

De acordo com Drucker (1995), as mudanças no "trabalho de equipe" podem ser graduais, mas é preciso assumir um rompimento total com o passado, por mais traumático que pareça. Segundo ele, isso significa que as pessoas não podem se reportar tanto ao antigo chefe como ao novo treinador ou líder de equipe. Suas recompensas, remunerações, avaliações e promoções devem depender totalmente de seu desempenho em seus novos papéis, em suas novas equipes. Mas isto é tão impopular que a tentação para fazer acomodações é sempre grande.

Em seu entender, a decisão de qual equipe usar para que finalidade é vital, difícil e arriscada, além de ser ainda mais difícil desfazer esta decisão. É preciso que os dirigentes de empresas aprendam a tomá-la. O desafio do "trabalho de equipe" é ainda maior em unidades onde os trabalhadores de uma organização têm de receber empregados de outras unidades - funcionários temporários, funcionários que executam tarefas terceirizadas - e conviver com eles.

De forma geral, empresas bem sucedidas planejam suas ações de forma integrada e sustentadora aos seus negócios, investem decididamente em treinamento e educação, acreditam verdadeiramente na ampla participação como meio para conseguir o compromisso de seus colaboradores com seus planos e geram as competências necessárias para a realização destes planos. Além disso, estas empresas criam um ambiente de trabalho saudável, motivador, receptivo e sinérgico, avaliando, reconhecendo e recompensando continuamente os funcionários que contribuem para o sucesso de seus negócios.

Senge (1995) nos ensina que as organizações que obtêm maior sucesso nos anos 90 são as chamadas "**empresas que aprendem**", ou seja, aquelas que, através do aprendizado, conseguem aprimorar seus recursos - notadamente as pessoas - seus processos e seus produtos, constantemente e de forma positiva, criando as condições necessárias para alcançar os resultados desejados.

No seu entender, a maior ambição da Teoria de Aprendizagem Organizacional é romper as barreiras hierárquicas e os antigos conceitos de liderança que costumam embolar a **criatividade** da organização. O chefe deve facilitar o trabalho de equipe, ouvir sugestões e dividir responsabilidades e tarefas com todos os colaboradores.

As pessoas precisam compartilhar idéias e discutir as soluções para que todos os funcionários possam estar comprometidos com os objetivos da empresa. Senge (1995) indaga: como uma pessoa pode produzir com qualidade, se não acredita na organização em que trabalha?

O folheto Qualidade Total do SEBRAE/Folha de São Paulo (1994-2), mostra que neste fim de século de muitas viradas, uma coisa fica clara: na política, nos negócios e na convivência entre as pessoas, não há mais lugar para truques, meias-verdades e improvisação. O brasileiro recupera princípios esquecidos, exige honestidade, participa mais de perto dos problemas que afetam o país. O cidadão é mais vigilante. E o consumidor exige qualidade e faz valer seus direitos.

1.6.2. Tendências em Gestão de Unidades Empresariais Públicas

Estamos apenas começando a conviver com as consequências das transformações no mercado de capitais globalizado e que limitam substancialmente a capacidade dos governos influírem na economia de seus países ou de a gerirem de forma isolada.

Também está em cheque a capacidade do Estado em assegurar benefícios associados ao bem estar de sua população.

Como já vimos, o acesso rápido às novas tecnologias - bem como às informações - sua seleção, organização e utilização são chaves das estratégias dos negócios.

As consequências das transformações em curso, segundo Barros de Castro (1995) consistem na alteração do papel e do significado dos "atores", da hierarquia decisória e do padrão institucional e organizacional tanto no âmbito público quanto no privado.

Não é mais possível ignorar que os acontecimentos e as tendências reconhecidas no âmbito da iniciativa privada irão, certamente, trazer reflexos para a administração pública.

As unidades empresariais privadas necessitam melhorar sua performance para poder concorrer em uma economia globalizada.

O mundo em que estão inseridas as unidades públicas é o mesmo em que atuam as unidades empresariais privadas.

No âmbito dos custos, é básico que o nível de impostos a serem pagos para que uma organização opere em determinado país, não seja, sob nenhum pretexto, muito superior àquele dispendido em outros países.

Ora, em havendo pressão por parte das empresas privadas para que os governos as taxem em menor grau, e **em não havendo substanciais receitas alternativas**, o dinheiro para manter e desenvolver unidades públicas será menor. A partir deste raciocínio, podemos entender como será cada vez mais difícil a sobrevivência e o crescimento das instituições enquadradas nesta situação.

Presentemente, este tema vem merecendo reflexões em todo o mundo.

O relatório da revista Forbes (1995) sobre a China apresenta entre outras, estas constatações:

.as organizações estatais funcionam como uma draga na economia. Pelo menos 40% delas perdem dinheiro. Muitas fábricas despejam produtos medíocres no mercado. Cerca de 8% da produção do ano passado nem chegaram a ser vendidos. Essencialmente insolventes, essas organizações não conseguem pagar suas contas. Praticamente todos os problemas econômicos da China têm origem nas empresas estatais;

.se por um lado, torna-se evidente a necessidade de reformas para enfrentar as altas taxas de inflação e a ineficiência na economia, por outro pode ser politicamente perigoso optar por demissões em massa nas companhias estatais. O mercado de trabalho recebe anualmente 15 milhões de pessoas. Demitir pessoas na China não é apenas questão de mandá-las procurar um novo emprego. As estatais chinesas garantem moradia, transporte, educação, saúde, recreação e aposentadoria;

.a fábrica é ao mesmo tempo empregadora, o coração da comunidade e sua rede de segurança. É por isso que muitos trabalhadores continuam a constar da folha de pagamento, mesmo quando são mandados para casa por não terem nada para fazer, e

.persiste a forte crença em que a propriedade estatal é a chave para um resultado econômico socialmente aceitável. Como as regras são ainda socialistas na sua essência, a população chinesa paga o preço do crescimento lento e da inflação alta.

Sink & Tuttle (1993) chamam a atenção várias vezes para o fato de que pessoas pertencentes aos quadros do governo - federal, estadual, municipal - universidades, sistemas escolares e empresas atualmente protegidas, bem regulamentadas, favorecidas ou afortunadas, provavelmente discordam deste modo de encarar o mundo e seus desafios, oportunidades e problemas. Segundo os autores, pelo menos poderiam concordar em que o mundo esteja mudando e que seria conveniente, portanto, reexaminar o modo como devemos gerenciar neste contexto, marcado por constante mutação.

No entender de Ohmae (1995), um governo pode ter razões políticas e até sociais intangíveis para se submeter a interesses especiais e garantir o mínimo em serviços, com tantos subsídios. Economicamente, porém, isso não faz mais sentido. Investir em ineficiência nunca faz sentido. Num mundo sem fronteiras, trata-se de algo insustentável. Durante os últimos anos, por exemplo, o governo japonês despejou mais de US\$ 300 bilhões na economia doméstica, num esforço keynesiano de empurrar a demanda e combater a recessão. A estratégia funcionou, mas não fez surgir fornecedores, nem gerou empregos locais. Conforme a demanda foi crescendo, os suprimentos passaram a vir da China, da Coréia do Sul e do resto do mundo. Como se vê, até no Japão, os instrumentos de controle centralizado estão perdendo a sua força.

Foi-se o tempo em que não se poderia sequer admitir a possibilidade de buscar melhoria de performance em instituições públicas brasileiras.

Após 1991, os vários e graves problemas associados às instituições governamentais têm vindo à tona com maior frequência.

Este rol de problemas **inicia-se** pela legislação complexa e **passa** por recursos liberados parcialmente e com atrasos; pela falta de flexibilidade da gestão do orçamento entre elementos de despesa; por desenfreada corrida às compras em finais de exercícios; por uma preocupação exagerada com aspectos internos; por uma orientação que privilegia o fornecedor e não o cliente; por pouco ou nenhum incentivo à formação e ao treinamento dos funcionários; por baixos salários - principalmente nos órgãos da Administração Direta do Executivo - suportados em troca de relativa estabilidade e de aposentadoria com proventos integrais; pela divergência entre objetivos pessoais e institucionais, etc...

Como consequência da combinação desses fatores, têm-se um nível de desempenho deficiente das instituições.

Grande parte das perdas e desperdícios gerados em nosso país é encontrada dentro das unidades públicas e por tabela os servidores são questionados pela sociedade.

Por um lado temos a posição de Kerr (1994):

"...não há dúvida quanto às insuficiências desses serviços para atender às demandas do Estado e da população. Mas é um equívoco creditar esse fato aos servidores. As pessoas raramente se dão conta de uma união nefasta entre governos e interesses privados, patrocinadora do que qualificamos de **"incompetência programada"**. Uma **"natural" desorganização do Estado tem criado e alimentado uma série de empresas...**"

O reverso da moeda é destacado por Almeida (1995-2), ao comentar as greves que se estenderam por boa parte do 1o. semestre de 1995, e os prejuízos causados à nação:

"... a estabilidade transformada em valor absoluto continuará sendo interpretada como sinônimo de impunidade por funcionários sediciosos até que uma regra de punição seja anunciada - e cumprida. O cenário atual, folgazão por natureza, autoriza toda espécie de indisciplina e falta de respeito."

O editorial "O País do Desperdício", publicado pelo jornal O Estado de São Paulo (1995), trouxe mensagem contundente pregando uma cruzada "anti-corrupção e anti-desperdício" dentro dos limites do Estado.

Por entendermos que o "enquadramento" do Brasil como o "País do Desperdício" consiste em uma fonte importantíssima de conscientização e motivação para alterar a situação vigente, julgamos ser um dever expor nossa opinião a respeito, evidenciando pontos de concordância e de discordância em relação ao discurso contido no referido artigo.

Em tal texto foi passada a mensagem de que na área privada se fez, nos últimos anos, um "enorme esforço" para a eliminação das perdas.

Como já expressamos no tópico **Perdas e Desperdícios**, realmente têm sido empreendido, principalmente na iniciativa privada, um louvável esforço no sentido da redução de desperdícios, mas infelizmente estamos longe de poder aceitar que este esforço seja "generalizado" e que seja "enorme". Há muito ainda por fazer.

Por outro lado, várias instituições públicas têm realizado bons trabalhos em relação ao assunto. Apresentamos alguns casos bastante expressivos no **Capítulo 4**.

De toda forma no entanto, o mencionado artigo traz importantes colocações, constatações e exemplos, que entendemos devam ser considerados.

."o Brasil é um canteiro de obras inacabadas, das quais 1750 na área da saúde, entre hospitais, postos e ambulatórios, conforme levantamento efetuado pelo Ministério da Saúde e revelado no Senado":

."a União tem 3 milhões de imóveis, em parte alugados por valores irrisórios, ou então aforados, sem o correspondente pagamento da taxa de laudêmio";

."os escândalos nos aeroportos de Cumbica e Galeão e nos portos de Santos e Vitória, revelados pelo Estado, dão conta da perda de arrecadação de milhões de reais";

."estimativas do Instituto de Engenharia de São Paulo (1995) "admitiam que os desperdícios no ano anterior atingiram US\$ 120 bilhões de dólares, dos quais a metade por conta de corrupção, malversação de fundos, renúncia de receitas, inércia administrativa e subsídios indevidos nas empresas estatais":

."escolas, estradas, pontes, barragens, açudes estão entre as construções iniciadas e não concluídas. Suspeitas de superfaturamento, bastante usuais, criam o alibi para o abandono das obras, enquanto os custos de financiamento prosseguem, as multas se sucedem e, mais grave, o que foi construído se deteriora, ao risco de perder-se tudo, no regime da mais franca impunidade":

."joga-se fora, por exemplo, pelos furos na rede ou por simples desperdício, 1/3 da água fornecida às populações e à indústria. Embora o país tenha um dos maiores índices de disponibilidade de recursos hídricos do mundo, já se estuda a taxação de todo e qualquer uso de água, e não somente da tratada pelas companhias estatais."

Reconhecemos a pressão por melhor e correto desempenho das instituições governamentais e por menores tributos. As empresas privadas, para melhorar sua condição de competitividade internacional, dependem fundamentalmente de um carga tributária menor.

Em nosso país, a Reforma do Estado, a Reforma Constitucional e a Reforma Tributária são temas em evidência.

Notamos, hoje, no discurso e nas ações do governo federal:

.a prioridade ao combate à inflação e percebemos a sugestão para o exercício da abertura do mercado, com a mobilidade das alíquotas de importação;

.a determinação em acabar com a ciranda financeira, desestimulando a maioria das aplicações por prazo inferior a 90 dias;

.um forte apelo à volta do investimento estrangeiro, de médio e longo prazo, no Brasil, que começa a contar com uma resposta favorável de várias empresas e um debate aberto sobre a pesada carga tributária, que - segundo pesquisa da Arthur Andersen (1995-2) - onera em aproximadamente 56% o lucro líquido das unidades empresariais internacionais que aqui se instalam, a mais alta de toda a América Latina, inferior em termos mundiais somente à japonesa e à italiana;

.um incentivo a um amplo debate sobre a competitividade das exportações brasileiras, onde, conforme assinala a fonte citada, exibimos uma das alíquotas mais elevadas, ou seja, cerca de 29%. Assim, exportamos impostos, ao contrário do que fazem os países voltados às exportações como Japão, Cingapura, Taiwan e Tailândia e

.o ataque a outros componentes do chamado "Custo Brasil" - taxas de juros para investimentos na produção, encargos sociais sobre a mão-de-obra empregada, impostos que oneram a produção de bens e serviços, deficiências de infra-estrutura, etc. O objetivo é permitir uma redução expressiva do "Custo Brasil", simplificando a cobrança de impostos e fechando os canais que permitem a evasão fiscal.

A iniciativa dos governos estaduais em conceder facilidades no pagamento do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) às empresas que se instalam em seus territórios, provoca intensa e saudável competição na busca por novos recursos e gera novos empregos.

De fato, enquanto as empresas conviviam em uma economia fechada, estes custos não faziam muita diferença, pois para competir *todas* as unidades empresariais "teoricamente" deveriam pagar por eles e, como não restava opção, boa parte dos consumidores também "teoricamente" pagava o preço encarecido por essa carga. Agora é diferente!

Passaremos a expor de forma sintética, alguns dados e conceitos emitidos no livro "**Reinventando o Governo**" de Gaebler & Osborne (1994) que, segundo os próprios autores, consiste na consolidação de idéias e iniciativas bem sucedidas - fartamente exemplificadas - em vários órgãos governamentais nos EUA.

À medida que se evolui na leitura do livro, ao contrário do que inicialmente poderia se pensar, constata-se inúmeras semelhanças entre a gestão pública nos EUA e no Brasil.

Os autores mostram que o modelo de governo vigente foi desenvolvido na **Era Industrial**, em condições bastante diferentes das que temos hoje.

Dados obtidos numa pesquisa do final da década de 1980 nos EUA, dão conta de que apenas 5% dos entrevistados gostariam de fazer do serviço público sua atividade profissional, e, dos funcionários públicos entrevistados, apenas 13% recomendariam a carreira a seus filhos e a seus amigos.

Para não deixar dúvidas quanto ao objetivo de seus estudos, os autores divulgam suas crenças subjacentes:

- ".acreditamos no governo;
- .a sociedade civilizada não pode funcionar sem governo efetivo;
- .o problema não está nas pessoas e sim nos sistemas;
- .nem liberalismo, nem conservadorismo têm relevância para a solução dos problemas, e
- .acreditamos na equidade, ou seja, na igualdade de oportunidades para todos os cidadãos."

Uma das mensagens mais enfatizadas no livro é o **reconhecimento de semelhanças da administração de empreendimentos em instituições privadas e públicas**. Embora as unidades empresariais privadas visem prioritariamente o lucro e as públicas, o bem estar social, **os processos, em ambas, devem ser eficientes e produtivos**.

Concordamos com os autores quando afirmam que "o problema não está nos objetivos e sim nos meios. Temos tanta confiança no futuro do governo como desconfiança do modo como é exercido atualmente. Não queremos minimizar a profundidade do problema nem a dificuldade da solução. Mas acreditamos que há soluções porque vimos tantas organizações transformadas de burocracias convencionais em organizações inovadoras, flexíveis, respondendo bem às demandas do público."

Os citados autores consideram irreversível a alteração do paradigma de "**o governo precisa ser grande, centralizado e burocrático**" para "**o governo reinventado**".

Não menos interessante e não menos rico em exemplos é o trabalho de Carr & Littman (1992), que demonstra claramente a aplicabilidade dos conceitos e métodos de Gestão através da Qualidade à realidade das instituições públicas.

Drucker (1995) opina que a privatização é essencial para a sobrevivência dos governos e para devolver a eles a necessária importância e a possibilidade de administrar seus países.

Segundo ele, o governo é um mau operador de negócios. Estão ocorrendo rapidamente muitas mudanças neste final de século e diante das opções oferecidas aos consumidores, o governo não tem chance de competir. Os grandes empreendimentos governamentais que não apresentam bom desempenho consistem na "principal causa para a profunda crise de governo constatada em tantos países atualmente".

Os governos que vêm alcançando bom desempenho, iniciaram seus programas, reduzindo seu próprio papel na gestão da economia. Abre-se desta forma um grande espaço para que os outros protagonistas o ocupem.

Schwab (1995) mostra que a privatização traz grandes benefícios a uma economia emergente:

- .reduz o déficit público e melhora as finanças públicas;
- .promove a modernização da indústria local por meio da competição;
- .fortalece o mercado de capitais e
- .permite ao Estado focar sua atenção em assuntos como educação e saúde.

Ele entende, no entanto, que um governo democrático não pode privatizar sem consultar todas as partes interessadas para obter o máximo benefício para a nação.

Voltando a Drucker (1995), ele acredita que:

- .o megaestado que este século construiu está falido, moral e financeiramente, no entanto, seu sucessor não pode ser o "governo pequeno". Há muitas tarefas domésticas e internacionais a serem realizadas. Não deve ser ampliado, nem se deve abolí-lo e
- .precisamos de uma teoria sobre "aquilo que o governo pode fazer".

O referido autor concorda que é preciso repensar o governo, pois a teoria do "taxe e gaste, gaste e gaste" não mais produz resultados e nem mesmo votos. Em suas palavras, "o Estado ama-seca é um fracasso total".

Em toda parte, os eleitores se revoltam contra a futilidade, a burocracia e os ônus do Estado ama-seca que, segundo ele, ao contrário do que se deveria esperar, continua crescendo.

Reale Jr. (1995) fala em 3 grandes desafios que estão sendo enfrentados em sua gestão à frente da Secretaria de Administração do Governo de São Paulo:

- .o resgate da "carreira pública", a valorização do servidor público;
- .a gestão eficiente do patrimônio público, pois "o Estado é muito rico, mas ao mesmo tempo, pobre, porque não sabe o que tem e não administra adequadamente suas propriedades, não existe gestão do patrimônio, nem política de utilização e
- .a solução do problema dos pensionistas, pois existem estudos que apontam um cenário para o ano 2005, em que toda a arrecadação do Estado seria suficiente apenas para cobrir os gastos com os inativos.

Dentre os principais pontos que o Ministério da Administração têm lançado à discussão, no sentido de aprimorar os regimes de trabalho dos servidores públicos e o desempenho das próprias instituições, coloca-se em pauta os chamados "Contratos ou Programas de Gestão". Tais contratos compreendem compromissos gerenciais entre o governo e a diretoria de uma instituição, com objetivos e metas empresariais periódicas, cuja execução é supervisionada pelo Estado. Os compromissos devem estar ligados ao planejamento governamental para a área de atuação da instituição e têm o potencial de elevar os padrões éticos da Administração Pública, através da aplicação do conceito da administração por objetivos.

Acreditamos ser interessante resumir algumas contribuições de André (1995), sobre a avaliação das experiências empreendidas pelo Governo do Estado de São Paulo, a partir de 1991:

- .o uso destes instrumentos tem estimulado a evolução gerencial interna de cada empresa, principalmente nos escalões intermediários - chefias e assessorias de diretorias e de superintendências - onde estes profissionais tiveram a esperança de que o processo levasse a uma maior estabilidade de rumos das respectivas empresas ante à frequente troca de diretorias e mudanças de governo;
- .a constatação de que existem **resistências** - fortes, mas não inviabilizadoras - dentro das empresas e que as principais são capitaneadas por "alguns **membros de diretorias** com perfis profissionais inadequados", embora sejam também reconhecidas **resistências por parte de empregados** "que defendem posições em que transparece o seu desejo de virem a ser os únicos proprietários da empresa, sem contudo se disporem a assumir o risco que essa condição acarretaria, rejeitando, por princípio, tanto os controles governamentais como a privatização, defendendo o monopólio e ignorando o cliente."

.para os **funcionários das entidades fiscalizadoras**, no entender da pesquisadora, é muito mais simples reter o poder que já conquistaram, por meio de outras tarefas **tradicionais** de secretarias do que empenhar-se em algo novo, que exige esforço e que, segundo acreditam, não lhes trará benefícios de valorização profissional nem salarial;

.o fato do Governo do Estado não ter concedido, até a época de realização da pesquisa, a autonomia gerencial às empresas - contrapartida ao apelo por uma maior eficiência operacional - era identificado como um dos pontos de estrangulamento à plena implantação dos contratos;

.o único vínculo dos contratos com a realidade da administração estadual consiste em que "o volume global dos recursos econômicos necessários à execução de metas contratuais é atrelado ao orçamento", o que tem propiciado uma evolução no processo de implantação dos contratos;

.com tantas resistências, a posição de coordenar a negociação e a avaliação dos contratos tornou-se desgastante, exigindo "permanente flexibilidade, tolerância, persistência e uma esperança que transcende o presente";

.o projeto de levar empresas públicas à prática da administração por objetivos enfrenta problemas não apenas de cunho metodológico - que segundo a autora vêm sendo bem resolvidos - mas principalmente os originados "pela insuficiente profissionalização e pela falta de comprometimento de governantes e funcionários";

."o risco de que o uso de contratos de gestão seja mais uma burocracia inócua é grande";

.a experiência internacional e a própria vivência das estatais federais brasileiras sobre os contratos de gestão, têm evidenciado que as dificuldades de implantação decorrem mais das deficiências dos governos supervisores do que daquelas das empresas supervisionadas e

.no plano internacional, no dizer de Capitani (1993), a avaliação de desempenho organizacional frequentemente não conseguiu induzir governantes e empresas a uma maior responsabilidade gerencial, em razão da desconexão entre as avaliações de desempenho realizadas por órgãos superiores e o processo de tomada de decisões adotado pelos governantes.

Iniciamos a segunda metade da última década deste século. Já não é sem tempo, passarmos da reflexão à ação.

Algumas instituições elaboram e divulgam Programas de Qualidade, mas não conseguem passar do discurso à prática.

Muitas pessoas, dentro dos quadros do governo, conseguem diagnosticar adequadamente os problemas. No entanto, é preciso mais que diagnóstico.

É preciso agir sobre este quadro, preferencialmente à luz do **consenso** e do **bom senso**.

Acreditamos seja também indiscutível a importância da influência da alta administração de cada uma das instituições nestes processos de mudanças e sobre o comportamento dos servidores, a exemplo do que ocorre no setor privado.

Existem muitas formas de se reconhecer e de se recompensar o trabalho bem feito também em instituições públicas. Além daquelas previstas nos Planos de Carreira e de Avaliação, podemos citar, por exemplo, o investimento em educação e em treinamento, o incentivo à participação em seminários e congressos, as facilidades para o cumprimento de estágios em outras instituições, inclusive do Exterior.

A maioria dos **reais obstáculos** a serem enfrentados, durante o processo de transformação das instituições públicas, posiciona-se no **campo político-legal**, mas em havendo alto grau de coincidência entre objetivos organizacionais e pessoais (principalmente por parte da alta administração), estimulada a administração participativa dentro dos órgãos, e atuando através das associações representativas de dirigentes (quando existentes), sem dúvida, é possível reverter uma série de condições e de situações tidas de há muito como imutáveis.

Evidentemente, como em todo processo de mudança, as dificuldades, as resistências e os complicadores são utilizados como justificativas para retardar as transformações.

O próprio Osborne (1995) afirma que "o Brasil precisa de um time de "intocáveis", se quiser se reestruturar", referindo-se às dificuldades associadas aos tentáculos da corrupção e do corporativismo.

Schwab (1995), presidente do Fórum Econômico Mundial lança o desafio: "Não é hora do Brasil provar para si mesmo que é o país do presente?"

1.6.3. Tendências em Relações de Trabalho

Drucker (1994) mostra que operários contratados para "apertar parafusos", ou seja, envolvidos em tarefas rotineiras, representavam 25% da força de trabalho dos EUA, em 1960. Hoje representam 17% da força de trabalho. Nas próximas décadas, este percentual deverá ser reduzido a menos de 5%.

Não é raro ouvirmos durante palestras sobre Programas de Qualidade, uma pergunta que "embaraça" renomados consultores:

"Por que aderir a estes programas se, ao final das contas, eles trazem consigo tantas demissões?"

Inicialmente, podemos dizer que o que se convencionou chamar de "desemprego estrutural" - causado pelo excesso de oferta de mão-de-obra em relação à demanda - tem correlação fortemente positiva com o índice "capital empregado em atividades produtivas" / "capital empregado na especulação financeira".

Se uma das mais fortes e concretas tendências vistas no rumo da competitividade, conduz à rigorosa análise dos processos e, por consequência, à automação de tarefas, à eliminação de atividades desnecessárias e de perdas e desperdícios de qualquer espécie, fica evidente que, com o passar do tempo, o número de postos de trabalho tende a ser reduzido nas unidades empresariais, nas linhas de negócio existentes. O comportamento das taxas de desemprego dos países desenvolvidos constitui-se em sinalizador claro desta afirmativa.

Assim, torna-se absolutamente vital a migração do capital atrelado a aplicações financeiras para atividades produtivas geradoras de emprego.

Parece-nos que, mais relevante que os entraves sócio-culturais subjacentes à realidade brasileira, a **sinceridade** com que deva ser respondida a questão, seja o ponto fundamental.

No que depende das organizações, uma vez conscientizados os mais diversos escalões, poderíamos afirmar que na "**situação ideal**" todas as pessoas, todas as equipes que a compõem, imbuídas da filosofia da Gestão através da Qualidade, utilizando as técnicas, as ferramentas, etc... procurarão melhorar o desempenho global da instituição. Portanto, nesta situação, a alta administração pode perfeitamente assumir o compromisso de não proceder a demissões.

No entanto, sabemos que nem sempre as coisas ocorrem da maneira como gostaríamos que ocorressem.

Muitas vezes, ocorre a real necessidade de se reduzir parcialmente o quadro de funcionários.

Experiências pioneiras têm sido levadas a bom termo por empresas que, ao desativar certas linhas de produtos, têm procurado alocar o pessoal então disponibilizado, em outras unidades existentes dentro do próprio grupo empresarial ou em novas linhas de negócios.

Alguns casos são conhecidos, como o projeto da Manager (1994) para a Refinações de Milho Brasil, em que ao descontinuar uma de suas fábricas do produto Maizena, avisou, trabalhou e acompanhou, com antecedência de um ano, as pessoas a serem dispensadas, possibilitando, inclusive, opções para a sequência de suas vidas profissionais. As perspectivas oferecidas cobriam desde a recolocação no mercado de trabalho, em condições semelhantes à desfrutada anteriormente, até a assessoria para a montagem de um negócio próprio.

Podemos, no entanto, nos deparar com a pior das situações: apesar de todo o empenho das pessoas, em ambientes extremamente competitivos, as empresas podem fracassar e não conseguir sobreviver.

Mesmo nas situações negativas, uma coisa é buscar uma colocação neste novo mercado de trabalho sem ter o mínimo de consciência sobre o que está ocorrendo e sem estar preparado para enfrentar esta situação. Outra bem diferente é dirigir-se a este mercado, habilitado a encarar o desafio.

Outra tendência resgatada do período pré-industrial que vem sendo reconhecida mundialmente é a formação de cooperativas de trabalho, por iniciativa dos próprios profissionais postos em disponibilidade. Surge como mais uma alternativa para o desemprego. Esta opção se manifesta, também, sob a forma de empresas adquiridas e gerenciadas pelos próprios funcionários, através de cooperativas ou de associações.

O que gostaríamos de deixar claro, desde já, é que:

.melhoria de performance, redução de custos, racionalização e mesmo a desativação, **não necessariamente** implicam desemprego e

.o trabalho de conscientização pelo qual têm de passar a alta administração da grande maioria das unidades empresariais deve enfatizar a importância da migração do capital hoje envolvido em aplicações financeiras para as atividades produtivas.

Por outro lado, não é menos verdade que a expectativa, o comportamento e a perspectiva do funcionário, do empregado, do colaborador, seja lá como for que o chamemos, encontram-se também em vertiginosa mudança.

Aproxima-se o final da época em que um candidato, munido de diploma ou certificado requerido para o preenchimento de determinada vaga, carta de apresentação e documentos, conseguia seu emprego. Sua evolução salarial e funcional dava-se em função do tempo. As decisões costumavam vir "prontas" de cima. "Manda quem pode, obedece quem tem juízo!" era (em muitos lugares, ainda é) uma máxima respeitadíssima.

Bastava pois, um "bom relacionamento" com a chefia, assiduidade, pontualidade, obediência, cortesia e boa aparência para manter-se empregado.

Atualmente, como já vimos, as necessidades e os requisitos estão focados em características bastante diferentes.

De acordo com Musa (1995), em vez de estabilidade e especialização em uma função, exige-se hoje mais mobilidade e desenvolvimento de habilidades como a visão ampla dos processos.

Os recursos disponíveis em função da **Terceira Revolução Industrial**, simbolizados e cada vez mais consolidados através do computador, transformam e incorporam, em alta velocidade, novos métodos de trabalho ao nosso dia a dia.

Segundo trabalho especial publicado pela Revista Veja (1994) sobre as novas condições do mercado de trabalho brasileiro, as exigências que são feitas hoje aos candidatos a emprego levam às seguintes constatações:

- .sem o 1o. grau completo está difícil arrumar emprego até na construção civil;
- .para funções de comando, só se qualifica quem tem formação universitária;
- .o funcionário que não fala inglês dificilmente sobe de posto;
- .quem fala duas línguas, além do português, está à frente dos demais;
- .além do diploma de nível superior e da fluência em outros idiomas, algumas empresas desejam que os candidatos a um cargo no topo tenham vivido no exterior;
- .sólidos conhecimentos em informática são vistos como essenciais;
- .além da competência em sua área de especialização e atuação, exige-se que os colaboradores entendam de outros assuntos e de outras funções e
- .a leitura de jornais e revistas, além da literatura técnicas, é também requerida.

Em suma, as companhias tendem a querer cada vez mais trabalho e a oferecer cada vez menos empregos. As empresas querem gente que se arrisque, assuma compromissos, saiba trabalhar em equipe, questione ordens, apresente idéias, aperfeiçoe rotinas, administre o seu tempo de trabalho e estude continuamente.

O outro lado desta questão foi objeto de interessante apreciação por parte de Macedo (1995). Se é verdade que as empresas recrutam jovens nas melhores faculdades, com as características aqui mencionadas, também é verdade que ao entrarem em contato com ambiente de trabalho oferecido pelas organizações, eles se defrontam com o que o autor chama de uma "realidade deplorável": a mediocridade de alguns desses programas desmotiva os jovens mais otimistas; esteriliza e atrofia a busca de novos conhecimentos; desacredita as maiores e mais conhecidas empresas do país; expõe o despreparo de suas gerências no tratamento de seus recursos humanos; compromete e asfixia as lideranças gerenciais do terceiro milênio e põe a nu as ineficiências desses gestores.

É frequente, também, a realização de estudos e debates sobre a falta de sintonia entre a escola e a empresa.

Furlan (1995-1) reconhece o profundo descompasso entre a capacidade das escolas brasileiras, principalmente a nível profissional, e as necessidades próximas e futuras de nossa economia como sendo a lacuna mais importante que nos aflige e ainda vai continuar a nos afligir por muitos anos, pois, segundo ele, se alguma providência for tomada já, os frutos somente serão colhidos uma década depois do ano 2000. "Ninguém mais pode ficar esperando sempre que o governo faça alguma coisa. É necessário que cada um faça a sua parte."

De qualquer forma, **o sistema educacional está mudando**. Para permitir que o maior número possível de pessoas consiga sua inserção neste mercado de trabalho extremamente concorrido, nota-se algum movimento no Brasil. Além das iniciativas do governo, grande número de empresas começa a perceber a importância de sua contribuição efetiva neste processo. As próprias famílias estão se conscientizando de que é fundamental oferecer aos filhos novas opções de estudo, fazendo-os exercitar prioridades, uma vez que os recursos são limitados.

Barker & Barnes (1995) apresentam o curriculum (EFG Curriculum Collaborative) necessário para a formação do cidadão do século XXI. São definidos 3 domínios que se interseccionam:

- .educação ecológica (E), refletindo nosso relacionamento com a natureza;
- .educação futura (F), espelhando nosso relacionamento com o tempo e
- .educação global (G), representando nosso relacionamento com as outras pessoas do planeta.

Uma pessoa ecologicamente competente, segundo os autores, tem conhecimento de como funciona o planeta, entende sua participação dentro do ecossistema e os efeitos positivos e negativos que possa causar a ele, e pode utilizar conhecimento e regras para melhorar o ambiente.

Uma pessoa educada para o futuro compreende o relacionamento entre as ações passadas, presentes e futuras, aprende e pode aplicar uma ampla gama de técnicas de pensamento, entende a responsabilidade de pensar sobre implicações a longo prazo de ações e tecnologia antes de aplicá-las, e sente-se com poder para afetar, adaptar-se e responder à mudança.

Uma pessoa globalmente competente tem conhecimento das culturas do mundo, profundo conhecimento de uma cultura, sabe um idioma além daquele falado no país de origem e aceita a responsabilidade de ajudar a estabelecer a paz e a estabilidade global.

Segundo Sink & Tuttle (1993), com o passar do tempo, as organizações tenderão a diminuir o número de pessoas que trabalham para elas, mas aquelas que lá estiverem serão mais importantes que nunca.

No dizer de Jonsson (1984), o paradoxo é que ao se introduzir uma tecnologia avançada, que exija menos trabalho por unidade produzida, as pessoas tornam-se mais importantes e sua competência é mais desejável.

Já a flexibilização assumida pelas montadoras de automóveis - que tem permitido a fabricação do veículo "sob medida" ou "ao gosto do cliente" - por exemplo, vem provocando a redução da robotização nestas linhas de montagem. São menos robôs, dando lugar a mais pessoas.

Sink & Tuttle (1993) fazem uma série de considerações sobre a evolução em termos de segurança no emprego, seleção de empregados, desenvolvimento de recursos humanos e sistemas de remuneração que procuramos consolidar, na sequência:

.o nível de performance exigido das organizações demanda, imprescindivelmente, o compromisso da força de trabalho. A contrapartida principal ao **compromisso** é a **segurança no emprego**;

.como uma das consequências, as unidades empresariais passam a dar mais ênfase aos processos de seleção de pessoal. Hoje, já se sabe inclusive, de estudos que tratam do delineamento, por computador, dos perfis desejados para o desempenho das funções;

.a flexibilidade, de que as organizações necessitam, exige que as pessoas tenham **múltiplas aptidões e capacidade de aprender**;

.como outro efeito do maior compromisso por parte dos colaboradores e da garantia de emprego por parte da direção das unidades empresariais, é criado um clima bem mais propício às **sugestões para melhoria**, até mesmo para a formulação de recomendações que eliminem os próprios cargos e funções dos proponentes, porque sabem que estão preparados para o desempenho de novas funções ou porque sabem que receberão novo treinamento que os tornará aptos para isso;

.o número de horas que o funcionário dispenderá com **treinamento** deve aumentar consideravelmente e

.os **sistemas de remuneração** têm também uma relação bastante direta com a garantia de emprego. Começamos a perceber, e isto deverá se acentuar nos próximos anos, a implantação de sistemas que contemplam diversas formas de compensação variável. O aperfeiçoamento dos sistemas de informação permitirá o reconhecimento das responsabilidades e assim estes sistemas, além de proporcionarem remuneração variável, tendem a basear-se cada vez mais na **performance individual e grupal**.

À maior exigência por competência deve corresponder equivalente retribuição a quem se destaca.

Os novos tempos praticamente obrigaram as empresas brasileiras a migrar para esquemas mais objetivos de premiação. Em primeiro lugar, por pressão dos executivos. Em segundo, porque qualquer aumento de salário, em tempos de estabilidade monetária e de acirrada competição, traduz-se em aumento de custos fixos.

Matos (1995), analisando a situação brasileira nos mostra que todo empregado deseja participar dos resultados que ajuda a alcançar e que, quando percebe que os ganhos decorrentes de seu esforço são embolsados apenas pelos dirigentes e acionistas, simplesmente cumpre a jornada com a preocupação exclusiva de evitar erros capazes de custar-lhe o emprego.

Segundo o autor, a ausência de uma política inteligente de recursos humanos, que recompense a maior eficácia e o aumento de produtividade, é a causa do fracasso de centenas de programas de qualidade pelo país afora.

Em contraposição, ele nos alerta que vincular exclusivamente ao lucro, um programa de participação nos resultados, estabelecendo um percentual único a ser distribuído para a equipe, é um grande equívoco. É preciso que sejam acordados, inclusive com os sindicatos de trabalhadores, métodos cristalinos, transparentes de aferição do desempenho para que ninguém se sinta ludibriado.

Ele conclui afirmando que a participação nos resultados não pode ser encarada como um favor do governo, nem como uma benesse da empresa e nem como uma conquista sindical. É uma **relação de parceria**, regulada por um contrato sério que precisa ser cumprido pelos dois lados sem a intervenção oficial. Nem mais, nem menos.

Outros estudos mostram que dinheiro não é tudo, quando tratamos de motivação.

Aliada a outros fatores bem mais poderosos, a simples constatação de que os salários pagos se encontram dentro da média de mercado, possibilita muito em termos de ambiente de trabalho.

Embora nem tudo sejam flores e pesquisas recentes levantem questões sobre os problemas psíquicos enfrentados por desempregados e também por aqueles que permanecem empregados, as relações entre sindicatos patronais e sindicatos de trabalhadores assumem outra dimensão. A retirada do governo das negociações salariais, o recrudescimento da importância das negociações diretas entre empresas e empregados, o crescimento do interesse dos sindicatos de trabalhadores em discutir profundamente os riscos e os benefícios associados aos programas de qualidade demonstram, em seu conjunto, que vivenciamos um novo tempo nas relações de trabalho.

Líderes sindicais se dão conta de que o fundamental agora é manter os postos de trabalho.

Fechando este capítulo, gostaríamos de frisar que até mesmo as instituições multilaterais componentes do sistema das Nações Unidas programaram para 1995 uma jornada de reflexão sobre seu desempenho atual e seu futuro. Tal apreciação crítica versou sobre as contribuições e as limitações do sistema, nascido da vontade daqueles que estavam decididos a preservar as futuras gerações da chaga da guerra.

No entanto, o aumento da exclusão, a volatilidade dos capitais, a instabilidade monetária e o crescimento das desigualdades levam ao auto-questionamento sobre a performance dessas instituições em relação aos novos desafios da humanidade. Mudanças devem ser empreendidas para que o espírito do entendimento, presente em suas origens após a Segunda Guerra, possa ser revigorado para as próximas décadas.

A ONU - Organização das Nações Unidas - começa a despertar, inclusive, para os desperdícios e para os gastos exagerados cometidos por sua equipes de trabalho e por órgãos por ela patrocinados. Conscientiza-se também para o fato de que muitos de seus comitês e organismos internos são anacrônicos.

E nós?

Se somos capazes de reconhecer estas tendências e a distância que separa nosso nível de performance atual e o nível de performance exigido por uma economia globalizada e extremamente competitiva, então temos de, necessariamente, refletir sobre as dificuldades, os obstáculos, os bloqueios, as barreiras que nos impedem de mudar, bem como sobre o tempo que ainda nos será concedido para nos ajustarmos efetivamente às novas condições.

Buscamos exemplos de tendências sobre gestão e sobre relações de trabalho. Esgotá-las, seria objetivo impossível. Buscamos contrapor opiniões, mostrando que não há unanimidade ou concordância quanto à maior parte dos assuntos, mas certamente há indicação clara de mudanças de alto grau de irreversibilidade, em ritmo acelerado.

Capítulo 2.Considerações sobre Ambientes, Culturas e Mudanças

Neste segundo capítulo, vamos explorar temas relativos a ambientes e culturas, especialmente aqueles ligados à realidade brasileira, procurando identificar sua importância em relação à adesão e à resistência a mudanças.

2.1.Ambientes

Ambiente é definido como aquilo que cerca ou envolve os seres vivos ou as coisas.

Na sequência, estamos relacionando o termo **ambiente** - em suas diferentes conotações - a outros aspectos do universo dos negócios.

2.1.1.O Meio Ambiente e as Unidades Empresariais

De fato, os investimentos realizados nos últimos anos, estimularam o desenvolvimento econômico, dando prioridade ao fluxo de caixa a curto prazo, em detrimento de um crescimento sustentável a longo prazo.

A oferta de recursos naturais é limitada e os processos de produção geram sub-produtos indesejáveis.

Carneiro (1995) alerta que se continuarmos a calcular o valor das coisas que fazemos, sistematicamente ignorando os efeitos colaterais relevantes, estaremos sujeitos a surpresas desagradáveis. O argumento é lógico, pois o sistema econômico vigente tem o poder de mascarar os efeitos desfavoráveis de muitas de nossas escolhas, apelando para um artifício intelectual denominado "fatores externos".

No entanto, apesar de "tímidos", são claros os sinais de que está se operando uma transformação.

O meio empresarial, em todo o mundo, começa a compreender o seu papel e procura se movimentar para exercê-lo. Iniciativas como as Normas ISO 14000, auditorias e certificações ambientais, bem como a formulação e a disseminação de conceitos como o ciclo de vida do produto, performance ambiental e desenvolvimento sustentável confirmam esta tendência.

Podemos citar, como exemplo, o reconhecimento de responsabilidades emitido pela 3M:

.solucionar seus próprios problemas de poluição e conservação ambientais;

.prevenir a poluição na sua origem, sempre e onde quer que seja possível;

.conservar recursos naturais, através da reciclagem de resíduos e outros métodos apropriados;

.garantir que suas instalações e produtos cumpram e mantenham as exigências governamentais relativas ao meio ambiente e

.auxiliar, sempre que possível, os órgãos governamentais, entidades e organizações oficiais engajadas em atividades de defesa do meio ambiente.

A preservação do meio ambiente passa a ser encarada não como uma exigência legal, que quando descumprida, pode punir o infrator com multas e sanções. A postura correta, nos dias de hoje, é incorporá-la ao rol de ameaças e oportunidades que compõe o ambiente empresarial.

2.1.2.Competitividade e Ambientes Nacionais

Fizemos algumas citações e comentários sobre a competitividade de uma nação nos tópicos **Contexto Empresarial Contemporâneo e Condições e Perspectivas Brasileiras - Capítulo I**. Porter (1990) estabelece importante relação entre este conceito e ambiente nacional.

De acordo com seu ponto de vista, nenhuma nação pode ser (ou será) competitiva em toda (ou na maioria da) sua indústria. **As nações obtêm sucesso numa indústria em particular porque o ambiente doméstico é o mais avançado, dinâmico e desafiador.**

O referido autor fala do **ambiente nacional** como se este fôsse um sistema com a forma de um **diamante**, no qual cada ponta representa um ingrediente fundamental, atributo essencial para o sucesso na competição internacional:

.a disponibilidade de recursos e especializações necessárias à vantagem competitiva numa indústria;

.as oportunidades percebidas pelas empresas e as direções que devem tomar seus recursos e habilidades;

.os objetivos de proprietários, administradores e indivíduos nas companhias;

.as pressões sofridas pelas empresas para investir e inovar (ponta mais importante).

Ao focar este assunto, o tópico que mais gera discussões, segundo Porter (1990), é o **papel do governo na competitividade das nações**. Muitos o vêem como uma ajuda essencial para a indústria, empregando uma série de políticas que contribuem diretamente para a performance competitiva de empresas estratégicas. Outros aceitam a visão do "mercado livre", em que a operação da economia deve ser deixada sob o cuidado de mãos invisíveis.

"Ambos os pontos de vista são incorretos."

Ele prossegue afirmando que qualquer dos dois levaria a uma erosão permanente da capacidade competitiva de um país. Por um lado, os advogados do apoio oficial às indústrias propõem políticas que, na verdade, iriam prejudicá-las a longo prazo, pois apenas aumentariam a necessidade de maior ajuda. Por outro, aqueles que advogam a ausência do governo ignoram o papel legítimo que este pode desempenhar na criação de um ambiente que estimule as companhias a conquistar uma vantagem competitiva. O papel que cabe ao governo é o de catalisador e desafiador. O papel do governo é basicamente parcial.

No dizer do citado autor, **o governo do Japão tem entendido esse papel melhor do que qualquer outro.**

Entende, inclusive, como seu papel se desloca à medida que a economia progride. Estimula a exigência por produtos avançados, confrontando as indústrias com a necessidade de investir em tecnologia pioneira de fronteira através de projetos cooperativos simbólicos, estabelecendo recompensas e prêmios de qualidade e aplicando novas políticas ampliadoras da força da competição.

Ele enfatiza **"mas como os governantes de qualquer parte do mundo, os burocratas japoneses podem cometer os mesmos erros: tentar administrar a estrutura industrial, proteger o mercado por muito tempo e aceitar pressões políticas para isolar varejistas, fazendeiros, distribuidores e companhias industriais da competição. Não é difícil entender porque tantos governos cometeram os mesmos erros tantas vezes em busca da competitividade nacional: o tempo de competição para as indústrias e o tempo político dos governos são fundamentalmente estranhos um ao outro... a maioria dos governos favorece políticas que asseguram benefícios de curto prazo, como subsídios, proteção de mercado e fusões negociadas - precisamente aquelas políticas que retardam a inovação..."**

"Há alguns princípios simples, básicos, que os governos devem adotar para desempenhar o papel coadjuvante que lhes cabe na competitividade nacional: encorajar mudanças, promover a rivalidade doméstica e estimular a inovação...O governo tem sérias responsabilidades sobre questões fundamentais, como o sistema educacional, primário e secundário, a infra-estrutura e a saúde."

Por fim, destacamos o que ele apregoa como sendo a **postura correta das empresas**. "Em última instância, **só as próprias companhias podem alcançar e sustentar uma vantagem competitiva**. Para tanto, elas devem reconhecer o papel central da inovação e a desconfortável verdade de que a inovação brota das pressões e dos desafios. Uma companhia deve procurar pressão e desafios, não evitá-los. As empresas precisam vender aos mais exigentes compradores e procurar os consumidores com as necessidades mais complexas... Companhias que valorizam a estabilidade, compradores obedientes, fornecedores dependentes e competidores preguiçosos estão fadadas à inércia e conseqüentemente, ao fracasso... As empresas têm a obrigação de transformar o ambiente de seus países em plataformas para o sucesso internacional."

"Muitas empresas e empresários entendem mal a natureza da competição e o trabalho por trás dela... A realidade competitiva de hoje exige liderança. Líderes acreditam em mudanças... Esse deve ser o objetivo para nações e companhias: não apenas sobreviver, mas alcançar a competitividade internacional. E não só uma vez, mas continuamente."

2.1.3. Ambiente Empresarial

O ambiente empresarial corresponde ao contexto onde a estratégia competitiva de uma unidade empresarial é formulada.

Fajnzylber (1988) revela que no mercado não competem somente empresas; confrontam-se **sistemas** produtivos, esquemas institucionais e organismos sociais, em que a empresa constitui um elemento importante, mas integrada a uma rede de vinculações com o sistema educacional, a infra-estrutura tecnológica, as relações gerentes - trabalhadores, o aparato institucional, público e privado, o sistema financeiro, etc.

De acordo com Porter (1991), existem **4 fatores básicos** que determinam os limites daquilo que uma unidade pode realizar com sucesso.

Os que dizem respeito ao **ambiente interno** são os **pontos fortes e fracos da companhia** - seu perfil de ativos e suas qualificações comparadas às de seus concorrentes, o que inclui recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca,... e os **valores pessoais** de uma organização - as motivações e as necessidades dos indivíduos que a compõem. Os pontos fortes e fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito.

Aqueles que se referem ao **ambiente externo** são as **ameaças e oportunidades da indústria** em que uma unidade empresarial atua - definem o meio competitivo, com seus consequentes riscos e recompensas potenciais - e as **expectativas da sociedade** - o impacto sobre a empresa de fatores como os interesses sociais, a política governamental e outros. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo.

É importante que estes 4 aspectos sejam considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas, ou seja, sua estratégia competitiva.

Varga (1995), reflete criticamente e revela que o ambiente brasileiro "não parece levar em conta a importância das empresas para o progresso do país." Ele cita como indícios de descaso a baixa taxa de natalidade e alta taxa de mortalidade, pois 50% das empresas não sobrevivem aos primeiros cinco anos de vida. "Nosso mercado acionário é embrionário e os bancos são uma fonte dispendiosa de recursos. Nossas empresas em geral são geridas por um presidente concentrador de poder. Somente as empresas de capital aberto possuem conselhos. Se quiser ser competitivo internacionalmente, e ao mesmo tempo gerar bem-estar para sua população, o Brasil terá de criar um ambiente empresarial mais adequado."

2.1.4.Ética Empresarial e Ética Individual no Brasil

Como afirmamos em Enz (1994), ao abordarmos a questão ética empresarial e individual, temos de ter em mente a importância e a influência das unidades empresariais na vida das pessoas que com elas colaboram.

Hoje as empresas em muitos países, inclusive no Brasil, suprem educação (ou até mesmo a reeducação), treinamento, alimentação, saúde e por fim um dos bens mais valiosos numa sociedade como a nossa: o emprego.

Desta forma, o "patrão" é indiscutivelmente um "formador de opinião" de peso. A ética individual é, portanto, fortemente influenciada pela ética empresarial.

Ética é definida como o estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.

Dentro deste contexto, acreditamos ser importante mencionarmos dados e estudos disponíveis, nos últimos 2 anos, sobre o perfil da maioria dos nossos empresários.

Segundo Nadas (1993), superintendente da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), a maioria das empresas acredita que, ao cumprir a lei, está adotando uma posição ética, o que prova que a conduta de grande parte de seus executivos está desvinculada da moral pessoal.

Pesquisa, por ele mencionada, promovida em conjunto pela FIDES, Arthur Andersen e Gazeta Mercantil, junto a empresários e executivos brasileiros, constatou a seguinte ordem de prioridades:

- 1o. O respeito às leis
- 2o. O respeito ao cliente
- 3o. O respeito à comunidade e ao governo
- 4o. O respeito ao empregado

Heil (1995-1) reforça que a maioria das companhias passa para as pessoas a mensagem de que o primordial é o acionista, deixando subentendido que os clientes ficam em segundo lugar e os funcionários não têm importância.

Aprofundando-nos um pouco mais, ainda que ressaltando os percentuais elevados de taxaço, se observarmos os índices de sonegação divulgados pela Coordenação de Arrecadação da Receita Federal e citados por Lavoratti (1994) vamos concluir que mesmo o respeito às leis não é tão evidenciável.

Por exemplo, "para cada 1 R\$ que as empresas recolhem como imposto de renda, R\$ 1,40 deixam de ser pagos."

A divulgação recente - por parte de órgãos de defesa do consumidor e da saúde pública - de listas de produtos alimentícios contaminados, a fixação de altas margens de lucro, a exploração do trabalho infantil, a própria postura demonstrada frente aos planos de estabilização da economia e o "mix" entre investimentos operacionais e financeiros traduzem também comportamentos pouco exemplares.

Odebrecht (1995) alega que "existe uma ética da responsabilidade, que está acima da convicção."

Para ele, "a ética, no fundo, são as regras que um grupo estabelece. Você tem de ser fiel a essas regras...Antiético é o sujeito que não cumpre mais as regras. Naquele grupo foi pactuado isto. Pôde escrever, é a regra do jogo."

Caldeira (1995) salienta que o ano de estabilidade monetária trazido pelo Plano Real "não bastou ainda para abalar seriamente uma grande indústria nacional, a indústria do fracasso."

Pela retrospectiva realizada pelo autor, pode-se perceber que o culto ao fracasso em nossa economia tem sido exaltado por longo tempo: a frase "o Brasil se encontra à beira de um abismo" teve seu primeiro registro nos anais do Parlamento em 1831.

O referido autor enfatiza que pode se reconhecer em algumas notícias hoje veiculadas sobre o sobe-desce dos índices quase um protesto, pedindo a volta da inflação.

Segundo ele, a moeda estável é como um árbitro imparcial num jogo de futebol: uma alegria para quem domina a técnica e um grande transtorno para os que apelam, por falta de capacidade, às violações. Ao fim de um grande período de partidas jogadas com este tipo de arbitragem, o resultado é mais que previsível: os times mais bem organizados e que jogam melhor vencem. Entrar nesse mundo, para os industriais do fracasso é morrer... Em resumo, gente que vive de opinar sobre problemas, denunciar problemas, estudar problemas e, supostamente, resolver problemas precisa, acima de tudo, perpetuar os problemas.

Em seu entender, "para desindexar a indústria do fracasso da cabeça dos brasileiros vai ser preciso bem mais que argumentos. O Real está no bom caminho, mas atravessa um momento perigoso. A continuarem as reformas do modo como vão, haverá industriais do fracasso entrando em delírio... Por enquanto, ainda envergonhados, contentam-se em mostrar ceticismo com as notícias de que o grande esmoler do Tesouro está secando. Mas daí a resolverem trilhar o caminho do trabalho duro e da busca da competência vai um grande passo."

As dificuldades associadas à tomada de decisões em época de estabilidade, está calcada em 3 razões básicas, como nos mostra Almeida (1995-3):

.a primeira: a formação de preços - na falta de um índice para correção automática, nada é mais importante para o sucesso de uma empresa que o cálculo de sua lista de preços;

.a segunda: o planejamento - na falta da inflação torna-se muito mais difícil contemporizar o erro, abafar o insucesso ou retocar uma avaliação sobre desempenho;

.a terceira: o valor do negócio - num quadro de baixa inflação, as empresas ganham valor, pois o investimento produtivo torna-se extremamente mais interessante.

Quanto à postura dos empresários brasileiros. Gale (1995) avalia que se reclama muito do governo, quando se deveria agir e Moller (1995) critica severamente as empresas brasileiras que, segundo ele, gastam até 30% de seu faturamento, corrigindo defeitos e resolvendo conflitos causados por profissionais incompetentes. Via de regra, ele acredita que se emprega muitas pessoas para fazer poucas coisas. "O ideal é ter 50% das pessoas, pagar o dobro dos salários e produzir o triplo." Os gerentes, no Brasil, alegam que não devem delegar responsabilidades porque os subordinados são insuficientemente preparados, mas não investem em sua capacitação. Compreende que há empresas brasileiras se esforçando para ter qualidade, ainda que algumas confundam modismos e qualidade. Muitas outras, no entanto, permanecem indiferentes ao tema.

Resultados de recente pesquisa encomendada pelo SEBRAE (1995) e patrocinada pela ONU, mostram que o empreendedor brasileiro é persuasivo e busca novas oportunidades, mas relega, a um segundo plano, atividades fundamentais como o planejamento e o monitoramento do negócio.

Dentre as 10 características estudadas pela pesquisa, a persuasão e a rede de contatos são as "qualidades" mais percebidas (64%) pelos entrevistados como seus pontos fortes. As menos reconhecidas (36%) foram o planejamento e o monitoramento sistemáticos.

A procura por "pessoas chaves" para alcançar objetivos e manter um bom relacionamento comercial como estratégia para persuadir terceiros parece ser a grande preocupação da maioria dos nossos empreendedores.

Na avaliação dos coordenadores da pesquisa, o empreendedor deveria ter características mais equilibradas. Tal condição se refletiria em uma menor diferença entre os percentuais obtidos.

Um dos trabalhos que identifica a possibilidade de reversão deste quadro é o de Giacometti (1995), baseado nos resultados da pesquisa Termômetro Empresarial 94-95 conduzida pela Arthur Andersen. Ele identifica que "os ventos da modernidade estão arejando também a mentalidade empresarial."

Pela primeira vez, após quase uma década em que este levantamento é feito, surgem entre as principais preocupações do empresariado problemas como educação falha, má distribuição de renda, resgate da dívida social, corrupção e sonegação fiscal. A inflação deixou de ser apontada como a maior inimiga do país, o que indica que aumentou a confiança em relação ao desempenho do novo governo. Como consequência da abertura do mercado, a principal preocupação volta-se à elevada carga tributária.

A eliminação do déficit público, a reforma constitucional, a aceleração da venda de estatais, o saneamento das contas públicas e a ampliação da desregulamentação da economia fazem parte da terapia sugerida para manter a estabilidade dos preços na economia.

A fixação do próprio negócio como prioridade para investimentos é também constatação que destoa daquelas apresentadas em anos anteriores.

A conclusão da pesquisa aponta que, apesar das dificuldades vivenciadas por alguns setores, a maioria dos segmentos conseguiu se adaptar e bem, ao exercício de abertura da economia à concorrência internacional e à globalização. O empresariado nacional, segundo o referido autor, ganhou forças, ao longo dos anos de prolongada recessão, aprendendo a conviver com fatores adversos e está mais confiante e maduro para aproveitar as novas oportunidades surgidas.

Também surgem indícios de modificação da imagem das empresas familiares.

Furlan (1995-2) apregoa sua crença na viabilidade da empresa familiar, desde que os acionistas tenham em mente que a empresa é mais importante que as questões familiares e decidam lutar unidos pelo seu futuro.

Pontos importantes frisados no estudo de Bernardi (1995), no sentido da profissionalização da gestão nessas empresas, são a possibilidade dos sócios não necessariamente estarem no comando do negócio e a alternativa de se proceder a acordos societários. A Sadia optou por este instrumento para que os interesses de mais de 70 sócios pudessem ser conciliados.

Algumas questões que o acordo costuma prever são:

- .Os sócios podem sair da empresa e da sociedade quando quiserem? Como se dará a saída?
- .Como não misturar as atividades dos 3 núcleos - o familiar, o societário e o executivo?
- .Quais as regras para a utilização de bens e serviços da empresa pelos acionistas?
- .Pode-se doar ou vender ações a pessoas de fora das famílias dos sócios?
- .Quais as regras para empregar ou conceder estágios a membros dessas famílias?
- .Empresas de membros das famílias podem prestar serviços para a empresa?
- .Que tipo de negócio os sócios e seus herdeiros podem montar fora da empresa?
- .Como manter uma avaliação sempre atualizada do patrimônio da empresa e da parte de cada um para evitar conflitos quando alguém quer vender sua participação?
- .Como criar um plano ou seguro que garanta tranquilidade financeira para viúvas, órfãos, filhos excepcionais ou herdeiros?

Evidentemente, estas perguntas não têm respostas fáceis, mas é preferível pensar sobre elas, preventivamente.

Todos estes pontos abordados em relação à ética empresarial brasileira mostram por um lado, o anacronismo de nosso estereótipo gerencial. Por outro, indicam claras possibilidades de reversão deste quadro.

2.1.5. Ambiente de Trabalho

É atribuída a Hewlett (1995), fundador da Hewlett-Packard, o seguinte enunciado:

"As políticas e ações empresariais que devem fluir precisam estar fundamentadas na crença de que homens e mulheres querem fazer sempre um bom trabalho, um serviço criativo, e assim sempre procederão desde que a estas pessoas se ofereça um **ambiente adequado**."

Para os fins deste estudo, vamos nos referir ao termo **ambiente de trabalho**, como abarcador de aspectos físicos, racionais, sociais e ecológicos.

As **características físicas** do local de trabalho compreendem a infra-estrutura - ventilação, temperatura do ar, luminosidade, ruído, equipamento e material de trabalho adequados, etc - a segurança - higiene, limpeza, salubridade, equipamento e material de proteção, etc - e até mesmo a estética.

A este respeito convém ressaltar o trabalho da Sociedade Brasileira de Meio Ambiente e Controle de Qualidade de Ar de Interiores - BRASINDOOR (1995), entidade criada para cuidar e difundir no Brasil a expressão "Síndrome dos Edifícios Doentes". Tal fenômeno, detectado em meados da década de 1970, refere-se à relação de causa e efeito entre as condições ambientais observadas em áreas internas, com reduzida renovação de ar e os vários níveis de agressão à saúde de seus ocupantes.

Essas condições ambientais adversas assumiram importante área de estudo epidemiológico. As agressões ao conforto e ao bem estar nas áreas de trabalho promovem altas taxas de absenteísmo e considerável redução na produtividade do trabalhador.

O conjunto de **ingredientes racionais**, presentes nesse meio, engloba os conceitos e os métodos de trabalho. Trataremos no **Capítulo 3** dos aspectos referentes às implicações conceituais e metodológicas sobre os ambientes de trabalho.

As **características sociais** comportam o relacionamento entre as pessoas que convivem no ambiente. Este é o tema que dá seguimento a este capítulo.

Os **componentes ecológicos** dizem respeito ao relacionamento destas pessoas com os demais recursos e com os produtos presentes num determinado local.

2.2.Culturas

Com a revolução tecnológica e a globalização, parece cada vez mais evidente a existência de vias de mão dupla entre os meios de comunicação e a sociedade. Os primeiros influenciam assim como retratam tendências e acontecimentos. As pessoas exercem, ao mesmo tempo, dois papéis: colaboradores (funcionários) e consumidores. Seus hábitos, costumes, a forma de pensar e de agir são guiados e acompanhados pela mídia.

Muitos dos comportamentos que as pessoas sustentam em nossas organizações são trazidos de suas vidas fora do ambiente de trabalho e vice-versa.

No universo empresarial, o conceito de cultura nos ajudará a entender, por exemplo, porque frequentemente a associação entre duas empresas de diferentes países acaba trazendo - para seus gerenciadores - dificuldades não esperadas em relação aos dialetos de gestão.

Ou ainda, auxiliará a remeter às causas das reações e do desgaste de imagem que o anúncio de dispensas compulsórias de funcionários - como aquele efetuado pela Sandoz no Japão - podem trazer às empresas. Nakamoto (1995) fez o relato dessa experiência.

2.2.1.Culturas Organizacionais

Com relação aos valores, princípios orientadores e padrões que guiam os comportamentos em unidades empresariais, é novamente oportuno recorrermos à Sink & Tuttle (1993) que demonstram que a maior parte das organizações não pensou em explicitar os preceitos que deveriam servir de base ou orientação para os comportamentos. Geralmente, parte-se da premissa de que estes princípios existem e são intuitivamente **óbvios**. O pressuposto de que os preceitos podem ser deixados implícitos, e ainda assim serem eficazes, vem sendo cada vez mais questionado e invalidado.

Os autores mencionados sugerem que, assumindo o papel do "**marciano**" - o estranho que visita a empresa - podemos verificar com honestidade os princípios que orientam os comportamentos na unidade empresarial em que trabalhamos.

Esse exercício costuma gerar listas interessantes, tais como:

- Adie a tomada de decisões até a volta do chefe.
- Não assuma nenhum risco. ...
- Faça apenas a sua obrigação, de acordo com a descrição do seu cargo. ...
- Se você tiver uma boa idéia, não diga a ninguém enquanto não a colocar por escrito como sugestão, senão alguém vai receber os méritos por ela.
- Os que estão nos cargos mais altos raciocinam melhor - senão, por que estariam lá?
- Não somos pagos para resolver problemas e sim para fazer o trabalho.
- Os gerentes planejam, os empregados executam. ...
- Não dê informações, pois isso nos tornaria vulneráveis e perderíamos poder.
- O poder é finito, por isso devemos adotar a mentalidade do tudo ou nada (eu ganho, eles perdem, eles ganham, eu perco, etc).
- Se a produtividade aumentar, a organização ganhará e nós perderemos.

Esta lista de princípios, que parece estar orientando o comportamento de gerentes e empregados, poderia se estender indefinidamente.

Os autores citados acreditam que o comportamento da equipe gerencial e dos líderes dominantes criam e moldam a **cultura** de uma instituição.

Segundo Schein (1985) **cultura** é normalmente definida como o padrão de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo na medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - que vem funcionando suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ele aponta também como dimensões básicas da cultura:

- .regularidades comportamentais observadas na interação das pessoas;
- .as normas que surgem nos grupos de trabalho;
- .os valores dominantes adotados por uma organização;
- .a filosofia que orienta as políticas e a prática, em relação aos funcionários e clientes;
- .as regras e o limite do jogo, necessários ao sucesso, ao progresso e à boa convivência na empresa e
- .a sensação ou o clima transmitidos pelo layout físico e pelas interações pessoais.

Carr & Littman (1992) comentam que, apenas 1/10 da "individualidade" de uma instituição - a ponta do iceberg - é visível: organograma, regras, regulamentos e outros pronunciamentos públicos. Os restantes 9/10 "estão escondidos" da visão externa.

Segundo Serva & Jaime Jr. (1995), em que pesem os enormes abusos praticados em nome desse conceito - **cultura organizacional** - tão caro à antropologia, como também o caráter manipulativo embutido na inconsistente idéia de "gerenciamento da cultura organizacional", os anos 80 assistiram a uma verdadeira redescoberta da antropologia como mais uma das ciências humanas capazes, ao lado da sociologia e da psicologia, de fornecer subsídios à compreensão dos fenômenos administrativo-organizacionais.

No entender dos autores citados, a apreensão do "fato humano" vai revelar, no nível da teoria, que menos do que o "locus" próprio do "sucesso", da "excelência gerencial", da sagacidade e do pseudo êxito de alguns executivos - tornados heróis mitológicos no mundo dos negócios por meio de interpretações teóricas de segunda mão - a organização produtiva é um dos espaços sociais onde os seres humanos mais são submetidos à angústia, à ansiedade, ao sofrimento moral, a doenças físicas e psíquicas, a frustrações, ao egoísmo, ao orgulho, à vaidade e ao poder. Segundo os autores, é preciso encarar o homem, também nas organizações, como um ser de prazer e sofrimento.

2.2.2.Liderança

Schein (1985) afirma que, a rigor, "a única coisa que os líderes realmente fazem é criar e gerenciar cultura."

Davis (1995), ao mesmo tempo em que atesta que os melhores líderes parecem ter talento inato de fazer as coisas acontecerem em culturas, situações e organizações diferentes, reconhece que a liderança é algo que pode ser aprendido e ensinado. No entanto, muitos não encontram a magia da verdadeira liderança.

Adizes (1993) mostra que o papel da gerência consiste em proporcionar à organização uma liderança que a leve a sua plenitude e a sua manutenção.

Sink & Tuttle (1993) mostram que existem **culturas estagnadas** em muitas organizações e que isso ocorre porque nossos líderes e equipes gerenciais não desenvolveram de modo contínuo suas técnicas gerenciais. Segundo eles, a habilidade das equipes gerenciais em administrar e adaptar a cultura terá grande influência sobre os níveis de performance alcançados.

2.2.3.Paradigmas

O rompimento de paradigmas é quase sempre necessário à mudança da cultura. Paradigma é definido como um padrão, exemplo ou modelo, tradicionalmente aceito de encarar situações, de coletar e processar informações, tomar decisões, resolver problemas, etc.

Alguns paradigmas, relacionados pelo Folheto "Qualidade Total" SEBRAE/Folha de São Paulo (1994-3), comuns às unidades empresariais brasileiras são:

."Errar é humano", referência à aceitação passiva de justificativas para as falhas, para os desperdícios. A sugestão de substituição por "Acertar é humano" nos parece lógica, pois as pessoas acertam muito mais do que erram. Se isso não fosse verdade, o homem teria desaparecido da face da Terra;

."Cachorro velho não aprende truques novos", uma clara negação à ênfase sugerida pelo aprendizado;

."Santo de casa não faz milagres", referencia o não reconhecimento da capacidade do pessoal da organização em transformar a realidade e

."Casa de ferreiro, espeto de pau", ou seja, não praticar aquilo que se prega.

Ayan & Berg (1995) nos falam de "inabilidades" que ocorrem quando vemos o mundo de forma linear e não sistêmica. As 7 "inabilidades" que tolhem o pleno potencial das empresas e explicam porque muitas não atingem a longevidade são:

.a identificação, por parte de cada pessoa na empresa, com sua função, ignorando o reflexo de suas ações sobre o sistema organizacional;

.a tendência de culpar o ambiente externo ou os parceiros de negócios, quando a empresa vai mal, impedindo a busca de solução efetiva;

.o reconhecimento aos funcionários mais ativos - os que resolvem problemas em pouco tempo - mesmo que as soluções apresentadas sejam imediatistas e as causas dos problemas permaneçam;

.o condicionamento a olhar a vida como uma série de acontecimentos óbvios, que prejudica uma visão de mudança a longo prazo;

.a priorização da eficiência ao reagir contra ameaças súbitas sobre a competência para percebê-las gradativamente";

.o aprendizado através de experiências, com erros e acertos, sem apurar o processo de decisão e

.o trabalho de equipe com pessoas que raramente expressam seus sentimentos, suas divergências e seus conflitos. Resultado: mantêm uma aparência de equipe coesa, são eficientes em se manter distantes do aprendizado e - o complemento é nosso - a qualquer momento, podem se desestabilizar.

Barker (1986) coloca que para que uma organização consiga vencer seu desafio rumo ao futuro, necessariamente, terá de proceder a um exame de seus paradigmas. Ele assinala que:

.os paradigmas são comuns, pois, na maioria das vezes, somos dirigidos por eles e não percebemos sua influência;

.os paradigmas são úteis, pois funcionam como filtros;

.a paralisia dos paradigmas é a doença terminal da certeza, a qual se manifesta quando um paradigma se torna "o paradigma". Em um mundo em mudança, o efeito se amplifica, pois a paralisia dos paradigmas nos torna cegos a novas e melhores maneiras de fazer as coisas. Os filtros nos impedem de ver aquilo que não se ajusta, não se adequa aos nossos padrões;

.aqueles que criam novos paradigmas parecem ser estranhos, que nada ou pouco investiram nos velhos paradigmas e, portanto, nada ou muito pouco têm a perder, criando novos. As novas idéias costumam vir de pessoas independentes, que estão à margem do paradigma existente;

.é preciso ter coragem e visão para escolher novos paradigmas, pois aqueles que assim o fazem, assumem grandes riscos. Automóveis, computadores, noticiários por TV a cabo não haviam sido completamente testados e aprovados. **Não existiam dados suficientes, como aliás, nunca existem em condições de incerteza. Para saltar em direção ao novo, as pessoas se alicerçam na fé;**

.cada pessoa pode decidir modificar seus próprios paradigmas. Eis o ponto-chave. Paradigmas não são incorporados geneticamente. O japonês não é, por natureza, superior ao brasileiro. Os padrões e modelos são aprendidos, adquiridos com a experiência.

Sink & Tuttle (1993) colocam uma sábia questão que gostaríamos de repassar: anos atrás, quem acreditaria que um país que elaborava produtos ruins nos anos 50, alcançaria o maior superávit na balança comercial e uma sólida reputação de qualidade nos anos 80?

Este é um exemplo de mudança de paradigmas.

Moller (1992) coloca que muitas pessoas duvidam que a filosofia japonesa de qualidade possa ser transferida a países com outras tradições culturais.

Ele responde que **qualquer sociedade, empresa ou organização pode fazer aquilo que os japoneses fizeram.**

Hoje no mundo, temos vários exemplos de iniciativas vencedoras, fora do eixo dos "Tigres Asiáticos" e inclusive na América Latina, a comprovar esta afirmação.

2.3.Mudanças

2.3.1.Mudar é preciso!

Acreditamos que as informações e tendências discutidas até este ponto, tenham tornado mais clara a compreensão do desafio, bem como a premência de ações positivas e mudanças que levem à melhoria de performance requerida.

Falando sobre a turbulência que marca a economia ocidental, Hutchins (1993) nos mostra que qualquer empresa, com vontade de fazê-lo, poderá enfrentar qualquer concorrência. Mais importante do que as técnicas é a atitude mental de todas as pessoas envolvidas.

No entanto, conforme afirmam Sink & Tuttle (1993) **permanece uma crença generalizada de que manter o "status quo" seja suficiente para o êxito e sobrevivência... Esta crença está na raiz dos problemas de cultura organizacional encontrados na maioria das organizações.**

Muitas pessoas preferem acreditar que o que está ocorrendo é apenas um pouco diferente do que acontecia na situação anterior. Outras reconhecem condições muito parecidas.

É comum ouvirmos, a propósito de propostas de programas de qualidade e de reestruturação, também nas unidades empresariais brasileiras, as seguintes frases:

. "Não nos venham com conversa! Nossa equipe está fazendo o melhor que pode!";

. "Chegamos ao nosso limite! Não temos tempo a perder e não temos fôlego para absorvermos outras atividades!";

. "Nossa empresa é diferente!" ou

. "Não funciona no âmbito governamental."

Na linha do célebre "em time que está ganhando não se mexe", Taucher (1995) contribui, mostrando que o sucesso produz automaticamente as sementes do declínio, todas elas fortemente relacionadas com a tendência humana natural de continuar a repetir a receita que deu certo no passado. Segundo ele, a inércia nas organizações maduras normalmente assegura que as mudanças sejam mínimas; o amor ao sucesso impede que se acabe com a base das vitórias do passado.

Para melhor caracterizarmos as dificuldades atreladas à mudança de cultura, entendemos ser oportuno citar alguns trechos de Von Zak (1994), consultor que mantém contato constante com nossas empresas:

"Da mesma forma que o lado racional detecta os problemas e constata que para solucioná-los são necessárias medidas efetivas que irão acarretar profundas mudanças nos hábitos e situações já pré-estabelecidas, o subconsciente humano teme o novo, o desconhecido. Se por um lado, a face criativa e curiosa do ser humano anseia por romper com o usual, por outro lado, há o antagonismo da insegurança, do risco em estar fora das suas zonas de conforto.

Isto explica, em muitos casos, as situações em que as deficiências e os desafios são de conhecimento geral da organização, e estes são simplesmente ignorados como se houvesse mesmo um pacto inconsciente entre seus integrantes. Em algumas ocasiões extremas, chega-se até a acreditar realmente que eles não existem, e pobre daquele que ousar questionar algum dia aquele verdadeiro tabu." ...

"Outras vezes, o que se observa é a adoção de medidas paliativas que funcionam como tratamento para eliminação de sintomas, mas que raramente tratam as verdadeiras causas das questões. Postergar ações realmente necessárias também é um recurso muito utilizado, sob o pretexto da eterna falta de tempo e das prioridades, porém sem considerar que esta opção implica o risco de um futuro em que poderá não haver mais condições para corrigir as distorções existentes e reverter os danos causados. Isto é cada vez mais verdadeiro, face à velocidade em que as transformações estão acontecendo no mundo atual..."

2.3.2. Resistência e Adesão a Mudanças

A resistência a mudanças é natural, mas tem de ser diagnosticada e trabalhada de modo eficaz. Pesquisa publicada pela Information Week (1995) apontou este item em primeiro lugar com 60% do universo pesquisado, entre os principais obstáculos aos programas de reestruturação.

Azevedo (1995) aponta aspectos psicológicos - como o medo, a incerteza e a perda - e aspectos relacionados com o "jogo do poder" como motivadores da resistência.

A adoção de posturas passivas em relação aos acontecimentos, o sentimento do "medo de mudar" - causado pelo receio de perda de "status", pelo reconhecimento de parcela da própria culpa na situação anterior e pela insegurança de confiar em pessoas que se mostraram, ao longo do tempo, não merecedoras desta confiança - devem ser questionados e ter sua substituição estimulada por atitudes positivas.

Em ambientes onde lateja um alto índice de apego ao "status" vigente, podemos ouvir expressões do tipo:

"Isso é culpa deles!" ou "Vocês erraram!" ou ainda "Isso não é comigo!"

Entendemos ser interessante ressaltar alguns pontos importantes apontados por Carr & Littman (1992) a respeito de mudança advinda da implantação da Gestão através da Qualidade, de resistência, de rejeição, de aceitação, de adoção e de adesão a esta metodologia de gerir operações:

.toda mudança requer seu gerenciamento, ou seja, um conjunto de estratégias e métodos para introduzi-la;

.o envolvimento das pessoas na configuração e na introdução da mudança é essencial à criação do sentido de propriedade e de compromisso;

.a resistência se manifesta através de qualquer conduta que sirva para preservar o "status quo", quando se tenta mudá-lo. Rejeição significa a preservação do "status quo" ou o reconhecimento de que o resultado da adoção da inovação é totalmente negativo para alguém. A rejeição provavelmente parecerá positiva aos rejeitadores;

.as pessoas normalmente não rejeitam uma inovação. Resistem ou não aceitam a forma como a inovação transforma suas vidas;

.muitas vezes as pessoas não expressam seu descontentamento, mas não cooperam para efetivar a mudança - resistência velada - ou tentam sabotar os esforços empreendidos;

.existem consequências sociais da mudança: para algumas pessoas serão positivas e para outras serão negativas. Consequências sociais negativas são o cerne da questão de qualquer medo de mudanças. Quer real, quer imaginário, o motivo alegado terá de ser tratado como real. Em dúvida, as pessoas não tomarão qualquer atitude ou tentarão sabotar a iniciativa;

.as pessoas resistem à mudança imposta, pois ninguém gosta de ser forçado a mudar, especialmente se isto significa uma alteração radical na forma como o trabalho é realizado. Os autores apontam como razões de **ressentimento**, experiências anteriores mal sucedidas, que suscitaram grandes esperanças nas pessoas para "logo em seguida" serem canceladas;

.ao resistir às mudanças, as pessoas fornecem informação vital, "feedback". Estão dizendo quem são, quais são seus recursos e limitações, bem como suas atitudes com relação a idéias novas, ou seja, estão indicando o que é preciso fazer para que a mudança seja introduzida com sucesso. Permitir que as pessoas envolvidas se expressem é essencial;

.os referidos autores, quando em trabalho de consultoria, sugerem aos clientes, a separação das reclamações em duas categorias: observações válidas sobre o alcance da metodologia e observações baseadas nas consequências sociais. A primeira requer a melhoria da técnica, já a segunda, uma estratégia para conquistar sua aceitação pelas pessoas;

.as pessoas reagirão à mudança, mas elas podem ser persuadidas a aceitá-la. A aceitação, contudo, não significa que elas adotarão a inovação. Mesmo quando o fazem, elas podem não usar a inovação da forma desejada, e podem vir a deixar de usá-la. Será preciso ler os verdadeiros sentimentos e reações das pessoas e diagnosticar suas razões. Aí então se fará necessário reforçar os sentimentos positivos e superar os negativos;

.há 2 tipos de aceitação: a atitudinal e a comportamental. A aceitação atitudinal significa que as pessoas acreditam que, para elas, a mudança vale a pena, enquanto que a aceitação comportamental indica que elas adotarão a mudança, cumprindo ordens, acreditando ou não na iniciativa;

.o processo de adoção de uma inovação passa pelas seguintes fases: informação, consideração, aceitação, teste, início do uso e sustentação;

.a adoção sustentada e contínua de uma inovação é amplamente desejável;

.a concordância de todos em torno da mudança é praticamente impossível. O que se faz necessário é a presença de uma **massa crítica** de aceitação. Massa crítica significa o ponto onde, para tornar a mudança viável e permanente, a maioria das pessoas acredita que os tipos certos de gerentes e funcionários, em número suficiente, adotaram a mudança.

Barros de Castro (1995) assinala que particularmente nas universidades e nos institutos de pesquisa brasileiros ainda se preservam fortes componentes de inspiração fordista, em suas formas de organização. Assinale-se, adicionalmente, que no caso do Estado, verifica-se enrijecimento adicional das concepções hierárquicas, em decorrência do conteúdo positivista presente desde sua organização republicana. Assim, há resistências adicionais de natureza ideológica às transformações inerentes à incorporação de novas tecnologias. Não menos significativas são as resistências às mudanças decorrentes das estruturas de poder consagradas pelas hierarquias vigentes.

2.3.3. Os Papéis da Tomada de Decisão, Estilos Gerenciais e Implementação de Mudanças

Adizes (1993) apresenta, ao focar **mudanças, conceitos importantes relacionados à tomada de decisões, à qualidade destas decisões e à sua implementação**, contribuições fundamentais no tratamento destes assuntos.

As decisões são necessárias porque estamos sempre enfrentando mudanças. Se nada mudasse em nosso meio ambiente, não precisaríamos tomar decisão alguma. Bastaria reimplementarmos as decisões tomadas no passado. Quanto maiores forem as mudanças, mais decisões teremos que tomar e mais complexas elas serão. Contudo, tomar decisões e não implementá-las é um exercício acadêmico de futilidade. Portanto, para analisarmos a qualidade da gerência e da liderança, temos que analisar a qualidade das decisões tomadas, bem como a eficiência e a eficácia com que poderão ser implementadas.

Por qualidade de uma decisão, devemos entender a condição de determinado ato decisório tornar a organização mais eficiente e mais eficaz a curto e a longo prazo.

Apesar do referido autor, trabalhar especificamente os conceitos de eficácia e eficiência, acreditamos que outros critérios de performance, como a produtividade, a inovação, a qualidade e a qualidade de vida no trabalho possam complementar a idéia.

A qualidade de uma decisão não permite prever a probabilidade de sua implementação. Pelo contrário, a experiência tem mostrado que decisões de qualidade e implementação eficiente são, muitas vezes, incompatíveis.

De acordo com o citado autor, geralmente, aquilo que leva as organizações a tomar decisões de alto calibre prejudica a eficiência da sua implementação e aquilo que as leva a uma implementação eficiente corrói a qualidade das decisões.

2.3.3.1. Os Papéis do Processo Decisório e Estilos Gerenciais

Adizes (1993) ensina que para podermos antever a qualidade de uma decisão, precisamos obter respostas afirmativas a duas perguntas:

- . todos os papéis do processo decisório foram desempenhados?
- . esses papéis foram desempenhados juntos?

Os papéis - que explicam como se desenvolvem as culturas organizacionais, por que, quando e como se modificam ao longo de seu ciclo de vida, por que as decisões poderão falhar e predizem que tipos de decisões serão tomadas e como - são os seguintes:

- .P de Produzir;
- .A de Administrar;
- .E de Empreender e
- .I de Integrar.

A primeira função do processo decisório é o papel **P**, que direciona a empresa ao atingimento de seu **propósito** - motivo de sua existência ou enfoque que polariza a interdependência de seus membros - de forma eficaz e a curto prazo. Para identificar corretamente o propósito de uma organização - o que fazer - é preciso saber quem são os clientes, atuais e potenciais, e quais as suas necessidades.

A segunda função é o papel **A**, que significa sistematizar, rotinizar e programar as atividades da organização para que as coisas certas sejam feitas no momento certo e na intensidade certa. Com a **administração** adequadamente desempenhada, a organização será eficiente, a curto prazo. **A** concentra-se em como fazer.

Devemos notar que as funções **P** e **A** geram eficácia e eficiência a curto prazo. A empresa será lucrativa, mas não por muito tempo.

Para que uma empresa seja eficaz e eficiente também a longo prazo, duas outras funções terão de ser desempenhadas.

O terceiro papel é o **E**, preparar-se proativamente para a mudança, análogo a planejar - decidir o que fazer hoje, em face do que se espera do amanhã. Para o desempenho deste papel são necessários **criatividade** para imaginar o futuro e capacidade de **assumir riscos**. "**Empreender não significa adaptar-se a um ambiente em transformação**". **Adaptar-se sugere passividade e reação, não atividade e ação**. Esta função torna a organização eficaz, a longo prazo. Enfoca por que ou para que fazer.

O quarto papel é o **I**, o de mais difícil explicação, especialmente na sociedade ocidental. Esta função consiste em desenvolver uma cultura de **interdependência** e de **afinidades**, identificando **uma causa mais elevada**. Para tanto, é preciso transformar a consciência da organização de mecanicista para orgânica. Estruturas organizacionais convencionais direcionam a visão dos colaboradores em cada setor ou área para suas tarefas específicas. Mas as tarefas possuem uma interdependência que precisa ser gerida para que seja possível atender o propósito da unidade empresarial. A função **I** enfoca quem e com quem fazer.

Toda vez que um desses papéis não estiver presente, poderemos predizer que o modelo de tomada de decisões será imperfeito, batizado como "estilo de antigerência". O **lucro** é resultante da forma como os 4 papéis são desempenhados, e de como a organização atua, a curto e a longo prazo.

Se entendemos que o desempenho dos 4 papéis traz a uma companhia eficácia, eficiência, proatividade e organicidade, não podemos deixar de reconhecer que essas funções são interdependentes e prejudicam-se mutuamente.

É raro encontrarmos um gerente capaz de desempenhar com a mesma capacidade os 4 papéis simultaneamente, ou seja, alguém **PAEI**. Somos todos antigerentes em maior ou em menor grau, pois nenhum de nós é perfeito.

Quadro V - Estilos PAEI

Estilos de Gerência	Características
P de Produtor	Voltado para o cliente, para as tarefas, dedicado, prático, decidido, produtivo, entusiasta, pragmático.
A de Administrador	Organizado, eficiente, minucioso, metódico, racional e lógico.
E de Empreendedor	Capaz de assumir riscos criativamente e com uma visão global, orientado para mudanças e experiências.
I de Integrador	Sensível às pessoas, voltado para seus interesses e necessidades, associativo, agregador e emotivo.

Fonte: Adizes (1993)

E existem casos extremos: o gerente **P** - "o solitário" - o gerente **A** - "o burocrata" - o gerente **E** - "o incendiário" e o gerente **I** - "o político". Nestes casos todos, estamos tratando de aberrações, de "estilos antigerenciais" e não é difícil imaginar porque estes estereótipos tenham sido batizados desta forma.

Em condições normais, diante de uma mesma situação ou de um mesmo problema, pessoas diferentes apresentam soluções ou propostas diferentes porque os papéis existentes no processo decisório estão presentes, em maior ou em menor grau, em cada uma dessas pessoas.

É extremamente importante que uma determinada pessoa tenha seu(s) papel(éis) predominante(s) exercido(s) com a máxima competência, mas é também imprescindível que o grau em que se manifesta(m) seu(s) papel(éis) não predominante(s) seja suficiente para permitir que esta pessoa possa interagir, dialogar com aquelas que detêm outros estilos.

As diferenças de estilo, comumente, levam ao conflito. O interrelacionamento geralmente causa divergências e se essas não forem "bem resolvidas", o resultado é um conflito destrutivo ou não-funcional. Um conflito só é construtivo ou funcional quando promove o crescimento, quando gera a aprendizagem, quando produz a mudança pretendida.

Em um ambiente de aprendizagem, diferenças e divergências são bem-vindas. As pessoas podem reconhecer, com maior facilidade, que, contemplados pontos de vistas e enfoques diferentes sobre o mesmo assunto, as decisões resultantes são mais ricas, têm mais qualidade.

Uma decisão não estará finalizada ou bem definida enquanto todos os 4 papéis (PAEI) não estejam expressos em suas dimensões decisórias: por que / quando fazer (E), o que fazer (P), como fazer (A) e quem vai fazer (I). Existem também as dimensões complementares: por que não / quando não fazer (E), o que não fazer (P), como não fazer (A) e quem não vai fazer (I). É preciso saber o que é e o que não é a tarefa.

2.3.3.2. Eficiência de Implementação de Decisões

Uma vez definida uma decisão, temos uma condição necessária, mas não suficiente para sua implementação.

Adizes (1993) assinala que para implementarmos uma decisão, necessitamos de um "certo tipo de energia", cujas fontes são: autoridade, poder e influência.

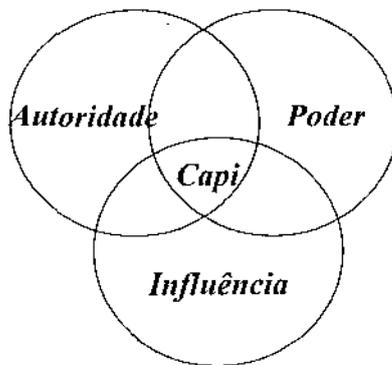
Autoridade (a) é definida como o direito de tomar uma decisão, de dizer sim e não. Direito formal, inerente ao cargo e que independe do nível de instrução de quem o ocupa, do poder, das relações e dos contatos.

Poder (p) é a capacidade de punir ou de recompensar. Todo aquele cuja cooperação for necessária para implementar uma decisão, e que puder negar-se a cooperar tem poder. Isto significa o que a maioria dos gerentes não vê ou não quer ver: o poder está com seus subordinados. Quanto mais se desce no organograma, maior é o poder. O grau de poder de uma pessoa depende de quanto é necessária sua cooperação e quanto ela monopoliza o que é preciso.

Influência (i) é a capacidade de alguém conseguir com que outro faça algo por vontade própria, geralmente suportada por informação, sem recorrer à autoridade ou poder, sem coação ou ameaça.

A Figura 5 representa além das 3 fontes já mencionadas, outros conceitos como "autorância" e **conjunção de autoridade, poder e influência (Capi)**.

Figura 5 - Capi



Fonte: Adizes (1993)

Vamos às definições:

."autorância", é definida por Adizes (1993) como toda a área dos 3 círculos, ou seja, é igual à $a + p + i$, e

.conjunção de autoridade, poder e influência (**Capi**) representa a área comum aos 3 círculos.

O referido autor afirma que "se, por um lado, ninguém sozinho pode ter Capi total sobre sua tarefa, o fato é que um grupo de pessoas pode, em conjunto, ter Capi suficiente."

Mas isto não é simples de se conseguir.

2.3.3.3.Conflitos

Em unidades empresariais em que o Capi está repartido entre várias pessoas, geralmente a **autoridade** fica com a gerência, o **poder** com os subordinados e a **influência** com os tecnocratas.

Esta situação pode gerar um conflito de interesses. Os que detêm autoridade podem estar focados em crescimento, participação no mercado, lucros, retorno sobre investimento e distribuição de dividendos. Os que têm poder podem desejar maiores salários, um ambiente de trabalho melhor ou ainda maior estabilidade de emprego. Os que exercem influência podem querer mais verbas para pesquisa, melhores equipamentos e as mais precisas e exatas soluções para um problema.

Uma comunhão de interesses se faz necessária, pois a curto prazo, o atendimento aos 3 grupos é impossível. Conflitos de interesses são normais, num dado momento qualquer.

Vamos nos aprofundar neste tema no Capítulo 4, por ora limitamo-nos a referenciar que para uma decisão ser implementada é preciso conhecer quanto Capi a pessoa ou o grupo responsável tem para levar a efeito sua tarefa.

2.3.3.4.Apoio Cultural às Mudanças

Dados disponíveis sobre as mudanças nas 1000 maiores empresas brasileiras, revelados pelo SEBRAE/Folha de São Paulo (1994-4), indicam que:

.dos funcionários ouvidos, 85,5% estão conscientes para a necessidade de treinamento, para o que representa em termos de diferencial competitivo para a empresa e para seus próprios benefícios quanto à motivação e à valorização profissional;

.das unidades pesquisadas, 42,5% reduziram o número de níveis hierárquicos, e

.a rotatividade de pessoal nestas organizações foi reduzida em 31,7%.

Muitas pessoas querem "ver a Qualidade acontecer", mas poucas estão realmente dispostas a se envolver, a "pagar o preço", a correr riscos, a rever valores e princípios orientadores, idéias pré-concebidas e a aprimorar seu relacionamento com outras pessoas e com os demais recursos.

Por outro lado, cresce exponencialmente o número de livros e artigos publicados, cursos e palestras, versando sobre "auto-ajuda" ou "desenvolvimento pessoal e profissional". A Neurolinguística, técnica de motivação psicológica, de indução positivista - até há alguns anos restrita a profissionais da área clínica - de acordo com Robbins (1995), vem se tornando uma ferramenta eficaz para as empresas, nos programas de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros.

Em geral, os indivíduos tendem a se impor limites muito inferiores ao seu real potencial, influenciados por sua trajetória de vida, por sua condição sócio-cultural e pelos acontecimentos do cotidiano empresarial - a incerteza sempre presente na tomada de decisões, a redução do número de cargos por reengenharia ou "downsizing".

Por melhor que seja o treinamento, uma pessoa jamais conseguirá evoluir de forma satisfatória, pessoal e profissionalmente, se não se dispuser a rever esses limites auto-impostos.

O conhecimento só gera resultados quando convertido em ação. Os tempos atuais requerem das pessoas dinamismo e criatividade e, como vimos, muitas vezes, estas pessoas estão embotadas, engessadas.

Muitas instituições, de acordo com o testemunho de Sink & Tuttle (1993), começam a gerenciar os **sistemas de apoio cultural**, explicitando seus princípios orientadores.

Capítulo 3 - Considerações sobre Metodologia e Conceitos

Neste capítulo, estamos realizando algumas considerações sobre conceitos e métodos.

O escopo deste trabalho não comporta o aprofundamento em técnicas e métodos específicos ou o seu detalhamento. Nossa intenção aqui é explorar a discussão em torno de quais características metodológicas são mais adequadas à gestão no tempo em que estamos vivendo.

Existem várias formas de gerir negócios de modo a propiciar aos acionistas a adequada rentabilidade ou a auto-sustentabilidade de um empreendimento.

Desta forma, é extremamente importante refletirmos sobre os conceitos, as técnicas e os métodos que hoje utilizamos, bem como sobre aqueles que, em estando disponíveis, podem ser usados, de forma alternativa ou de forma combinada às outras.

Entendemos que o número de opções existentes sugere a impossibilidade prática em conhecer, dominar e utilizar, de forma efetiva, grande parte dos conceitos, das técnicas e dos métodos colocados a nossa disposição. A cada dia que passa, a cada hora, ... mais e mais novas ferramentas se tornam disponíveis.

Algumas organizações, notadamente as grandes, têm dificuldades em inovar, em incorporar inovações. Muitas vezes, as pessoas, individualmente, conseguem assimilar mais rapidamente as novas informações recebidas.

Outro ponto em que precisamos nos fixar é que boa parte da base conceitual e metodológica transmitida, ensinada, divulgada, aprendida, aplicada e utilizada nas escolas e nas unidades empresariais brasileiras, durante as últimas 3 décadas, está composta por métodos e técnicas oriundos dos EUA, geradas e empregadas pelos americanos justamente no período marcado pela acomodação e pela arrogância, em que cederam maior terreno para que outras nações - como Japão e "Tigres Asiáticos" principalmente - lograssem alcançar posições de destaque no cenário econômico internacional.

Mais ainda, depois de esforços significativos dirigidos à compreensão do "desafio" que se apresenta, esta gama de ferramentas foi, por eles mesmos, abandonada e substituída - paradoxalmente, em alguns casos, até mesmo por técnicas desenvolvidas no início deste século - para que se tornasse possível melhorar consideravelmente sua performance e seu nível de competitividade internacional.

Serva & Jaime Jr. (1995) confirmam que no caso da formação dos administradores no Brasil, historicamente aquele país foi a grande matriz do conhecimento transmitido pelas escolas, desde a criação das primeiras unidades, efetivada nos anos 50 através de convênios entre os governos brasileiro e americano. Nesses convênios, a Michigan State University e a University of Southern California foram as principais transferidoras do conhecimento requerido. A continuidade da importação de metodologias administrativas no Brasil foi garantida mediante o largo emprego de mecanismos de mitificação, pois seu real poder de generalização é falho, conduzindo muitos gestores brasileiros a uma condição de eternos consumidores de mitos. Decorrido quase um século de esforços voltados à sistematização teórica, o já constituído campo da administração não pode se dar ao luxo de continuar repetindo tamanhos enganos.

Heil (1995-1) destaca que, hoje, as escolas de administração - de forma geral - não estão preparando os líderes para um mercado formado por organizações flexíveis.

3.1.Métodos e Técnicas

Já mencionamos no tópico **Tendências em Gestão de Unidades Empresariais**, o termo "mar de siglas", utilizado por Cogan (1995). Certamente, um dos grandes dilemas que aflige gestores e técnicos, em nossos dias, é como se manter constantemente informado e atualizado sobre as novidades metodológicas sem ser enredado por elas.

Indo além, é preciso identificar o momento correto de se decidir pela substituição ou pela incorporação de nova(s) ferramenta(s).

A Gestão através da Qualidade incorporou contribuições de ciências de natureza bastante diferente, como a filosofia, a sociologia, a psicologia, a estatística, a administração, a economia e a engenharia.

Entre os métodos e técnicas mais recomendados, disseminados e utilizados, nos últimos anos, podemos citar:

- .Trabalho de Equipe;
- ."Benchmarking";
- .Pesquisa de Mercado;
- .Desdobramento da Função Qualidade (QFD);
- .Engenharia Simultânea;
- .Just in Time / Kanban;
- .Planejamento e Medição para Melhoria da Performance;
- .Análise de Sistemas Organizacionais (ASO);
- .Metodologia de Identificação de Itens de Controle (MIIC);
- .Análise do Campo de Forças;
- .7 Ferramentas Gerenciais;
- .Gestão Estratégica de Custos;
- .Sistema de Custeio ABC (Custeio Baseado nas Atividades);
- .Custos da Qualidade;
- .Custo-Alvo;
- ."Kaizen" e o Ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Verificação e Ação);
- .5 S's ou 5 Sensos;
- .Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP);
- .Delineamento de Experimentos;
- .Controle Estatístico de Processos (CEP);
- .7 Ferramentas Estatísticas;
- .Estimação;
- .Construção de Intervalos de Confiança;
- .Testes de Hipóteses;
- .Regressão Linear;
- .Normas ISO série 9000 e
- .Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Como podemos perceber, neste ligeiro exercício de memória, relacionamos um leque bastante grande de opções. Além disso, muitas destas ferramentas podem ser utilizadas de forma integrada e muitos dos métodos englobam outras ferramentas.

Vamos procurar oferecer alguns exemplos:

.o Trabalho de Equipe, através das mais variadas técnicas - do já totalmente incorporado "Brainstorming" às "Conferências de Busca do Futuro" consolidadas por Weisbord & Janoff (1995), podem constituir - e normalmente assim ocorre - a base para a aplicação de praticamente todos os outros métodos que dependem da participação e do compromisso de grupos de pessoas como o Planejamento para Melhoria de Performance, a Formulação de Visão e de Missão de uma Organização, os 5 S's, o MASP, o CEP, etc;

.a Estimação, a Construção de Intervalos de Confiança e os Testes de Hipóteses são técnicas extremamente úteis e bastante difundidas para a análise de dados obtidos com Pesquisas de Mercado ou com a coleta de dados durante a fabricação de produtos e a geração de serviços de uma unidade empresarial;

.as 7 Ferramentas Estatísticas compõem um excelente ferramental para a avaliação dos processos, a detecção dos problemas existentes, bem como para a identificação de suas causas;

.a Análise de Sistemas Organizacionais (ASO) é a primeira das oito etapas do processo de Planejamento para Melhoria da Performance;

.o QFD recebe e trata informações das Pesquisas de Mercado e facilita a prática da Engenharia Simultânea;

.os conceitos de Custos da Qualidade, Custo-Alvo e o Sistema de Custeio ABC estão praticamente inclusos em Gestão Estratégica de Custos;

.o MASP pode ser visto como um detalhamento do Ciclo PDCA, utiliza fortemente o Trabalho de Equipe e as 7 Ferramentas Estatísticas no levantamento e análise dos dados disponíveis, bem como no encaminhamento e no teste das soluções alternativas;

.as 7 Ferramentas Gerenciais constituem um instrumento valioso de auxílio à implementação do PDCA e, por consequência, ao cumprimento das etapas do MASP, complementando e **não** substituindo, as 7 Ferramentas Estatísticas;

.tanto as 7 Ferramentas Estatísticas quanto as 7 Ferramentas Gerenciais, dentro de cada grupo, têm seu uso recomendado preferencialmente de forma concatenada, embora cada ferramenta possa ser utilizada de forma isolada;

.a MIIC pode ser útil para o CEP e para o Planejamento e a Medição para a Performance;

.a Avaliação ou mesmo a Auto-Avaliação de unidades empresariais, através dos critérios do PNQ ou das Normas ISO série 9000, pode sugerir subsídios relevantes para a tomada de decisão quanto a que caminho ou caminhos uma organização poderá trilhar;

.a Análise do Campo de Forças é importante no diagnóstico que antecede a mudanças significativas;

.os 5 S's oferecem uma excelente contribuição no sentido de aguçar o senso crítico das pessoas e de unir razão, emoção e ação, possibilitando a criação de uma base sólida para a triagem de informações, para a fixação de prioridades na formulação de objetivos e na execução de atividades, para a seleção de materiais e equipamentos realmente indispensáveis, para a avaliação de aquisições de materiais e equipamentos imprescindíveis, etc;

E por esta linha de raciocínio, traríamos à tona, inúmeras possibilidades.

Mais ainda, a maioria das ferramentas citadas admitem usos e contribuições em diferentes condições, por exemplo:

- .a utilização para identificação de tendências de mercado;
- .a utilização na administração das interfaces entre mercado, cadeia de valores e empresa, e também
- .a utilização para a melhoria dos processos internos à organização.

É fundamental reconhecer em que circunstâncias uma técnica pode ser utilizada.

Charnet (1994) ressalta a importância da utilização adequada das ferramentas estatísticas nos processos de tomada de decisões, bem como os cuidados que devem ser tomados na identificação e no dimensionamento do problema a ser estudado, no planejamento do experimento, na coleta dos dados e na análise, e no enquadramento da situação que se apresenta em relação às técnicas disponíveis para a sua solução.

Por exemplo, é fundamental a identificação do tipo de distribuição de probabilidades que explica o comportamento de determinada variável em uma certa população. Quando partimos de premissas incorretas, ainda que a aplicação de fórmulas e os cálculos sejam processados de forma correta, as conclusões a que chegaremos não terão a utilidade desejada.

É preciso também considerar a influência do ambiente sobre a metodologia a ser aplicada.

Oferecer um amplo leque de métodos é algo extremamente saudável, mas a escolha daqueles que venham efetivamente a ser utilizados deve ser decisão do próprio grupo que irá usá-los.

Um determinado grupo se sente muito mais motivado a utilizar, de forma correta, uma ferramenta apropriada, quando isto "faz sentido" para ele. A imposição no uso de uma técnica geralmente conduz a resultados medíocres.

Diante da "proliferação dos métodos" vivenciada atualmente, cada vez mais, tornam-se essenciais tanto a atualização constante em relação ao que está disponível quanto a seleção acurada, participativa, do que realmente interessa, pois:

- .os recursos são limitados para o investimento de acesso a cada técnica;
- .em condições normais, deve-se esperar algum retorno sobre a aplicação de determinada ferramenta e
- .o desgaste e o descrédito causados pela troca excessiva de métodos, em ambientes não adequadamente preparados para mudanças, têm de ser considerados.

3.2. Conceitos

Deming (1990) celebrizou os fundamentos da Gestão através da Qualidade.

A base de seu pensamento está no "**Saber Profundo**", conceito que se compõe por elementos de:

- .Visão Sistêmica;
- .Teoria da Variabilidade;
- .Teoria do Conhecimento e
- .Psicologia do Trabalho.

A **Visão Sistêmica** aplicada às organizações mostra que as empresas são organismos onde várias atividades são realizadas, utilizando recursos humanos e materiais, de forma coordenada, para a consecução de objetivos bem definidos, em prazos bem definidos. Da perspectiva sistêmica vem a conclusão de que a otimização dos resultados das partes de um todo não necessariamente leva à otimização dos resultados desse todo.

A orientação para o cliente e a horizontalização traduzem-se em manifestações da Visão Sistêmica.

Como vimos em **Performance**, existem sistemas fornecedores de recursos e sistemas clientes àquele em que nos situamos, portanto diferentes sistemas podem ser interdependentes e interconectados.

Com a **Teoria da Variabilidade**, incorpora-se o conceito, enfatizado por Deming (1990), de que não existe o "valor real" de uma variável observada, mas sim uma "estimativa de seu valor".

Charnet (1994) esclarece que em um determinado processo é praticamente impossível mantermos, exatamente as mesmas, todas as condições envolvidas. Ocorrem variações em materiais, em métodos de trabalho, em máquinas, no desempenho das pessoas... Por isso ocorrem os defeitos, as falhas, as perdas. Considerar e analisar, a fundo, as fontes de variação é essencial para que possamos reduzir esta variação e, por consequência, os desperdícios.

O trabalho com fatos e dados, o destaque aos "poucos vitais" em contraposição aos "muitos triviais" e o reconhecimento da existência de causas sistêmicas e de causas especiais, bem como da necessidade de diferenciar os métodos de solução de problemas com causas comuns e especiais são consequências do reconhecimento da presença da variabilidade.

Identificados os aspectos "poucos vitais" (sistemas, processos, tipos de defeitos, etc) - "restrições", "gargalos", "objetos de esforço de melhorias de performance momentâneas" - deve-se procurar estabilizá-los, eliminando suas causas especiais.

Temos de ter em mente que, para processos estabilizados, demandas de explicações para variações ocorridas entre os limites inferior e superior de controle causam o que Deming (1990) chamou de "Tampering", efeito que deteriora a performance de um sistema ao invés de melhorá-la.

Somente faz sentido trabalhar com objetivos pré-estabelecidos em sistemas e em processos que estejam sob controle e tenham planos de melhorias consistentes.

A **Teoria do Conhecimento** tem dois aspectos distintos: a explicação teórica e o conjunto de experiências. A explicação teórica, além de esclarecer as observações feitas no passado, deve permitir previsões sobre acontecimentos futuros.

Fazem parte do escopo do **aprendizado** das organizações:

- .o emprego do Ciclo PDCA da forma mais abrangente possível, para buscar melhorias técnicas, administrativas, de comunicação, de relacionamento interpessoal, etc;
- .como enfatiza Senge (1990), o entendimento de que paradigmas e modelos mentais em tempos de estabilidade são fontes de produtividade, mas em épocas de transição - que parecem se aproximar mais do cenário atual e futuro - são fontes de bloqueio, e
- .o reconhecimento de que é essencial "aprender a aprender".

Na maioria dos casos, até há algum tempo atrás, ao obter a graduação em algum campo do conhecimento (Engenharia, Economia, Medicina, ...) a pessoa julgava, e de certa forma esta expectativa era confirmada pela sociedade, ter atingido um "status" que lhe garantiria "portas abertas" pelo "resto da vida". Hoje, as pessoas enfrentam e compreendem outra realidade: o aprendizado é contínuo, não cessa mais. **Basta estar vivo para aprender.**

Eis algumas das lições reproduzidas na Nova Filosofia Gerencial da Rhodia (1994):

- .quando entendemos que as outras pessoas nos complementam e associamos este sentimento à humildade, evoluímos muito;
- .quando participamos, aprendemos mais do que quando somos informados dos resultados;
- .quando o aprendizado é situado - acontece no local de trabalho - se manifesta de maneira bem mais intensa, bem mais abrangente, bem mais duradoura, bem mais aplicada do que quando efetivado em "locais de treinamento";
- .quando o aprendizado é ocasional - ocorre no momento presente - novamente a intensidade e a condição de incorporação são extremamente maiores em relação ao aprendizado intencional ou planejado;
- .jogos e simulações são recursos que permitem acelerar e reforçar o aprendizado;
- .quanto mais próxima for a alternância entre o emprego do ciclo do conhecimento e o emprego do ciclo da ação, maior é a possibilidade de retenção, e
- .o saber distinguir "problemas simples" - com causas especiais ou assinaláveis - dos "problemas complexos" - com causas sistêmicas ou comuns - é também importantíssimo.

Da **Psicologia do Trabalho**, Deming (1990) mostra que a motivação para o trabalho deve estar no próprio trabalho, evitando-se o usual esquema de recompensas e castigos.

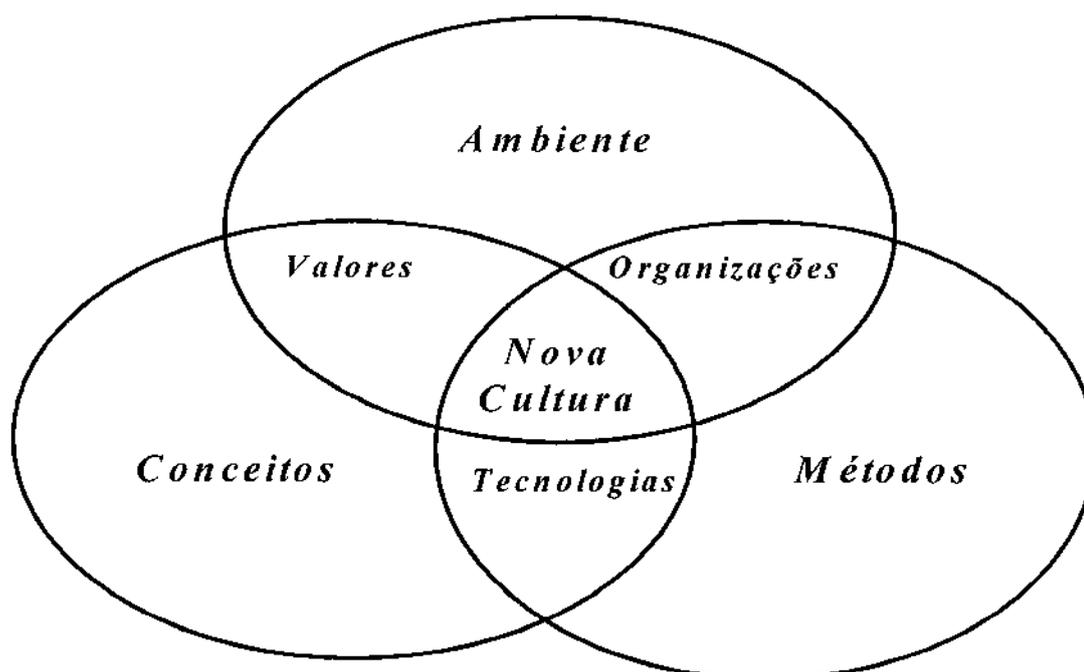
A valorização das pessoas está relacionada à incorporação da psicologia ao universo das organizações. Está ligada à compreensão da importância de se trabalhar com o **ser humano integral**, da importância do alinhamento de propósitos, do compartilhamento de valores e de princípios gerenciais. Está também ligada à percepção da importância do equilíbrio entre recompensas extrínsecas ao trabalho em si - salário, segurança de emprego, reconhecimento, relacionamento com a chefia, etc - e intrínsecas - sentir o trabalho como um desafio, como algo diversificado, como melhoria e aprendizado contínuos, como algo caracterizado pela presença de autonomia e como algo que tem significado amplo e clareza em relação às perspectivas futuras.

Sob esta ótica, os líderes são pessoas que criam espaço de atuação e ajudam outras pessoas a atuar e a crescer.

3.3. Filosofia de Gestão e "o Canal"

A **Filosofia de Gestão através da Qualidade** contempla **Ambiente, Conceitos e Métodos**, como mostrado na Figura 6 - Gesta/Uniemp (1994).

Figura 6 - Filosofia de Gestão através da Qualidade



Fonte: Gesta / Uniemp (1994)

Mas quando se fala em mudar, em necessidade de mudar, em imperiosidade de alterar situações, o que vem à mente de empresários, executivos, consultores, assessores, gerentes, equipes gerenciais, funcionários - enfim de todos aqueles que opinam a respeito - é metodologia, é método.

Um dos requisitos primordiais exigidos hoje das lideranças condutoras de mudanças é identificar adequadamente "o canal aberto para diálogo", o "vaso comunicante".

Em geral, os tomadores de decisão estão mais afeitos a conversarem, a dialogarem sobre metodologia. Tal situação traz conforto também aos consultores.

Parece estar claro que, na maioria dos casos, teremos maiores dificuldades e complicadores, se nos propusermos a alterar ambiente e conceitos. Haverá maior resistência.

Não porque a mudança em relação a estes aspectos não seja prioritária, não seja fundamental. Não!

A mudança metodológica é aceita com maior tranquilidade. **Estamos mais acostumados a isto, aos modismos inclusive.**

Parece ser natural, encarar que os métodos que estamos utilizando "não sejam os mais adequados", que existam hoje "ferramentas melhores", mais apropriadas para o quadro econômico atual ou que tragam - ou possam trazer - um retorno maior sobre o investimento.

Isto parece "confortar" as pessoas. Assim, poderão continuar assumindo "a sensação de terem feito o melhor possível, dadas as condições anteriores."

Temos então **duas faces da mesma moeda.**

Por **um lado**, evidentemente, este processo de mudança tem de ser conduzido e cumprido com uma certa dose de "paz", com muita paciência e tranquilidade.

Mas para que possam ocorrer as transformações, tem de estar presente a consciência de que deveremos preferencialmente "direcionar o trabalho" à área comum aos 3 círculos da Figura 6.

Em outras palavras, é **imprescindível** que - mesmo que "o diálogo" gire em torno de metodologia - consigamos, no decorrer de certo tempo, perceber a importância de que as mudanças ocorram também em termos de ambiente e de conceitos.

É **extremamente valioso** dar-se conta de que "trabalhando" na área da **Nova Cultura**, estamos transitando pelo universo dos **Valores**, das **Organizações** e das **Tecnologias**.

É **fundamental** entender também que muito do que concerne a ambiente, a conceitos e a métodos, está fora do território das Organizações.

É **importantíssimo** compreender que uma determinada empresa, comumente, tem uma noção parcial de todo o campo das Organizações.

Sintetizando, a **paz** é essencial, mas é preciso enriquecê-la, complementá-la com a decisão de assumir o **risco** (o outro lado da moeda) envolvido no trafegar por ambiente e por conceitos, em direção às transformações.

Existe também o **perigo** de, ao iniciarmos o **diálogo** através da metodologia, nela mergulharmos e não conseguirmos mais voltar à tona.

Caímos então no impasse da **metodologia pela metodologia**. Muitas vezes, acreditamos em técnicas que não conhecemos bem, apegamo-nos ao método que, num determinado caso, ofereceu-nos bons resultados...

O mesmo pode acontecer em relação ao ambiente e aos conceitos.

Devemos evitar e recusar estas situações que nos limitam, que nos bloqueiam.

Vamos deixar aqui uma questão à qual tentaremos encaminhar uma resposta no **Capítulo 4: Que predicados os métodos a serem utilizados, no Brasil neste momento, devem conter? De que maneira devemos analisar o potencial de uma técnica?**

Capítulo 4. Suporte às Transformações Organizacionais

Quando falamos que o desafio da unidade empresarial, que existe hoje, é tornar-se uma Organização do Futuro, estamos tratando de transformação organizacional.

O título deste capítulo menciona transformações organizacionais. Não é por acaso que os termos estão no plural. As evoluções, as melhorias e as transformações são e serão contínuas.

Como já vimos, existem vários caminhos para obter adequada rentabilidade ou auto-sustentabilidade de um empreendimento. Não existe "a melhor receita" para uso generalizado. Peters (1995) diz que toda revista de negócios traz inevitavelmente um novo modelo a cada edição.

O receituário não é de certo simplório e não se pode esperar por soluções prontas ou empacotadas.

Cada pesquisador ou estudioso pode oferecer-nos suas respectivas leituras sobre o que imagina ser o desafio e quais deveriam ser as respostas apropriadas a ele.

As pessoas enxergam o mundo de formas diferentes e descrevem os problemas, oportunidades e soluções de modos diferentes, conforme sua experiência, conhecimentos e crenças a respeito de causa e efeito.

Se nos detivermos à análise das possibilidades brasileiras, vamos verificar que - salvo as exceções de praxe - o fato de termos convivido durante um longo período com fatores como altos índices de inflação e mercado fechado, levou-nos a negligenciar temas fundamentais para o exercício da gestão empresarial em sua plenitude, dentre os quais destacamos:

- .o marketing externo e interno, no tocante à satisfação e ao encantamento do cliente externo e do funcionário;
- .o ambiente, a cultura;
- .a estrutura organizacional, o planejamento e a medição para a performance e
- .a gestão de custos.

O cliente externo não tinha um grande número de opções para realizar suas compras. Em muitos casos, havia uma única opção.

O cliente interno - o funcionário - iludido com a espiral inflacionária e com os "altos" índices de reajuste salarial, recebia vários tipos de benefícios, mas o mais fundamental - a educação - teve seu valor subestimado e foi praticamente esquecido.

Portanto, por que satisfazê-los e encantá-los?

Que dizer do trabalho em ambientes degradados, extremamente insalubres, onde a convivência humana pode ser quando muito tolerada, do desrespeito pelos recursos materiais, dos números alarmantes de desperdícios?

Com relação à cultura, em nome do "jeitinho brasileiro", quantas decisões, posições e ações importantes deixaram de ser tomadas e assumidas?

Com relação à estrutura, ao planejamento, à medição e aos custos, a grande maioria dos erros, perdas e desperdícios era encoberta - ou mais que compensada - principalmente pela opção de ganhos proporcionados pelos investimentos financeiros atrelados à inflação.

Novamente pois, por que estruturar, planejar, medir e gerir com refinamento e acuracidade?

Ocorre que este cenário se alterou. Os níveis de inflação caíram muito e a abertura gradual do mercado está sendo exercitada.

O consumidor, com a estabilidade monetária, tem os preços na memória. Aos poucos vai se esclarecendo, conta com os organismos de defesa de seus direitos.

O empregado conscientiza-se de seus bens maiores: sua preparação para o futuro, o ambiente de trabalho saudável e seu emprego.

As questões que trataremos na sequência deste capítulo envolvem marketing, estrutura organizacional, planejamento, medição, custos, perdas e desperdícios.

Antes porém, vamos retomar o tema colocado no final do **Capítulo 3**:

Que características devem apresentar, preferencialmente, os métodos a serem utilizados, no Brasil neste momento? De que maneira devemos analisar o potencial de uma técnica?

Tais recomendações levam em conta a cultura organizacional predominante no país, os indicadores de desenvolvimento humano e de competitividade nacionais - especialmente educação - e a necessidade premente de atuação acentuada sobre perdas e desperdícios.

Praticamente todas as ferramentas citadas no capítulo anterior podem oferecer resultados bastante apreciáveis, desde que seus usuários tenham consciência de que os métodos escolhidos constituem os veículos para a incorporação de conceitos e para a renovação do ambiente.

Apesar de ser "muito mais confortável" julgarmos que nosso problema é exclusivamente metodológico, que nosso interesse, até por razões práticas, deve estar centrado em metodologia, é fundamental que procuremos desenvolver a pré-disposição a entender as questões que nos são colocadas de uma maneira mais abrangente.

De acordo com a Nova Filosofia Gerencial da Rhodia (1994), uma metodologia é concebida dentro de uma filosofia de gerenciamento específica. Quando empregada em momentos adequados e por períodos relativamente longos, aspectos importantes desta filosofia passam a fazer parte da cultura de quem a emprega. Uma metodologia, quando corretamente aplicada, contribui de forma importante para o "saneamento" do ambiente, em seus aspectos sociais, fazendo com que as emoções se voltem para os objetivos ao invés de retornarem aos aspectos subjetivos das relações interpessoais.

O rol de características que precisamos "enxergar" nos métodos escolhidos pode incluir:

.**simplicidade** - Não é sensato admitir que, no estágio embrionário em que nos encontramos, notadamente em termos educacionais, ferramentas complexas venham a ser aceitas, "compradas" pela grande maioria das pessoas;

.**orientação à performance** - Muitas (felizmente há exceções) das experiências conhecidas hoje, em nosso país, acabaram privilegiando **a qualidade pela qualidade**, acabaram tratando superficialmente as relações entre a qualidade e os demais critérios de performance ou até mesmo ignorando critérios importantes como eficácia, eficiência, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade ou auto-sustentabilidade;

.**estímulo à participação e ao trabalho de equipe** - Nossa cultura organizacional embute traços fortes de individualismo e mais, a força do grupo não é normalmente canalizada para os aspectos do trabalho. O trabalho de equipe pode e deve ir além de absorver produtivamente afinidades pessoais. Pressupõe condições ambientais saudáveis e treinamento adequado das pessoas para que o potencial do grupo seja aproveitado em nível próximo da plenitude;

.**estímulo ao desenvolvimento do senso crítico** - Com o advento da **Era da Informação**, começamos a receber um fluxo bruto de dados, principalmente através das redes de computadores. Assim, passa a ter mais valor a capacidade de diferenciar entre o útil e o inútil, o bom e o mau, o interessante e o chato. Quanto mais informação surgir, naturalmente maior será a necessidade das pessoas de interpretá-la, como nos mostra o artigo da *The Economist/Gazeta Mercantil* (1995). Este novo tempo democratiza o acesso a informações com as quais jamais havíamos sonhado. É preciso então saber triar, selecionar informações, estratégias, materiais e métodos alternativos;

.**direcionamento à redução ou eliminação de perdas e desperdícios** - Um país que perde ou desperdiça 1/4 de seu PIB tem de focalizar a reversão deste quadro. Em relação a este aspecto, existem as maiores oportunidades de ganhos significativos de curto prazo;

.**estímulo à reflexão sistêmica** - Nossa cultura organizacional, via de regra, privilegia uma visão acentuadamente departamentalizada, setorializada. Os problemas, as questões, as oportunidades de melhoria, muitas vezes, são vistos de forma local, estanque, sem a compreensão das implicações que as ações ou decisões tomadas trazem para o todo e para os outros atores. Atualmente, a maioria das organizações convive com seríssimos problemas abrangentes e busca encontrar seu espaço, em um cenário instável, extremamente dinâmico. Acreditamos, fortemente, que, nestas circunstâncias, a busca por melhorias pontuais - de pequeno impacto para o sistema como um todo - constitua uma forma velada de manter o "status quo" e de postergar ações que deveriam ter prioridade máxima;

.estímulo ao aprendizado e à melhoria contínua - Castro (1995) mostra que a visão mais atualizada da administração considera a necessidade de evoluir constantemente o negócio, abrangendo o empreendimento e a inovação como parte de seu escopo. Todos os funcionários são estimulados a se verem como empresários. A gestão estratégica faz parte do dia a dia e o planejamento é feito com a participação de todos. As capacidades de aprendizagem e adaptação precisam ser desenvolvidas, levando assim à organização inteligente, e

.ênfase no futuro - Sem dúvida, o presente é um tempo importante. Só podemos assimilar as experiências do passado porque chegamos até o presente. Só podemos compreender a importância dos fatos que nos trouxeram onde estamos porque chegamos até aqui. Da mesma forma, tudo o que fizermos ou deixarmos de fazer agora trará reflexos para o futuro. Mas também é essencial entender que podemos e devemos reservar tempo, recursos e esforços para pensar e começar a construir **já** o futuro desejado. A maior parte dos conflitos de interesses a que nos referimos, surgidos dentro das unidades empresariais, não têm solução a curto prazo. É vital manter a consciência de que o alinhamento de objetivos e propósitos, com razoável base sólida, só pode ser conseguido, quando visamos o futuro.

4.1.Sistemas de Apoio Cultural

No entender de Sink & Tuttle (1993), dentre as áreas de melhoria da performance a serem enfocadas para responder com êxito aos desafios propostos pela Nova Concorrência temos **os sistemas de apoio cultural**.

O gerenciamento de sistemas de apoio cultural exigirá o rompimento de muitos paradigmas e uma massa crítica de pessoas para isso.

Vamos frisar bem este ponto, os autores citados tentam nos vender uma metodologia que consideramos importantíssima para o suporte de processos de mudanças, no entanto derivam por uma trilha pouco usual. Procuram nos alertar que, por melhor que sejam a intervenção e a técnica de melhoria da performance, se não houver uma cultura que as apóie, elas terão menos êxito e provavelmente fracassarão. Eles afirmam terem visto organizações gastarem milhões de dólares em melhorias tecnológicas, que acabaram fracassando na obtenção dos resultados esperados. Reforçam terem visto organizações darem início a grandes campanhas e programas de melhoria da produtividade, que acabaram sucumbindo em um período de 2 a 3 anos.

Se, como já expressamos, o canal que está aberto ao diálogo é o da metodologia, que seja então este o canal a ser utilizado para introduzir técnicas que contribuam para ampliar a revisão e a seleção de valores, conceitos, princípios e ambientes adequados.

Weisbord (1992) nos mostra que técnicas não se importam com o que fazemos com elas. Assim, só funcionam quando **NÓS** funcionamos com teorias e práticas, de modo a espelhar **valores de aprendizado, de respeito mútuo, auto-responsabilidade, cooperação e integridade.**

Para Peters & Austin (1985), integridade reflete a coerência entre discurso e ação. Todos os conceitos de gestão tidos como unanimidades - escutar o cliente, escutar os funcionários... - são instrumentos que qualquer um pode usar para conseguir vantagem imediata sobre os outros. É preciso ouvir o cliente e/ou o funcionário, considerando verdadeiramente seu ponto de vista mais importante que o nosso.

O'Donnell (1994) explica que o indivíduo ou grupo que entende a lei de interdependência - implícita na visão holística - passa a ter um compromisso mais forte com melhorias. Se ele melhora, tudo melhora na mesma extensão. A busca contínua para melhorar os processos que envolvem pessoas nas organizações, muitas vezes é uma questão de elaborar uma lista de qualidades necessárias para o trabalho em equipe: respeito, tolerância, humildade, cooperação, percepção, sensibilidade, sinceridade... e assim por diante. No papel parecem maravilhosas. Colocá-las em prática requer entendimento e esforço pessoal.

4.1.1. Valores e Princípios Orientadores

"Somos felizes como consequência de nossos próprios esforços, uma vez que conhecemos os ingredientes necessários para a felicidade: Gostos simples, um certo grau de coragem, uma autonegação até certo ponto, amor ao trabalho e acima de tudo uma consciência limpa." Sand (1985)

A base de tudo nesta vida é constituída por **valores**. Estes valores devem estar associados às **virtudes humanas**. Valores relacionados aos vícios devem ser, de forma determinada, deixados de lado.

De fato, é importante saber quais valores devem nortear, orientar nossas vidas, assim como é fundamental **reconhecer que objetivos, estratégias e métodos são secundários em relação aos valores.**

Em uma época caracterizada por extremo dinamismo e evolução metodológica e tecnológica, em que dispomos fartamente de informações, produtos e serviços, parece-nos vital esta noção.

Mudanças em objetivos, em estratégias e em métodos podem ser admitidas a cada momento, pois buscamos **continuamente melhorar**. Podemos estar equivocados em relação às metas, às estruturas, aos processos, aos produtos...

Devemos estar permanentemente preparados para alterações, mediante adequada análise, decisão maturada no devido tempo, com participação através de processos estruturados, com alto grau de aceitação, consentimento e comunicação eficaz. Heil (1995-2) enfatiza que de nada adianta altos investimentos para grandes mudanças no sistema de trabalho se o comportamento do mercado se altera à mesma velocidade que as novas tecnologias. É preciso **acompanhar sempre e mudar nos momentos adequados**.

No entanto, mesmo sob estas condições, a **estabilidade** é perfeitamente possível às pessoas e aos ambientes de trabalho ou de lazer.

A estabilidade pode ser proporcionada, hoje mais do que nunca, pela predisposição, pela observação e pela prática dos valores associados às virtudes humanas.

Buscamos obstinadamente a prevenção de erros, mas é importante sabermos assumir alguns riscos calculados para aproveitarmos as oportunidades que se apresentam. A questão é "que riscos estamos dispostos a correr?"

Acreditamos que os parágrafos anteriores tenham indicado a resposta a esta questão.

Davis (1995) nos mostra que é fundamental também sabermos ajudar os outros a se arriscarem, recompensando este ato - mesmo que resulte em fracasso. Sem confiança de que não haverá punição em caso de falha, as pessoas não vão querer correr riscos. Os "erros" cometidos hoje, serão chamados de "experiência" amanhã.

Outro ponto essencial: os valores têm de ser constantemente praticados. Assim, o exemplo, as atitudes, a coerência, a escolha de padrões corretos que possam ser mantidos em todo relacionamento, em toda situação, proporcionam a tranquilidade e a paz tão almejadas.

Como não nos parece existir a consciência da sociedade em geral para este aspecto e, muito pelo contrário, o que percebemos é que, dia a dia, aumenta a névoa, a fumaça que envolve os fatos e sua interpretação, sentimos que possa ser bastante útil e proveitoso aprofundarmos nossa reflexão a respeito.

Conforme mencionamos no **Capítulo 1 - tópico Tendências em Tempos de Mudanças** e no **Capítulo 3**, grande parte das pessoas vivem perdidas, emaranhadas, desorientadas num "mar de siglas e de técnicas". Muito pior que isso, enxergam a **metodologia pela metodologia**, utilizam a **estratégia pela estratégia** e acabam, consciente ou inconscientemente, acreditando que **os fins justificam os meios**.

A maioria das pessoas se sente mais confortável em reconhecer suas carências em relação à metodologia, por exemplo, do que em relação a seus valores. Mas é preciso, como já frisamos, enfrentar, de forma decidida, as alternativas que temos.

Qualidade, segundo Lisondo (1995), é um processo de permanente mudança fortemente vinculada ao relacionamento e ao crescimento das pessoas. E o crescimento não é aprendizado e sim transformação. Origina luto e dor pelo abandono de referenciais conhecidos e, por outro lado, medo da incursão na densa floresta da incerteza. Por isso, crescer é um processo doloroso e as pessoas devem ser ajudadas para transitá-lo. Ele prossegue ensinando que, nos programas de educação para a qualidade, existem várias etapas. A primeira consiste em "arar a terra", ou seja, em "abrir os corações" para que as sementes da qualidade possam germinar.

Particularmente, entendemos que a raiz das resistências e do medo à mudança pode estar fincada em valores associados aos vícios, em comportamentos viciados. Por exemplo, que sentimentos estariam por trás da obsessão pela manutenção do "status quo"?

André (1995) enfatiza que a ética é individual e é coletiva, é do setor público e é do setor privado, é dos políticos e é dos eleitores, é dos cidadãos, não há precedência. Não é possível antecipar as etapas nem evoluir isoladamente; o ambiente nos influencia e nós, a ele.

Ela continua, afirmando que cada um de nós necessita cultivar um trabalho de autoconsciência sobre as limitações atuais de sua personalidade, rever crenças, hábitos, relacionamentos, para dar conta aos desafios do presente, como condição essencial para vir a ser participante ativo de um processo que já está em curso. Os sinais se multiplicam, e um deles é a motivação atual que está suscitando o esquecido tema da ética em nosso país.

Os valores que alicerçam todos os demais são **o respeito e a confiança**.

Estes dois valores comportam vários **níveis**. O auto-respeito e a auto-confiança, bem como o respeito pelo outro e a confiança no outro nos levam à predisposição, à observação e à prática de hábitos e comportamentos positivos.

A maneira como percebemos, como enxergamos o outro, provavelmente guarda grande proximidade da forma como somos percebidos ou enxergados pelo outro.

Esta idéia ajuda a compreender porque profissionais com estilos gerenciais tão diferentes podem perfeitamente trabalhar juntos e obter ganhos tão fantásticos de compreensão e de solução de questões.

A partir do respeito e da confiança, vêm a sinceridade, a honestidade, a humildade, a coragem, a tolerância, a transparência, a cooperação, a sensibilidade... essenciais ao trabalho de equipe bem sucedido.

Peters & Austin (1985) confirmam que coragem e auto-respeito são a parte principal da paixão. É persistir muito depois que os outros se chateiam ou desistem; é se recusar a deixar como está; significa que qualquer coisa menos do que o melhor que você pode imaginar o chateia realmente; preocupar-se em fazer o melhor para alguma coisa com a qual se importa e pedir aos outros para fazerem o mesmo é auto-exposição. Exige que você escolha um lado, que exiba sua paixão, que escolha uma posição e permaneça fiel a ela, mesmo sob o escrutínio de uma audiência, quando o desejo de agradar, de ser bem aceito, bem-vindo pode comprometer a visão interna mais clara. A paixão o expõe à crítica, ao desapontamento, à desilusão e ao fracasso, qualquer um dos quais é o bastante para atemorizar todos, menos os mais corajosos...

Como argumenta Gross (1985), a alternativa é pior.

Em cada atividade de nossa vida, temos de ter em mente que aquilo que construirmos no tempo certo e sobre a base sólida dos valores associados às virtudes humanas, nos trará benefícios duradouros e a tão necessária estabilidade. De outro modo, avanços obtidos através de comportamentos e hábitos viciados, quando não nos trazem problemas imediatos, sugerirão sempre a possibilidade - algumas vezes mais, outras menos remotas - de sermos submetidos a sanções, punições, de termos de enfrentar situações cada vez mais complicadas e turbulentas - o remorso, inclusive.

Como verificamos no **Capítulo 2 - tópico Culturas Organizacionais**, estudos desenvolvidos dentro das unidades empresariais demonstram a existência de princípios orientadores de comportamento muito diferentes daqueles esperados, daqueles que se supõe praticados.

Muitas organizações, hoje, compreendem a importância da discussão, da definição e da disseminação de seus valores, de seus princípios, não só internamente, mas principalmente estendidos ao relacionamento com toda a cadeia de valores e com parceiros em fusões.

Um exemplo bastante significativo, certamente não único, da deturpação de valores e de princípios orientadores de uma organização foi tema de capa da revista Business Week (1995-1). Na Bausch & Lomb, o Conselho de Administração vinha insistindo em que a companhia apresentasse números de 2 dígitos na coluna de crescimento anual de lucros. Recentemente, descobriu que os executivos de diversas divisões estavam falsificando informações para satisfazer as metas projetadas. Na subsidiária de Hong Kong, por exemplo, os executivos deram como vendidos 500.000 óculos Ray-Ban, quando, na verdade, eles tinham apenas sido transferidos para um depósito local. Mais tarde, foram vendidos com bons descontos ao mercado paralelo - um caminho escolhido também por executivos americanos e latinos. Na divisão de lentes de contato, uma grande quantidade de lentes não encomendada foi "empurrada" para os distribuidores. Os estoques que eles foram pressionados a aceitar eram suficientes para 2 anos de vendas ao consumidor.

Este é um exemplo claro de distorção de princípios e de distância entre planejamento e ação.

Respeito é diferente de temor.

Confiança é diferente de cumplicidade.

Transparência é diferente de habilidade em manipular.

Flexibilidade é diferente de "bagunça".

Adaptabilidade é diferente de "jogo de cintura".

A flexibilidade e a adaptabilidade são características altamente desejáveis, à medida que possamos modificar - com bom senso - objetivos, estratégias e métodos. Em relação a valores associados às virtudes humanas, a flexibilização traz, via de regra, consequências nefastas, nocivas ao ambiente.

Acreditamos poder dizer que, com referência a valores, ou estamos no rumo correto ou estamos no rumo errado. Não devem ser admitidos meios-termos e concessões de nenhuma espécie, sob nenhum pretexto.

Outra reportagem da Business Week (1995-2) mostra que empresas como a AT&T, a Boeing e a Lotus entendem que a espiritualidade pode ser uma ferramenta de administração. Segundo a revista, o tema entrou em alta nos EUA depois que a onda de Reengenharia ceifou milhares de empregos. Muitos dos "sobreviventes" nas empresas estão sobrecarregados de tarefas e necessitando repensar suas vidas. Questões aparentemente pessoais como "qual o significado de tudo isso?" ou "por que me sinto tão insatisfeito?" entraram para a rotina de trabalho de um grande número de executivos.

Na Lotus, por exemplo, um "comitê espiritual" está revendo os valores e as práticas da empresa. O objetivo é construir uma cultura forte para os tempos atuais.

Que resultados isto traz para as empresas?

A premissa é de que as pessoas trabalham mais felizes quando estabelecem relações existenciais entre a empresa - na qual passam boa parte do seu tempo - e as suas próprias vidas e, sentindo-se melhor, elas se tornam mais produtivas.

Na AT&T, um consultor especializado nessa área ajuda os executivos a melhorar sua capacidade de liderança por meio da definição de seus valores. Segundo a companhia, o treinamento tem trazido mais iniciativa aos empregados.

Hammer, um dos pais da Reengenharia, é citado na reportagem. Ele acredita que a literatura disponível sobre o tema traga "um amontoado de clichês", mas reconhece que trata "de coisas que realmente estão preocupando as pessoas".

Interesses dos mais diferentes agentes e setores são propalados e defendidos com garra por entidades representativas dos mais variados naipes. Tais interesses estão quase sempre respaldados por uma complexa legislação ou por costumes, hábitos incorporados nas últimas décadas.

Com acerto, as organizações buscam inserir-se em associações que as representem, que as suportem e que as defendam, em um cenário econômico-social atribulado como o que vivemos hoje.

No entanto, mesmo quando estamos "articulados" ou buscamos "articulações", quando detemos informações tecnicamente corretas, não podemos garantir a ausência da incerteza na quase totalidade das situações em que temos de tomar decisões. A **incerteza e o risco** estão presentes quase sempre. Podemos nos sentir, e frequentemente assim nos manifestamos, mais seguros, mais respaldados em nossas tomadas de posição, mas de nenhuma forma isto exclui a possibilidade de cometermos "enganos coletivos".

4.1.2. Resolução de conflitos

Como vimos no **Capítulo 2**, os conflitos funcionais podem ocorrer em qualquer equipe de trabalho. Segundo Adizes (1993), só não há conflito quando não se toma novas decisões ou quando não é preciso implementar novas decisões, o que convenhamos, em qualquer empresa viva, é fato raro.

Os conflitos podem ser construtivos ou destrutivos. Quando funcionais são construtivos, mas quando não são canalizados pelo sistema são destrutivos.

O que transforma o conflito em uma força destrutiva é a falta de respeito.

De fato, se somos capazes de compreender a importância da complementaridade, a importância de cada um dos diferentes papéis no processo de tomada de decisão, adquirimos o **respeito** por pessoas que têm estilos gerenciais e/ou pontos de vista diferentes dos nossos.

A partir do momento em que as pessoas, suportadas pelos valores que permeiam num dado ambiente, conseguem lidar adequadamente com suas desavenças - diferenças de opinião - as diferenças entre suas personalidades passam a ser insignificantes para desencadear conflitos.

Do mesmo modo, quando as pessoas atingem a compreensão de que, na implementação das decisões, é impossível que todos os interesses sejam contemplados a curto prazo, a **confiança** se torna fundamental.

Cada pessoa tem de confiar em si mesma e no seu potencial. Caso não seja expressa e diretamente beneficiada de imediato, deve confiar em que o desempenho futuro da organização como um todo proporcione sua recompensa. Cabe à alta administração, coordenar a geração de meios efetivos para que tal expectativa não seja frustrada.

Heil (1995-1) vem estudando a fundo a diversidade de opiniões e pontos de vista nas equipes e formula sua proposta a respeito:

...ter a mão de obra mais diversificada possível na empresa; empregados com experiências profissionais distintas, educação e culturas diferentes, de várias raças, com graus diversos de capacitação e com opiniões que se chocam. É importante não apenas tolerá-los, e sim, promovê-los;

.incentivar os funcionários para que formulem mais perguntas que respostas e para que questionem as fórmulas adotadas. Nunca usar aquela famosa e limitante frase "não me traga uma dúvida ou problema sem proposta de solução";

.estimular a criatividade e rechaçar a submissão;

.a alta administração deve manter um nível construtivo de debate interno entre os funcionários;

.criar algum tipo de recompensa para os funcionários que propuserem experimentos em busca de melhorias, mesmo que não dêem certo e

.delegar poderes a todos.

Ele prossegue afirmando que a diversidade de tipos e personalidades dentro de uma companhia é o combustível do processo de questionamento. A opinião de cada pessoa representa uma faceta da realidade; quando incentivadas, as realidades de diferentes funcionários se desafiam mutuamente e levantam novas dúvidas e possibilidades. Quanto mais diversificada a mão de obra, mais questões podem ser esperadas.

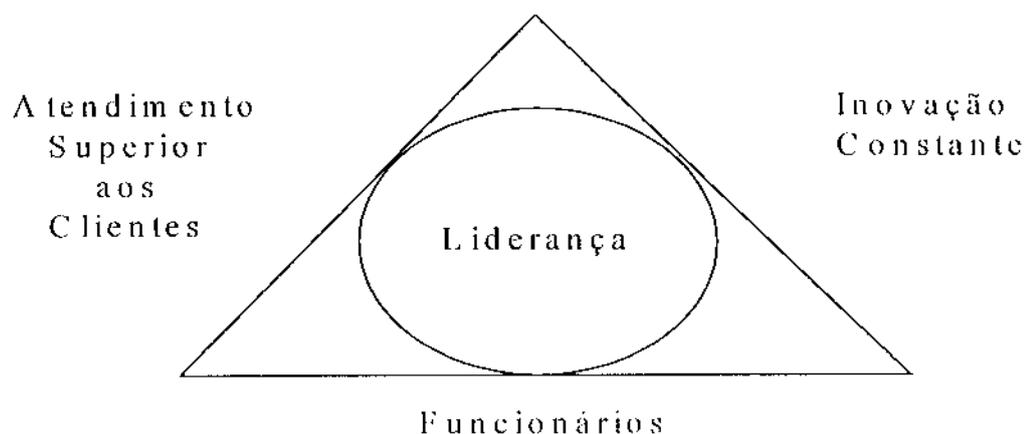
Se um funcionário - que tem uma opinião diferente daquela defendida pela maioria - não se sentir seguro para expressá-la, a organização não conseguirá ter um debate interno sistemático e construtivo. Para esta empresa, a cultura da melhoria contínua permanecerá inatingível. Os portões dos êxitos passados vão se manter abertos, mas o futuro pode ser ameaçador.

4.2.Recomendações Metodológicas para Transformações Organizacionais

4.2.1.MBWA

Peters & Austin (1985), ao modelar sua proposta - a **MBWA** (Managing by Wandering Around ou Administrar Circulando por Todos os Lados) - para criar e manter uma atuação excelente por um longo período, além de ratificar o **atendimento superior aos clientes** e a **inovação constante**, já colocavam que a base é construída sobre alicerces de **escuta, confiança e respeito**, pela dignidade e pelo potencial criativo de cada pessoa dentro da organização - os **funcionários**. Mostramos graficamente a MBWA na Figura 7.

Figura 7 - MBWA - Administrando Circulando



Fonte: Peters & Austin (1985)

"O maior elogio que recebemos foi o de um colega, no final do terceiro dia de um seminário de 4 dias de duração para presidentes de pequenas empresas no final de 1983. Todos estavam sentados, bebendo vinho branco, e ele falou de repente: "Sabem a que conclusão esses 3 dias nos levaram até agora? Para um flash ofuscante do óbvio." É verdade! Não há nada de novo... Dando a todos na organização o espaço para inovar, comportando-se com a cortesia comum em relação aos clientes, ouvindo os clientes e solicitando-lhes idéias, colocando-as depois em prática, ouvindo os funcionários e pedindo-lhes sugestões, colocando-as em prática depois. Andando por onde estão os clientes, os funcionários e os fornecedores. Prestando atenção ao orgulho, à confiança, ao entusiasmo, à paixão e ao amor. É o bom senso não é? Mas então outro bom amigo diz: "Acho que o óbvio não deve ser tão óbvio ou seria posto em prática mais vezes."...Descobre-se que o óbvio não é tão óbvio - e é bem mais difícil de realizar do que imaginamos!"

Em outro trecho nos ensinam que "aplicá-lo bem é uma arte. Entretanto, é uma arte que pode ser aprendida - e claramente não está ligada ao fato de se possuir uma mentalidade "expansiva". De fato, os melhores andarilhos são os introvertidos que começam com a capacidade de escutar, porque escutar, e não sapatear ou decretar, está no centro da MBWA."

Falando sobre professores, os autores citam a importância da intensidade do envolvimento e da empatia com os alunos. Talvez a maior indicação disto seja a quantidade de andanças que o professor faz - e, claro, tudo que a andança representa. O professor que se envolve está constantemente medindo o passo da sala de aula. O professor que não se envolve é visto, na maioria das vezes, escondido atrás da mesa. A mesma coisa é verdadeira com respeito aos vice-diretores e aos administradores.

Para ilustrar o que pensa, Peters tece comentários sobre a maneira como agia sua mãe, professora de 5a. série de uma escola primária suburbana, localizada entre Baltimore e Annapolis, trabalhando com alunos de formação étnica e sócio-econômica diferentes daquelas a que estava acostumada:

"Em primeiro lugar, ela estava totalmente envolvida. Estava de pé o tempo todo (fazendo MBWA). Não havia motivo para ter uma mesa, embora a sala da escola tivesse uma. Nunca estava atrás dela. Ela andava pela sala, cutucando, lisonjeando, empurrando, pressionando. Acima de tudo, tinha uma paixão por seus alunos...

Sua sala era um viveiro de criatividade. Todos tinham permissão de se expressar com um projeto especial. Ao mesmo tempo, caos evidente estava embutido em um contexto de disciplina extraordinária: cada aluno deveria demonstrar o maior respeito por todos os outros alunos - ou então! Não era tolerada qualquer falta de educação. **A disciplina e a criatividade não só não entravam em conflito como andavam lado a lado...**"

Assim é o modelo: cuidado com os clientes, inovação constante, funcionários atentos e atenciosos e um elemento que une todos os outros - a liderança.

4.2.1.1.Liderança e Qualidade Pessoal

Liderança, para Peters & Austin (1985), significa imaginação, comando encorajador, entusiasmo, amor, confiança, vivacidade, paixão, obsessão, consistência, o uso de símbolos, ... direção, circulação efetiva e muitas outras coisas. A liderança deve estar presente em todos os níveis da organização. Ela depende de um milhão de pequenas coisas feitas com obsessão, consistência e cuidado, mas todas essas pequenas coisas não levam a nada se a confiança, a imaginação e a crença básica não estiverem presentes.

Davis (1995), em verdadeiro tratado sobre o assunto, sugere alguns itens que devem ser praticados continuamente pelos líderes:

.líderes têm uma visão. Quando as pessoas têm uma visão clara, as decisões tornam-se mais fáceis. Se a coisa cabe na visão, dá para fazer; se não, descarta-se;

.líderes mantêm perspectiva. Eles precisam constantemente lembrar aos outros para onde a organização está direcionada e o que precisa ser feito para chegar até lá;

.líderes fazem a coisa certa. O dito "gerentes fazem certo as coisas e os líderes fazem a coisa certa" tem sido muito ventilado mas não tanto praticado. Muitos ainda passam a vida tentando fazer a coisa exatamente certa, mas na direção errada;

.líderes são **sempre** honestos. A honestidade ajuda os líderes na construção de confiança e respeito;

.líderes motivam e encorajam pessoas. As pessoas precisam acreditar que fazem diferença, que estão realizando algo significativo e importante. E gostam de participar do que está acontecendo. Outra chave da motivação é o reconhecimento. Palavras e ações positivas têm o poder de mudar atitudes de maneira permanente;

.líderes comunicam. Comunicação é uma área crítica para a liderança. Coisas como reuniões regulares para conversar sobre visão e filosofia são tão ou mais importantes do que reuniões sobre realização de projetos. Comunicações sobre o bem estar e a saúde das pessoas são muito importantes também. Elas gostam de saber o que está acontecendo, e de terem oportunidades de veicular suas idéias e "feedbacks" sobre como melhorar;

.líderes oferecem responsabilidade junto com autoridade quando da delegação das tarefas. Isto facilita bastante o desenvolvimento de motivação e do tipo de atitude que produz resultados;

.líderes formam equipes e

.líderes apóiam e ensinam. O ensino precisa acontecer em todos os níveis da organização para que ela cresça. Ajudar às pessoas no crescimento é um dos papéis mais importantes que um líder desempenha. E ensinamos tudo o que sabemos a todos, o tempo todo, não só os ajudamos a crescer, mas também crescemos cada vez mais. **Propriedade intelectual é um paradoxo recompensador: quanto mais se oferece, mais se tem.**

De acordo com o autor, as revoluções em liderança exigiram um "salto de fé". Líderes efetivos reconhecem que as pessoas são a força real e a espinha dorsal das organizações e que representam a verdadeira oportunidade para melhorias.

Cada um de nós poderia elaborar uma lista extensa de características desejáveis para um líder.

Duas colocações interessantes a este respeito, consideradas as peculiaridades do contexto empresarial contemporâneo, são:

.será que todas estas qualidades e atributos podem estar presentes em uma só pessoa ou em poucas pessoas?

.será que é suficiente e desejável que apenas uma ou poucas pessoas pratiquem estas qualidades?

Sinceramente, parece-nos muito mais sensato admitir que a liderança, nos tempos em que vivemos, deva ser treinada, praticada e exercida pelos grupos, pelas equipes, por todos os seus elementos.

Se concordamos com o autogerenciamento, temos de concordar que todos são importantes. Todos devem ser líderes. Todos devem se sentir líderes.

Outra faceta interessante sobre o assunto é revelada por Borges (1995). Ele afirma que a liderança é uma questão de estilo, varia de pessoa para pessoa. Mas o líder hoje não pode pretender dirigir a empresa. Quem a dirige é o mercado.

Moller (1992) ressalta a importância da ética, do senso moral e da integridade para a **qualidade pessoal** de cada um dos colaboradores de uma organização.

Segundo ele, a auto-estima é fortalecida cada vez que a pessoa demonstra, em palavras, atitudes e ações, aquilo que acredita ser correto.

Igualmente, o senso de integridade é reforçado e a pessoa pode continuar desenvolvendo características como independência, senso de justiça, inviolabilidade e incorruptibilidade.

O rol de atributos elaborado por ele vale para **todos**, líderes, gerentes ou não:

.cumpra suas promessas - mantenha seus planos;

.fale com as pessoas - não delas;

.admita seus erros. Não tente racionalizá-los, nem culpe outras pessoas pelos seus enganos;

.não espalhe boatos nem participe de intrigas;

.não faça observações depreciativas a respeito de pessoas ausentes;

.não fale negativamente de concorrentes;

.não critique uma pessoa na frente das outras;

.assuma sua parte da responsabilidade pelos erros cometidos por seus funcionários, colegas, amigos e sua família;

.não fale em público sobre os desacordos com sua família, seu chefe, seus colegas e funcionários;

.defenda os outros contra ataques injustos;

.diga aquilo em que acredita - e está disposto a repetir e defender;

.não finja que as idéias dos outros são suas. Nem aceite crédito pelas realizações de outras pessoas. Baseie seu progresso em seu próprio desempenho;

.explique as coisas de forma aberta e honesta. Não exagere. Não minta. Não tente ocultar coisas. Não mantenha nada "secreto";

.Não adie decisões desagradáveis, reprimendas ou más notícias. Seja afável, breve e direto.

E completa: "Se você estiver em dúvida quanto ao que fazer em uma determinada situação, faça-se as seguintes perguntas:

.Isso é legal?

.Como me sinto a esse respeito?

.Eu contaria isso à minha família e aos meus amigos?"

Moller (1992) nos apresenta 2 tipos de padrões para a qualidade pessoal utilizados pela TMI (Time Manager International A/S):

.o nível AP (actual performance) e

.o nível IP (ideal performance).

O nível AP - nível atual de desempenho - reflete aquilo que a pessoa está de fato fazendo na situação presente. É influenciado tanto por aquilo que a própria pessoa espera de si mesma, quanto pelas exigências que os outros colocam sobre seu desempenho.

O nível AP de alguém varia ao longo do tempo, em função de uma série de fatores com os quais mantêm correlação positiva:

.o reconhecimento e as recompensas recebidas;

.a natureza da tarefa;

.o conhecimento e a compreensão da meta a ser atingida;

.o tempo disponível, adequado à dificuldade da tarefa;

.a percepção de sucesso ou de fracasso nas ações empreendidas;

.a experiência e as habilidades;

- .o ambiente físico;
- .o ambiente psicológico;
- .o nível AP dos colegas mais próximos;
- .o nível AP da família e dos amigos;
- .o nível AP do chefe;
- .o nível AP de pessoas próximas pelas quais se tem grande respeito;
- .o nível IP da própria pessoa.

O nível IP - nível ideal de desempenho - expressa os desejos, as expectativas e as exigências de uma pessoa em relação ao seu próprio nível de desempenho. Está diretamente ligado a sua personalidade.

O ambiente em que a pessoa vive, influencia seu nível IP:

- .o exemplo dos pais e dos irmãos, em relação a virtudes como a honestidade, a ordenação, a limpeza, etc;
- .igualmente, o comportamento dos colegas de escola e/ou de trabalho, professores, amigos, pois ninguém gosta de ser excluído dos grupos sociais;
- .repreensões e correções percebidas de forma justificada e positiva - visando auxiliá-la a melhorar;
- .recompensas e punições, elogios e críticas;
- .as exigências técnicas e humanas, decorrentes de expectativas sensatas dos outros sobre a pessoa.

O nível IP é muito importante porque consiste num dos principais balizadores que uma pessoa pode ter. Ele determina como a pessoa avalia seu próprio desempenho e o de outras pessoas.

As atitudes fundamentais de uma pessoa em relação à vida, seu senso ético, seu senso crítico - de certo e de errado - são formadas durante as primeiras fases de sua existência. A pessoa carrega consigo, para as fases posteriores, essas atitudes ou valores e enfrenta desafios e assume a responsabilidade por suas ações.

O nível IP tem também efeito decisivo sobre o desenvolvimento pessoal, sobre as relações da pessoa com o mundo e sobre suas oportunidades futuras.

O citado autor mostra que durante os 8 primeiros anos de vida, o nível IP de uma pessoa é mais suscetível a influências. A partir dos 8 anos de idade, torna-se cada vez mais difícil influenciar o nível IP. No máximo até os 25 anos, o nível IP torna-se relativamente estável. Depois dessa idade, somente experiências emocionais fortes podem provocar mudanças perceptíveis no nível IP.

Os exemplos mencionados pelo referido autor dão bem a idéia de que tipo de acontecimentos podem levar as pessoas a revisarem seu nível IP:

- .a pessoa provoca um incêndio, esquecendo-se de desligar o ferro de passar roupas;
- .a pessoa, por descuido, perde o avião, tem que cancelar a reunião que houvera marcado com um cliente que, devido a esse cancelamento, anula um pedido de vulto;
- .a pessoa negligencia, provoca um acidente de trabalho e um colega é ferido.

Em todos esses casos, a pessoa se sente responsável e culpada pelo ocorrido.

Podemos acrescentar a esses exemplos, outras situações da vida como a perda de familiares próximos e queridos, uma enfermidade grave que atinge a própria pessoa ou um ente amado, etc.

Geralmente, nestes momentos, as pessoas se auto-estimulam muito fortemente a reverem sua vida, seu propósito de vida.

Uma pessoa realmente experimentará satisfação com seu desempenho quando seu nível AP estiver bastante próximo de seu nível IP.

Se existe uma diferença razoável percebida entre aquilo que a pessoa é capaz de fazer (nível IP) e aquilo que ela realmente está fazendo (nível AP), existe um bom potencial para desenvolvimento, existe um interessante desafio.

A qualidade pessoal é muito importante para a empresa, mas os maiores benefícios, tanto no trabalho quanto na vida privada, revertem-se para a própria pessoa.

Vamos agora dedicar um espaço merecido a um método fundamentalmente importante, especialmente considerada a realidade brasileira.

4.2.2.Os 5 S's

Já vimos que os produtos "made in Japan" nos anos 40, 50 e 60 eram realmente baratos, mas sua qualidade deixava muito a desejar.

As empresas eram sujas e desorganizadas, com altos índices de acidentes de trabalho.

Osada (1992) pergunta "por que, então, hoje, a indústria japonesa é uma ameaça tão grande a tantos países?"

Ele responde que há um recurso que o Japão possui em abundância: pessoas que sabem que nada é de graça, que estão dispostas a estudar e a trabalhar muito para ganhar a vida. A taxa de analfabetismo no Japão está entre as mais baixas do mundo. Suas relações trabalhistas estão entre as mais harmoniosas, pois os trabalhadores sabem como é importante descobrir formas cada vez melhores de fazer as coisas que facilitem seu trabalho, aumentem sua produtividade e tornem suas vidas mais confortáveis.

Os 5 S's "nasceram" no Japão, no final da década de 1960, e sua denominação 5 S's deriva de cinco palavras japonesas iniciadas com a letra "S". Várias adaptações foram feitas para a língua portuguesa, podendo se encontrar terminologia bastante diferente para cada um dos "S's". O próprio número de S's pode variar.

Neste trabalho, utilizaremos a versão que referencia os "5 **Sensos**", justificando-se assim também para o idioma português a denominação 5 S's.

A palavra *senso* significa faculdade de apreciar, de julgar, entendimento.

O princípio dos 5 S's é encontrado, na literatura, normalmente associado ao termo "Housekeeping", ou seja "Casa Limpa". O ambiente limpo e bem organizado é a base para a qualidade, a produtividade, a segurança e a motivação de quem nele vive.

Os 5 S's constituem-se em técnica simples, mas ao mesmo tempo básica para desencadear a prática da qualidade, aplicável a todas as atividades, sejam elas pessoais, profissionais ou institucionais. Existe a possibilidade de sua aplicação, guardadas as especificidades de cada caso, à grande maioria das instituições, privadas ou públicas, qualquer que seja seu nível de complexidade organizacional e o estágio em que se encontre em seu ciclo de vida.

No entanto, é preciso preservar o **espírito** da técnica.

De acordo com Betiol (1995), as propostas de Qualidade Total importadas da cultura japonesa sofrem uma distorção ao ingressar no modelo ocidental, pois neste último, ética e disciplina rareiam e as premissas básicas estão completamente ausentes.

A prática dos 5 S's pode induzir, em nossa cultura - na grande maioria das situações - à necessária modificação de hábitos, de comportamentos e de conceitos das pessoas e das instituições.

Segundo Benatti (1994), os 5 S's, entendidos **em seu sentido mais abrangente**, têm sua aplicação dirigida a 3 níveis diferentes:

- .o mundo físico ou dos objetos;
- .o mundo intelectual ou dos métodos e dos conceitos e
- .o mundo social ou das relações e das atitudes humanas.

O mundo dos objetos é o mundo das coisas: das cadeiras, das mesas, dos armários, dos documentos, dos automóveis, etc.

O mundo dos métodos inclui procedimentos, técnicas, ferramentas, etc.

O mundo dos conceitos expressa "o que fazer?" e "por que fazer?", ou seja, os "paradigmas teóricos".

Em relação ao mundo das atitudes, por exemplo, podem ser devidamente trabalhados e enfatizados fundamentos de Gestão através da Qualidade como:

- .o direcionamento das ações ao atendimento ao cliente, interno e externo, e à superação de suas expectativas;
- .o relacionamento cooperativo (trabalho de equipe), e
- .a melhoria contínua.

Osada (1992) ajuda-nos a saber mais sobre elas.

"Atitudes falam mais alto que palavras", ou seja, a forma mais eficaz de se fazer com que as coisas sejam realizadas é não falar muito sobre como elas devem ser, mas examinar seriamente as realidades e depois promover as mudanças.

Quando as pessoas têm essa experiência no trabalho, quando elas se juntam aos seus colegas de trabalho e, preocupadas com eles, desenvolvem o espírito de cooperação, sua atitude também muda, assim como sua maneira de pensar e de agir. Desta forma, o local de trabalho não é apenas o lugar onde se fabrica produtos ou se realiza serviços, é também o lugar onde as pessoas se aprimoram.

O importante é começar logo, pois não há caminhos mais curtos em direção ao entendimento. Há apenas muito trabalho. O único entendimento possível é fruto da ação. Não importa o quanto se domine a teoria, ela não gera resultados. Só a ação tem o poder de mudar a maneira como as pessoas enxergam as coisas, tem o poder de transformar as pessoas. É semelhante ao treinamento Zen dado aos noviços. É gerenciamento no seu melhor sentido.

O citado autor conta que no Japão existe uma tradição de faxina, no final de cada ano, vista como uma grande virtude.

As pessoas desejam começar o ano novo com estilo. Todos querem iniciar o novo período, de forma organizada. Varrem o sujo dos cantos, espanam os lugares altos e tentam purificar os espíritos também.

Esta "limpeza de espírito" é a base da educação. Os aprendizes de qualquer função ou atividade começam recebendo as tarefas de limpeza.

Na grande maioria das vezes, o uso dos 5 S's fica restrito ao mundo dos objetos, onde os resultados aparecem de imediato e são mais facilmente identificados. Mas para que se garanta sua efetividade e permanência, é preciso ir além.

4.2.2.1. Os 5 sentidos

Senso de Utilização

Este senso referencia a **seleção** de valores, conceitos, modelos, atitudes, métodos, tarefas, objetos e dados que contribuam ou não ao objetivo desejado.

Reter apenas o que é ou será estritamente necessário e atentar para não descartar o necessário são as chaves da correta aplicação deste senso. O " bom senso" tem de estar presente na

seleção.

Senso de Ordenação

Refere-se à sistematização e à classificação dos objetos, dados e métodos selecionados como necessários, e também à disponibilidade e à sedimentação de valores, conceitos e atitudes positivas.

Em relação aos objetos e dados, é recomendável alojá-los de forma ordenada, lógica e de fácil assimilação, tendo como critérios a frequência de utilização, o tipo, o peso - critério válido para os objetos somente - de modo a facilitar o acesso aos mesmos.

Uma das atividades geralmente destacadas é **padronizar** a descrição de materiais e equipamentos, bem como formulários, relatórios, critérios de armazenagem, de movimentação de objetos e de arquivo de documentos, evitando sua proliferação indesejada.

Senso de Limpeza

O significado deste senso traduz-se em deixar tudo limpo, objetos, conceitos, métodos, atitudes... eliminar a sujeira, monitorando o ambiente, os equipamentos, o interior da pessoa e seu relacionamento.

Os 3 primeiros sentidos são normalmente praticados de forma conjunta.

Os 2 últimos trabalham a base que sustenta os anteriores.

Senso de Saúde

Este senso apura o alcance e a manutenção de condições saudáveis de trabalho, físicas e mentais. Um "slogan" bastante difundido ilustra bem o fundamento do senso de saúde: "**Melhor que limpar é não sujar!**".

Senso de Auto-Disciplina

Este senso refere-se ao **respeito** por princípios e padrões éticos, morais e técnicos da instituição (que devem ser identificados com os da própria pessoa) e à sua **prática**, aperfeiçoando-os continuamente.

É efetivamente observado quando, sem a necessidade de controle externo, a pessoa demonstra força de vontade na busca da melhoria e no desenvolvimento do compromisso assumido.

Ter auto-disciplina é um sinal de respeito próprio e de respeito aos outros.

4.2.2.2.A importância dos 5 S's

Quando os 5 S's vão mal, normalmente algo mais fundamental vai mal. Neste sentido, os 5 S's são o primeiro sinal de como estão indo as coisas.

Osada (1992) relaciona as características comuns a ambientes de trabalho onde as coisas não são feitas corretamente:

.as relações interpessoais são ruins. As pessoas não se cumprimentam. Parecem cansadas. Há um alto índice de faltas. Os trabalhadores não fazem sugestões sobre como melhorar os processos de trabalho e parecem não ter grande interesse por aquilo que fazem;

.destacam-se produtos defeituosos, peças reprocessáveis ou serviços falhos;

.os equipamentos estão sujos, as ferramentas de trabalho estão espalhadas por toda parte e há montanhas desordenadas de peças e de refugos, e

.as reclamações, tanto de clientes internos quanto externos, são frequentes.

Os 5 S's e a Quebra de Paradigmas

Os 5 S's são importantes na quebra de paradigmas, especialmente aqueles associados a perdas e desperdícios. Como já reportamos, tanto os paradigmas de forma geral quanto as perdas e desperdícios, parecem ser imperceptíveis, pois nos "acostumamos" a eles. Os S's despertam e ampliam nossa consciência para estas observações.

Muitos dos problemas com os quais nos defrontamos no cotidiano poderiam ser solucionados se, simplesmente, prestássemos mais atenção aos 5 S's. O referido autor diz que a ignorância sobre eles "é a marca de uma mente preguiçosa e de uma atitude indolente", recomendando que os gerentes e supervisores, antes de assumirem perante os demais colaboradores o compromisso de implementação dos 5 S's, precisam examinar bem as coisas e verificar se eles mesmos entendem realmente o porquê de sua implementação.

É muito importante, até para que se manifeste o benefício do exemplo, que a alta gerência assuma a liderança das atividades dos 5 S's.

Não se pode atribuir apenas ao pessoal operacional a implementação dos 5 S's. Algumas decisões e ações poderão ser tomadas individualmente, outras poderão requerer consultas a outras pessoas e sua ajuda.

Esta empreitada tem de ser acessível a todos. Os 5 S's são para todos; não para alguns especialistas.

É fundamental o trabalho de conscientização, de "desarmamento" e de adesão de todas as pessoas na instituição. É preciso reverter com argumentos, pensamentos do tipo:

"Parece que vão fazer uma "faxina" geral na empresa, vão arrumar tudo e descartar o que não é útil. Isto é muito bom. No nosso setor, no entanto, não temos um minuto a perder, pois estamos envolvidos em projetos muito importantes. Imagino que o pessoal para fazer este trabalho já esteja escalado."

O Ter e o Ser

O entendimento e a adoção dos 5 S's provocam a revisão de uma série de conceitos incorporados pelas pessoas, sugerindo, entre outros, o discernimento entre o "Ter" e o "Ser".

Muita gente, ainda hoje, associa a importância, a influência, o poder ou o status de alguém às suas posses ou àquilo que esse alguém fisicamente tem sob seu controle ou sob sua responsabilidade. Esta é a conotação do "Ter". Por exemplo, o chefe de um departamento pode se sentir e ser percebido tanto mais importante, quanto maior for o número de subordinados ou o número de mobiliário e de equipamentos destinados ao departamento, comparado aos dos outros setores.

O que se contrapõe a esta idéia, é que "ser" alguém (ou um órgão) importante dentro de uma instituição não depende somente do que fisicamente ele "detem".

Os 5 S's e as Especificações

Damos, em geral, a devida importância a condições - especificações, procedimentos, etc - necessárias e facilitadoras à fabricação de produtos ou à realização de serviços. Mas existe um outro conjunto de condições a serem satisfeitas. É o conjunto de **condições básicas**, ou seja, pequenas coisas que pertencem ao universo do óbvio, mas que negligenciadas trarão, com o decorrer do tempo, consequências desastrosas.

Osada (1992) nos ensina que os procedimentos operacionais mais difíceis devem começar com os 5 S's. Embora eles lembrem coisas pequenas - e fáceis - é importante que sejam lembradas e que todos cooperem para realizá-las.

Essas coisas não trazem problemas de imediato e por isso as pessoas tendem a esquecer sua importância. Para estas atividades, não há "urgência" e, portanto, elas podem ser deixadas de lado.

Mas quando um problema aparece, os gerentes correm freneticamente de um lado para o outro tentando apagar os incêndios. Entram em pânico, tratando dos sintomas, e não têm tempo de ver as causas subjacentes.

Se estivessem realmente interessados no problema, trabalhariam para garantir que todos soubessem o que fazer - e o fizessem - e melhorariam o controle operacional dos processos.

Pequenas coisas, mas básicas.

Os 5 S's e a Evolução Tecnológica

Outro aspecto interessante é o que relaciona a evolução tecnológica e o número de erros e de acidentes.

Não são raras as notícias de acidentes em usinas nucleares, de explosão de naves espaciais, de quedas de aviões e de panes em sistemas computacionais e em sistemas de telecomunicações sofisticados.

Quanto maiores as vantagens apresentadas por sistemas complexos, maiores os riscos de que um **pequeno descuido** ocasione um grande desastre.

À medida que a tecnologia se sofisticava, cresce a demanda por pessoas conscientes de suas limitações, cuidadosas e que busquem, de forma efetiva, evitar as falhas.

Os 5 S's e a Comunicação

Quando gerentes e consultores procuram a compreensão sobre porque as pessoas não seguem à risca as instruções e não fazem o que deveriam fazer, geralmente encontram respostas interessantes e que os surpreende: as instruções não foram passadas de forma precisa e concisa, não foram utilizadas as palavras e as técnicas de comunicação adequadas.

Um exemplo, citado por Osada (1992), conta o caso de um engenheiro japonês que tentava transmitir procedimentos operacionais numa fábrica localizada nos EUA. Os operários repetiam "tudo bem!", mas não seguiam as instruções. O supervisor tentou mais uma vez e a resposta foi "estamos percebendo...", mas continuaram a fazer as coisas do modo errado. Nova tentativa e desta vez, os operários disseram "entendemos!", mas mesmo assim os procedimentos não estavam sendo seguidos. Por fim, após outra explicação, a resposta foi "Concordamos!" e então os operários adotaram o procedimento desejado, pois entenderam finalmente do que se tratava.

Antes de iniciar a transmissão de uma mensagem - seja ela escrita, oral ou uma demonstração - fatores como o conteúdo, a forma, o receptor (ou o rol de receptores), a hora e o local têm de ser pensados e decididos com antecedência.

É essencial que a pessoa que esteja explicando alguma coisa a alguém, seja capaz de perceber o nível de compreensão que está sendo alcançado pelo(s) receptor(es). A pessoa que compreende a dificuldade de se expressar com clareza e a importância da reconfirmação - "feedback" do que foi recebido - tem maiores chances de se fazer entender.

Na maioria das vezes, as pessoas não fazem o que devem fazer porque não entenderam realmente o que deveriam fazer. Podem ter entendido "o que" fazer mas não entenderam "o porquê". Daí a importância em chegar ao nível de entendimento expresso pelo "concordo!" ou "concordamos!".

Os 5 S's como Base para a Qualidade e as Mudanças

Osada (1992) nos mostra que se obtivermos sucesso em implantar os 5 S's, conseguiremos também implementar outros sistemas, métodos e técnicas, sem problemas e com bons resultados. A razão para esta constatação está em que os 5 S's não exigem grande aparato ou infra-estrutura administrativa. Ao contrário, dependem de cada um dos colaboradores da empresa.

Os 5 S's somente trazem êxito quando todos cooperam e pensam sobre eles. Mas se isto acontece, a implementação de outros sistemas e de outros métodos tem meio caminho andado.

Vamos analisar esta questão sob a ótica do índice "rate of change", ou seja, "taxa de mudança", atribuída a Gleicher & Little - com contribuições de Sink & Alckmin - e citado por Alckmin (1994):

$C = A * B * D / R$, onde:

C = Taxa de mudança

A = Percepção da inconveniência presente (antes da mudança)

B = Percepção da conveniência futura (depois da mudança)

D = Percepção de sucesso nos primeiros passos do processo de mudança

R = Percepção do risco envolvido no processo de mudança

A partir da reflexão e da conscientização que podem ser propiciadas pela prática consistente dos 5 S's, fica mais evidente para as pessoas quando é o caso - e geralmente é, a inconveniência presente e a conveniência futura em se proceder à mudança. É, portanto, fundamental cuidar das condições adequadas de argumentação e reflexão para que se chegue ao consentimento para a mudança.

Também, através dos 5 S's, torna-se bastante clara a possibilidade de percepção de sucesso nas primeiras iniciativas, em todos os níveis de abordagem (objetos, métodos, conceitos e atitudes). O efeito multiplicador dos três primeiros tipos de percepção proporciona incrementos significativos na velocidade com que a mudança se processa.

A sensação do risco diminui como uma consequência das percepções anteriores e se acentua com a prática dos 5 S's, pois com o desenvolvimento da criatividade e da responsabilidade individual e grupal, as pessoas reforçam a confiança em si mesmas, em seu potencial.

Segundo Osada (1994), a aplicação dos 5 S's é uma boa ferramenta para o desenvolvimento de qualquer sistema de qualidade.

O potencial criativo das pessoas é muito grande, mas precisa ser ativado. Quando isto acontece começam a surgir coisas muito boas. Despertar a criatividade das pessoas é um processo que deve ser desencadeado para automaticamente seguir sozinho, ou seja, as pessoas passam a desenvolver idéias, montam estratégias e se harmonizam. A princípio, quando é o consultor que sugere, sempre há rejeição. Mas quando uma idéia própria é reconhecida, a coisa segue automaticamente.

Os 5 S's no ambiente fabril ou de escritório é a base para qualquer outra atividade, é por onde tudo começa. É a busca da transparência. Se formos analisar os 5 S's, palavra por palavra, veremos que significa ação, algo que deveria acontecer normalmente nas casas, nos escritórios e na sociedade em geral. Usar os 5 S's é fazer com que as pessoas comecem a praticar o **kaizen** - racionalização do processo para diminuir o lead-time e também para reduzir custos, de forma contínua - dentro de sua própria atividade. Tornando o processo visual e objetivo, qualquer um poderá executar a tarefa.

Considerando que uma das maiores dificuldades para a implantação efetiva da Gestão através da Qualidade é a mudança de cultura em todos os seus níveis hierárquicos, os 5 S's traduzem-se em importante instrumento de transformação, pois mobilizam **simultaneamente razão, emoção e ação** para combater as perdas e os desperdícios de tempo, de recursos, de talentos e, em especial, de vida.

Sabemos que, em situações normais, a redução significativa de custos, propiciada pela prática correta dos 5 S's, pode trazer uma maior lucratividade e uma melhor condição de auto-sustentabilidade para a instituição que a adota.

Ao praticar os S's para tornar o ambiente mais saudável e eliminar os desperdícios, é possível obter também, como consequência, vários benefícios como o bem estar das pessoas, a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade, a prevenção e a redução de acidentes.

A aplicação dos 5 S's reeduca, estimula a auto-crítica e a crítica, a responsabilidade e o potencial criativo das pessoas, constituindo-se portanto numa ótima alternativa para o início - ou até, por que não dizer, do reinício - da prática da Qualidade.

Acreditamos que, desta forma, uma instituição possa proporcionar - a si mesma como um todo, aos órgãos, às linhas de negócio e às pessoas que a integram - uma grande chance de rever e revisar o que vem buscando e realizando.

Os 5 S's e outros Métodos e Técnicas

Evidentemente, são conhecidas muitas experiências iniciadas de forma centrada em outras técnicas ou ferramentas. No entanto, na grande maioria delas, seguramente, vivenciou-se processos bem mais dolorosos, pois partia-se de estruturas e processos vigentes nem sempre revisados, nem sempre organizados e com performance nem sempre adequada aos níveis hoje requeridos.

De fato, como nos ensina Osada (1992), o primeiro passo para diagnosticar problemas é aplicar os 5 S's.

O autor enfatiza que, sem procedimentos operacionais bem definidos e adotados de forma consistente, é impossível dizer o que está certo e o que está errado. Sem o movimento dos 5 S's, de nada valerão as outras campanhas e inovações destinadas à melhoria das condições de trabalho e à criação de produtos superiores.

Por exemplo, não garantir que um equipamento de avaliação e inspeção esteja em excelentes condições, por um lado impossibilita dizer se a tarefa foi feita corretamente. Por outro, o fato da empresa ser incapaz de manter seu equipamento de avaliação e inspeção em boas condições sugere também que ela seja incapaz de manter seus outros equipamentos e procedimentos operacionais em condições de realizar tarefas corretamente.

Nada impede que várias técnicas ou ferramentas sejam disseminadas e aplicadas ao mesmo tempo, de forma harmônica ou até mesmo alternativa, dentro de uma mesma instituição. No entanto, podemos encontrar também fortes argumentos para referendar os 5 S's como passos primeiros para a prática da Qualidade, relacionando esta técnica com outras ferramentas que integram o universo da Gestão através da Qualidade:

- .os 5 S's colaboram na escolha e no aprendizado de qualquer das outras ferramentas;

- .os 5 S's, juntamente com o Kaizen e o Ciclo PDCA, preparam pessoas para a melhoria, para a mudança para melhor;

- .os 5 S's, somados à ASO (Análise de Sistemas Organizacionais) e ao Benchmarking, auxiliam o processo de reflexão e de conscientização que toda instituição precisa proceder hoje e sempre, com vistas a tornar-se a Organização do Futuro. Vivemos, hoje, muitas situações típicas assemelhadas à "tragédia dos comuns", reportada num ensaio do ecologista Hardin (1980). A tentativa das partes de um sistema em obter a maximização de seu ganho individual prejudica as outras partes e o sistema como um todo. Assim, antes das partes - frustradas com o retorno que o sistema lhes oferece - iniciarem o necessário processo de negociação ("ouvir" as outras e externar suas próprias posições) têm de necessariamente refletir e conscientizar-se da importância de sua atuação em relação ao sistema maior, que, por sua vez, deve ser capaz de reconhecer a importância das partes que o compõe;

- .os 5 S's podem facilitar a apreciação crítica dos procedimentos e métodos atuais, antes de formalizá-los e submetê-los à Auditoria, quando do desenvolvimento de processos de Certificação de Sistemas de Qualidade, de Acreditação de Ensaio, etc;

.os 5 S's, normalmente, reduzem de maneira significativa o número de "problemas" existentes numa instituição, possibilitando assim a reserva da utilização da MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas) para aplicações em situações mais complexas;

.os 5 S's, antes da utilização da abordagem estatística CEP/CEQ (Controle Estatístico do Processo/Controle Estatístico da Qualidade), podem influir decisivamente para que vários processos (de fabricação, administrativos, etc) sejam conduzidos à situação de "sob controle", facilitando inclusive a avaliação de sua capacidade, e

.os 5 S's podem trabalhar o lado dos sistemas de apoio cultural, que precisa ser gerenciado como base para os processos de Planejamento e Medição da Performance.

Os 5 S's e a Continuidade

Não há dúvida de que continuar a prática é muito mais difícil do que iniciá-la.

Os 5 S's mostram que as coisas que precisam ser feitas, para que se consiga expressivas melhorias, são simples. A dificuldade reside em dar sequência a elas, demonstrando determinação, persistência e cooperação.

De acordo com Osada (1992), as empresas que não conseguem dar continuidade à sua transformação merecem ir à falência. Algumas empresas implementam grandes melhorias e depois retomam velhos hábitos e as coisas ficam piores do que antes.

As pessoas se cansam e se sujam quando limpam o local de trabalho ou promovem melhorias num equipamento. Daí vem a recomendação de que o trabalho seja dividido em etapas balanceadas.

Não pode haver retrocesso, o sucesso precisa ser consolidado e as conquistas alcançadas devem ser recompensadas e comemoradas, ressaltando sempre que a manutenção do êxito requer esforço e atenção redobrados.

Na verdade, se os trabalhadores serão ou não capazes de manter as melhorias e o correto funcionamento das coisas depende de quão conscientes estão da sua importância neste processo. Eles devem saber que são tão gerentes quanto os próprios gerentes.

4.2.2.3.Casos

Apenas para efeito de ilustração, vamos apresentar na sequência alguns dos resultados obtidos com a prática dos 5 S's no Brasil, divulgados pelas próprias empresas:

Quadro VI - Dados referentes a Resultados Obtidos com a Prática dos 5 S's no Brasil

METRÔ São Paulo (1994)

- .Economia de US\$ 1 milhão;
- .89 toneladas de papel reciclável;
- .47 toneladas de entulho e sucata;
- .750 itens do mobiliário disponibilizados.

- .Melhoria das condições ambientais de trabalho e dos níveis de qualidade de vida no trabalho;
- .Conscientização e participação da alta administração e dos empregados;
- .Maior integração entre os participantes;
- .Disposição para a continuidade.

ELETRONORTE (1994)

- .Em 3 dias de programa, descarte de 11 toneladas de papel reciclável;
- .Disponibilização de móveis, equipamentos, material de escritório;
- .Identificação de sistemas computacionais fora de uso ou nunca utilizados, que tiveram custo aproximado para a empresa de US\$ 1 milhão;
- .Aparecimento de rachaduras nas paredes e no teto da área contábil, devido ao acúmulo de 3.5 toneladas de papel descartado.

- .Conscientização e participação da alta administração e dos empregados
- .Melhoria na utilização dos recursos;
- .Melhoria na organização das rotinas de trabalho;
- .Internalização do conceito de Qualidade na empresa.

CESP (1995)

- .Descarte para alienação de 600 conjuntos de mesas, cadeiras e armários;
- .Dos 120.000 itens em estoque, nem 10% eram efetivamente necessários;
- .Com a redução do espaço ocupado, foi possível renegociar o valor do aluguel do depósito, da ordem de R\$ 240.000,00.

Outras Informações sobre Desperdício de Espaço

Castanheira (1995) compilou junto a grandes empresas e a especialistas na administração de espaços físicos, uma série de informações e propostas interessantes:

.a ocupação desordenada de espaços é, ao mesmo tempo, um dos mais frequentes e um dos mais ignorados ralos de produtividade de uma empresa;

.a média do desperdício de espaço nas empresas brasileiras chega aos 50% da área total - de cada 2 andares ocupados, um seria totalmente supérfluo;

.apesar da limitação imposta pelo crescimento desordenado, as empresas têm, internamente, muito o que fazer para não transformar seus escritórios em um fator de perda de dinheiro;

.porém o ponto não é tão pacífico quanto, à primeira vista, possa parecer. Campanhã - consultor - lembra que "a distribuição do espaço físico na empresa reflete a estrutura interna de poder."

O Banco Noroeste passa a ocupar, em meados de 1996, sua nova sede em São Paulo. Atualmente, a administração do Banco está dividida em 6 prédios espalhados pela cidade. Na transmissão de informações e no transporte de documentos, o Banco tem um custo extra de US\$ 36,000.00 mensais. Com transporte, US\$ 17,000.00 mensais. O Noroeste calcula que a economia total gerada, a partir do momento em que ocorra a ocupação da nova sede, deva chegar aos US\$ 250,000.00 mensais.

Segundo pesquisas realizadas nos EUA, as estações de trabalho só são efetivamente ocupadas durante 25% a 30% das 24 horas do dia. À noite, não são utilizadas. Some-se a isso, o horário de almoço e o trabalho externo dos funcionários. Só que, ocupado ou não, esse espaço é pago pela empresa, na forma de aluguel, condomínio, manutenção, energia elétrica, entre outros.

Para este mal existe uma alternativa que os americanos chamam de "telecommuting" - o trabalho à distância, geralmente em casa. Fruto da era do fax, do celular e das redes de micros, esse conceito já tem milhões de adeptos nos EUA. Um estudo comentado pelo autor é o da Forrester Research - empresa de pesquisas na área de informática - que revela que 62% de 79 grandes companhias americanas têm 50 ou mais funcionários trabalhando por este sistema.

A Andersen Consulting, no Brasil, também endossa o "telecommuting". Ao descobrir que seus 65 gerentes - todos detendo salas próprias com mesas, cadeiras, estantes e armários - dedicam 60% de seu tempo a visitas aos clientes, a Andersen resolveu criar o "**just in time office**". Montou 18 pequenos escritórios, intercalados por saletas de reunião. Ao chegar para um trabalho interno, o gerente passa na recepção e requisita um escritório. A recepcionista o acompanha até o local, coloca a placa com seu nome na porta e informa a telefonista onde passar as ligações. Os gerentes não têm mais salas, estantes ou armários próprios. Num arquivo central, guardam os documentos referentes a seus clientes. Livros, revistas, relatórios gerais foram transferidos para um centro de documentação, acessível a todos. "Eliminamos toneladas de papel e socializamos a informação", diz Pougy - Diretor de Marketing da empresa.

4.2.3.O Futuro, o Tempo, o Planejamento e a Medição para a Performance

4.2.3.1.Busca do Futuro

Segundo Hamel & Prahalad (1995-2), para criar o futuro é preciso olhar os negócios a longo prazo. Nada de visões, sonhos ou aparições. Perspectivas do futuro são baseadas em compreensões, em percepções, em mergulhos fundos em tecnologia, demografia, estilos de vida, coisas que podem reescrever as regras da indústria. As transformações organizacionais devem ser dirigidas na perspectiva do futuro da indústria.

Qualquer "visão" que não tenha fundamento sólido está mais para o fantástico. Por isso, uma visão de futuro deve contemplar os pontos de vista de diferentes pessoas. O papel dos executivos de linha de frente seria o de capturar e explorar o que se pensa sobre o futuro através de toda a organização.

Uma maneira nova e bem sucedida de encarar o futuro das mais variadas espécies de organizações é a reportada por Weisbord (1992). As Conferências de Busca do Futuro reúnem, normalmente por dois dias e meio, um número razoável de pessoas - até 80 - com interesses diversos para construir e visualizar um destino compartilhado, a partir de uma base comum, envolvendo inovação e ação colaborativa, que excedem o que, a princípio, era tido como possível. Sua premissa básica é:

**A TAREFA CERTA + AS PESSOAS CERTAS + O CENÁRIO CERTO =>
=> AÇÕES SEM PRECEDENTES**

Sobre esta ferramenta, Bohm (1992), afirma que "quando você escuta outras pessoas, quer você goste ou não, o que elas dizem torna-se parte de você. Desta forma, se a temperatura estiver elevada, um conflito é gerado, interna e externamente. Mas no diálogo, a temperatura é reduzida e o compartilhamento comum é criado." As pessoas começam a suspender suas próprias opiniões para ouvir as dos outros, fazendo com que as opiniões de todos sejam parte de todos e gerando um fundo comum de informações.

Weisbord (1992) cita entre os valores básicos de sustentação à Busca do Futuro:

.considerar pessoas comuns como uma extraordinária fonte de informações sobre o mundo real;

.as pessoas podem criar seu próprio futuro;

.todos são iguais e devem participar igualmente;

.dada a chance, as pessoas são mais propensas a cooperar do que a confrontar. A tarefa dos consultores é a de estruturar oportunidades para a cooperação e a ação, e

.a diversidade deve ser apreciada e valorizada.

4.2.3.2. Concorrência Baseada no Tempo

Em termos de Estratégia Empresarial, parece-nos bastante interessante a contribuição de Stalk Jr. (1995). Ele diagnostica que muitos empresários ainda acreditam que a melhor maneira de conseguir uma vantagem competitiva no mercado é fornecer produtos e serviços com o maior valor possível pelo menor custo. Segundo o autor, este era o paradigma tradicional para o sucesso empresarial, mas não é mais. Na década de 1990, há um novo paradigma a ser seguido: o fornecimento de produtos e serviços com o maior valor possível pelo menor custo, **em um período mínimo de tempo.**

Casos como o reportado por Ossola (1982) pertencem à história. Para que a fábrica de televisores americana Quasar - adquirida pela Matsushita do Japão na década de 1970 - revertisse, de forma significativa, índices desastrosos de desempenho foram necessários 8 longos anos.

Na corrida contra o relógio, Stalk Jr. (1995) propõe que uma empresa:

.desista da economia de escala como principal prioridade;

.reestruture seu quadro de funcionários, estabelecendo equipes multifuncionais que busquem rapidez e flexibilidade acima de tudo;

.divida as equipes por produtos, processos, projetos, clientes e até por concorrentes;

.tenha cada equipe concentrada em um único local da empresa e

.meça o desempenho de cada equipe, prioritariamente, pelos objetivos traçados e alcançados, não por sua eficiência.

O autor entende que a grande vantagem competitiva das empresas japonesas esteja em sua **velocidade de ação**. As pesquisas desenvolvidas por ele entre 1979 e 1984 indicaram que, em média, as companhias do Japão e de outros países orientais chegavam mais rapidamente ao cliente, descobriam antes dos concorrentes o que ele queria e supriam primeiro suas necessidades e desejos.

As empresas incluídas neste novo paradigma têm 6 características comuns:

- .consideram o consumo de tempo uma medida administrativa e estratégica essencial;
- .utilizam a velocidade na resposta às demandas dos clientes para se aproximarem deles e para torná-los mais dependentes da organização;
- .redirecionam rapidamente seus produtos e serviços para os clientes mais atraentes, obrigando os concorrentes a ficar com os menos atraentes;
- .estabelecem o ritmo de inovação de seus setores de atuação;
- .crescem mais rapidamente que os seus contendores, e
- .são mais lucrativas que os concorrentes.

A nova geração de competidores rápidos está contabilizando resultados notáveis ao fazer com que suas empresas se concentrem em ganhar velocidade e reflexo para poder reagir mais velozmente a qualquer mudança.

Reforçando este ponto, as regras seguidas no Japão próspero das últimas décadas vêm sendo revisadas, sob o impacto da forte crise que abateu o país nos anos 90.

Segundo diagnóstico elaborado pela Revista Fortune (1995-2), no entender dos japoneses, a situação atual requer medidas mais drásticas:

- .a ordem agora é fabricar **produtos mais simples**, pois esta é a expectativa do consumidor que não utiliza a maioria dos acessórios e dispositivos disponibilizados;
- .produtos estão sendo redesenhados e os detalhes supérfluos estão sendo "limpos" dos projetos originais;
- .a variedade de produtos oferecidos encolheu, a flexibilização da produção já tem limites e os preços puderam diminuir, e
- .até o kaizen está sob questão e são consideradas medidas de efeitos mais radicais.

4.2.3.3. Planejamento e Medição para a Melhoria da Performance

Sem dúvida, a proposta de Sink & Tuttle (1993) é por demais interessante na introdução do planejamento e da medição para melhoria da performance, dirigidos de forma estratégica, nas instituições. No entanto, estes autores advertem, de maneira extremamente consciente e com ênfase pouco comum que:

.o planejamento, como as medições, tem um resultado desejado ou finalidade básica - **melhorar a performance;**

.para se tornar a Organização do Futuro, é preciso ter disposição para pagar o preço de mudar o que se pensa sobre planejamento, quem e como faz planejamento. O Quadro VII compara características presentes em processos de planejamento estratégico típico com aquelas recomendadas à Organização do Futuro e a Figura 8 ilustra o Processo de Planejamento para a Melhoria de Performance:

Quadro VII - Quadro Comparativo de Características

Planejamento Estratégico Típico

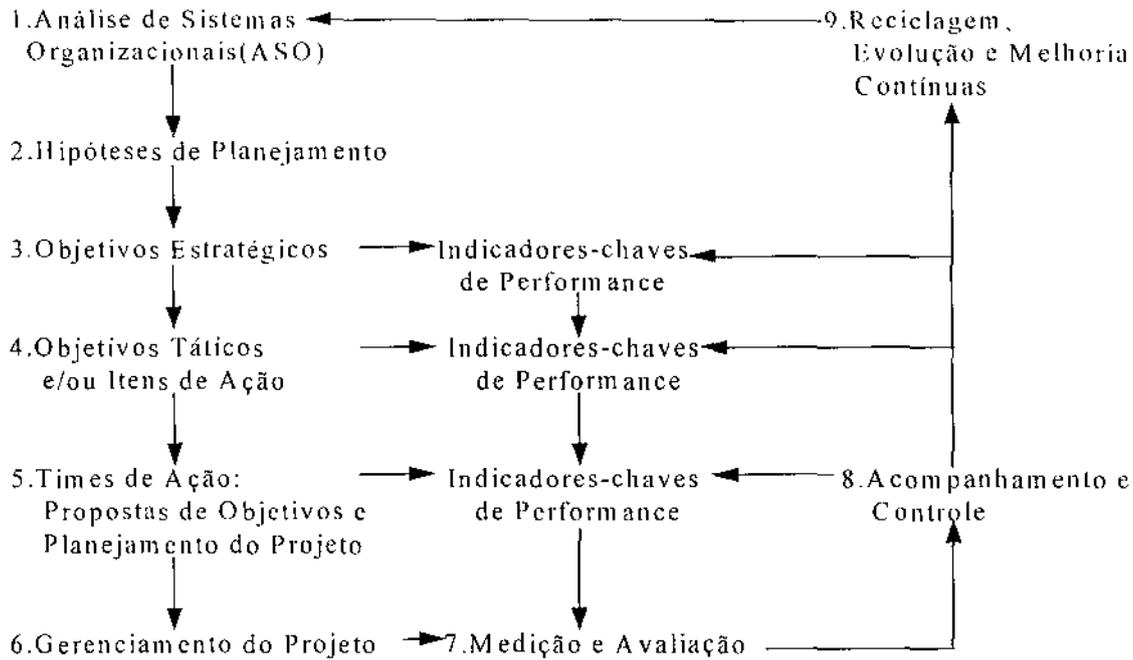
Formal
Concentrado no plano
Impulsionado pelo orçamento
Elaborado pela Alta Administração e seus consultores
Desequilíbrio entre o financeiro e o marketing
Míope
Horizonte limitado
Participação e envolvimento limitados
Afastado de muitas realidades operacionais

Planejamento Organização do Futuro

Estruturado, porém menos formal
Concentrado no plano e no processo de planejar
O plano impulsiona o orçamento e não vice-versa
Envolvimento de todos os níveis da administração, organizados ao longo do tempo
Equilíbrio entre o marketing e as questões financeiras e operacionais
Perspectiva ampliada, mais voltada para os dados
Horizonte de planejamento a prazo mais longo
Abrangentes discursos sobre os planos
Impulsionados/administrados de cima para baixo, alimentados e realimentados nas duas direções

Fonte: Sink & Tuttle (1993)

Figura 8 - Processo de Planejamento para a Melhoria da Performance Organizacional



Fonte: Sink & Tuttle (1993)

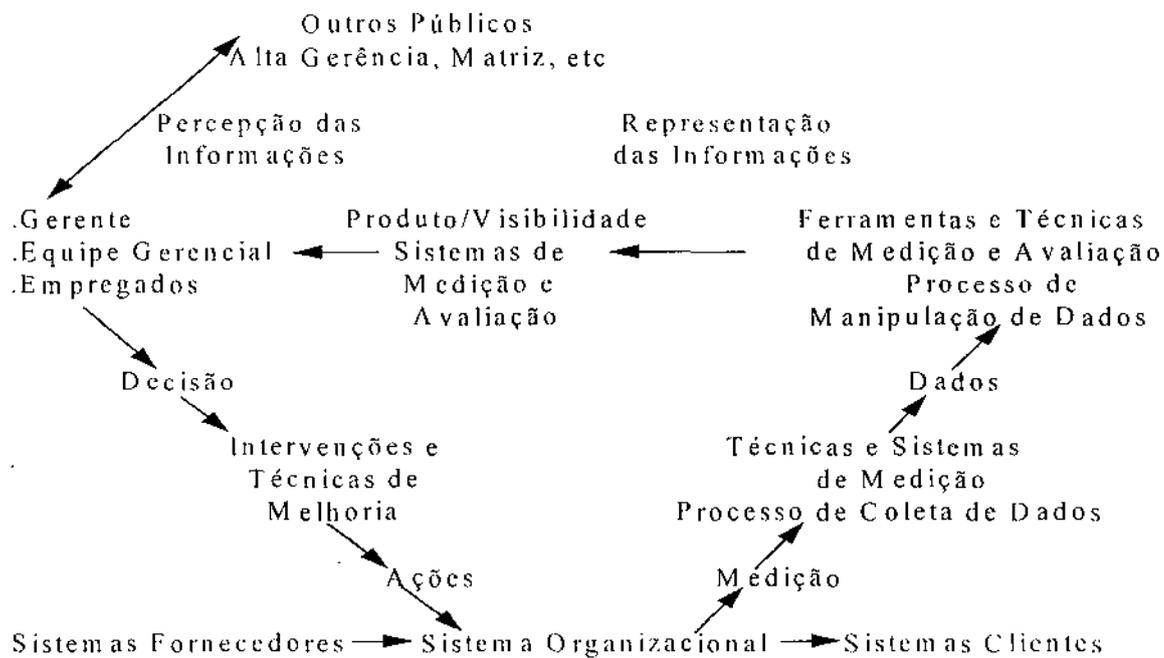
.a preparação de uma equipe gerencial, de uma equipe de desenvolvimento em medições ou de toda uma organização para o desenvolvimento de sistemas de medição melhorados não é tarefa fácil, e é muito importante;

.é preciso criar o clima adequado para a medição e a criação de cultura e clima que compreendam e promovam a medição para melhoria é um desafio, e

.a chave do êxito é a vinculação da medição à melhoria.

O conhecimento básico que qualquer gerente deve ter para poder projetar ou reprojeter, desenvolver e melhorar, de forma sistemática, a qualidade de seus sistemas de medição, inicia-se pela visão dos sistemas gerenciais da organização, representado na Figura 9.

Figura 9 - Projeto, Desenvolvimento e Implantação de Sistemas de Medição



Fonte: Sink & Tuttle (1993)

As intervenções de melhoria, indicadas pelas setas que vão do bloco da equipe gerencial ao bloco de sistema organizacional representam as tentativas constantes de melhorar a performance do sistema.

Muitas vezes, a fim de justificar e fazer certas intervenções de melhoria, precisamos de informações para apoiá-las e essas são representadas pelas setas que ligam o bloco de sistemas organizacionais, através do bloco de ferramentas, ao bloco da equipe gerencial. Estas setas de ligação simbolizam a coleta, o processamento, a apresentação e a avaliação de dados de um sistema gerencial.

Uma parte importante do trabalho de uma equipe gerencial é melhorar constantemente a performance das organizações ou de seus departamentos.

Nada mais razoável, então, que medir a performance do sistema antes de proceder às intervenções de melhoria e logo após sua introdução.

É interessante notar que este ciclo presente no modelo de sistemas gerenciais pode ser representado pelo ciclo PDCA - Plan, Do, Check e Act ou Planejar, Fazer, Verificar e Agir.

Até decidir pelas intervenções de melhoria que serão levadas a cabo, temos o estágio **P**. Quando as transformamos em ações, estamos em **D**. Ao medirmos, ao obtermos dados e ao representá-los estamos realizando o estágio **C**. A percepção das informações, sua interpretação e ações decorrentes podem estar compreendidas no **A**.

Como a sequência se repete de forma contínua, podemos fazer alusão ao ciclo **PDCA**.

À alegação de que "estamos fazendo o melhor possível", Deming, em suas palestras, questionava "Como podemos saber?"

A pergunta "estamos melhorando?" merece uma resposta. Não podemos medir performance ou melhoria de performance, se não pudermos definir operacionalmente "performance e seus 7 critérios" para um sistema organizacional em questão. Sink & Tuttle (1993) reforçam que não se pode medir aquilo que não se pode definir operacionalmente.

E mais, a cada critério deve corresponder um conjunto de atributos e sub-critérios que também precisam ser definidos operacionalmente, mas estes somente devem ser especificados depois de terem sido trabalhados os 7 critérios maiores.

Os autores nos contam que, neste ponto, muitos esforços de medição se perdem - começam pelo nível de detalhes e não têm uma compreensão conceitual para orientá-los.

Outro aspecto a ser observado: Não se pode e não se deve medir tudo. É preciso priorizar o que vai ser medido. É preciso saber para que medir.

Quanto ao bloco de ferramentas e técnicas para a coleta, o processamento e a apresentação das informações referentes à performance, alguns pontos essenciais devem ser revisados e reforçados:

- .a unidade de análise tem relação com as fronteiras ou com os limites do sistema que desejamos medir e avaliar;

- .a unidade de escopo refere-se à extensão do período de tempo que está sendo ou será analisado;

- .o público ao qual se destina a informação tem também óbvia influência sobre o que é medido e como os resultados são representados, e

- .a compreensão sobre os aspectos destacados nos itens anteriores leva à adequada identificação das técnicas mais indicadas.

A medida é importante e natural, no entanto tem má reputação e recebe pouca ênfase e atenção por parte dos gerentes. Deve ser encarada como parte natural, integrante do processo de gerenciamento.

4.2.4. Gestão Estratégica de Custos

Sem dúvida, a importância da Gestão de Custos, vista de forma estratégica, é vital para o êxito de uma unidade empresarial.

Embora tenhamos a consciência de que os custos não devam necessariamente determinar os preços, pois estes, em primeira e em última instância, são guiados por informações e circunstâncias de mercado, ainda assim não podemos e não devemos abrir mão da gestão dos custos.

Se o custo unitário apurado de um produto ou serviço é menor que seu preço de venda, temos uma situação apenas aparentemente confortável. O movimento em direção à melhoria da performance nos deverá levar a alcançar uma folga ou uma margem maior.

Se, por outro lado, o custo unitário for superior ao preço de venda, então, a partir dos dados disponíveis, teremos de analisar as causas da anomalia e verificar inclusive se o fato é intencional - perde-se oferecendo um produto, mas ganha-se muito mais com as vendas de seu complementar - se é passageiro, é momentâneo ou tende a se perpetuar, sugerindo a possibilidade de se vir a tomar a decisão de descontinuar a oferta do produto ou serviço.

Conceitos como **custo-alvo**, **custos da qualidade e da não qualidade** e o **custeio por atividades** têm de ser, correta e adequadamente, compreendidos por toda a organização.

Com efeito, pré-avaliar e orientar uma empreitada através do custo permitido - custo-alvo - é providência que nos poupa dos aborrecimentos e dos dissabores de "descobrir", depois de boa parte do caminho percorrido, que embarcamos no "trem errado", que não somos e nem seremos competitivos produzindo e ofertando determinado produto ou serviço ao mercado.

Por outro ângulo, conhecer os custos da não qualidade (custos das falhas detectadas interna e externamente) e poder contrapô-los àqueles da qualidade (concentrados em prevenção e avaliação) permite à unidade empresarial saber quão compensador se torna trabalhar para alcançar seus objetivos através da Qualidade.

Custear por atividades - Activity Based Costs ou ABC - induz a que consideremos, na avaliação de uma linha de negócios, aqueles custos que lhe devam efetivamente ser atribuídos, reforçando as atuais tendências de horizontalização e de enfoque em processos.

Há, fundamentalmente, duas maneiras de se enxergar uma organização:

.sob o ponto de vista **funcional**, nos baseamos no organograma como modelo do negócio, todos os recursos "pertencem" aos departamentos, setores e/ou laboratórios. Especialização funcional é o critério para a formação dos departamentos, que, por sua vez, encontram-se relacionados através de uma "hierarquia de estruturas de subordinação" e, quando se busca melhorias, o foco se concentra em aumento de eficiência e de eficácia de funções e de departamentos, setores ou laboratórios específicos. e

.sob o ponto de vista de **processos**, o enfoque está no próprio trabalho e em seu gerenciamento, não na estrutura organizacional. Esta visão identifica, num primeiro nível, os processos, ou seja, os principais elementos de trabalho que os funcionários precisam executar para que uma empresa opere e atenda, com a performance requerida, o seu mercado.

O modelo de negócio baseado em processos, desenvolvido por Ostrenga, Ozan, Harwood & McIlhattan (1993) está baseado no modelo de sistema organizacional, que já discutimos no **Capítulo 1 - Performance**.

Uma organização sujeita aos mais variados tipos de **pressão** - competitividade em um contexto globalizado, requisitos dos clientes em relação aos seus produtos, regulamentações, etc - conta com **recursos** - pessoas, capital, materiais e equipamentos, informações e tecnologia - para realizar 6 tipos de **processos** - executivos, de suporte, de obtenção de novos negócios, de projetos de novos produtos e/ou serviços, operacionais e de apoio ao pós-venda - que lhe possibilitarão satisfazer seus **clientes** e por consequência auferir **resultados**.

Os processos são divididos em atividades para facilitar a análise de processos do negócio.

A ótica de processo proporciona forma poderosa de analisar uma empresa porque essa é a maneira pela qual um cliente a vê. Um cliente interage com uma organização através de seus processos de negócio - fazendo contatos, aderindo a contratos, recebendo bens e serviços, pagando por eles e utilizando assistência técnica pós-venda. Somente adotando a mesma perspectiva dos clientes a respeito dos nossos negócios é que podemos estimar "o valor" do trabalho que fazemos.

A análise de valor do processo acrescenta as seguintes informações:

- .tempo de ciclo - o tempo necessário à conclusão de todo o processo estudado;
- .a necessidade dos recursos - relação dos recursos necessários para o cumprimento de cada atividade do processo em estudo e

- .estimativas do valor agregado - análise e classificação de cada atividade componente do processo em questão, deixando claro para cada uma delas se agrega ou não valor "aos olhos do cliente". Aquelas, para as quais a resposta for afirmativa, são chamadas de atividades que agregam valor e as demais são classificadas como atividades que não adicionam valor. Uma vez procedidas as estimativas de valor agregado, os esforços de melhoria devem ser concentrados:

- ..em encontrar formas de eliminar as atividades que não agregam valor;
- ..em encontrar maneiras de melhorar a performance das atividades que agregam valor.

As estimativas a que nos referimos devem ser determinadas a partir do valor percebido pelo cliente, estando para este efeito disponíveis várias técnicas como pesquisas e entrevistas, voltadas tanto aos clientes externos quanto aos clientes internos, conforme o caso.

Esta visão do processo proporciona a base para a Gestão Estratégica de Custos.

O Custeio Baseado em Atividades (ABC) é resposta coerente para os problemas que o ambiente de produtos múltiplos e processos variáveis apresenta. A maior parte das empresas necessita, ainda hoje, de extensos serviços de apoio, simplesmente para manter tudo coordenado. Por sua vez, esses serviços de apoio exigem muito tempo e atenção gerencial. Quando os produtos em si são complexos, então a necessidade de pessoal operacional e de apoio é geralmente custosa e pode ser a causa central de muitos problemas de custos indiretos.

O ABC compreende duas fases principais:

- .primeiramente, são determinados os custos das atividades importantes e
- .em seguida, os custos identificados são alocados aos produtos ou a outros "objetos de interesse", como, por exemplo, clientes ou serviços.

O Custeio Baseado em Atividades (ABC) pode-se dizer serve a 2 objetivos principais:

- .revela os custos das atividades identificadas na análise dos processos e
- .constitui uma etapa intermediária, mas extremamente importante, ao cálculo de custos de objetos e de produtos.

O ABC é aplicável tanto a organizações de serviços quanto a empresas industriais. Em ambos os tipos de organização, toma-se decisões que possam torná-las e mantê-las lucrativas ou auto-sustentáveis.

As razões importantes que reforçam a necessidade de uma boa gestão de custos são as seguintes:

.as informações de custos devem apoiar a estratégia de uma unidade empresarial. Qualquer que seja o foco estratégico de uma organização (performance, qualidade, satisfação dos clientes, etc) ela necessita de boas informações sobre custos para apoiar suas decisões - reduzir custos, simplificar e tornar eficientes suas operações, reduzir o tempo de ciclo, aumentar a capacidade de resposta, melhorar a qualidade, liberar capacidade produtiva ou reduzir a necessidade de capital de giro - consideradas individualmente ou em conjunto;

.a gestão estratégica de custos, conforme já colocado, facilita a visualização da empresa como um conjunto de processos e não como um conjunto de funções;

.uma vez mudada a percepção da unidade empresarial para a forma descrita no item anterior, os custos podem ser gerenciados através da gestão das atividades;

.as informações podem ser organizadas, identificando-se o "valor" das atividades para os clientes externos ou internos;

.simplesmente reorganizar os números não basta. As constatações obtidas com as análises de custo e as ações associadas à correção de rumos e à melhoria devem ser contempladas pelos planos de ação, e

.o monitoramento da empresa deve ser efetuado através do realinhamento dos indicadores de desempenho com os fatores críticos identificados para a obtenção do êxito.

Mais uma vez vamos encontrar o que chamamos de "a correta forma de encarar uma metodologia". Na conclusão do trabalho citado, temos que a Gestão dos Custos não é um objetivo em si mesma. Antes é uma forma de apoiar objetivos empresariais, sejam eles quais forem. Atingir uma nova compreensão dos números de uma empresa não é a meta que se deve buscar. A focalização deve estar no desenvolvimento de uma base de informações, que permita alcançar as metas estratégicas.

4.2.5. Instituições Públicas

Neste tópico, vamos relatar alguns trabalhos importantes que têm contribuído para que o setor público redirecione sua forma de gestão, aproximando-se e integrando-se às expectativas da sociedade.

Dificuldades atreladas à legislação não devem ser minimizadas, mas também não podem maximizadas ou encaradas como barreiras intransponíveis.

A iniciativa privada, com a abertura gradual do mercado, passa a ter balizadores de competição muito mais exigentes e este fato, certamente, traz reflexos para sua capacidade de recolher impostos.

Portanto, se reconhecemos o fenômeno da globalização, havemos também de identificar, com maior facilidade, que o universo empresarial não se divide em partes estanques - pública e privada. Todas as decisões, as ações tomadas são interagentes. Alto grau de **performance** é requerido em qualquer tipo de empreendimento. Esta é a chave para a sobrevivência e o crescimento em qualquer tipo de negócio.

4.2.5.1. Reinventando o Governo

Os 10 Princípios que levam ao Governo Reinventado, segundo Gaebler & Osborne (1994) são:

- .governo catalisador: "navegando ao invés de remando", ou seja, obtendo os recursos necessários, repassando-os a quem tem competência para fazer, e avaliando a performance e o uso dos recursos;
- .governo pertencente à comunidade: dando responsabilidade ao cidadão ao invés de servi-lo;
- .governo competitivo: introduzindo a competição na prestação dos serviços;
- .governo orientado por missões: transformando órgãos burocratizados;
- .governo de resultados: financiando resultados e não recursos;
- .governo e seus clientes: atendendo às necessidades dos clientes e não da burocracia;
- .governo empreendedor: gerando receitas ao invés de despesas;
- .governo preventivo: a prevenção em lugar da cura;
- .governo descentralizado: da hierarquia à participação e ao trabalho de equipe;
- .governo orientado para o mercado: induzindo mudanças através do mercado.

No Quadro VIII, temos as atividades, sugeridas pelos autores, como mais adequadas ao setor privado, ao setor público e a um terceiro setor (misto) e no Quadro IX, temos as qualidades desejadas nos prestadores de serviço ao público.

Quadro VIII - Tarefas mais adequadas a cada setor

E = Efetiva I = Inefetiva D = Dependente do contexto

	Setor Público	Setor Privado	Terceiro Setor
Setor Público			
Administração de políticas	E	I	D
Regulamentação	E	I	D
Equidade	E	I	E
Prevenção da discriminação	E	D	D
Prevenção da exploração	E	I	E
Promoção da coesão social	E	I	E
Setor Privado			
Atividades econômicas	I	E	D
Investimento	I	E	D
Geração de lucros	I	E	I
Auto-suficiência	I	E	D
Terceiro Setor			
Atividades sociais	D	I	E
Atividades que exigem voluntários	D	I	E
Atividades que geram pouco lucro	D	I	E
Promoção da responsabilidade individual	I	D	E
Promoção da comunidade	D	I	E
Promoção do comprometimento com o bem-estar social	D	I	E

Fonte: Gaebler & Osborne (1994)

Quadro IX

Qualidades desejadas nos prestadores de serviços ao público

A = Existente em alto grau

B = Existente em baixo grau

M = Existente em grau moderado

	Setor Público	Setor Privado	Terceiro Setor
Qualidades do Setor Público			
Estabilidade	A	B	M
Capacidade de tratar assuntos circunstanciais	A	B	M
Imunidade ao favoritismo	A	M	B
Qualidades do Setor Privado			
Capacidade de reagir a mudanças rápidas	B	A	M
Capacidade de inovar	M	A	M
Tendência a repetir o sucesso	B	A	M
Tendência a abandonar o obsoleto ou mal sucedido	B	A	M
Capacidade de assumir riscos	B	A	M
Capacidade de gerar capital	M	A	B
Habilitação profissional	M	A	M
Utilização das economias de escala	M	A	B
Qualidades do Terceiro Setor			
Capacidade de atender populações diferenciadas	B	M	A
Compaixão e comprometimento	M	B	A
Abordagem holística dos problemas	B	B	A
Capacidade de gerar confiança	M	B	A

Fonte: Gaebler & Osborne (1994)

A partir das informações contidas nestes quadros há muito o que refletir.

Especificamente para a situação brasileira, a Mocsányi Consultores Associados (1995) efetuou o levantamento de problemas do setor público e suas consequências, bem como de possíveis soluções, mostrados no Quadro X.

Quadro X - Problemas e Soluções para o Estado

Os Problemas	As Consequências	Possíveis Soluções
Estabilidade funcional, acomodação, falta de desafio profissional, ausência de ameaça ao posto de trabalho por ineficiência, ambiente profissional não competitivo	Resistência às mudanças necessárias; falta de criatividade e inovação; apatia	Alteração e fim da estabilidade funcional Enquanto não for possível, deslocamento de funcionários para as funções-fim
Falta de treinamento e atualização técnica e administrativa	Posturas e formas de atuação antigas, complicadas, lentas, tecnicamente superadas	Conscientização, motivação, educação e treinamento vinculado ao plano de carreira
Treinamento e capacitação profissional sem foco (treinar por treinar)	Desperdício das verbas disponíveis; perda de tempo; pouco aproveitamento e aplicação do treinamento	Treinamento e capacitação estritamente de acordo com com as reais necessidades de aplicação imediata
Postura pessoal volúvel - não assumir nenhuma posição definida ou definitiva, para "estar bem com todo mundo"	Infidelidade e baixa confiabilidade nos funcionários públicos	Programas de mudança comportamental; técnicas vivenciais; sensibilização e quebra de paradigmas
Estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos	Lentidão e "complicação" administrativa; formação de "feudos" e "silos" organizacionais, levando à comunicação formal, burocrática e lenta	Reorganização administrativa, redução de níveis hierárquicos, junção e unificação de unidades organizacionais, eliminação de unidades redundantes

Fonte: Mocsányi Consultores Associados (1995)

Um dos temas mais debatidos, atualmente, é a privatização de empresas estatais.

A desestatização da USIMINAS configura um caso de grande sucesso que acreditamos seja interessante mencionar. Galuppo (1995) reporta que a USIMINAS foi escolhida "a empresa do ano" no anuário Melhores & Maiores 1995.

Seguem-se algumas informações fornecidas pela própria USIMINAS (1995), sobre seu desempenho no ano de 1994:

- .Lucro líquido: US\$ 422,8 milhões;
- .Faturamento bruto: US\$ 2,3 bilhões;
- .Dividendos pagos: US\$ 140,6 milhões;
- .Valorização de ações preferenciais: 90,8%;
- .Total de produtos comercializados: 3,6 milhões de toneladas, e
- .Participação no mercado interno de aços planos: 42,3%.

No tocante à contribuição social destacam-se, além da construção de moradias e clubes de lazer, da manutenção de hospital e de colégio:

- .Recolhimento de impostos em 1994: US\$ 268 milhões, e
- .Investimento na preservação do meio ambiente: US\$ 275 milhões.

Vale ressaltar que em 1991, antes de ser privatizada, a USIMINAS faturou US\$ 1,6 bilhões, com 12500 funcionários (2100 a mais que em 1994), produziu 382 toneladas de aço por empregado, enquanto que em 1994, este número atingiu 455 toneladas.

Em nosso entendimento privatizar ou não é uma questão secundária. O ponto fundamental é a integridade de gestão.

4.2.5.2. Excelência nos Serviços Públicos

Interessante contribuição para a sustentação de uma cultura de qualidade é apresentada por Carr & Littman (1992) em seu estudo na busca da **excelência nos serviços públicos**. Eis algumas de suas recomendações:

- .desenvolver uma postura positiva para as sugestões de melhoria decididas e apresentadas por equipes;

- .continuar a enfatizar a importância do plano estratégico, como forma exteriorizada do impulso. Isto concentra a atenção das pessoas no futuro e as faz pensar sobre como poderão atingir suas metas contidas nos planos;

- .envolver as pessoas no planejamento, na execução e na avaliação das melhorias sugeridas;

- .incluir indicadores de satisfação do cliente e do custo da qualidade, medindo a performance organizacional;

- .desenvolver na unidade, bem como entre os fornecedores e distribuidores a filosofia de Gestão através da Qualidade;

- .promover parcerias com a indústria;

- .permitir que as pessoas expressem seus sentimentos, mesmo os negativos, pois estes podem e devem ser canalizados para a discussão positiva;

- .recompensar a melhoria contínua, a participação das pessoas em equipes e a modelagem de comportamentos desejáveis, nunca o apagamento de incêndios, e

- .disponibilizar e oferecer às pessoas, mesmo àquelas deslocadas em função do progresso, todos os recursos necessários e oportunidades para fazer o bom trabalho, inclusive o treinamento constante.

4.2.5.3. Programas e Contratos de Gestão

André (1995), ao analisar os contratos de gestão e ao propor caminhos para a administração pública, enfatiza que lidar com padrões de resistência pressupõe esforço educacional em formação e treinamento, associado à indispensável implantação institucional de processos de trabalho na linha dos "Programas de Qualidade", que envolvem a co-responsabilização de um corpo de funcionários que se sintam valorizado profissionalmente, em sistema de ascensão por mérito, com níveis salariais compatíveis, com o respeito e com a autoridade moral das chefias, que assumam uma liderança competente e ética. São processos de gestão participativa, com atenção às aspirações do cliente.

Segundo a autora, é preciso criar um ambiente de trabalho que seja "locus" de expectativas de auto-realização do indivíduo e do grupo, onde o profissional que entra o faz por mérito pessoal, lá é treinado, estimulado a evoluir como membro de um grupo que está ocupado com seu papel social e está valorizado como passaporte para sua auto-realização. Ou seja, através do êxito do grupo, o indivíduo se realiza e não o contrário.

De acordo com suas idéias, cabe ao setor público estimular, facilitar, convocar, criar mecanismos institucionais, para que os cidadãos se pronunciem, para que participem da supervisão dos serviços públicos, das políticas públicas. Por outro lado, é necessário que o cidadão esteja mais motivado, mais consciente do seu papel. Segundo ela, o exercício das funções de planejamento e de gestão no setor público demanda inovação, novas posturas, um longo processo de aprendizagem.

4.2.5.4. Código de Ética

A publicação do Decreto no. 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprova o **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal**, traduz-se em importante aliada para que sejam efetivadas as transformações requeridas.

Para que possamos sentir a mudança de paradigmas sugerida pelo Código, vamos reproduzir parcialmente o item II da Seção I, Capítulo I:

"II - O servidor público não poderá jamais desprezar o **elemento ético** de sua conduta. **Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto ...**"

E para constatarmos sua natureza pró-ativa e a ênfase voltada ao cliente e à melhoria contínua, reproduzimos os itens e), n) e o) do artigo XIV da Seção II (Dos Principais Deveres do Servidor Público):

"e) tratar cuidadosamente o **usuário dos serviços, aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;**...

n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os **métodos mais adequados à sua organização e distribuição;**

o) **participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum...**"

Esperemos que os demais poderes e as demais esferas de governo tomem a mesma iniciativa.

4.2.6. Equilíbrio

Para disciplinar e orientar a gestão, o planejamento, a medição, a administração dos custos de uma organização - seja ela pública ou privada - para a melhoria, antes de tudo, é preciso constituir **uma base cultural sólida**.

Collins & Porras (1995) analisaram o exemplo de 18 empresas consideradas por eles visionárias - prosperaram durante décadas e provavelmente continuarão a ter sucesso por muito tempo - e identificaram um simples motivo para o êxito dessas organizações.

Os autores concluem que o sucesso é uma combinação de visão de longo prazo com bons resultados de curto prazo, inovação e austeridade financeira.

A habilidade de tornar congruentes coisas aparentemente contraditórias parece ser importante.

Estamos falando de **equilíbrio**.

Como já vimos no **Capítulo 1 - tópico Tendências em Tempos de Grandes Mudanças** - vários dilemas e questões atormentam hoje as cabeças dos executivos, dos gerentes, das equipes e das pessoas. Vamos lembrar aqui alguns deles e acrescentar outros:

- .implementar tecnologia e metodologia em ambientes deteriorados e/ou com conceitos arcaicos;

- .investir em equipamentos de informática tão logo surjam as novidades ou aguardar o "próximo modelo";

- .continuar o oferecimento de produtos cujas vendas declinam, mas ainda são sucessos, ou liberar recursos para o desenvolvimento de novos produtos;

- .elaborar e comercializar produtos para as camadas populares ou para as classes mais abastadas;

- .a alta administração cobrar qualidade quando demonstra uma postura de descompromisso, desinteresse, resistência e claras diferenças entre discurso e ação;

- .manter o foco no cliente ou em inovações, oferecer o que o cliente deseja agora ou no que poderá querer amanhã;

- .buscar sobrevivência ou oportunidades;

- .ver diferenças entre a gestão pública e privada;

- .conciliar e concatenar estratégia e ação;

- .efetivar planejamento & medição sem apoio cultural;
- .privilegiar o lado econômico ou o lado humano da gestão;
- .estabelecer múltiplas prioridades e objetivos sem ponderar sobre os recursos existentes;
- .privilegiar o investimento produtivo ou o financeiro;
- .partir para a solução de problemas específicos, localizados ou antes promover uma

assepsia organizacional;

- .punir os erros e os fracassos ou aprender com eles;
- .enebriar-se com o sucesso ou buscar o aperfeiçoamento contínuo;
- .esperar ou agir;
- .esperar pela tutela do Estado ou assumir sua parte - empresas, sindicatos, cidadãos, demais agentes...;

.enfatar dificuldades, complicadores, obstáculos, desvantagens ou enfrentá-los com integridade, coerência;

.trabalhar por precisar viver ou trabalhar por querer influir no futuro para torná-lo melhor... para o país, para a cidade, para a família (filhos e netos), para a instituição onde se trabalha, para si;

- .utilizar metodologia por "fazer sentido" ou "por obrigação";
- .visar a sobrevivência individual ou a sobrevivência institucional;
- .aumentar o número de postos de trabalho ou adquirir novas tecnologias automatizantes;
- .subcontratar a elaboração de produtos e serviços ou produzi-los internamente;
- .optar entre a liderança única - ou de poucos - e a liderança pela conscientização - todos são líderes;

- .orientar a estrutura organizacional por processos ou por funções;
- .orientar a organização por virtudes ou por vícios;
- .manter a organização distendida ou resistente em relação a mudanças;
- .estimular a formação de uma mão de obra especialista ou generalista;
- .enfatar a visão localizada ou a visão sistêmica - a parte ou o todo;
- .colocar ênfase no acréscimo do numerador ou na diminuição do denominador da fórmula de cálculo da produtividade;

- .incentivar o trabalho de equipe ou o trabalho em equipe;
- .estimular a competição ou a cooperação;
- .escolher entre a ecologia e a economia;
- .adotar programas de melhoria contínua de qualidade ou implantar programas que acelerem as operações;

.como mudar? De forma abrupta num momento de crise ou de forma prevista e tranquila.

Geralmente, em cada um destes dilemas, temos 2 extremos. Entre eles, um número infinito de alternativas no posicionamento, na dosagem entre um e outro polo.

Em nosso entendimento, a resposta sensata para praticamente todas estas questões é uma só: o equilíbrio.

Quando falamos em equilíbrio, **não** estamos nos referindo necessariamente ao meio-termo, mas sim à mais adequada composição, aquela que canaliza para a direção correta.

As equipes gerenciais têm de ser preparadas a encarar de frente, com abrangência de visão, estes dilemas e a **encontrar o ponto de equilíbrio em cada caso, em cada situação.**

Sink & Tuttle (1993) afirmam que **o equilíbrio será sempre uma questão muito dependente da situação.** É improvável que 2 sistemas organizacionais diferentes atribuam os mesmos pesos aos 7 critérios de performance.

Escolhemos os 4 últimos dilemas para justificar e referendar a resposta:

."competição ou cooperação" - Um aspecto importante ressaltado por Senge (1995) é a necessidade de valorização da capacidade de **colaboração** em contrapartida à **competição individual** ainda tão enaltecida pela cultura empresarial tradicional. Podemos incentivar tanto a competição quanto as colaborações, mas a chave, segundo ele, é que a competição deve aumentar a colaboração ou trará efeitos contrários aos desejados;

."ecologia ou economia" - A questão colocada por Porter & Van der Linde (1995) mostra que, de um lado, estão os benefícios sociais que provêm de padrões ambientais rígidos e, de outro, estão os custos das indústrias para a prevenção de danos e despoluição que levam a preços altos e reduzem a competitividade. Eles respondem, argumentando que a visão estática, segundo a qual, tudo se mantém inalterado, exceto a regulamentação, é incorreta. As empresas operam no mundo real da competição dinâmica e encontram soluções inovadoras por pressão dos concorrentes e consumidores.

Assim, as inovações não apenas podem reduzir significativamente o impacto ambiental, mas também os custos. Podem melhorar a qualidade do produto e aumentar sua competitividade. O progresso ambiental demanda que as companhias inovem para aumentar a produtividade. Resistir a inovações que reduzem a poluição irá levar não somente a danos ecológicos mas também à perda de competitividade na economia global. Segundo os autores, países que toleram métodos que desperdiçam recursos e que renunciam a normas ambientais porque elas são "muito caras", irão permanecer estagnados, relegando a si mesmos à mediocridade;

."aceleração ou melhoria contínua" - Stalk Jr. (1995) sugere que as formas não são excludentes. Podem ser desenvolvidas simultaneamente;

."mudança abrupta ou mudança tranquila" - Hamel & Prahalad (1995-2) acreditam que desenvolver um ponto de vista sobre o futuro deveria ser um projeto de debate contínuo dentro de uma organização, não um esforço enorme feito de uma só vez, de uma hora para a outra. Infelizmente, a maioria das empresas só considera a necessidade de renovar suas estratégias quando a reestruturação e a reengenharia falham. Para estar à frente das mudanças de mercado, os administradores devem reconhecer que o foco de suas companhias deve estar centrado na oportunidade de competir pelo futuro.

Exemplificando, os autores contam a experiência britânica, onde sob um quadro de intensa competição e, por consequência de faturamento achatado, a redução do número de empregados trouxe a princípio um ganho de produtividade somente inferior aos japoneses, nas décadas de 1970 e de 1980. Isso foi considerado um "sucesso" pelos ministros conservadores e pela imprensa especializada em finanças. Mas as companhias britânicas demonstraram pouca habilidade em criar novos mercados, dentro e fora do país. Nesta condição, simplesmente, perderam participação internacional e venderam seu futuro.

Segundo Peters (1991) não existem empresas excelentes. Nenhuma empresa tem segurança, mesmo em posição de liderança. O ótimo de hoje, objeto de aplausos, pode tornar-se sofrível amanhã.

O que há, segundo ele, são empresas que buscam a **excelência**, devotadas ao aprendizado e mergulhadas em mudanças constantes.

Pesquisando receitas de excelência em 10 empresas consideradas "padrão mundial" - e que operam no Brasil - a Revista Exame (1991) identificou estilos e pontos fortes diferentes. Um sobrevôo por algumas dessas experiências reforça também a crença na importância do **equilíbrio**.

A unir as estratégias, há um profundo **respeito** por quem compra seus produtos e serviços e por quem está por trás de tais produtos e serviços, seja o operário de macacão ou o executivo de gravata.

Vamos destacar alguns pontos destas receitas.

A Du Pont transformou todos os seus funcionários em acionistas. A General Eletric (GE) introduziu modernas técnicas de administração, como o planejamento estratégico, as linhas de negócios e a organização de fóruns de discussão que reúnem grupos de 40 a 50 funcionários, sem distinção de níveis hierárquicos, por 3 dias reservados a discutir livremente os problemas ligados ao seu trabalho.

Welch (1995), presidente da GE, define, em termos absolutamente claros, o problema da estrutura organizacional tradicional:

.apoiada num sistema supersofisticado de administração, não apresenta resultados competitivos por muito tempo. Do topo da pirâmide, o líder olha para baixo em busca de ordem, simetria e uniformidade, ou seja, uma perfeita decomposição das tarefas e responsabilidades da companhia. Da base, os gerentes da linha de frente enxergam uma falange de controladores, cujas exigências sugam boa parte de seu tempo e energia. O resultado é uma organização com o rosto voltado para o líder e as costas para o mercado;

.nós criamos, através dos anos, um método de administração correto para seu tempo, um grande filão para as escolas de administração. Divisões... grupos, setores, tudo para que decisões bem calculadas fôssem tomadas. Funcionou nos anos 70, foi um entrave ao crescimento nos anos 80 e poderá se transformar num bilhete para o cemitério na década de 1990.

A SAS - Scandinavian Airways System - lista fatores como a valorização dos homens de linha, fim das barreiras hierárquicas e a aproximação com os clientes.

Carlzon (1995), especialista em administrar crises e em reverter resultados negativos - inclusive na SAS - apresenta 6 conselhos:

- .é preciso haver uma única meta para toda a organização;
- .a meta estabelecida deve ser efetivamente viável, para conseguir envolver o funcionário;
- .a empresa deve se manter enxuta. Em geral, volta a "engordar" com facilidade após o corte;
- .o líder deve ter humildade;
- .o cliente deve ser tratado como indivíduo - pelo nome - e ter suas expectativas pessoais satisfeitas e
- .o funcionário precisa ter a tranquilidade de poder errar.

Gates (1995), presidente da Microsoft, afirma que:

.em uma empresa, o modo de lidar com os erros é indicador de sua capacidade de revelar as melhores idéias e talentos de seu pessoal, bem como de sua capacidade efetiva de responder a mudanças;

.o que importa é a capacidade de reorganização para apresentar uma nova abordagem e resolver um problema;

.reagir a um erro com calma e de modo construtivo não é o mesmo que não levá-lo a sério;

.quando os empregados sabem que os erros não vão levar a castigos, cria-se uma atmosfera na qual as pessoas se dispõem a apresentar idéias e a sugerir mudanças. Isso é importante para o sucesso de uma companhia a longo prazo. E extrair lições dos erros reduz a possibilidade de que eles se repitam ou sejam acobertados;

."eu mesmo cometi alguns erros bastante caros";

."toda empresa precisa de gente que já passou por isso. Toda empresa precisa de gente que já cometeu erros - e tirou o máximo deles".

A Xerox apostou em qualidade - reconstruiu sua estrutura, focando o consumidor e oferecendo produtos e serviços melhores - e como a Honda, passou a investir na preparação de seus fornecedores. A assistência técnica tem sido encarada como vital para o negócio e a rapidez no atendimento, reconhecida pelos clientes.

Hoje, a Xerox se vê às voltas com uma das transições mais delicadas que o mercado já presenciou. O dilema da Xerox consiste em transferir a esmagadora liderança no terreno das copiadoras ópticas para o terreno ainda pouco explorado das copiadoras digitais. A transição é imperativa porque as redes de computadores estão tornando obsoletas as copiadoras ópticas.

Allaire (1995), presidente mundial da Xerox, afirma que as duas linhas de negócio estão crescendo. Em 1994, a linha de produtos ópticos cresceu 4% e a de produtos digitais, 24%. Ele tem estimulado a idéia de que é importante tocar o negócio tradicional, fazê-lo crescer, ao mesmo tempo em que se incorpora a nova área digital. O aprendizado das últimas décadas indica que é preciso ficar perto dos clientes, entendê-los e responder às suas necessidades.

A 3M estimula o espírito criativo e empreendedor de seus empregados, sua capacidade de inovação. Cerca de 30% de suas vendas devem ser geradas por produtos desenvolvidos nos 4 anos anteriores.

O presidente mundial da 3M, DeSimone (1995), acrescenta à invenção sistemática de novos produtos, a estrita disciplina financeira. Seleccionamos alguns pontos importantes da filosofia de gestão empregada pela empresa.

"Nós descobrimos que a inovação é a chave no longo termo. É preciso rejuvenescer, é preciso trazer novidades, sacudir o status quo."

"Nessa área de criação nós gostamos de ser muito flexíveis. Não barramos idéias. Somos tão abertos quanto é possível ser. Há produtos e negócios sendo criados na 3M, o tempo todo. Algumas idéias podem ou não se tornar produtos no futuro. O importante para nós é que tenhamos várias coisas em andamento. No longo prazo, é importante nos perguntarmos: o que há de novo? O que podemos criar que seja novo? Como podemos mudar a maneira de fazer as coisas?"

"Também premiamos as pessoas por suas idéias. Nós permitimos, por exemplo, que os pesquisadores gastem algum tempo desenvolvendo projetos próprios, que não estão sendo tocados pela divisão onde trabalham. A pessoa trabalha de forma totalmente independente, e pode pegar o telefone e pedir informações a especialistas de outras áreas, sem dar muitas satisfações. Se o projeto começar a consumir muito dinheiro, então terá de dar algumas explicações. Mas em geral as pessoas trabalham independentemente por longos períodos. Um dos axiomas da nossa companhia é que as pessoas têm direito de cometer erros. Falhas são uma forma de aprendizado, não um caso de demissão. Esse tipo de coisa produz uma sinergia que nos diferencia de empresas concorrentes."

Na 3M, o respeito ao indivíduo é um inquestionável artigo de fé. Essa filosofia tem premiado a 3M com centenas de iniciativas empreendedoras de destaque.

"Se você não trouxer novidades, vai conseguir no máximo uma performance medíocre. Produzir novidades, portanto, não é uma necessidade de sobrevivência, é uma receita de triunfo de longo prazo."

"Por outro lado, esta é uma empresa fundada por fazendeiros do meio-oeste americano... Eles passaram à companhia o hábito de sermos conservadores, de termos reservas, de estarmos preparados para sobreviver a desastres."

"É preciso criar o ambiente certo. Cada uma das coisas que fazemos na 3M contribui um pouco para criar um ambiente no qual as pessoas dão asas à imaginação. Não adianta dizer às pessoas de uma hora para outra que elas têm de ter imaginação porque a empresa está precisando."

De acordo com Ketelhohn (1995), o elemento mais importante na tomada de decisões administrativas é o equilíbrio entre pensar e fazer. De um lado, o exagero no processo de pensamento pode levar uma organização a uma espiral de paralisia por análises. De outro, quando ocorre a precipitação nas ações, pode-se promover "um tiroteio para todos os lados" na organização.

Uma das situações reportadas pelo referido autor mostra a explosão do principal executivo de uma corporação escandinava: "A forma como as decisões têm sido tomadas por aqui é inacreditável! O processo parece se arrastar para sempre. E quando nós tomamos uma decisão, ela é quase sempre errada e vem muito tarde. Eu preciso montar uma **caixa de ferramentas**, com uma série de receitas, que irá capacitar meu pessoal a tomar decisões mais rapidamente e melhor."

Algumas das considerações que fizemos sobre o potencial das metodologias são confirmadas por Ketelhohn (1995):

- .o pressuposto por trás da idéia da caixa de ferramentas é que ela irá levar os executivos a fabricar soluções instantâneas para problemas complexos. Mas uma ferramenta só funciona se você sabe para que ela serve;

- .uma ferramenta não pode substituir o raciocínio. E o treinamento para usá-la não pode ocupar o lugar de um aprendizado sólido;

- .criar uma caixa de ferramentas de administração pode ser tentador. O sentimento de que dessa forma os subordinados estejam totalmente equipados para a tomada de decisões reduz as incertezas no topo da companhia;

- .as organizações aprendem se os grupos de pessoas estiverem aptos a aprender juntos - é assim que as competências essenciais são adquiridas, e

- .as empresas podem gerar uma linguagem comum e uma perspectiva administrativa compartilhada pelas diversas divisões e funções da organização.

Em favor do equilíbrio e do aprendizado, ele assinala:

.pensar e fazer não são alternativas, são inseparáveis, e problemas surgem quando uma coisa é valorizada em detrimento da outra, e

.ao chegar a hora de decidir, a ordem é implementar a decisão e aprender com os resultados.

O citado autor menciona o exemplo da Benetton, a empresa italiana que se tornou conhecida no mundo inteiro por suas roupas coloridas. Sua história foi baseada na recusa em aceitar conhecimentos estabelecidos como a última verdade. No lugar disso, buscou aperfeiçoamentos contínuos e produziu uma premissa simples: **a forma como nós entendemos as coisas hoje, pode ser melhorada amanhã.**

Conclusão

A partir das considerações e recomendações elaboradas neste estudo, conscientes da dimensão do diferencial médio existente entre os níveis de desempenho alcançados por nossas instituições e os que são requeridos por uma economia globalizada, concluímos que a maioria praticamente absoluta das organizações brasileiras - mais uma vez frisamos, públicas ou privadas - tem um potencial de melhoria de performance muito grande.

Durante as últimas décadas, organizações e pessoas, em nosso país, acomodaram-se aos ganhos fáceis obtidos com a inflação e com o mercado fechado.

O descaso com a educação, o baixo investimento em infra-estrutura e a prática de valores e de princípios deturpados contaminaram nossos ambientes. Permanecemos estagnados em conceitos e em métodos de gestão.

É impressionante verificar como o óbvio, a transparência e as virtudes humanas combinam bem com a "Revolução da Informação" que estamos vivenciando.

Na busca da longevidade, do crescimento e da excelência empresarial, é preciso criar **sistemas de apoio cultural**, sustentados por valores diferentes daqueles hoje praticados. Os valores que permitem a tão almejada estabilidade - mesmo em tempos de inovação constante, informação abundante, turbulência e dinamismo extremados - são aqueles associados às virtudes humanas. A predisposição à prática desses valores deve ser a base do comportamento das organizações e das pessoas que visam um futuro melhor.

Mais do que nunca, organizações e pessoas precisam estar continuamente atentas à seleção, ao tratamento e à utilização de seus recursos - materiais, equipamentos, métodos, ... inclusive a informação.

É necessário enfatizar que podemos e devemos encarar como fato normal, considerado o contexto empresarial contemporâneo, mudanças de objetivos, de estratégias e de métodos, bem como a revisão de conceitos e preconceitos. Objetivos, estratégias e métodos são melhor utilizados - fazem mais sentido - à medida que auxiliam o despertar, a conscientização, a ampliação de nossa capacidade de enxergar aspectos ambientais e conceituais também relevantes para a gestão das organizações.

Demonstramos como a qualidade é importante para que um sistema organizacional alcance um desempenho superior, mas também enfatizamos que não se pode sobreviver e obter êxito a longo prazo, sem alcançar o equilíbrio e sem gerenciar todos os 7 critérios de performance.

Identificamos que é fundamental aproximar o planejamento das ações.

No caso brasileiro, um dos enfoques mais importantes deve se concentrar na redução e na eliminação de perdas e desperdícios de todas as categorias. O maior número de experiências bem sucedidas - em termos econômico-financeiros - em nosso país, tem iniciado desta forma. Vemos aí uma grande oportunidade. A redução de custos alavancada por um mínimo de conscientização é um passo significativo na direção desejada.

Vimos que melhoria de performance, redução de custos e eliminação de perdas e desperdícios não necessariamente implicam desemprego. A abertura de novas frentes de negócios em mercados emergentes e a migração do capital aplicado em investimentos financeiros para investimentos produtivos podem atenuar decisivamente os efeitos da informatização e da automatização do trabalho.

As sugestões formuladas neste estudo apontam para a importância do **equilíbrio** nas decisões, contemplando o lado humano e o lado econômico da gestão, o presente e o futuro, a tranquilidade e o risco.

Acrescentamos o fator **tempo**. Não é mais admissível pensar que estejamos há 20 ou há 10 anos atrás, que tenhamos mais 10 ou 5 anos para modificar significativamente a forma como gerimos nossas organizações.

Em nosso contato, no dia a dia, com pessoas que trabalham em organizações brasileiras dos mais variados setores, constatamos que o tempo não é percebido ainda, pela maioria das empresas e pela maioria das pessoas, como uma variável chave. Ao contrário, nossa avaliação revela que subsiste uma expectativa de que o tempo acabará trazendo de volta um cenário muito próximo ao anterior.

Existem evidências importantes, confirmando tendências irreversíveis, inclusive no Japão, no sentido da simplificação de produtos e processos e da aceleração no ritmo das mudanças.

No Brasil, quem se preparou há **um tempo atrás** para crescer, quem reformulou estrutura e gestão, em geral está obtendo sucesso.

Parece-nos que este seja o ponto-chave a ser percebido para o êxito na mudança requerida. As características de mercado, as condições econômicas estão se alterando progressivamente.

Enquanto há **tempo**, o que se impõe às instituições, e às pessoas a elas associadas, é reflexão e ação de natureza bastante diferente daquelas a que estão acostumadas.

Como se pode depreender de todo o exposto, estamos diante de questões de **natureza sistêmica** que, como vimos, muitas vezes extrapolam os limites e a própria auto-suficiência de um país ou dos países em geral.

Na sociedade brasileira, sem que sejam devidamente estimuladas a reflexão, a conscientização, o diálogo e a ação proativa dos diversos protagonistas envolvidos na questão e sem que sejam, de forma estruturada e participativa, ouvidos e entendidos estes agentes em seus interesses atuais, não vemos solução.

É preciso caminhar, a passos rápidos, para eliminar **todos** os tipos de desperdício que hoje campeiam em nossa economia. É preciso repensar o presente e o futuro, analisar honesta e corajosamente o potencial e as alternativas desta nação e assim prepará-la para enfrentar as dificuldades conhecidas e aquelas outras que, de certo, ainda estão por ser apresentadas.

Vivemos, sem dúvida, um tempo de reorganização da economia mundial que traz enormes efeitos às nações e por consequência aos seus segmentos.

Tudo é naturalmente muito complicado, muito difícil, e mais complicado e mais difícil se torna à medida que procuramos raciocinar à luz dos critérios convencionais, à medida que adiamos nossas iniciativas concretas.

Teremos de balizar o pensamento não na nação do ontem e do hoje, mas na nação do amanhã, aquela que será herdada pelas futuras gerações.

Com o ideal de criação da nação do futuro, auto-orientados e predispostos a observar os valores ligados às virtudes humanas, poderemos rever nossos pontos de vista, fundamentar de maneira mais clara nossas posições - inclusive quanto à transição.

O fato de tomarmos o balizador sugerido implica que os processos de negociação e de decisão envolvidos, apesar de toda sua complexidade e suas especificidades, serão melhor direcionados.

Mas a sociedade somos nós. Cada um de nós. Todos nós.

A busca da melhoria de performance e da excelência requer, segundo Peters & Austin (1985) integridade, determinação, coragem, contato direto com outros protagonistas, interesse constante, atenção completa, firmeza. "Não é para os de coração fraco..."

Hoje, as expectativas colocadas sobre as pessoas são muito grandes.

Da Alta Administração das organizações espera-se a crença verdadeira na força de participação dos funcionários. Destes últimos, as exigências são centradas no exercício da cidadania.

A mensagem que gostaríamos de deixar ao final deste trabalho, a todos aqueles que conosco têm compartilhado a experiência das mudanças no Brasil, é a seguinte:

Felizes as organizações que, em um tempo caracterizado pela exclusão das pessoas, compreendem que podem incluí-las e, efetivamente, incluem-nas.

Felizes as instituições que percebem que podem encontrar - e encontram - alternativas para aquelas pessoas cujas funções estão sendo incorporadas por máquinas.

Felizes as unidades empresariais que podem enriquecer - e enriquecem - funções e o próprio conhecimento das pessoas.

As pessoas, que exercem duplo papel nestas situações, ou seja, aprendem e proporcionam aprendizado, enquanto instrutores podem e devem procurar "fazer o bem sem ver a quem" e enquanto aprendizes podem e devem "sentir-se gratas e expressar gratidão."

De nossa parte, estamos gratos.

Bibliografia

- Adizes, I.** - Os Ciclos de Vida das Organizações - Ed. Pioneira - 1993
- Albrecht, K.** - O Pensamento Gerencial Precisa Descobrir o Cliente e o Serviço - Folha Management - Folha de São Paulo - 04/Set/1995
- Alckmin, A.L.** - Notas de Palestra "Inovação Gerencial", proferida na Fundação Centro Tecnológico para Informática - CTI, em 20/Out/1994
- Allaire, P.** - A Transição Tecnológica - Entrevista em "O Dilema de quem Copia como Ninguém" - Martins, I./Revista Exame - 02/Ago/1995
- Almeida, M.** - Os Descaminhos da ISO 9000 - Revista Exame - 10/Mai/1995-1
- Almeida, M.** - Perdão Garantido É um Perigo - Revista Exame - 07/Jun/1995-2
- Almeida, M.** - Saudade da Inflação - Revista Exame - 11/Out/1995-3
- Andersen Consulting/Revista Exame** - O Saldo Final Vai Ser (Muito) Positivo - Revista Exame - 08/Nov/1995
- André, M.A.** - Contratos de Gestão: Contradições e Caminhos da Administração Pública - Revista de Administração de Empresas - FGV - Mai-Jun/1995
- Amaro, R.A.** - Os 7 Mandamentos da TAM - Citação no Folheto TQM Lord Industrial Ltda - Qualidade Assegurada - Mar/1995
- Arthur Andersen/AFI** - Expansão Mundial Garante Crescimento da Economia Brasileira no Próximo Triênio - Sinopse Empresarial - Nov-Dez/1994
- Arthur Andersen** - Carga Tributária Afeta a Competitividade do Brasil - Sinopse Empresarial - Jun-Jul/1995
- Assef, A.** - Na Sala da NASA: A Sede da EDS Antecipa o Futuro - Revista Exame - 16/Ago/ 1995-1
- Assef, A.** - A Montadora com Pinta de Alfaiataria - Revista Exame - 16/Ago/1995-2
- Assef, A.** - O BNDES Empresta, a Volks Garante - Revista Exame - 10/Mai/1995-3
- Ayan, J. & Berg, D.H.** - Inabilidades - Citações em "Crescer através do Aprendizado" - Administrador Profissional - Ago-Set/1995
- Azevedo, C.** - Resistência, a Principal Inimiga da Eficiência - Sinopse Empresarial Arthur Andersen - Fev-Mar/1995
- Barçante, L.C. & Oliveira, S.T.** - O Impacto da Qualidade e da Produtividade no Desenvolvimento das Nações - Anais do IV Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade - 1994
- Barker, J.A.** - Discovering the Future: The Business of Paradigms - Filmedia - 1986
- Barker, J.A. & Barnes, B.** - The EFG Curriculum Collaborative - EFG Curriculum Collaborative & EFG Educational Resources - 1995
- Barros de Castro, A.** - Impactos das novas Tecnologias da Informação - Revista Tecnologia Hoje - Mai/1995
- Benatti, A.T.** - Os 5 "S" no Contexto da Qualidade Total - Anais do IV Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade - 1994

Berliner, C. & Brimson, J.A. - Gerenciamento de Custos em Indústrias Avançadas - T.A. Queiroz Ed. - 1992

Bernardi, M. A. - Pai Nobre, Filho Pobre? Nem Sempre - Revista Exame - 10/Mai/1995

Betiol, M.I.S. - Qualidade Total e Ética no Trabalho - O Estado de São Paulo - 27/Abr/1995

Bohm, A. - Escuta e Diálogo - Citação em "Discovering Common Ground" - Weisbord, M.R. + 35 co-autores - Ed. Berrett-Koehler Publishers - 1992

Borges, A. - Liderança - Entrevista em "Na Europa É que Está o Canal" - Assef, A./Revista Exame - 10/Mai/1995

Bower, J.L. & Christensen, C.M. - Como Pegar a Onda do Futuro - Revista Exame - 10/Mai/1995

Brasindoor - Folheto do I Congresso Brasileiro de Meio Ambiente e Controle de Qualidade de Ar de Interiores - Nov/1995

Business Week - Ambição Cega na B&L - Revista Exame - 08/Nov/1995-1

Business Week - Quando os Espíritos se Elevam - Revista Exame - 16/Ago/1995-2

Caldeira, J. - Por que Somos um Narciso às Avessas - Revista Exame - 30/Ago/1995

Cano, W. - Reflexões para uma Política de Resgate do Atraso Social e Produtivo do Brasil na Década de 1990 - Economia e Sociedade - 1993

Capitani, A. - Public Sector Management and Organizational Learning - The Role of Evaluation - International Seminar on Experiences of Planning, Evaluation and Management of Public Resources - Brasília - 1993

Carlzon, J. - Aproveite a Crise para Melhorar Seu Negócio - Folha Management - Folha de São Paulo - 28/Ago/1995

Carneiro, S. - O Meio Ambiente no Contexto Econômico - Revista Tecnologia Hoje - Mai/1995

Carr, D.K. & Littman, I.D. - Excelência nos Serviços Públicos - Ed. Qualitymark - 1992

Carter, D. - Crime Eletrônico - Citações em "Crime Eletrônico Atormenta as Empresas" - Folha de São Paulo - 01/Nov/1995

Castanheira, J. - Só na Fábrica Não Basta - Revista Exame - 11/Out/1995

Castro, D.M. - Organizações Inteligentes - Revista Controle da Qualidade - Mar/1995

Cesp - Resultados de Programa 5 S's - Jornal Nacional/Rede Globo - 1995

Charnet, E.M.R. - Notas de Aula - Estatística Industrial - IMECC/UNICAMP - 1994

Churbuck, D.C. - O Usuário num Ataque de Nervos - Informática Exame - Mai/1995

Cogan, S. - Mar de Siglas - Citação em "Em Busca de Técnicas Mais Eficazes"- Administrador Profissional - Jul-Ago/1995

Collins, J.C. & Porras, J.I - Feitas para Durar - Ed. Rocco - 1995

Coutinho, L. - A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança - Economia e Sociedade - 1992

Coutinho, L. - Raio X da Indústria Brasileira - Revista Tecnologia Hoje - Mai/1995

Cottrill, K - Redes Podem Virar Novo Funil para Distribuição de Renda - The Guardian/O Estado de São Paulo - Mai/1995

Davis, T.W. - Praticando Liderança - The International Journal of Effective Organizations - Mar-Apr/1995

Deming, W.E. - Qualidade: A Revolução da Administração - Ed. Marques Saraiva - 1990

DeSimone, L. - Inovação Tecnológica e Disciplina Financeira - Entrevista em "Rebelde em Criação, Careta em Finanças" - Martins, I./Revista Exame - 15/Fev/1994

Douchy J.M.- Em Direção ao Zero Defeito na Empresa - Citações em "Começa a Mudança" - Folheto Qualidade Total - Folha de São Paulo - 20/Mar/1994

Drucker, P.F. - Conhecimento - Citações em "Conhecimento em Alta" - Administrador Profissional - Jul-Ago/1994

Drucker, P.F. - Administrando em Tempos de Grandes Mudanças - Ed. Pioneira - 1995

Eletronorte - Resultados de Programa 5 S's - Vídeo Institucional - Abr/1994

Enz, A.L. - Qualidade nas Instituições Públicas - Revista Controle da Qualidade - Dez/1994

Fajnzylber, F. - Competitividad Internacional: Evolución y Lecciones - Revista de La CEPAL - Dic/1988

Figueira, M. - Até que Ponto Investir? - Informática Exame - Ago/95

Fontoura, M. - Os Naticos Estão Mudando o Mundo - Revista Exame - 24/Mai/1995

Forbes - O Fantasma de Mao Assombra a China - Revista Exame - 24/Mai/1995

Fortune - As 500 Maiores Empresas do Mundo - Citação em "Tiraram o Trono da GM" - Revista Exame - 02/Ago/1995-1

Fortune - A Qualidade que Atrapalha: Meia-Volta no Japão - Revista Exame - 22/Nov/1995-2

Fórum Econômico Mundial e Instituto Internacional para Gerenciamento do Desenvolvimento - Relatório de Competitividade Mundial - Citações em "O que Falta para Deixar a Vanguarda do Atraso" - Revista Exame - 13/Set/1995, em "Brasil Ganha Competitividade no Exterior" - O Estado de São Paulo 06/Set/1995 e em "Competitividade do País Melhora" - Folha de São Paulo - 06/Set/1995

Furlan, L.F. - O Otimismo É Altamente Contagante - Suplemento Especial CRA/SP 30 Anos - Jul/1995-1

Furlan, L.F. - Mudanças na Gestão de Empresas Familiares - Citações em "Pai Nobre, Filho Pobre? Nem Sempre" - Bernardi, M. A./Revista Exame - 10/Mai/1995-2

Gaebler, T. & Osborne, D. - Reinventando o Governo - M.H. Comunicação - 1994

Gale, B. - Investir em Qualidade É a Única Forma de Fortalecer uma Marca - Folha Management - Folha de São Paulo - 20/Nov/1995

Galuppo, R. - A Vitória da Privatização - Revista Exame - 30/Ago/1995

Garvin, D.A.- Quality Problems, Policies and Attitudes in the U.S. and Japan: An Exploratory Story - Academy of Management Journal - Mississippi State University - Dec/1986

Garvin, D.A.- Managing Quality - The Free Press - 1988

Gates, B. - A Importância de Fazer Erros - Folha de São Paulo - 10/Mai/1995

Gesta/Uniemp - Pacto de Cooperação Ceará - 1994

Ghoshal, S. & Bartlett, C.A.- A Hierarquia Treme. Melhor Assim - Revista Exame - 07/Jun/1995

Giacometti, C. - A Modernização Avança - Sinopse Empresarial Arthur Andersen - Fev-Mar/1995

Gross, A. - Coragem - Citação em "Excelência Acima de Tudo"- **Peters, T. & Austin, N.** - Ed. Record - 1985

Hamel, G. & Prahalad, C. K. - Críticas à Reengenharia - Citações em "A Reengenharia Contestada" - Castanheira, J. & Netz, C./Revista Exame - 02/Ago/1995-1

Hamel, G. & Prahalad, C. K. - Competindo pelo Futuro - Ed. Campus - 1995-2

Hardin, G. - A Tragédia dos Comuns - Citações em "Sistemas Um: Introdução ao Pensamento Sistemico" - Future Systems, Inc/ S.A. Carlton, Publisher - 1980

Harper's Magazine - Satisfação de Clientes - Estudo publicado em 1986 - Citação em "O Lado Humano da Qualidade" - Moller, C. - Ed. Pioneira - 1992

Heil, G.- Estimular a Diversidade de Idéias É a Melhor Estratégia - Folha Management - Folha de São Paulo - 16/Out/1995-1

Heil, G. - Mudanças no Sistema de Trabalho - Citações em "Confiança do Cliente É Tudo" - Administrador Profissional - Jun-Jul/1995-2

Hewlett, B. - Ambiente Adequado - Citação no Portfolio da Empresa Chroma Arquitetura para a Qualidade S/C Ltda - 1995

Hutchins, D. - Just in Time - Ed. Atlas - 1993

Information Week - Resistência a Mudanças - Citação em "Resistência, a Principal Inimiga da Eficiência" - Azevedo, C. - Sinopse Empresarial Arthur Andersen - Fev-Mar/1995

Instituto de Engenharia de São Paulo - Indicador de Perdas e Desperdícios - Citação em "O País do Desperdício" - O Estado de São Paulo - 09/Jul/1995

Jonsson, B.L.R. - Ergo: Workshop on Productive Technology and Quality of Working Life - Volvo AB - 1984

Kanitz, S. - O Brasil que Dá Certo - Ed. Makron Books - 1994

Kanitz, S. - Melhores e Maiores - Citações em "A Destruição Criadora" - Galluppo R./Revista Exame - 02/Ago/1995-1

Kanitz, S. - Ricos? Fuja - Revista Exame - 30 /Ago/1995-2

Kanitz, S. - Competição - Revista Exame - 22/Nov/1995-3

Kerr, A. - Servidores Públicos, Pobres Vilões - Folha de São Paulo - 29/Jul/1994

Ketelhohn, W. - Rambo É Mau Exemplo para Executivos - Revista Exame - 30/Ago/1995

Kotler, P. - Mercado Personalizado - Citações em "Mercado Personalizado Vai Dominar" - Administrador Profissional - Ago-Set/1995

Kurtzman, J. - A Morte do Dinheiro - Ed. Atlas - 1995

Lavoratti, L. - Legislação Ampara Evasão Fiscal - Folha de São Paulo - 28/Ago/1994

Leon, P. - Os Cupins Invisíveis que Devastam os Lucros - Revista Exame - 13/Out/1993

Linneman, R. & Stanton, J. - Marketing de Nichos - Makron Books - 1993

Lisondo, H.R. - Na Qualidade, o Alicerce de uma Esperança... - FIC Informado - Jan/1995

Macedo, G.B. - O Massacre dos Noviços - Revista Exame - 30/Ago/1995

Maloff, J. - Reengenharia Via Internet - Citações em "A Reengenharia Via Internet" - Penteados S./Informática Exame - Ago/1995

Manager Assessoria em RH- Parceria que Dá Frutos - Newsletter Manager - Set-Out/1994

Martins, C. M. - Revolução Silenciosa - Boletim Excelência - FPNQ - Out/1993

Massachusetts Institute of Technology - Indicadores de Performance - Estudo publicado em 1991 - Citação em "Qualidade: Instrumento para Sobrevivência dentro da Nova Ordem Mundial" - Silveira, M.A. - IMECC/UNICAMP - 1993

Matos, P. - Uma Lei Inovadora - Revista Exame - 02/Ago/1995

McKenna, R. - A Revolução da Informação Fortalece os Consumidores - Folha Management - Folha de São Paulo - 21/Ago/1995

Metrô São Paulo - Resultados de Programa 5 S's - Vídeo Institucional - Nov-Dez/1994

Micklewright, M. J. - Competitive Benchmarking - Large Gains for Small Companies - Quality Progress - Jun/1993

Mocsányi Consultores Associados - Problemas e Soluções para o Estado - Folha de São Paulo - 12/Mar/1995

Moller, C. - O Lado Humano da Qualidade - Ed. Pioneira - 1992

Moller, C. - Estimule o Desenvolvimento Pessoal do Seu Empregado - Folha Management - Folha de São Paulo - 18/Set/1995

Moore, G. - Eis Aqui um Empreendedor Relutante - Forbes/Revista Exame - 08/Nov/1995

Musa, E.V. - Relações de Trabalho - Citações em "Entre Aspas" - Revista VIP Exame - Ago/1995

Nadas, P. - A Discutível Ética das Empresas Brasileiras - Administrador Profissional - Mai-Jun/1993

Naiditch, S. - A Nova Fronteira da Excelência - Revista Exame - 22/Nov/1995

Nakamoto, M. - A Sandoz Assusta o Japão - Financial Times/Gazeta Mercantil - 29/Mai/1995

Nascimento, O. - Reengenharia Via Internet - Citações em "A Reengenharia Via Internet" - Penteados S./Informática Exame - Ago/1995

Negroponte, N. - Expansão de Redes de Computador Cria Oportunidades de Negócios - Folha Management - Folha de São Paulo - 13/Nov/1995

Odebrecht, N. - Ética Empresarial - Entrevista em "O Pai, o Filho e a Ética" - Revista Exame - 30/Ago/1995

O'Donnell, K. - Autogerenciamento para a Qualidade - Anais do IV Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade - 1994

O Estado de São Paulo - O País do Desperdício - 09/Jul/1995

Ohmae, K. - A Geração Nintendo Sacode o Japão - Revista Exame - 16/Ago/1995

Osada, T. - Housekeeping 5 S's - Ed. IMAM - 1992

Osada, T. - Housekeeping: 5 S's em Escritórios - Revista Controle da Qualidade - Ago/1994

Osborne, D. - Reengenharia do Estado - Citações em "Corrupção Veda Desmonte dos Tentáculos do Estado" - Folha de São Paulo - 12/Mar/1995

Ossola, D. - Two Views of Quality Results: Factory View - De uma apresentação realizada em uma reunião no Productivity Center Network dos EUA - 1982

Ostrenga, M., Ozan, T.R., Harwood, M.D. & McIlhattan, R.D. - Guia Ernst & Young para Gestão Total dos Custos - Ed. Record - 1993

Pederson, P. - Críticas à Reengenharia - Citações em "A Reengenharia Contestada" - Castanheira, J. & Netz, C./Revista Exame - 02/Ago/1995

Peters, T. & Austin, N. - Excelência Acima de Tudo - Ed. Record - 1985

Peters, T. - Empresas Excelentes - Citação em "De Onde Vêm as Receitas de Excelência" - Revista Exame - 02/Out/1991

Peters, T. - Conheça os Modelos de Empresa Antes de Reinventar a Sua - Folha Management - Folha de São Paulo - 27/Nov/1995

PIMS - Qualidade Percebida pelo Cliente - Citação em "O Lado Humano da Qualidade" - Moller, C. - Ed. Pioneira - 1992

Porter, M.E. - Vantagem Competitiva - Ed. Campus - 1989

Porter, M.E. - A Vantagem Competitiva das Nações - Revista Exame - 11/Jul/1990

Porter, M.E. - Estratégia Competitiva - Ed. Campus - 1991

Porter, M.E. & Van der Linde, C. - Ser Verde também É Ser Competitivo - Revista Exame - 22/Nov/1995

Rainnie, A. - The Reorganisation of Large Firm Subcontracting: Myth and Reality - Capital & Class - 1993

Reale Jr., M. - Desafios da Secretaria de Administração do Governo de São Paulo - Citações em "Centro de Convivência recebe Miguel Reale Jr." - Administrador Profissional - Jan-Fev/1995

Revista Exame - De Onde Vêm as Receitas de Excelência - 02/Out/1991

Revista Exame - Melhores e Maiores - Citações em "A Destruição Criadora" - Gallupo R./Revista Exame - 02/Ago/1995

Revista Veja - A Revolução que Liquidou o Emprego - 19/Out/1994

Rhodia - Missão, Valores e Princípios de Gerenciamento - 1994

Ries, A. - As Leis Imutáveis do Marketing - Revista Exame - 08/Nov/1995

Robbins, A. - Poder sem Limites - Citações em "Neurolingística: Isso Ajuda no Treinamento?" - Administrador Profissional - Jan-Fev/1995

Sand, G. - Felicidade - Citação em "Excelência Acima de Tudo" - **Peters, T. & Austin, N.** - Ed. Record - 1985

Schein, E.H. - Organizational Culture and Leadership - Jossey-Bass, Inc. - 1985

Schwab K. - O Brasil no Conjunto dos Países Emergentes - Citações em "É Hora de o Futuro Virar Presente" - Chaim, C./Revista Exame - 07/Jun/1995

Sebrae/Folha de São Paulo - Deixar de Lado a Qualidade Custa Caro - Folheto Qualidade Total - Folha de São Paulo - 13/Mar/1994-1

Sebrae/Folha de São Paulo - Qualidade Total: O Que Todos Procuram - Folheto Qualidade Total - Folha de São Paulo - 13/Mar/1994-2

Sebrae/Folha de São Paulo - Resistência a Mudanças Pode Impedir Sucesso - Folheto Qualidade Total - Folha de São Paulo - 20/Mar/1994-3

Sebrae/Folha de São Paulo - Empresários Querem Mudanças - Folheto Qualidade Total - Folha de São Paulo - 13/Mar/1994-4

Sebrae - Empreendedor Não Tem Características Equilibradas - Administrador Profissional - Ago-Set/1995

Senge, P. - A Quinta Disciplina - Ed. Best Seller - 1990

Senge, P. - Learning Organization - Entrevistas em "Empresas Descobrem o Learning Organization" - Sinopse Empresarial - Arthur Andersen - Out-Nov/1995 e em "O Profeta Zen Ensina a Empresa a Aprender" - Revista Exame - 02/Ago/1995

Serva, M. & Jaime Jr., P. - Observação Participante e Pesquisa em Administração - Revista de Administração de Empresas - FGV - Mai-Jun/1995

Sink, D.S. & Tuttle, T.C. - Planejamento e Medição para a Performance- Ed. Qualitymark - 1993

Soares, C.M.B. - Métodos e Técnicas para a Gestão da Qualidade e da Produtividade - Revista de Administração - IA/FEAUSP - 1o. Trim/1993

Souza, M.C.A.F. & Bacic, M.J. - Cooperação entre Empresas e a Gestão dos Custos Totais - III Congresso Internacional de Custos - Madrid - Set/1993

Stalk Jr., G. - A Empresa Veloz Cresce Mais e com Maior Rentabilidade - Folha Management - Folha de São Paulo - 30/Out/1995

Taucher, G. - O Risco do Fracasso é o Preço do Sucesso - Revista Exame - 15/Fev/1995

Tavares, M.C. - Ajuste e Reestruturação nos Países Centrais: A Modernização Conservadora - Economia e Sociedade - 1992

Technical Assistance Research Programs - Reclamações de Clientes - Citação em "O Lado Humano da Qualidade" - Moller, C. - Ed. Pioneira - 1992

The Economist/Gazeta Mercantil - Saltar da Era da Informação para a do Conhecimento - Gazeta Mercantil - 07/Jun/1995

Tully, S. - The Modular Corporation - Fortune - 08/Fev/1993

Usiminas - Informe Publicitário - Revista Exame - 10/Mai/1995

US News and World Report - Atendimento a Clientes - Citação em "O Lado Humano da Qualidade" - Moller, C. - Ed. Pioneira - 1992

Varga, C. - Os Dialeto da Gestão - Revista Exame, 10/Mai/1995

- Vasconcellos, E.** - Inovação Tecnológica no Japão - Revista de Administração - IA/FEAUSP - 1o. Trim/1993
- Viterbo Jr., E, Silva, M.B. & Rodrigues, M.S.** - A Certificação das Unidades de Produtos Químicos para Borracha e Isocianatos da Bayer SA - Anais do IV Congresso Brasileiro de Qualidade e Produtividade - 1994
- Von Zak, M.** - Mudar É Preciso - Sinopse Empresarial Arthur Andersen - Nov-Dez/1994
- Webster Jr., F.E.** - The Changing Role of Marketing in the Corporation - Journal of Marketing - Oct/1992
- Weisbord, M.R. & Janoff, S.** - Future Search - Ed. Berrett-Koehler Publishers - 1995
- Weisbord, M.R.** + 35 co-autores - Discovering Common Ground - Ed. Berrett-Koehler Publishers - 1992
- Welch, J.** - Estrutura Organizacional - Citações em "A Hierarquia Treme. Melhor Assim" - Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. - Revista Exame - 07/Jun/1995