

30/10

A Expressiva Contribuição da Teoria das Organizações

9.1 Preliminares

Entendemos que o gestor de pessoas tem de ser possuidor das inúmeras tecnologias de gestão organizacional que surgem com alguma periodicidade nestes novos tempos dos estudos organizacionais. Por quase 50 anos a tradicional tecnologia rotulada de Organização, Sistemas e Métodos foi intensamente utilizada por nossos consultores e especialistas da abordagem, atuando ou em chefias departamentais próprias ou em assessorias de alto nível. Porém, com o surgimento revolucionário da Gestão pela Qualidade Total, o tradicional deu lugar à modernidade e, dos anos 90 para cá, estudiosos e profissionais têm tomado contato com abordagens muito interessantes e que, se competentemente adaptadas à nossa realidade, conduzirão a resultados de excelência.

E você tomará um breve contato com as tecnologias que seguem e, desejando, poderá consultar a obra que tem como título *Tecnologias de gestão organizacional*, publicada pela Editora Atlas, já na 2ª edição. São mais de 400 páginas e acreditamos sejam suficientes para conhecimento técnico e eventual aplicação.

9.2 Arquitetura organizacional

A arquitetura organizacional surgiu como uma abordagem que prima pelo aperfeiçoamento do formato empresarial, procurando otimizar fatores considerados chaves como o próprio negócio da organização,

as pessoas que o executam e as regras que o regem. Esta abordagem toma emprestado da arquitetura física seus pressupostos fundamentais e visa à construção de projetos empresariais complexos, capazes de responder ao quadro de acirrada competitividade global dos primeiros tempos do século XXI. Para o gestor de pessoas (ou o futuro gestor de pessoas) essa abordagem tem a vantagem de aproximar o profissional tipicamente da atividade-meio das atividades mais relacionadas com as atividades que contribuem para a excelência organizacional e a desejada rentabilidade.

Nesta síntese, iremos analisar um dos fatores mais críticos quando se fala em desenho organizacional: a alta gerência. Esta, em razão do grande poder decisório que normalmente concentra em mãos, é a responsável direta pelo sucesso das arquiteturas presentes nas organizações. É nosso objetivo mostrar que é preciso modificar determinadas posturas de gestão para adequá-las a um tempo de mudanças que exige outras propostas como pré-requisitos da sobrevivência.

Modificar posturas do gestor de pessoas implica, também, dizer que as alterações ditadas pelo ambiente são fundamentais para a sobrevivência das empresas. No caso brasileiro e, em se falando de ambiente, temos, num exemplo recente, a indiscutível disposição de profissionais, graduados ou ainda em formação, homens e mulheres, em buscar a complementação por intermédio dos cursos em nível de pós-graduação, muitos chamados de MBA (que em inglês significa Master in

(o) Business Administration, mas aqui no Brasil não é mestrado nem oferece o diploma de qualquer espécie) e o chamado de mestrado profissional (esse sim concede o diploma de mestre e é desenvolvido durante o dia ou à noite), cuja procura vem crescendo exponencialmente. E tais cursos já são requisitos para admissão ou permanência em muitas organizações. Esse novo contingente que vem crescendo trará novas alternativas para o desenvolvimento de projetos empresariais. E vale como um alerta para o alumnado ainda na primeira formação universitária que apenas espera a conclusão do curso para se despedir da universidade. Não façam isso, a pós-graduação é, hoje, de importância a quem deseja atuar nas primeiras posições executivas das organizações.

A arquitetura de uma empresa consiste em um modelo que pode ser usado para representar seu completo ciclo de vida. Simultaneamente, tal modelo pode auxiliar no processo de planejamento e análise da organização. Sem a arquitetura organizacional, gestores, em geral, de uma empresa andam às cegas no tocante às decisões de caráter fundamental (PERA, 2000).

A arquitetura organizacional precisa ser entendida, ainda, como uma abordagem radicalmente diferente, que entende que os sistemas e processos básicos que guiam o universo dos negócios estão obsoletos, e que propõe métodos inovadores os quais atendam as necessidades do futuro à nossa frente. Assim, enquanto a sabedoria gerencial convencional diz "aperfeiçemo-nos o passado", a arquitetura organizacional diz "construamos o futuro" (CTI, 2000a).

Nadler et al. (1994), criadores da arquitetura organizacional, conceituam-na como "um conjunto amplo de características organizacionais a ser considerado pelos executivos". Tais características definiriam a forma que determina organização assume e incluiria a observação de cuidados na relação de adequação entre empresa e o ambiente externo que a circunda, como, igualmente, entre os seus elementos constituintes. Assim, temos que a abordagem defendida pelos autores estimula a visão holística (integrada, sistêmica) do projeto organizacional. É mais uma razão para o titular de área de pessoas se interessar e apoiar a leitura sobre esta abordagem.

A ideia central sobre o que é a arquitetura organizacional, tal qual a arquitetura de fato, baseia-se na reflexão sobre o processo de construção. No contexto organizacional, revelam Nadler e outros, aproveitam-se as seguintes premissas originárias da arquitetura física, como caminhos certos para a construção de organizações mais eficientes:

- **Primado da finalidade:** o projeto final deve ter utilidade. Este é o princípio arquitetônico segundo o qual a forma deve sempre seguir a função. Quando um projeto atende às necessidades para as quais fora criado, a tendência é que dure por muito tempo, percebendo somente face às mudanças acenadas nas exigências funcionais que lhe deram origem. Aplicando-se tal princípio às organizações, lembram, vale a advertência aos gestores de pessoas (ou futuros) que jamais se pode forçar as organizações a desempenhar funções para as quais não foram projetadas.

- **Adequação arquitetônica:** o projeto final precisa proporcionar uma espécie de moldura onde a vida organizacional aconteça e não uma simples especificação. O estilo arquitetônico deve ser capaz de realizar a "visão do arquiteto", assim como satisfazer às exigências da situação e às necessidades daqueles que vivem esse contexto. Transpondo tal ideia para o âmbito organizacional, temos que é preciso a adequação entre a modelagem dada à empresa e fatores como os planos dos gestores, práticas culturais inerentes à organização, forças econômicas, políticas e sociais.

- **Materiais estruturais:** os projetos concebidos devem estar à frente de seu tempo. Os arquitetos apenas usam materiais capazes de implementar a arquitetura desejada. No contexto organizacional, isso significa que novos materiais possibilitam outras arquiteturas até então não imaginadas, tomando, inclusive, obsoletos os elementos constituintes das antigas formas. Contudo, o simples fato de existir um novo material à disposição dos gestores não implica o surgimento imediato de uma arquitetura revolucionária. É preciso haver adequação entre o novo material e o projeto que se quer construir.

- **Tecnologias colaterais:** o projeto é fruto do trabalho de muitas pessoas. Quando um arquiteto se propõe a desenhar um edifício, utiliza certos princípios básicos e fundamentais que instruem o conhecimento arquitetônico. Todavia, lança mão de saberes distintos do seu próprio, porém interligados a ele, a fim de viabilizar a construção do projeto. O mesmo ocorre com os gestores arquitetos. Eles, no decorrer da elaboração do projeto de suas organizações, precisam recorrer a tecnologias colaterais, pois a eficiência das empresas de-

pende, diretamente, desses conhecimentos para que se realizem funções básicas.

9.2.1 Modelo congruente

A configuração, a dinâmica e a estética por intermédio da qual os muitos elementos organizacionais se combinam para criar uma realidade produtiva constituem a arquitetura organizacional. As perguntas são: como os gestores arquitetos conseguiram obter formas arquitetônicas de alta performance? Que tipo de decisões devem tomar para alcançá-las? O que precisam ter em mente na hora de projetar suas organizações? De início, Nadler et al. (1994) ressaltam que duas perspectivas devem estar presentes nestes momentos:

- **O binômio arquitetura/estratégia:** isto é, como a arquitetura adotada permitirá a organização realizar sua estratégia.

- **O binômio arquitetura/cultura:** ou seja, como a arquitetura se harmonizará com as pessoas que trabalham na organização. Aqui a presença do gestor de pessoas é mais do que necessária por ter de conhecer muito bem e saber tratar o corpo funcional.

Essas perspectivas refletem opiniões diferentes sobre a natureza organizacional. A primeira, de cunho prioritariamente mecanicista, entende a realidade organizacional como algo a criar valor para acionistas, clientes e a sociedade em geral. O foco estratégico reflete, então, a organização como mecanismo de trabalho. A segunda perspectiva acredita que as organizações constituem estruturas que visam satisfazer a necessidades, desejos e aspirações de muitas pessoas envolvidas com o seu cotidiano existencial. Ambas as perspectivas, lembra o autor, são válidas e complementam-se. Os gestores arquitetos que desenvolverem organizações assentadas apenas em uma ou outra já-mais conseguiu projetos finais 100% eficientes.

A maioria dos gestores tende a enxergar suas empresas com as lentes clássicas do organograma, isto é, por um ângulo formal, dizem os criadores da arquitetura organizacional. É natural que mantenham o legado administrativo de compreendê-las como modelos estáticos e estáveis, o que não corresponde mais à verdade das evidências. Entretanto, a partir dos anos 70, outra visão vem ganhando força no universo empresarial: as organizações como sistemas (abertos).

Curiosamente, a primeira proposta realmente vencedora e que conseguiu o termo foi de uma dupla de psicólogos, Katz e Kahn, que em 1967 escreveu *Psicologia social das organizações* (a edição atual no Brasil é

de 1987, já esgotada) onde a abordagem de sistemas abertos criou independência e seguiu vida própria e conquistou, ao longo de mais de 30 anos, adeptos por todo o mundo, sem exagero. E certo que criar a organização como sistema já era uma preocupação de outros estudiosos.

Talcott Parsons, com o subsistema institucional já vislumbra a importância do ambiente sobre as organizações. Mas, não há dúvida, foram Katz e Kahn que nos chamaram a atenção para a verdadeira revolução que seria compreender as organizações como partes integrantes do ambiente. A organização que julgava estar num sistema fechado estava com os dias contados e, passadas três décadas, não há praticamente, nenhum estudo que não abra a organização para todo o ambiente, qualquer que seja ele o mercado, os clientes, acionistas, investidores, as organizações governamentais, as ONGs, comunidades, a sociedade civil. Enfim, imingindável um estudo teórico ou prático que não insira a variável sistema no bojo de uma análise, por mais simples que seja o estudo. E não poderia ser diferente com a arquitetura organizacional.

As organizações, afirmam Nadler et al., apresentam características comuns a sistemas e aqui temos algumas dessas características:

- **Interdependência interna:** as mudanças num componente organizacional possuem repercussões sobre os demais e deles recebem insunhos.

- **Equifinalidade:** Katz e Kahn (1987), já mencionados, criaram o termo que aponta para o fato de diferentes configurações ou mesmo processos organizacionais conduzirem ao mesmo fim desejado. Não há uma única maneira de se organizar ou processar.

- **Adaptação:** para que um sistema organizacional sobreviva, deve manter um equilíbrio favorável nas transações de troca com o ambiente ou, caso contrário, a tendência é o declínio, de forma inexorável.

O modelo de congruência organizacional, que constitui um dos pilares da boa arquitetura organizacional, leva em consideração todas as características de um sistema, isto porque parte do postulado diz que as organizações não podem ser dissociadas da compreensão sistêmica. Esse modelo, portanto, vê as organizações como entes cujos elementos são interligados e interagem entre si e com o ambiente externo.

E quais seriam os elementos-chave em uma organização que precisariam ser congruentes com si e entre si? Temos quatro, segundo os autores:

Parte I

Atividades Essenciais e Adaptações ao Longo do Tempo

Estamos no início do século XXI, em que expressões como *concorrência acirrada*, *globalização* e *instabilidade* tornaram-se vivas no mundo dos negócios. Contudo, não podemos esquecer que esta realidade influencia a cultura da organização, à medida que cada vez mais as empresas têm a necessidade de adaptar-se à realidade do ambiente externo em pouco tempo, sendo forçadas, por vezes, a tomar decisões rápidas e a ultrapassar os obstáculos que são formados a cada segundo.

Contudo, não esqueça de que, em se tratando de organizações, estamos falando de pessoas dotadas de habilidades e conhecimentos, considerados os maiores fatores competitivos destas, o que não é novidade, já que, pelo menos desde a abordagem comportamental, pela qual se começou a verificar tal importância, o ser humano passou a ocupar um espaço extraordinário nos estudos organizacionais, sendo considerado sua peça-chave.

Desta forma, este cenário em que nos encontramos faz com que as peças-chave das organizações tenham que se adaptar a esta nova realidade cheia de inseguranças e incertezas. Ou seja, serão as pessoas as responsáveis por todo este processo de adaptação da cultura organizacional. Este é o ponto, e é assim que devemos pensar nas atividades essenciais que serão aqui desenvolvidas.

Nossa intenção é mostrar a modernidade das atividades essenciais de gestão de pessoas que, embora apresentadas em capítulos específicos, têm o sentido da integração, provocando com isso o fortalecimento da área como um todo. Boa leitura!

- **Trabalho:** é a atividade básica a que a organização se dedica e para a qual traça estratégias. Uma análise dessa atividade permite que se descubra se ela detém níveis de congruência em relação aos outros fatores e em relação a componentes internos próprios que a tornam possível.
- **Pessoas:** são as pessoas que realizam as tarefas. Aqui caberia identificar suas características, assim como aspectos concernentes ao conhecimento, habilidades, percepções e expectativas que apresentam.
- **Organização formal:** é composta dos procedimentos e regras formais que determinam a estrutura organizacional. A literatura clássica tem um semi-número de adeptos de regras e disposições formais que, acreditam tais adeptos, terminam por dar bases sólidas à ação das organizações.

Organização informal: a conhecida abordagem da Escola de Relações Humanas deu nova vestimenta àqueles que pretendiam dar às organizações uma melhor dinâmica de ação. A organização informal seria a totalidade das disposições paralelas à organização formal que tendem a surgir com o tempo. São tácticas e exercem considerável e por vezes definitiva influência sobre o funcionamento das organizações.

Esses elementos-chave descritos precisam ser considerados pelo executivo/gestor ao projetar uma organização segundo o ponto de vista da congruência. Quanto maior a congruência entre os quatro elementos constituintes da organização e no interior deles mesmos, maiores as chances de sucesso de uma empresa.

9.2.2 Os sete Cs

As organizações orientadas para o uso das alternativas a seguir recebem a designação Organização dos Sete Cs (CTI, 2000 b):

- **Confiança:** as pessoas de uma organização envolvidas com as ideias da arquitetura organizacional desenvolvem a crença de que o poder de uma nova empresa, competitiva e forte no mercado, é real. Graças ao incremento das habilidades e conhecimentos das pessoas que a abordagem prega, todos acreditam e perseguem a meta da excelência. Você encontrará, mais à frente, tecnologia específica sobre a importância da confiança dos componentes de uma estrutura social naqueles que dirigem a organização. Não nos referimos a *Empowerment*, onde o fator confiança aparece também. Nos referimos a uma tecnologia recente que recebeu o rótulo de *open-book management*.

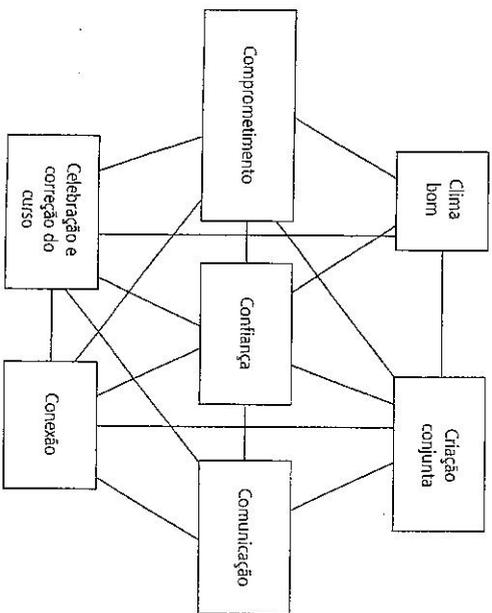


Figura 9.1 Representação gráfica dos sete Cs.

(gestão com livro aberto), onde a confiança é vital para o sucesso do negócio.

- **Comprometimento:** existe a afirmação consistente dos valores adotados na empresa, o que cria união e sentido de direção para seus membros. Em outra tecnologia, você encontrará forte referência à noção de compromisso. Veja em gestão pela qualidade total.
- **Criação conjunta:** organizações voltadas para esta abordagem incluem todas as pessoas no processo de criação do novo projeto organizacional. Para este vale, também, o comentário anterior que encaminha você para a abordagem da gestão pela qualidade total.
- **Conexão:** todos os esforços organizacionais, para determinar a visão do futuro que se deseja alcançar, convertem-se em ações.
- **Comunicação:** para que o projeto de construção de uma nova realidade organizacional seja possível, a comunicação é considerada como fator fundamental a ser administrado, de sorte a promover o comprometimento e a conexão entre as pessoas nas ideias de aperfeiçoamento. Na reengenharia, por exemplo, há um momento em que a tecnologia da informação surge como força propulsora da mudança (radical). E, por via natural, a comunicação recebe tratamento bastante adequado.
- **Celebração e correção do curso:** a organização sabe que é vital celebrar as vitórias durante o caminho e corrigir falhas ou erros de planejamento. Aqui nos lembramos uma vez mais da dupla Katz e Kahn, que nos ofereceram os conceitos procedimentos rotulados de mecanismos regulatórios.
- **Clima bom:** a abordagem inclui a necessidade de se estabelecer um clima positivo dentro da organização, onde o ser humano seja ouvido e respeitado. Na realidade os autores se referem ao clima organizacional fundamental para o prosseguimento das atividades organizacionais. (Ver *Clima organizacional*, de Ricardo Luz, publicado pela Qualitymark, em 1996).

Considerar os sete Cs já será um grande impulso para aplicação prática da tecnologia da arquitetura organizacional. Leituras adicionais darão um suporte excepcional para os gestores de pessoas no sentido de uma compreensão mais adequada do mundo das organizações.

9.3 Terceirização

Mesmo antes de entrar na universidade você já conhecia o termo e, então, não terá maior dificuldade para assimilar esta tecnologia. Terceirizar, em verdade, é uma tecnologia conhecida, embora com outros rótulos ou sem rótulo algum, e empregada nas empresas desde a Revolução Industrial. Quando bem empregado, o processo garante às organizações bons frutos, pois promove o enxugamento da estrutura da empresa, muitas vezes atrelada em unidades, rotinas e pessoas que facilmente poderiam ser demitidas (ou destinadas a outras empresas) pela transferência a terceiros, ensinando a organização a focar o que realmente é fundamental para a sua existência no mundo dos negócios. Ou seja, trabalhar essencialmente o seu *core business* (unidades de negócio).

Terceirizar significa passar adiante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades. No meio empresarial, a aplicabilidade do conceito é extensa, à medida que as empresas entenderam que outras empresas especializadas na prestação de determinadas serviços poderiam assumir o controle por tarefas não essenciais ao próprio negócio. Vejamos algumas definições que darão ao leitor as exatas dimensões desta tecnologia.

Uma definição abrangente que realça a questão do compromisso entre as duas partes envolvidas no processo pode ser encontrada nos Cadernos da International Data Corporation de Portugal. Nesta publicação consta que terceirização ou *outsourcing* "consiste na contratação, por parte de uma organização, de outra empresa que será incumbida de gerir – e manter – as operações de infraestrutura – quer totalmente ou não – da contratante". Por consequência, ressaltando, deve haver um contrato que discrimine condições de prestação dos serviços, prazo, ou a possível transferência de ativos ou pessoal da contratada para a contratante (IDC PORTUGAL, 1990).

9.3.1 Tipos

Podem ser tipificada consoante dois critérios distintos:

1. a natureza do trabalho ou atividade que é terceirizada; e
2. o modo pelo qual a terceirização se opera.

Quanto ao primeiro tipo, temos que a terceirização (*outsourcing*) pode ocorrer nas seguintes formas:

- a) funções da área tecnológica; e
- b) funções da área administrativa.

Na área tecnológica a abordagem tornou-se crescente em função dos grandes avanços no campo da informática. Com o avanço da informática foi relativamente simples que unidades inteiras pudessem desempenhar em função do expressivo uso dos microcomputadores e a explosão de *softwares*. Percebeu-se que era mais fácil e produtivo contratar outras empresas para executar esse tipo de serviço, muito embora o custo não seja, necessariamente, menor do que o de manter unidades na estrutura organizacional. Há vantagens, com certeza, mas não podem ser relacionadas apenas com a redução de custo.

Em geral, as empresas de consultoria dedicadas à terceirização destacam a grande vantagem da sua aplicação em empresas que podem se dedicar inteiramente ao seu *core business* (unidades de negócios) sem se preocupar em permanecer em dia com inovações tecnológicas, o que significa que tais empresas podem se ver livres de altos investimentos, passando a terceiros especializados no assunto, que poderão e decerto o farão acompanhar as tendências tecnológicas e outras inovações, produzindo altos níveis de qualidade em seus serviços.

9.3.2 O que não é terceirização

É extremamente comum que dirigentes enxerguem na abordagem em tela soluções rápidas para alguns problemas organizacionais que, em verdade, nada têm a ver com a delegação da gestão de atividades e serviços a outras empresas. Com frequência, esses dirigentes confundem-se, deturpando seu significado original. A seguir, Queiroz (1992) lista algumas dessas situações facilmente encontradas, nas quais as empresas dizem que estão submetendo suas atividades de apoio ao *outsourcing*, mas não estão:

- a) usá-la como desculpa para desobrigar a empresa dos encargos sociais e legais ou reduzi-los;
- b) usá-la para reduzir os benefícios concedidos às pessoas da organização;
- c) demissão; e
- d) redução salarial.

À primeira vista, você pode alegar que a terceirização gera justamente esses tipos de situações, o que tornaria compreensível o seu uso pelos gestores com tais intenções. Mas aqui insistimos, transferir atividades e serviços constitui uma opção estratégica que está

endereçada a uma melhor gestão da organização e não um mero recurso para o enxugamento do pessoal que trabalha na empresa. Às vezes, usá-la como pretexto ou justificativa para demissões, sem a devida avaliação deste passo, o que equivaleria à utilização não consciente da tecnologia, apenas desgasta a imagem da empresa frente ao restante do corpo funcional e à sociedade, fragiliza sua cultura e a remete – quando se verifica que as demissões foram excessivas ou prejudiciais ao andamento normal das rotinas – mais à frente, a novas contratações.

Esse é o tipo que Queiroz denomina de *imprópria* – busca resultados estranhos com redução de encargos ou pessoal, e é certo que existe também outro tipo mencionado pelo autor – a *terceirização ilegal* – que possui um objetivo idêntico à *imprópria*: desvirtuar, a favor da empresa, as relações trabalhistas por intermédio de ação fraudulenta, como, por exemplo, fazê-la com pessoas da própria organização que constituiriam uma empresa para a prestação de serviços e terminam por fazer uma empresa não legalmente registrada.

9.3.3 Benefícios

Nos Cadernos IDC (1999), encontramos uma lista interessante dos motivos benéficos que induzem as empresas a aceitar a hipótese desta abordagem:

- a) *razões de ordem financeira*: redução dos custos passíveis de enxugamento e economia na utilização dos recursos da empresa;
- b) *razões de ordem tecnológica*: quando a empresa transfere, entrega o serviço à empresa especializada, o que significa que a contratada disponibiliza à contratante todas as inovações tecnológicas que surgem no mercado, permitindo, assim, que a contratante acompanhe as tendências e novidades com muito mais rapidez do que se tentasse fazer isso a seu próprio custo;
- c) *razões competitivas*: a empresa que adere ao *outsourcing* torna-se mais ágil porque reverte para maior dedicação e expansão do *core business* (unidades de negócio), por intermédio da concentração nas questões realmente significativas, estratégicas para a empresa;
- d) *excelência operacional*: como vimos, ao delegar atividades e serviços, o propósito é a concentração no essencial à evolução competitiva da empresa, mas sem abrir mão da qualidade nas atividades contratualmente delegadas. Muito pelo contrário, ao optar pela terceirização, a empresa contratante não assume uma postura

de pouco caso para com as atividades ditas de apoio, ela espera que a contratada possa responsabilizar-se, executando-as da melhor maneira possível; e

- e) *competência no negócio*: como consequência da concentração (maior competência nas questões relacionadas ao *core business*) e da delegação sob contrato à contratada especializada (maior competência associada à especialização da prestadora do serviço), a gestão organizacional será focada no objetivo de vender bens ou prestar serviços a sua clientela. Mencionamos por duas ou três vezes que a procura de maior competência no negócio, mais do que justifica a entrega de funções de apoio que pouco ou nenhuma intimidade têm com os negócios da empresa. E esse seria o mais forte benefício que a tecnologia em tela trouxe a um número expressivo de organizações.

9.4 Gestão pela Qualidade Total (GQT)

Uma característica gerencial que dominou o mundo organizacional durante muitos e muitos anos foi a crença, relativamente ingênua, de que tudo admitia uma porcentagem de erro e incluímos o Brasil. Este tipo de afirmação, inadequada nos dias de hoje, talvez decorresse de procedimentos tolerantes para com as irregularidades, consideradas próprias da natureza humana. Afinal, se somos meros mortais, nada mais lógico que nossa imperfeição se reflita em nossas atividades diárias, inclusive as relativas ao trabalho.

Entretanto, após a Segunda Grande Guerra, os japoneses (e americanos) reavaliaram e questionaram a tolerância para com o erro, desenvolvendo meios e modos que reduziam dramaticamente as até então aceitáveis margens de falhas. Magia? Não. Eles conheceram e implementaram os princípios da gestão pela qualidade total, cuja sigla é GQT. A consequência foi a reestruturação da indústria japonesa que de precária, infindora e de fama bastante duvidosa passou a símbolo de garantia de produtos com alto padrão de *performance*. Com isso, o Japão do pós-guerra transformou-se em potência econômica graças à força e agressividade de suas exportações, conquistando mercados que jamais se imaginaria dominados por outros que não os norte-americanos. E, em muitos momentos, citando situações delicadas no mercado norte-americano de automóveis.

Assentando-se na busca incessante pelo zero defeito, ou seja, a eliminação de quaisquer problemas que viessem a afetar os elevados índices de qualidade da produção, este procedimento, de origem predominantemente industrial, mas já utilizada também pelo setor de serviços, *persegue*, acompanhando outros procedimentos de manutenção de liderança ou de competitividade, pois apenas clientes encantados são fiéis às empresas. Por isso, as empresas comprometidas com a gestão pela qualidade total, como veremos nas páginas seguintes, oferecem, sempre que possível, algo inusitado aos consumidores, mesmo considerando-se os dias atuais em que a retração de mercado, a instabilidade, os avanços tecnológicos e a acirrada concorrência dificultam a cada momento as chamadas regras do jogo da sobrevivência, ou seja, encantar é preciso.

A altamente positiva experiência brasileira com a GQT ao longo da década de 90 entusiasinou os profissionais no sentido de sua utilização e já no século XXI, considerando a nossa cultura e expandindo o sentido do que é qualidade total na direção da cidadania.

Mas vamos deixar você com uma interessante definição de GQT que serve como um “cartão de visitas” para o capítulo: “Definir qualidade total como sendo uma forma de gestão que começa com o comprometimento da alta direção da organização, atinge e requer a participação de todos os componentes da mesma, utiliza o conhecimento e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, incentiva e aplica o trabalho em equipe, de forma a atender cada vez melhor e até exceder, aos anseios, exigências e expectativas dos clientes, observando sempre as ações de concorrência e do mercado” (VASQUES, 2004).

9.4.1 O que representa a Gestão pela Qualidade Total

O que o movimento da GQT propõe? No que favorece o universo empresarial? Essas são algumas indagações que preenchem as mentes de nossos executivos, gestores e demais pessoas das organizações quando se fala sobre “excelência”, “satisfação do cliente” e outras expressões típicas da tecnologia.

Qualidade, resumidamente, poderá ser definida como a busca pela perfeição a fim de encantar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedade de empresas a lhes oferecer produtos. Em verdade, a tecnologia poderia ser comparada a uma guerra na qual o campo de batalha é a organização e a recompensa pela vitória consiste em clientes fiéis e satisfeitos.

Qualidade é, antes de tudo, um projeto orientado para a clientela. Se esta filosofia nasceu em meio à crise da excessiva oferta e reduzida demanda, em meio à crise pela luta de mercados, como método de garantir a sobrevivência em tempos difíceis, é natural que qualidade seja uma questão, primordialmente, de satisfação e encantamento dos clientes. Pode não ser esse o entendimento de nossos empresários, mas é como pensa um bom número de estudiosos da tecnologia.

Campos (1990), por exemplo, define qualidade como a objetividade pela satisfação do cliente. Paladini (1990), de igual modo, certo da essencialidade da clientela nesse contexto, afirma ser a qualidade uma forma de sobrevivência empresarial, aceitando-se o cliente como meta prioritária. Carlson (1994), por demais enfático (e exagerado) neste aspecto, coloca que uma empresa deve ser dirigida pelo cliente.

Barros (1996) destaca a existência de dois tipos de qualidade: a qualidade objetiva e a qualidade subjetiva. A primeira corresponderia ao cumprimento de normas e procedimentos de fabricação preestabelecidos. A segunda equivaleria ao atendimento das necessidades e expectativas do cliente em relação ao produto ou serviço que adquire. É fácil depreender dessa distinção que a última modalidade revela-se como a verdadeiramente importante para as empresas, na medida em que nem sempre os padrões técnicos estipulados, por melhor que sejam, estão de acordo com os desejos dos consumidores. Além disso, a qualidade objetiva, por ser, usualmente, desconhecida da maioria dos clientes, não interfere nas percepções que os mesmos têm daquilo que lhes é oferecido.

Destaca, ainda, que as organizações brasileiras precisam considerar esses dois aspectos do fenômeno qualidade conjuntamente, pois este deve ser compreendido de forma ampla e integrada. Portanto, não obstante a qualidade comporte tais segmentações, ela apenas será plena se houver forte conjugação de esforços entre o desempenho do produtor e a satisfação do consumidor. Se este encontro não ocorrer não existirá a qualidade desejada ou esta se apresentará de maneira prejudicada.

A clientela, ressalva Barros (1996), admite também uma diferenciação. Desta forma, ao falarmos em qualidade é vital lembrarmos que a estratégia deve se orientar por clientes externos e internos à organização.

9.4.2 Encantando os clientes

Lutar sempre para atender às expectativas e necessidades dos clientes constitui parte indissociável

dos objetivos da gestão pela qualidade total. Mas isto não é o bastante para manter a fidelidade dos clientes, ou seja, a parcela conquistada do mercado. *Muitos podem fazer aquilo que você faz tão bem quanto você é* é uma frase que os empresários ouvem de vez em quando. Os outros, que aparentemente ainda não são fontes de preocupação, podem a curto ou médio prazo alcançar a empresa e igualar-se aos níveis de excelência de seus processos gerenciais. Como evitar tais perigos?

A resposta para essa pergunta é simples: encantar os clientes. A empresa que deseja manter a competitividade precisa encantar os oferecendo algo completamente inusitado ou o que Barros (1996) denomina de *plus* (algo a mais, em português) da qualidade.

O *plus* da qualidade pode ser no atendimento, na produção, um *plus* na entrega do produto ou em qualquer outra circunstância. Em verdade, cada organização precisa pesquisar o que seria o *plus* da qualidade junto a seus clientes. Encontrar é, descrever você, fazer com que o cliente se sinta encantado com algo que a empresa produziu ou procurou servir. No passado distante, nos sentíamos encantados com um cartão de feliz aniversário, por exemplo. Hoje, é necessário que a empresa encontre algo que realmente nos satisfaça, nos encante um pouco mais.

O oferecimento de algo encantador eleva a companhia a um estado diferenciado de comprometimento com a filosofia da qualidade: o estado que vai acima da superação das expectativas. Contudo, adverte o autor, superar expectativas e necessidades não significa excessos na qualidade, o que seria sinônimo de desperdício, pois incrementaria custos e poderia nem sequer ser percebido pelo cliente como uma tentativa de encantá-lo.

9.4.3 Não ao retrabalho, ao desperdício

Uma maneira de se entender a objetividade da GQT pode ser por intermédio da compreensão do ponto de vista do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, levando a organização a atingir níveis fânicos de excelência. Conway (1996), por exemplo, considera a qualidade como uma estratégia gerencial apoiada, fundamentalmente, nos conceitos de trabalho e desperdício. Neste sentido, discorre que numa organização tudo depende de como as pessoas trabalham e no que elas trabalham. As empresas deveriam, assim, tentar trabalhar apenas no que agrega valor para seus clientes.

Quanto ao desperdício, Conway (1996) observa que, quando eliminado, resta apenas trabalho que agrega valor para o cliente final na organização. O desperdício

ocorre todas as vezes em que alguém desempenha suas funções da maneira errada, obrigando à revisão, ou seja, ao retrabalho. As empresas normalmente desperdiçam, no entender de Conway (1996), material, capital, tempo e talento das pessoas.

9.4.4 Sensibilização das pessoas da organização

A GQT assenta-se sobre a administração estruturada das pessoas da organização. Além, como imaginar gestão pela qualidade total sem o esforço das pessoas que compõem o quadro social de uma empresa? Mencionamos anteriormente o caráter essencial deste apoio pela alta administração e mencionaremos mais vezes.

Barros (1992) considera as pessoas da organização um dos pilares da GQT. Neste particular, afirma que a palavra-chave é *motivação*. As pessoas de uma empresa que investe em qualidade devem, portanto, sentir-se motivadas e conscientes de suas responsabilidades, afirma. Para tanto, a organização precisa concentrar-se em desenvolvimento e educação.

Educar pessoas para a qualidade, no entender de Barros (1992), compõe-se de dois processos distintos. Numa primeira etapa, ocorre o que denomina de *sensibilização das pessoas*. Nesta etapa, conceitos, princípios e fundamentos devem ser conhecidos, de modo que cada um perceba a essência e a importância de seu papel dentro do contexto parcial e total da organização.

Hodggets e Azevedo (1994) igualmente discorrem sobre a influência desse fator na gestão pela qualidade total. Os autores destacam os elementos de uma boa administração de pessoal em programas de qualidade:

- autoridade para as pessoas*: deixar que eles resolvam os problemas, desde os mais corriqueiros até os mais complexos. Aqui o desenvolvimento de habilidades é uma regra; e
- reconhecimento e prêmios para as pessoas*: o reconhecimento das ações positivas que ensejam melhorias nos padrões de excelência, por intermédio de premiações, menções honrosas e ações semelhantes, é necessário para que as pessoas se sintam motivadas e se esforcem por melhor desempenho no trabalho, busquem inovações e cresçam em participação.

9.4.5 Continuidade

Quem imagina que GQT é um projeto com data certa para terminar está errado. Qualidade é um compromisso para sempre. A melhoria contínua deve ser

um objetivo, como bem lembram Hodggets e Azevedo (1994). Na opinião dos autores, isso significa aprimoramento de natureza pequena e contínua, um método bem melhor que progressos dramáticos e revolucionários. Essa é uma alusão clara à reengenharia.

Sobre esse aspecto, Conway (1996) também destaca a importância da cultura de continuidade do esforço de gestão pela qualidade total nas organizações. Para o autor, o aperfeiçoamento contínuo precisa ser a tarefa primeira e um processo constante e inintermitente. A experiência brasileira mostrou na fase áurea da abordagem da qualidade uma preocupação com a mudança, mas não ficou clara uma preocupação com a melhoria contínua. Houve e ainda há trabalhos de reconhecimento em gestão organizacional, por intermédio de uma utilização ampla dos postulados da qualidade. Mas houve trabalhos que por qualquer razão, talvez pela necessidade de respostas imediatas, relegaram a continuidade em favor de novas aplicações dessa ou daquela metodologia.

Como você pode perceber a famosa GQT está alterçada nas pessoas e o esforço dos gestores, incluindo pavimentar caminhos que conduzam o corpo funcional a internalizar os bons propósitos da GQT e criar motivações que resultem altamente positivos para a crescente busca pela excelência.

9.5 Benchmarking

Estamos temos a tecnologia que muito se destacou no meio empresarial nos últimos anos: *Benchmarking*. A utilidade de sua proposta é inquestionável. Centrada na premissa de que é imperativo explorar, analisar e compreender as soluções que uma empresa elaborou para vencer questões críticas relativas ao seu próprio desempenho organizacional, a tecnologia oferece oportunidades claras de melhoria em processos, produtos e serviços.

É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficiência e eficácia.

Embora tenha sido popularizada há duas décadas, graças à Xerox Corporation, que cunhou o termo e criou algumas ideias e objetivos com extrema proptidão e que possibilitou a superação de uma perda progressiva de mercado, podemos afirmar que o *Benchmarking* existe, ao menos, desde a época de Frederick Winslow Taylor, quando da aplicação do

método científico às práticas industriais viabilizadas por essa figura marco da história evolutiva da teoria organizacional. Não obstante, o emprego do *Benchmarking* esteve presente no período pós-Segunda Guerra, quando os japoneses começaram a investir na análise e reprodução de padrões norte-americanos, como meio de abreviar o tempo necessário para colocar no mercado produtos similares ou superiores aos que lhes serviam de base (Grupo Know How, 2000). Não por menos que a indústria japonesa conseguiu um grande salto qualitativo, invadindo e dominando áreas de comércio com as quais, no passado, nunca sonhara.

A tecnologia em questão tem uma característica que a difere de muitas outras que é o fato de ela ser útil, qualquer que seja a sua posição na empresa. Isto quer dizer que se você comanda um negócio ou se é uma pessoa empreendedora, terá plenas condições de aplicar o *Benchmarking* com muitas possibilidades de sucesso. O mesmo vale para uma função executiva ou mesmo de aconselhamento. E na função executiva incluímos o gestor de pessoas que, incorporando a tecnologia, terá condições de dialogar com seus iguais em culturas organizacionais, concorrentes ou não.

Chamamos e ainda clareamos muitas vezes o quanto é importante, senão realmente crucial, que as empresas saibam responder a um ambiente externo cada vez mais intenso, mutável e, portanto, intranquilo, turbulento. Saber *interagir*, contudo, com este ambiente globalizado incerto e traiçoeiro, que ora favorece, ora destrói fortes empresas, somente será possível com a aprovação incondicional, por parte dos clientes, da qualidade oferecida pela organização a seus produtos e serviços, qualidade esta que, obviamente, deve impregnar nos processos organizacionais como condição absoluta para o atingimento de altos níveis de competitividade.

Empresas que enxergam essa realidade lançam mão de quaisquer esforços éticos que possibilitem um ganho competitivo inquestionável. Elas compreenderam que precisam se adequar ao novo paradigma da qualidade. Elas sabem que os esforços empreendidos jamais devem terminar em si próprios; devem, sim, estimular a busca contínua por novos horizontes que as levem à categoria de líderes. Essas empresas visualizam uma tecnologia séria capaz de alertar contra problemas e identificar claramente oportunidades (INDE, 2000). Para elas, é sinônimo de aperfeiçoamento, é indicativo de quem procura ser o melhor entre os melhores.

Mas o que é, afinal? Como podemos conceituá-lo?

De modo geral, podemos afirmar que constitui uma modalidade especial de aprendizado direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização

plena e reconhecida como a número um de seu ramo, de seu país, ou mesmo do mundo, no intuito de possibilitar, a quem inicia este tipo de estudo, como resultado final, um quadro esclarecedor do que poderia ser modificado, melhorado na organização, por intermédio da comparação com a empresa referencial que foi objeto da investigação.

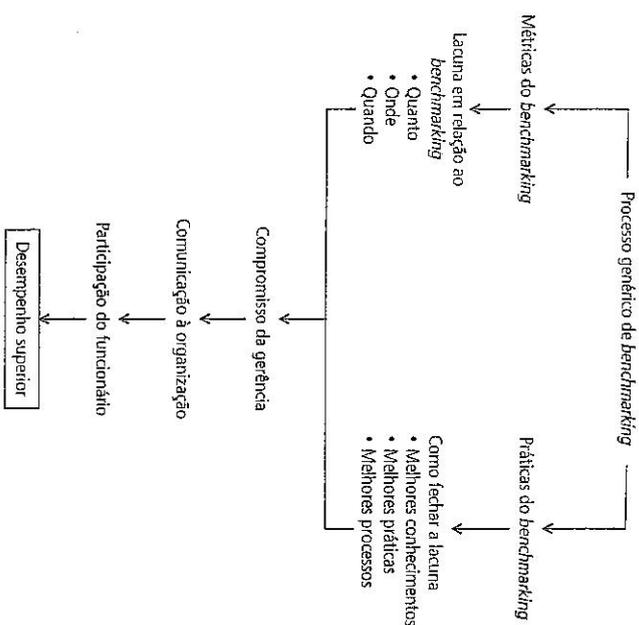
Assim, é aprender com os outros o que eles fazem de melhor e por que fazem tão bem e, depois, tentar fazer melhor. E por que não dizer que se trata de uma tecnologia que prima pelo objetivo de inspirar gestores e o pessoal da organização, expor pontos de vista e alternativas diferentes daquelas que normalmente visualizariam, influenciados que estavam pela lógica das práticas da organização em que se encontram?

É, portanto, uma fonte de informações que ajuda no estabelecimento de objetivos e metas que conduzam a patamares extraordinários de qualidade. Grandes empresas investem em *Benchmarking*. Toda empresa, aliás, deveria investir. Não se configura como um luxo, uma demanda. É uma obrigação, uma responsabilidade, como bem colocam Bendell, Boulter e Gattford (1997). Toda empresa precisa educar seu corpo funcional a participar de projetos e estimulá-lo a propor novas investigações. Toda empresa precisa reconhecer o potencial altamente benéfico da tecnologia, procurando, igualmente, formar redes de troca de experiências ou redes de *Benchmarking*. A parceria esclarecida é um dos melhores caminhos para a permanência salutar no mercado.

Voltemos à questão da definição sob um prisma teórico. Camp (1993), considerando o "pai do *Benchmarking*", diz que a essência da tecnologia reside nos ensinamentos de um general chinês chamado Sun Tzu e na palavra de origem japonesa *dantotsu*.

O autor acredita na veracidade do ditado atribuído ao general de que o conhecimento sobre si mesmo e sobre o inimigo é capaz de garantir a vitória de cem batalhas. Explorando as ideias de Sun Tzu, Camp (1993) salienta a aplicabilidade, ao mundo dos negócios, desta estratégia de guerra. Já quanto à expressão *dantotsu*, o autor, traduzindo seu significado como "ser o melhor dos melhores", afirma que sobre este ponto se assenta toda a, digamos, ideologia, com o que evidentemente concordamos. A tecnologia, em síntese, objetiva a superioridade.

Por uma perspectiva formal, *Benchmarking*, diz o autor, nada mais é do que o processo de caráter contínuo que propõe a medição de práticas, produtos e serviços, em relação aos concorrentes mais expressivos no mercado ou às empresas reconhecidas por suas lideranças em campos particulares de atuação. Esta definição



Fonte: CAMF Robert. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Plonora, 1993.

Figura 9.2 Síntese sobre em que consiste a tecnologia.

elaborada pelo autor provém de David T. Kearns, um executivo da Xerox Corporation. Esta definição, ademais, é a que, com algumas pequenas modificações, mais lemos nas obras concernentes ao assunto.

Algumas palavras desta definição, segundo Camp (1993), merecem uma análise mais cuidadosa, a fim de promover a compreensão plena da tecnologia. Por processo continuo, assim, Camp explica a necessidade de observar a natureza gerencial permanente da tecnologia. Portanto, não existe para ser realizado uma vez e deixado num canto. O uso desta tecnologia de aperfeiçoamento deve obedecer à continuidade como garantia de que as melhores práticas serão sempre monitoradas e analisadas. Uma tecnologia que se propõe a explorar as tendências de empresas que superam a graves fatores responsáveis por crises de competitividade, graças às mudanças ambientais, jamais pode envolver-se pela estabilidade.

Ainda segundo o autor, *Benchmarking* pode ter como alvo qualquer organização e não apenas as concorrentes diretas. Se existe uma boa prática em algum lugar, com certeza ela merece investigação, ainda que pertença a um ramo completamente distinto de atuação.

Por isso, a empresa que servirá como referencial ou *benchmark* nem sempre é tão óbvia como um concorrente ao lado de sua porta.

9.5.1 Tipologia

A tipologia que pode ser construída, classificando diferentes espécies de estudos, é assunto que prima pela divergência entre os autores. Tal afirmativa possui como embasamento as várias construções analisadas que, em um ponto ou outro, apresentam alguma distorção. Não que esse fato seja extremamente relevante, mas acreditamos ser necessário advertir você sobre as nuances particulares nas várias tipologias. Para este capítulo, ficaremos apenas com a tipologia de Camp (1993).

- *Benchmarking* interno;
- *Benchmarking* competitivo;
- *Benchmarking* funcional; e
- *Benchmarking* genérico.

• **Benchmarking interno:** caracteriza-se pelo uso da tecnologia de sorte a pesquisar, dentro da própria organização, departamentos, gerências, setores, enfim, unidades operacionais cujas práticas tenham se revelado as melhores. É o tipo, afirma o autor, com maiores chances de sucesso e um dos mais fáceis, já que os dados a serem coletados estão "dentro de casa". Além disso, Camp (1993) ressalta a importância deste tipo como um primeiro passo rumo às investigações externas. Lembrando de Sun Tzu, o autoconhecimento é parte inseparável de um estudo que irá gerar excelentes resultados. Na gestão de pessoas, esse seria um tipo que pode ter sua utilização bastante estimulada, porque conduz a excelentes resultados.

• **Benchmarking competitivo:** prima pela investigação voltada para os concorrentes diretos dos produtos de uma empresa. Este é o mais óbvio, mas, embora tenha sua considerável parcela de importância, não deve conduzir um subsanhar os demais. Este tipo, alerta Camp (1993), não pode ignorar fatores que sejam extremamente característicos de determinada organização e/ou para estudo. Deste modo, vale a advertência de que a empresa que promove o estudo precisa atentar para diferenças entre si e a investigada, como tamanho ou porte organizacional, por exemplo. Essas diferenças justificam, sem dúvida alguma, cuidados de sorte que não se deseje implementar práticas que resultem positivas.

• **Benchmarking funcional:** identifica líderes em funções, quaisquer que sejam os ramos de atuação em que se encontram, esclarece Camp (1993). Para o autor, referências em determinadas funções não são raras, com o que concordamos. Sempre existirá aquela empresa reconhecida por sua logística de alto nível ou seu processo de atendimento ao cliente, rigorosamente impecável.

• **Benchmarking genérico:** identifica o melhor no que quer que seja, onde quer que esteja. Enfim, nesta modalidade não há limitações, simplesmente busca-se o melhor. O maior benefício que lhe pode ser associado é a descoberta de métodos, práticas não implementadas na indústria do investigador, que podem ser facilmente transferidas. Como consideração final sobre a classificação do autor, acreditamos que, em que pese a definição de

Camp (1993) a respeito do tipo genérico este aproxima-se demais funcional.

• Assim você conheceu um pouco dessa excepcional tecnologia que, sendo bem aplicada, trará resultados importantes. É a área de gestão de pessoas pode, perfeitamente, emprestar a sua colaboração e dar o suporte necessário a sua aplicação.

9.6 Aprendizagem organizacional

Em meio ao ambiente de incerteza turbulência e instabilidade que agita o mundo há, pelo menos, duas décadas surgiu uma proposta de natureza tecnológica que prima pela constante busca do autoaperfeiçoamento e de extrema capacidade de adaptabilidade ou resposta a cada vez mais crescentes e intensas exigências externas às organizações. Esta proposta, voltada para análise, participação, rompimento com barreiras tradicionais de gestão e, principalmente, para o raciocínio sistêmico, recebeu a denominação de organizações que aprendem ou aprendizagem organizacional (*learning organizations*, na origem).

Veremos as principais ideias que a sustentam, apresentaremos conceitos importantes para a melhor prática e compreensão de seus objetivos e avaliaremos as já conhecidas limitações à sua implantação.

Peter Senge será quem, preponderantemente, guiará nossa incursão exploratória ao tomarmos emprestado as valiosas noções presentes em suas duas obras: *A quinta disciplina* (1990) e *A dança das mudanças* (2000), onde reponham claras as bases sobre as quais deve ser edificada uma organização orientada para a aprendizagem.

Esta é uma tecnologia que oferece significativas possibilidades às organizações. A postura de alta flexibilidade que traz e a forte condensação de muitas tendências organizacionais revelam e respiram a natureza complexa do fenômeno organizacional, não devendo, de forma alguma, ser ignoradas por profissionais em função gestora nas organizações e, principalmente, pelo gestor da área de pessoas onde repousa uma enorme responsabilidade pelo sucesso da aplicação da tecnologia em tela.

9.6.1 Como se tornar uma organização que aprende

Assim como um ser humano, a organização também aprende por diversos motivos. Neste sentido podemos dizer que, quando são feitas investigações a respeito da melhor maneira de produzir ou executar uma tarefa, a organização aprende pela curiosidade. Já no processo produtivo, quando a organização procura tomar rumos diferentes, tendo em vista que os

antigos rumos tinham como endereço o fracasso, o aprendizado se dá pela experiência. Não obstante, existe ainda aquele aprendizado circunstancial, que não era previsto, mas, ainda assim, não deixa de ser útil; e também aprendizados emergenciais, quando a organização busca sair do "funco do porco" rumo à excelência. Sendo assim, não há uma única ou melhor forma de aprender, existe sim a vontade e a capacidade de interpretar os aprendizados que virão a ser úteis no caminho da organização.

Se cinco disciplinas constituem o cenário central por intermédio do qual se desenvolvem organizações voltadas para a aprendizagem, Senge (1990) não dispensa alguns detalhes sobre os quais gestores devem dar olhares cuidadosos na busca pela adoção da tecnologia. Assim, especificou o que conveniou chamar de "leis que regem o aprendizado organizacional". As disciplinas aqui expostas em conjunto com a análise das limitações ou deficiências que impedem o aprendizado e com as leis que a seguir comentaremos formam o cenário completo que deve ser avaliado por uma organização comprometida com o ideal professado pela aprendizagem contínua, no entender deste autor.

Lei 1 – Os problemas de hoje provêm das soluções de ontem

Com isso, queremos dizer que muitas vezes não enxergamos que as causas de nossos problemas no presente residem em soluções dadas a outros problemas no passado. Neste sentido, soluções que apenas deslocam os problemas de um ponto do sistema organizacional para outro são sinônimos de problemas até mais sérios no futuro, às vezes futuro muito próximo.

Lei 2 – Quanto mais se insiste, mais o sistema resiste

Por vezes, quanto mais se insiste em determinada solução, mais as coisas pioram. Quando as soluções nos parecem corretas, ficamos confusos. Entretanto, isto acontece porque a cada solução dada a um problema, existe uma contrapartida do sistema. É a solução de um problema pode ser a causa de um novo problema em outro ponto da organização. É importante, desta forma, que a organização seja capaz de identificar quais serão essas prováveis contrapartidas e ponderar se a decisão a ser adotada é realmente a melhor, levando-se em consideração o balanço de perdas e ganhos do sistema como um todo.

Lei 3 – O comportamento piora antes de melhorar

O fato de as soluções adotadas não surtirem efeito imediatamente, não significa que não surtirão

efeito algum. Em sistemas, as consequências aparecem em médio e longo prazo. O importante é que as soluções sejam adequadas, respeitando e observando as necessidades da organização como um todo, ou seja, que sejam sistêmicas. Se os efeitos demorarem para aparecer, isto não pode nem deve ser traduzido como ausência de funcionalidade.

Lei 4 – A saída fácil geralmente conduz à porta de entrada

Senge coloca que as organizações e nós seres humanos de maneira geral somos tentados a aplicar soluções fáceis e conhecidas para os problemas. Gostamos de usar aquilo que conhecemos melhor. Mas Senge lembra que uma solução a curto prazo pode aparentar ser maravilhosa sem que de fato assim seja, tratando somente dos sintomas, ignorando incursões mais profundas e analíticas que levem à resolução dos problemas. Portanto, quando as situações não melhoram, é sinal evidente de ausência de raciocínio sistêmico.

Lei 5 – A cura pode ser pior que a doença

A solução fácil de que falamos anteriormente, às vezes, nem sempre é eficaz e, também, pode criar dependência. Este seria o lado perigoso de empregarmos tais medidas sem questionamentos quanto à sua validade ou adequação. Em longo prazo, assim, a consequência mais grave deste tipo de comportamento é a aplicação cíclica de soluções não sistêmicas. Utiliza-se, desta forma, cada vez mais e mais sérias que pouco podem ajudar a organização pela total falta de amplitude e consciência de que as partes compõem um todo, enfraquecendo-se a capacidade organizacional de resolução correta de seus problemas.

Lei 6 – Mais rápido significa mais devagar

O autor acredita que tudo, inclusive os sistemas organizacionais, possui um ritmo próprio que não responde a pressões excessivas as quais forcem sua velocidade. Assim, os sistemas organizacionais crescem ou desenvolvem-se num tempo específico, bem distinto daquele de que os gestores gostariam. Muitas vezes, os gestores fazem tudo para intervir nesta situação, sem que obtenham sucesso. Eles se sentem desmotivados porque não entendem. Mas Senge afirma que é preferível não fazer nada a tomar decisões que provoquem um efeito contrário ao desejado como fruto da resistência do sistema.

Lei 7 – Causa e efeito não estão intimamente relacionados no tempo e no espaço

Estamos acostumados a pensar em termos lineares, simplistas até. Ou seja, para cada evento existe uma

ênica causa. Assim, quando os gestores se depararam com problemas na produção, por exemplo, eles acreditam que a causa está na produção. Isso é uma forma limitada na identificação de problemas. Os verdadeiros problemas, cujos efeitos se fazem sentir pela organização, estão além do raciocínio linear. Eles só podem ser vistos quando aplicado raciocínio sistêmico.

Lei 8 – Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados, mas as áreas de maior avanço são geralmente as menos evidentes

O raciocínio sistêmico mostra que as pequenas ações, quando bem focadas, podem produzir também bons e duradouros resultados. Isso é o que o Senge chama de "princípio de alavancagem". Para o autor, a resolução de um problema difícil é uma questão de visualizar onde aplicar a alavancagem de modo a operar a mudança. Contudo, a maioria dos membros de um sistema não nota as mudanças de alavancagem que poderiam ser conduzidas por essas não parecerem, a seus olhos, estar relacionadas com os sintomas dos problemas em termos de tempo e espaço.

Lei 9 – Pode-se assobiar e chupar cana ao mesmo tempo

É comum que os gestores se vejam, com frequência, diante de dilemas. Um bom exemplo foi o vivido por alguns quando a gestão pela qualidade total apareceu. Muitos se viam divididos entre a opção por melhoria de qualidade e redução de custos. O que eles não compreendiam era que se concentram em qualidade não significava abandonar o caminho da redução de custos. Este acabaria por vir no futuro, como decorrência da própria qualidade. Estes dilemas são típicos do raciocínio linear e nos mostram a facilidade com a qual, ao operarmos, abandonamos outras direções fundamentais. Senge recomenda que as organizações entendam que suas escolhas, por mais riscos que apresentem em determinado momento, não implicam o abandono de outras questões importantes. A verdadeira alavancagem competitiva consiste em enxergar como ambas podem contribuir positivamente, com o passar dos tempos, para o todo da realidade organizacional.

A este respeito, Bartlett e Ghoshal (1998) acreditam que essa indexação organizacional é oriunda das clássicas divisões hierárquicas que ainda predominam até hoje em boa parte do mundo empresarial e muito mais expressivamente no Brasil. Este modelo ultrapassado estaria impedindo a criação da capacidade de aprendizado organizacional integrado, isto é, aquele que compreende como é viável trabalhar várias alternativas ao mesmo tempo. O problema consiste neste

modelo que obriga as organizações a escolherem entre limitadas opções, algo completamente alheio da realidade que termina por desestimular o aprendizado.

Lei 10 – Dividir um elefante ao meio não produz dois elefantes pequenos

As organizações podem compreender alguns problemas partindo de pontos específicos de suas constituições, mas jamais entenderão certas questões mais profundas e essenciais, se não levarem em consideração as interações que ocorrem dentro do todo, isto porque tais questões não respeitam os limites intra-organizacionais.

Lei 11 – Não existem culpados

Nossa tendência, como já comentamos, é culpar alguém de fora (ambiente ou outra unidade). Mas o raciocínio sistêmico nos mostra que nossos problemas e suas causas fazem parte de um único sistema pelo qual somos responsáveis.

Você está lendo uma síntese e, naturalmente, não tem as informações que poderia ter, mas nosso intuito é criar alguma curiosidade acadêmica que o torne uma pessoa que se aprofunde mais e mais no que propõem os estudiosos da aprendizagem organizacional. E acreditamos que as páginas anteriores provocaram esse desejo de aprofundamento. Para a gestão de pessoas a aprendizagem organizacional permite incursões profissionais que podem gerar ganhos de tal ordem que, certamente, afetarão positivamente os resultados maiores da organização.

9.7 Empowerment

Se alguém disser que a tecnologia *Empowerment* foi criada para uso específico dos gestores de pessoas seria possível acreditar, tal é a afinidade que a abordagem tem com a área de gestão de pessoas. Não foi assim que aconteceu, mas poderia ter acontecido.

Nós sabemos que as pessoas constituem, sem dúvida, um dos ingredientes mais importantes no cotidiano organizacional. Afinal, uma organização jamais existiria sem o seu corpo funcional. Elas representam a força motriz que impulsiona a organização rumo à realização de seus objetivos e ao desempenho de excelência. É o capital intelectual e criativo das pessoas que gera lucros, aproveitamento de oportunidades, conquistas de mercados e clientes, enfim, que garante a sobrevivência das empresas. As tecnologias em destaque neste capítulo reforçam essa ideia ao abordar o fator humano, a variável humana, com bastante relevância, recomendando que se dispensem todos os

cuidados possíveis, que se busquem todos os talentos possíveis, principalmente para os frequentes processos de mudanças organizacionais.

Assim, podemos afirmar, sem qualquer receio, que a organização detentora de padrões superiores de produção ou de trabalho vincula-se, necessariamente, a padrões superiores de gestão de pessoas. A tecnologia revela-se como recente e revolucionária à disposição dos gestores quando da procura por um modelo mais adequado à gestão de pessoas. Baseando-se na certeza de que a motivação genuína é capaz de conduzir pessoas a resultados excepcionais e, também, na absoluta necessidade de se conceder autoridade e responsabilidade, esta abordagem oferece caminhos importantes às organizações preocupadas em enfrentar o atual turbulento mundo dos negócios.

É vital saber que esta tecnologia está calcada nas pessoas da organização que detêm algum poder decisório, nas que detêm alto poder decisório e nas que nada detêm. Não há equipamentos e não há metodologias que excluam algum poder das pessoas, não há heróis que sozinhos consigam resultados operacionais excepcionais. Você que será (ou é, hoje) gestor de pessoas sabe que dependerá da sua vontade pessoal dar poder às pessoas. De qualquer maneira, é importante saber que sua competência técnica é essencial para o convencimento da alta administração da organização sobre os resultados prováveis da implementação dessa tecnologia. Contudo, é bom acrescentar que na aplicação desta tecnologia o sexo feminino deve se destacar, em face dos contatos pessoa a pessoa, que terá de manter com, praticamente, toda a organização. A conhecida sensibilidade feminina terá relevância, sem dúvida. E note que você ainda terá outro tópico que, naturalmente, se somará a esse e tornará as pessoas da organização ainda mais capazes de desenvolver suas competências essenciais e promover ótimos resultados em seu trabalho: trata-se de *Coaching* e *Mentoring*.

Nos dias de hoje, o meio empresarial encontra-se cercado por forças muito distintas das existentes uma ou duas décadas atrás. A concorrência intensa e a extrema rapidez na velocidade das mudanças experimentadas influenciam e alteram *performances* das empresas, podendo, inclusive, determinar sucessos e fracassos, se não forem consideradas e competentemente administradas no tempo certo.

Como conceituar *Empowerment* então? De forma simples, poderia ser concluído como a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização. Pretende-se com a tecnologia, portanto, conceder às pessoas oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão (e, também, decidirem).

Es pessoas querem fazer ativamente des-se processo? Você poderia perguntar-se a respeito. É claro que sim! As pessoas desejam sempre, e cada vez mais, se envolver com a sua realidade organizacional. Elas querem compromisso, engajamento, não apenas para a sobrevivência da empresa. Elas até entendem a participação como necessária nesse sentido, mas o que aspiram, de fato, é tornar-se integrantes e integradoras da vida da organização. Elas querem ser instrumentos do processo de mudança, lutando por aperfeiçoar a si mesmas, também.

Castro (1994) nos oferece uma definição que reforça nossa posição. O autor afirma que o termo *Empowerment* sintetiza uma abordagem de transformação onde *energizar* é palavra de ordem, ou seja, o principal objetivo da empresa. *Power* (poder) é força e, quando a tecnologia é aplicada, minimiza-se a hierarquia ou a distância entre as unidades organizacionais, valorizando-se quem está em contato direto com o cliente na base da pirâmide organizacional. Assim, promove, inclusive, a inversão da pirâmide organizacional.

Em pesquisa eletrônica, deparamo-nos com Martins Filho (2000), que também oferece a sua definição. Em seu entender, é sinônimo literal de "dar poder" ou "dar autonomia" às pessoas, de sorte que elas mesmas passem a diagnosticar, analisar e propor soluções para os problemas da empresa. Jamais que ressaltar esse ponto da definição de Martins Filho como uma justificativa fundamental no uso da tecnologia. Afinal, quem melhor sabe as falhas e potencialidades (oportunidades de melhoria do trabalho) senão a pessoa (ou pessoas) envolvida numa dada atividade? Isso só já bastaria para demonstrar a qualquer organização que é uma abordagem imprescindível. Por isso, Martins Filho defende a responsabilização das pessoas, contrapondo-a ao clássico, tradicional método de gestão no qual o gestor ocupa o centro das atenções e, à semelhança de um mágico, "tira da cartola" soluções para problemas e necessidades que, às vezes, nem sequer compreende muito bem. Essa maneira de conduzir pessoas e papéis está ultrapassada para os nossos dias.

Igualmente, em pesquisa nos meios eletrônicos, foi interessante observar a consultoria existente em Dorsey (2000), um *site* sobre consultoria. Aqui é definido, em breve artigo disponibilizado no *site*, como uma filosofia possibilita o desenvolvimento de um novo projeto organizacional direcionado a satisfazer às expectativas e aos desejos dos clientes, como também das pessoas, ocupantes de posições e acionistas.

Sintetizando, o artigo aponta três pilares sobre os quais deve se assentar o conceito:

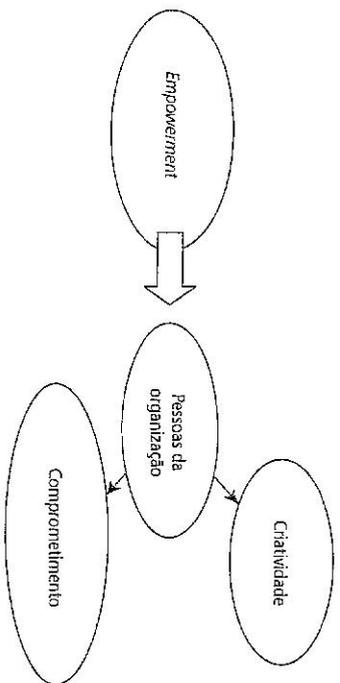


Figura 9.3 Elementos fundamentais no Empowerment.

1. *visão do futuro*: desejar, imaginar o amanhã ideal e lutar por isso;
2. *assumir o poder*: acreditar que todos podem contribuir para a melhoria, que todos podem ajudar na construção desse futuro; e
3. *apropriar-se*: no sentido de sentir-se responsável por tudo que diga respeito às metas traçadas.

Enfim, é fácil compreender que temos uma poderosa arma de gestão. As organizações compreendem que as pessoas que colaboram são o principal elemento gerador de competitividade que sobreviverão. Elas conferem responsabilidade a seu pessoal, demonstrando que acreditam e confiam no potencial daqueles que trabalham na consecução de seus objetivos.

Todos, na verdade, ganham quando se utiliza essa abordagem. A empresa ganha porque pessoas empoderadas são pessoas não apenas mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, mas também pessoas motivadas, criativas e imbuídas do espírito de cooperação, de compartilhamento da missão, metas e interesses organizacionais. Essas são pessoas que farão dos objetivos organizacionais os seus próprios. Concomitantemente, o corpo funcional ganha porque cresce profissionalmente à medida que aceita os novos desafios e sente-se livre para expor suas ideias, opiniões e sugestões.

9.7.1 Por que as organizações devem promover o Empowerment?

O melhor motivo para uma organização usar a tecnologia é a sua direção maior convencer-se do que já se tornou lugar comum: o mundo mudou, as organizações mudaram, os mercados são outros, as pes-

soas não têm tempo para nada, enfim tudo mudou. Assim, as organizações necessitam de instrumentos que lhes garantam a sobrevivência num mercado de extrema competitividade. O Empowerment constitui um desses instrumentos e as empresas que não acompanharem essa tendência terão dificuldades de toda ordem, porque agora o valor maior está no talento das pessoas, e pessoas talentosas, segundo Martins Filho (2000), não ficam em empresas que não lhes fornecem autonomia e chances de crescimento.

Já Stone (2000) aponta outra razão e bem interessante para o seu uso: partilhando o poder com as pessoas da organização, deixando que tenham autoridade e assumam responsabilidades. Uma organização não deve permitir somente que seu corpo funcional se sintam mais valorizado e motivado por deter o controle sobre suas atividades, ela também deve permitir que o time de gestores fique livre para o desenvolvimento de novas ações que inclui também novas oportunidades de negócio. Sem nos desviarmos da temática principal, mas desviando: hoje, o pressuposto maior é esperar que, por exemplo, um gestor de pessoas sugira uma nova oportunidade para os negócios da empresa, e não fique restrito à ação sobre as pessoas dessa mesma organização. Fugimos um pouco, mas numa ligeira extensão: Empowerment também é ter essa expectativa, qual seja, a de que todo o seu time de gestores tenha uma visão sistêmica da organização, e conheça bem o ambiente que lhe é importante, relevante.

Mills (1996) trabalha com muita propriedade um tema de importância: utilizar ou não a tecnologia é uma questão de opção da organização, opção esta alicerçada ou proveniente de duas posturas possíveis e completamente distintas na gestão de pessoas. A primeira, logo a seguir, é a postura do cumprimento de ordens composta pelos cinco itens a seguir, e a segunda,

diferente da primeira, é a postura do uso do próprio discernimento:

- a) *certeza de que somente a empresa está certa*: ou seja, acreditar que a organização acerta sempre em suas previsões e orientações. Esta absoluta infalibilidade empresarial não é possível, principalmente nos dias atuais. Se uma organização pudesse, sem margens de erro, saber que decisões tomar, não passaria por crises que desafiam a sua sobrevivência;
- b) *a empresa conhece melhor do que ninguém o que o cliente/consumidor deseja*: este item tem a ver com o anterior. Uma organização não pode imaginar que conhece seus clientes com extrema precisão sem considerar as opiniões, sugestões e observações daqueles que trabalham diretamente com eles, isto é, as pessoas mais diretamente relacionadas com a clientela como, por exemplo, os SACs (Serviços de Atendimento aos Clientes) ou um grupamento funcional que vem crescendo: os ouvidores (*ombudsmen*, como inicialmente conhecidos). Este gênero de empresa arisca, de forma muito séria, o sucesso de seu negócio;
- c) *as pessoas da organização fazem parte de um plano*: esta é a típica abordagem mecanicista na qual se concebe um projeto organizacional, estabelecendo-se cargos, funções, atividades, responsabilidades, imaginando que com isso todos os problemas presentes e futuros estão resolvidos. O plano não é o bastante na maioria das vezes. Ele pode indicar um começo, mas jamais determinar eventualidades, falhas, acertos, enfim qualquer ocorrência não prevista anteriormente. Acreditar que delinear um plano e colocar as pessoas dentro dele, sem quaisquer chances para que essas mesmas pessoas opinem, discutam ou passem as suas contribuições, é dar sinais fortes de pouca seriedade com as coisas da organização;
- d) *cumprir ordens é o que a empresa espera do corpo funcional*: uma organização limitada por sua visão estreita em relação ao potencial de seus colaboradores deixa de aproveitar expressivas possibilidades de utilização do capital intelectual à disposição dessa organização. Esse tipo de organização vê seu quadro funcional como robôs; e
- e) *proteção da posição funcional*: o comportamento da administração superior das organizações leva as pessoas ao recuo da exposição, das fragilidades de suas ações, ao recuo no enca-

minhamento de sugestões e à necessidade de protegerem suas posições funcionais. Essa proteção é feita por intermédio da mais completa ausência de qualquer relacionamento que ultrapasasse, ainda que levemente, os limites de ação do cargo.

A postura do uso do próprio discernimento e defendida por estudiosos, em geral, é composta dos seguintes itens:

- a) *melhor forma de se realizar a missão*: pessoas organizadas avilham as situações vivenciadas pela organização, confrontando-as com seus conhecimentos e experiências, na busca por melhores oportunidades e caminhos para a realização da missão da empresa;
- b) *melhor informador*: quando se responsabilizam pessoas, e se promove a abertura ampla à comunicação dentro da empresa, o nível de qualidade das informações circulantes aumenta sensivelmente. As pessoas, por conseguinte, trabalham procurando maior interação e conseguem atingir de maneira adequada os objetivos organizacionais; e
- c) *isso é realmente o que a empresa espera do seu quadro funcional*: a empresa quer pessoas dedicadas e comprometidas com suas metas. A empresa quer pessoas que contribuam com suas sugestões, propostas de inovações. A empresa quer "cabeças livres e pensantes" e não robôs;

9.7.2 Requisitos

O emprego em organizações não prescinde de uma abordagem estruturada e muito criteriosa. Assim, para que os benefícios da tecnologia sejam alcançados, é necessário que se atenda a uma série de condições ou requisitos que, presentes, viabilizem a sua implementação.

Mills ainda observa que existem cinco condições comuns aos procedimentos de abordagem da tecnologia em análise, que caracterizam as organizações comprometidas com o empoderamento, energização de seu pessoal:

1. *competência e experiência*: se uma organização quer pessoas responsáveis por suas ações e decisões e comprometidas com os objetivos que traça, deve estar atenta para o fato de que apenas pessoas competentes, habilidades

- e experientes podem oferecer contribuições valiosas.
- Informações necessárias:** não é concebível implementar a tecnologia em ambientes onde a criação da informação seja restrita a alguns poucos níveis da empresa. É dar autoridade e responsabilidade às pessoas, de sorte que a organização possa aproveitar melhor o potencial de cada um. Como imaginar pessoas responsáveis e comprometidas com o ideal de excelência organizacional em suas ações e decisões sem o suporte de informações de qualidade?
 - recompensa adequada:** a empresa que busca o comprometimento de seu pessoal no atingimento de suas metas precisa reconhecer os esforços desse contingente. Caso contrário, haverá frustração e desânimo. Afinal, é uma característica humana o desejo de ser elogiado por uma atitude, comportamento ou sugestão significativa. Uma organização que não reconhece o esforço de seu corpo social despreza o tempo e trabalho que foram dedicados à organização.
 - conhecimento da missão:** pessoas energizadas precisam saber qual é a missão da empresa. E não poderia ser diferente. Para que elas alcancem as metas da empresa, é necessário que saibam onde, como, quando e por que suas decisões e ações podem impactar positivamente a realidade organizacional; e
 - tolerância a erros:** numa empresa onde *Empowerment* é palavra de ordem, toleram-se os erros. Se a empresa espera que as pessoas *contibam*, sugiram, deve estar predisposta a aceitar algumas falhas. Caso contrário, se punir feioz e exemplarmente aquelas pessoas que participam do processo de crescimento organizacional, inibirá o medo. A tentativa de sua implementação não resultará em sucesso, porque as pessoas se sentirão receosas quanto a agir por conta própria.
- A pesquisa desenvolvida na Internet trouxe ao nosso conhecimento outras percepções acerca dos requisitos energizados para a formação de ambientes organizacionais energizados. O site de Dorsey, Rocha e Associados (2000), por exemplo, lista os seguintes requisitos:
- questionamento das premissas subjacentes ao modelo hierárquico tradicional, no qual a principal fonte de autoridade é o cargo;**

- redirecionamento das funções de diretores e gestores, que devem abrir mão do controle executivo sobre as pessoas para se ocuparem realmente da produção, otimização de resultados;**
 - incutir nas pessoas o desejo pela responsabilidade de seus próprios atos e o desejo por riscos e desafios que estimulem a capacidade criativa e habilidades decisórias.** Aqui, reportamo-nos a Mills, porque apenas em organizações onde os erros são tolerados esse tipo de energia inovadora e competitiva pode ser liberado;
 - eliminação das decisões de cunho arbitrário e do trabalho sem significado que gera somente frustração, desânimo e sentimento de insegurança para as pessoas;** e
 - resgate dos valores que emprestam um sentido maior ao trabalho desenvolvido na empresa, ajustando, desta forma, o alinhamento entre as metas individuais e as metas da organização.** É bom sempre lembrar que as pessoas precisam de uma referência que auxilie a justificar seu esforço, seu empenhamento mais profundo. O excelente resultado financeiro da organização não basta como motivo para que as pessoas deem tudo de si.
- Blanchard (1996) não poderia faltar em nossa exposição sobre os requisitos necessários à criação de uma cultura organizacional que o privilegie. É fundamental:
- um sistema de crenças da alta administração atlicerado na ideia do empoderamento das pessoas:** isso porque, se a cúpula superior não acreditar na tecnologia, nada será possível. O apoio parte exatamente daí: o topo da empresa tem de acreditar, tem de mostrar convicção. A organização não disponibilizará o instrumental de que precisam os indivíduos para agir com responsabilidade e com capacidade de decisão, se a administração superior não acreditar mesmo em seus benefícios. Não há como pensar diferente: tudo começa no topo da empresa.
 - garantias de que as pessoas entendam o que é Empowerment:** caso contrário, jamais poderão ter responsabilidades e assumir decisões. Se eles não sabem o que a tecnologia propõe, como poderiam materializar seus objetivos e princípios? Mal comparando, seria como apresentar um sermão com um computador
- Ele não saberia o que fazer ou como aproveitar o presente;
- generalizar o compartilhamento de informações:** este é um ponto, como vimos, defendido por muitos. Segundo Blanchard, uma organização onde apenas os gestores têm acesso às informações não combina com os seus propósitos mais nobres. O autor ainda adverte aos mais inocentes: o compartilhamento de informações necessário à melhor compreensão da tecnologia não conduz, em hipótese alguma, ao caos organizacional. Aqui, concordamos com Blanchard. A disseminação de informações pela organização apenas beneficia, porque gera identidade ao redor dos objetivos da empresa, alinhando funções, atividades e unidades, possibilitando, igualmente, o aperfeiçoamento, na medida em que, de posse de dados e informações, as pessoas têm mais chances de visualizar de forma sistemática os problemas e propor soluções;
 - autonomia com limites:** para o autor, é absolutamente normal que, num primeiro momento, as pessoas pensem que quanto mais se sentirem livres, isto é, com o mínimo aprisionamento no cargo, melhor. Contudo, não é bem assim, adverte. As pessoas, quando são apresentadas à tecnologia, desconhecem o seu significado e, justamente por isso, precisam de procedimentos que as direcionem, fornecendo diretrizes claras sobre os novos propósitos e valores da organização. É preciso, portanto, que se mostre aos indivíduos como trabalhar da nova maneira. Nesse caso, a estrutura organizacional não fornece limites semelhantes aos limites da tradicional estrutura hierárquica. Ela não restringe o potencial criativo e decisório dos indivíduos. Ela oferece um caminho, um rumo no momento da transição. Ela guia as pessoas que estão na busca dos resultados desejados. A flexibilização é marca forte nesse momento; e
 - equipes autogerenciáveis:** a equipe, pura e simples, sem a motivação adequada, como vemos adiante, nunca assumirá a sua essência. Entretanto, falar em energização quase sempre nos conduzirá a falar em equipes. Morris e Haidh (1997), por exemplo, entendem-na como fundamentada na equipe, por excelência. A equipe seria, assim, a sua melhor forma de expressão nas organizações para esses autores. Blanchard partilha da ideia e
- afirma a necessidade absoluta de se substituir a hierarquia pelas chamadas equipes autogerenciáveis, isto é, equipes dotadas de forte dose de autonomia e raro poder decisório.
- Por fim, é válido comentar que um requisito até então não observado entre os autores e artigos explorados a comunicação. Nykodym et al. (1997) descrevem esse requisito, de fato essencial. O êxito ou fracasso de uma empresa encontra-se diretamente vinculado em muitos aspectos ao fator comunicação. Na abordagem em tela, por exemplo, se a organização não tiver meios de garantir a comunicação dentro ou entre as equipes ou ainda entre as pessoas empoderadas, haverá enorme dificuldade em se alcançar metas que objetivem melhor competitividade. As unidades que durante as fases iniciais de implantação dos estudos de empoderamento apresentarem divergências terão de ir à mesa de negociação, sentar e conversar para atingir resultados e não "arbitrar pedras umas nas outras", ou seja, a proposta tecnológica implica criar círculos de confiança entre as pessoas, quase sempre em equipes. Existindo a desconfiança, a divergência, será necessário negociar objetivamente e de forma conspícua para que não haja, mais à frente, dificuldades intranponíveis. E temos certeza de que a leitura dessa excelente abordagem será incorporada pelo gestor de pessoas (ou futuro), porque trata das pessoas de toda a organização e não da forma como lidar com tal ou qual grupo de tal ou qual unidade.

9.8 Open-book Management

No Brasil, o período de surgimento de novas tecnologias vem sendo reduzido com as novas tendências globais: profissionalização mais rápida, competência acirrada, contínuas mudanças de ações governamentais e presença "agressiva" dos investidores. Há dinheiro, mas há urgência na obtenção dos maiores ganhos financeiros possíveis. Por exemplo, o período de surgimento de uma tecnologia que substituisse a já popular gestão pela qualidade total foi extremamente mais curto do que em qualquer outro momento dos estudos e práticas organizacionais: dois anos.

Algumas dessas tecnologias, como a reengenharia, observaram a necessidade de serem criadas realidades empresariais completamente diferentes como resposta aos desafios da competição. Outras como a gestão pela qualidade total, mencionada anteriormente, acreditam na melhoria contínua dos processos organizacionais como solução para o problema de sobrevivência das empresas. Não menos eloquente em suas premissas, a aprendizagem organizacional prega o

desenvolvimento, via aprendizagem permanente da empresa, envolvendo sempre seu corpo funcional que deve crescer dentro do ambiente de trabalho, para que se garanta a evolução de sua capacidade de trabalho, de adaptação e superação dos constantes obstáculos. O *Empowerment* e o *Benchmarking* são bons exemplos de tecnologias que garantiriam seu espaço no campo da perseguição da excelência organizacional. Ambos contribuem com propostas e ideias inovadoras. E, por tudo isso, consideramos essencial que o gestor de pessoas seja um conhecedor de tecnologias que promovam resultados de expressão para a organização.

Na verdade, as tecnologias procuram alcançar os mesmos objetivos, mas cada uma a seu jeito, a seu modo. Esse cada uma a seu jeito, a seu modo, é que tem de ser internalizado pelos gestores com o objetivo de, encontrando a diferenciação, aplicar a tecnologia escolhida e alcançar resultados. Mas, de modo geral, as tecnologias, por melhor que seja o seu arcabouço, deixam de lado uma questão que *open-book management* ou, em português, gestão com livro aberto vem abordar: há momentos em que é preciso total transparência do cotidiano da organização e, principalmente, nos dados contábil-financeiros para que o quadro funcional se sinta, também, responsável pelo sucesso do negócio. No Brasil, é possível encontrar tanto a nomenclatura em inglês como em português. Em outros países de língua portuguesa a nomenclatura usual é apenas em português.

9.8.1 Condições para aplicação

Há condicionantes para que a aplicação da gestão com livro aberto produza bons resultados. São quatro e aqui citamos o Case (2005):

- cima organizacional*: a organização deve promover um ambiente de plena confiança no que tangue ao seu corpo funcional. Isto é, o ambiente interno deve ser de extrema cooperação, confiança e estímulo. As pessoas precisam entender as atividades da organização como fundamentais para a sobrevivência não apenas da organização, mas também da empregabilidade. Mas esse grau de comprometimento jamais será alcançado se não houver plena confiança, parceria, congruência e entendimento entre os objetivos da organização e os de seu corpo funcional. Por isso, podemos afirmar que OBM é uma boa tecnologia para se acabar com a intriga, os boatos e a política interna das organizações. OBM dá um fim a conhecida "Rádio corredor", ou seja, às conversas fofocas que circulam pelos corredores das organizações;
- tecnologia da informação*: com certeza a gestão com livro aberto não seria possível sem a tecnologia da informação. Esta permite que as informações fossem disponibilizadas amplamente dentro das organizações. Pode-se afirmar que a tecnologia da informação foi um ferramenta fundamental para o desenvolvimento dessa abordagem. Você vai perceber conteúdo semelhante na Gestão e Organização Horizontal, ou seja, a tecnologia da informação exerceu papel importantíssimo no delineamento de uma nova tecnologia;
- sistemas diferenciados de recompensa*: é claro que se falamos de um novo paradigma dentro das organizações, onde há confiança plena, comprometimento e esforços em comum, temos que aceitar a ideia de que esse novo tipo de pessoa implicará um novo tipo de sistema de recompensa e premiação, como bem lembra Case (2000) em outro artigo pesquisado no site janelanaweb. Não há como se falar em OBM se a organização não estiver predisposta a reparar o sucesso com seu pessoal. Se possível, quando adotar a postura de OBM, pode, inclusive, prever a possibilidade de as pessoas da organização possuírem ações da empresa. Em muitas empresas poucos conhecem o programa de prêmios e compensações. Essas pessoas nunca entendem exatamente quais são os procedimentos para prêmios e compensações de qualquer natureza. As empresas que praticam o OBM têm uma abordagem diferente em relação à política de premiação. Os planos são parte integrante de todo um sistema coerente de gestão e esses planos não se destinam apenas a motivar as pessoas, mas também a levá-las a compreender melhor a essência do negócio da empresa; e
- disponibilizar os números importantes de fato*: de nada adianta a empresa disponibilizar números que não sejam reflexo da situação real que vive e que não demonstrem a importância de se melhorar a gestão de determinados fatos cruciais. É preciso que se vença o cinismo corporativo que por décadas impediu que grandes tecnologias de gestão como as aqui estão sendo estudadas tivessem seus objetivos frustrados. Você poderia se perguntar também: quais são esses números críticos? Case responde: são aqueles que os gestores utilizam para dirigir seus negócios. São, em verdade, números que possuem grande impacto sobre o destino da empresa. As pessoas na organização precisam conhecer tais números. É preciso investir a lógica que per-

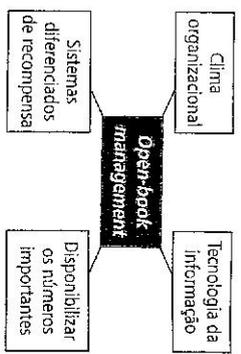


Figura 9.4 Condições críticas para a aplicação de OBM.

Nada impede que uma organização que adote a gestão com livro aberto adote outras tecnologias como a gestão pela qualidade total, o *Benchmarking* ou o *Empowerment*. É bom que fôssemos que esta tecnologia, unida às outras aqui discutidas, constitui fonte de grandes avanços competitivos.

Nada impede que uma organização que adote a gestão com livro aberto adote outras tecnologias como a gestão pela qualidade total, o *Benchmarking* ou o *Empowerment*. É bom que fôssemos que esta tecnologia, unida às outras aqui discutidas, constitui fonte de grandes avanços competitivos.

9.8.2 Os sete erros

Alguns cuidados são importantes ao idealizarmos a gestão com livro aberto como uma tecnologia de excelência empresarial. Case (2005) descreve o que considera os sete erros a serem evitados quando as empresas se interessam pela implementação deste tipo de projeto:

- ignorar a tendência das empresas que leem seu quadro funcional a se concentrar nos produtos antigos*: e que dão boas margens de lucro, desprezando os mais recentes com margens mais baixas, que porém possuem grande potencial. O resultado disso, segundo Case: a empresa fica prisioneira de seu passado. E, também, que as empresas não devem se ater apenas aos produtos ou serviços que colocam à disposição dos consumidores em função da constância quebra de vontades que, hoje, envolvem o público consumidor. Criar, inovar, buscar novas alternativas, aumentando o leque de produtos e/ou serviços;
- saber identificar quais são os fatores críticos de fato para a organização*: Case conta, a respeito, a história narrada por Jack Stack, um dos pioneiros na aplicação do conceito de OBM, onde um hoteleiro que, querendo aumentar os lucros, só se preocupava com os custos operacionais, quando o seu problema era o da taxa de ocupação. Ali estavam os fatores críticos;
- apoiar-se em informação errada*: não é raro que dirigentes de uma empresa tenham determinado informação e por falta de origem, ou má interpretação deem um tratamento equivocado, trazendo dificuldades de toda sorte para o seu negócio;
- lançar objetivos que ninguém na organização compreende*: isso leva a um grau zero de colaboração da estrutura social. A literatura é feita em pedir que a administração supere de qualquer organização utilize sempre uma linguagem de fácil assimilação. Assim, todos os estamentos entenderão a mensagem veiculada pelas unidades do primeiro terço do organograma;
- esquecer os objetivos do negócio da empresa*: é bom lembrar que os números críticos só fazem sentido se apoiados nos objetivos do negócio e é salutar lembrar sempre que a razão maior de a empresa produzir aquele bem ou prestando determinado serviço. Já nos anos 60, Amiat Eizioni (1967), autor bastante conhecido de antigos estudantes e estudiosos de administração, escreveu que o desvio de objetivos é uma falha, por vezes, fatal para as organizações. Por exemplo, é criada uma organização para preencher determinada função social e os primeiros recursos financeiros vão para tornar belos o espaço físico, o mobiliário, o conforto via compra de condicionadores de ar de última geração, ou mesmo com os equipamentos de informática. Até mesmo a localização tem de ser nobre. E os recursos financeiros para o atendimento social ficam reduzidos a valores pouco expressivos. Se você pensar um pouquinho encontrará exemplos no Brasil, também;
- presquise pontos fortes, mas também os fracos*: essa é a melhor forma de eles serem combatidos por todos na empresa. Admitir a existência de pontos não adequadamente cuidados é, acima de tudo, prova de segurança pessoal. Identificados, admitidos como pontos fracos motivados por falta humana ou mérito da concorrência, não importa. O que importa é trabalhar no sentido da minimização dessas falhas e, até mesmo, eliminação; e
- sabia por onde não começar sua abordagem*: não cite a abordagem de OBM simplesmente

por criar ou porque a direção superior achou que era bom. Se as pessoas não perceberem por que têm de se envolver e entender todos esses números, nada dará certo. É importante que todo o corpo funcional entenda as premissas da abordagem de *Open-book Management*. E o gestor de pessoas realmente competente saberá criar condições para que o grupo funcional internalize os porquês da abordagem.

Hoje existe uma extensa literatura sobre a tecnologia agora em foco, principalmente, no idioma inglês. No caso brasileiro podemos perceber certa dificuldade na sua aplicação porque é rigorosamente uma novidade que terá dificuldades na sua aceitação, em face da desconfiança do corpo funcional ao ouvir da administração superior a verdadeira história da organização que, quase sempre, será a de um momento de grandes dificuldades. Aqui a habilidade em ser real, direto, objetivo, realista poderá trazer resultados que outra abordagem não teria condições. É fundamental que se entenda que a OBM é para ser aplicada quando nada mais resta a fazer, ou seja, tudo o que poderia ser feito, foi. E não está dando certo. É lógico que a abordagem em tela pode ser aplicada em qualquer situação organizacional, mas há uma tendência em se considerar que sua aplicação poderá resultar positiva em momentos cruciais. E, acontecendo a sua aplicação, o gestor de pessoas terá enorme responsabilidade, pois terá de cobrir toda a organização a sua presença e seus argumentos em favor do futuro organizacional. Ele e o gestor financeiro terão de atuar em sintonia e, assim, dar a colaboração para a busca de novos caminhos, menos tortuosos.

9.9 Gestão e organização horizontal

A estruturação das organizações baseada na hierarquia é uma conquista dos primeiros tempos dos estudos que geraram a chamada administração científica. Tanto Frederick Winslow Taylor como Henri Fayol pensavam numa escala hierárquica do maior para o menor poder decisório. E assim foi ao longo do século XX. A rigor, algumas pequenas alterações como, por exemplo, a estruturação por projetos que, embora respeitando a hierarquia convencional, propunha uma outra formação. Logicamente, a própria estruturação por projetos tinha uma forte conotação hierárquica, mas, considerando o todo organizacional, o projeto tinha um outro traço, ainda hierárquico, mas extremamente flexível.

Neste tipo de configuração, temos como característica a reunião de pessoas na empresa em níveis

distintos que se superpõem, de sorte a criar o todo organizacional numa escala hierárquica verticalizada. Outra característica importante da organização convencional é o alinhamento, ou seja, na base da estrutura organizacional encontra-se um número proporcionalmente maior de unidades que os níveis superiores, mas à medida que subimos rumo ao topo nota-se a diminuição do número de unidades e de pessoas. Percebe-se, facilmente, que essa configuração favorece a concentração de poder nas mãos de poucos e com justificada razão, pois nesse número menor de unidades estariam concentradas as pessoas com maior saber e maior competência. A representação gráfica, melhor, o organograma reflete a cadeia de responsabilidades, e há quem afirme que essa disposição gráfica tem origem militar. Dessa forma, ficava rigorosamente claro quem era superior a quem na organização. Na base, de maior população, ficava a tropa e no topo a autoridade maior, no caso brasileiro o general hoje e o marechal no passado. Mas há quem afirme que nessa configuração, que torna absolutamente visíveis as subordinâncias e comandos, seria uma característica do ser humano que tem que, de uma forma ou de outra, mostrar seu posicionamento superior na escala hierárquica. Preferimos a primeira alternativa: a origem é militar.

Contudo, recentemente, mais especificamente no final do século XX, as organizações passaram a adotar uma nova configuração que melhor representaria o cotidiano. Estudiosos denominaram essa nova configuração de organização horizontal.

A organização horizontal pode ser definida como aquela onde se reduzem os níveis hierárquicos existentes na empresa, de modo que todos os empregados ficam mais próximos da clientela. A organização horizontal, ao promover a maior proximidade com a clientela, eleva o nível de comprometimento e responsabilização das pessoas da organização, tornando-as parte ativa de todo o processo. Uma das mais importantes vantagens deste modelo residiu justamente neste ponto, além, é claro, de viabilizar movimentação decisória restrita a poucos níveis hierárquicos (BARNEVYK; MOSS KANTNER, 1994).

A ideia é, com este formato organizacional, incluir muitas pessoas nos processos de tomada de decisões, fazendo com que todos se interessem pelos mais variados processos que terminam por levar ao atingimento dos objetivos da empresa (DINAMICASIST, 2005). Em verdade, a organização horizontal estabelece laços fortes de unidade e confiança entre as pessoas que trabalham na empresa, direcionando-as, com alguma harmonia, às metas organizacionais (ALTTOR, 2005). A horizontalidade traz esse benefício, ou seja,

a redução de níveis aproxima, realmente, as pessoas. Não poderíamos dizer que a redução de níveis horizontaliza, realmente, a organização, mas poderíamos dizer que reduz drasticamente a verticalidade conhecida. Basta olhar um organograma tradicional e um que apresenta a organização horizontal.

Assim, temos um modelo de empresa que busca superar alguns vícios da estrutura piramidal, eliminando o verticalismo por vezes exagerado e que distancia bastante os muitos níveis hierárquicos. Ir de um ponto a outro da escala hierárquica passa a ser um problema e nunca uma solução. A organização horizontal atua em prol de um formato onde o trabalho ganhe mais agilidade (CNPQ, 2005).

O fim da estrutura hierárquica e a assunção de uma nova configuração estrutural vão exigir enorme competência por parte dos gestores, em especial dos gestores de pessoas. Por um motivo simples, não será apenas uma mudança burocrática, será uma mudança de estilos, uma mudança de comportamentos e que vai gerar resistências de toda ordem. Os principais titulares das organizações terão apenas de ter disposição (em alguns casos, coragem) de aceitar e determinar uma nova estruturação.

9.9.1 Ruídos na estrutura hierárquica

Whitaker (2005) confirma o que mencionamos anteriormente: o maior problema da estrutura convencional, piramidal, é o que chamamos de ruídos, que seriam os cortes nos processos de comunicação, entendi-mo equívocado, falta de clareza mesmo. Como são muitos os níveis hierárquicos entre a base e o topo da estrutura, é comum existir as seguintes situações:

- a) *a base não consegue passar adiante, até os altos cargos diretos, informações por vezes vitais para a saúde empresarial;* e
- b) *o topo não consegue tomar suas opções e instruções inteligentes para a base.*

Por consequência, a organização pode sofrer graves danos, na medida em que o ruído acaba por influenciar na sua capacidade de adaptação e resposta às mudanças no ambiente externo à empresa.

Outro ponto negativo que podemos destacar na estrutura convencional é a concentração de informações. Como o poder está intimamente ligado ao controle da informação, é típico em formatos piramidais, verticais, que esta se concentre nas mãos daqueles que ocupam os cargos de gestão do topo da pirâmide. O resultado é o não envolvimento das pessoas na dinâmica organizacional, ou seja, pouco envolvimento ou

nenhum com diagnósticos, estudos, ações práticas, respostas convincentes e competentes por falharem dados que os credenciam, capacitam a participar ativamente dos muitos processos decisórios ou não.

A organização horizontal rompe com esses vícios da organização convencional, em forma de pirâmide. Como os níveis hierárquicos são sensivelmente reduzidos, as chances do ruído são mínimas. Por outro lado, a organização horizontal tem como requisito a livre circulação da informação. Esta é o sustentáculo do formato horizontal, pois não há como imaginarmos um alto grau de desconcentração como o proposto por este modelo, sem a disponibilização absoluta da informação entre as pessoas para mantê-lo real.

Para o público, a organização horizontal surge num primeiro momento como sendo a necessidade de as empresas rediretarem sua força de trabalho. E, de fato, aconteceram várias reduções de força de trabalho em muitas empresas, principalmente aquelas que tinham presença planetária. Mas é certo, também, que a expressivamente crescente utilização da informática aproximou, ainda que não fisicamente, todo o corpo funcional. Os muitos em rede promoveram uma proximidade funcional jamais vista. Hoje, é possível fazer alterações de procedimentos, ajustes estratégicos, respostas a demandas urgentes em alguns poucos segundos, minutos talvez. E no mundo todo. E atingindo todos os níveis hierárquicos ou não. Isso quer dizer que a movimentação da informação obedece aos dois sentidos vertical e horizontal. Assim sendo, surgiu um fato novo que tende a alterar a maneira pela qual os subordinados se dirigem aos seus superiores, ou seja, a hierarquia como conhecida ao longo do século passado. E não somente os entusiastas da gestão horizontal, mas há outros movimentos no sentido de não considerar o comando hierárquico como única alternativa de se conduzir pessoas na organização. Mais, à frente, em Gestão e Organização Reversa, de certa forma, a verticalização é confrontada com um novo caminho de promover a gestão competente.

9.9.2 A organização e a gestão horizontal no Brasil

No caso brasileiro, a organização e a gestão horizontal são bem mais prováveis do que em uma outra sociedade. A razão está no fato de o comportamento do brasileiro ser muito mais flexível com relação ao próximo e menos preocupado em seguir procedimentos preestabelecidos. Hája vista o conhecido termo "jeitinho brasileiro", termo esse que demonstra a qualidade de brasileiro que busca, sempre, uma nova maneira de fazer o que se deve fazer nas organizações, ou mesmo em seu meio social.

O "jeitinho brasileiro" vai acelerar a fixação de novos caminhos para a gestão das empresas no Brasil. A tecnologia da informação está causando verdadeira revolução nas organizações e, embora não fosse esse o seu propósito, mesmo que inestimável, propiciou um novo arranjo organizacional. Já é conhecido o fato de em algumas empresas ser incentivada a busca de padrões, regras, ordens internas e eliminação de dúvidas via Intranet, reduzindo o contato pessoal com a chefia superior, sob o argumento de que as pessoas da organização liberam dados, informações umas às outras quando fazem a consulta por meio eletrônico. Persistindo a dúvida, ainda assim, se sugere o envio de e-mail. E, mais uma vez, de certa forma, a cadeia de comando é afetada, porque falta o contato e, em muitos casos, a chefia superior não se sente comandando, pois responde a um e-mail e não consegue demonstrar com clareza o caráter mandatório de sua resposta.

Podéríamos dizer que a organização e a gestão horizontal (e em rede) já existem no Brasil num número significativo de empresas. Não são resultado de nenhuma pesquisa, mas sim de sensibilidade pelo que se lê, se ouve em sala de aula e pelo que falamos. Não há discordância, não há objeções e sim a certeza de que novos caminhos, novas propostas, enfim novas tecnologias são bem recebidas, em função das incriáveis quebras de paradigmas que ocorrem num espaço de tempo bastante pequeno. E, insistindo: o gestor de pas-sos por possuir informações plenas sobre a estrutura social, tem melhores condições de dar suporte à organização, sistemicamente falando.

9.10 Reengenharia

A reengenharia talvez seja a mais dramática e, por isso mesmo, a mais discutida de todas as tecnologias postas à disposição dos gestores. É a que mais rapidamente deixou de ser uma excelente alternativa nos estudos e práticas organizacionais. No Brasil, sua imagem de tecnologia moderna mal chegou ao primeiro ano, pois fora tratada pela literatura, basicamente a literatura leiga, como tecnologia direcionada à redução de quadros, ou seja, corte de pessoal mesmo. Emprestritos fazavam em reengenharia como se estivessem falando de algo que iria subsidiá-los na "melhor formatação da empresa", ou seja, demissão mesmo, corte drástico de pessoal.

Concebida dentro de um contexto de crise para as organizações, propunha a inovação e o desapareço das tradicionais formas de gestão que ainda hoje dominam os meios empresariais. James Champy e Michael Hammer são seus dois líderes e responsáveis diretos pela formulação de suas bases conceituais, seguidos, poste-

riormente, por muitos outros estudiosos, estrangeiros e nacionais, que encontraram na tecnologia a força necessária para impulsionar organizações que não mais conseguiam responder às pressões competitivas de um mercado cada vez mais crescente e complexo.

Ainda bastante criticada e em muitos casos considerada como de aplicação impossível, a reengenharia é, a nosso ver, válida para o trabalho de gestores, na medida em que seus pressupostos alertam a administração superior quanto à essencialidade de uma abordagem racional e analítica sobre a verdadeira unidade capaz de agregar valor real para o cliente: o processo de trabalho. Em que pesem as considerações negativas, que ademais serão apresentadas para a sua completa apreciação sobre o assunto, a reengenharia trouxe benefícios decisivos no que concerne ao enriquecimento e expansão do atual pensamento administrativo. É nosso dever profissional defender a tecnologia por ser rigorosamente possível a sua aplicação no Brasil, qualquer que seja o tamanho da empresa. Em muitos casos, consideramos a reengenharia como a única alternativa possível para transformar uma organização declinante em organização viva e disputando importantes fatias de mercado. E, por ser única alternativa possível, será função da alta administração tomar a decisão. Você precisa estar preparado para eventual decisão, caso seja uma das pessoas que detém o negócio. Ou mesmo um empreendedor que num dado momento sentiu que essa tecnologia seria o caminho mais correto. As pessoas em ação executiva ou de aconselhamento, qualquer que seja o sexo, terão a responsabilidade de definir qual a tecnologia mais adequada. Aí reside a competência: saber encaminhar a melhor tecnologia.

Reengenharia seria como ter a sua frente uma folha de papel em branco para ser preenchida com um novo organograma, ou seja, a representação gráfica de uma nova organização. Ela rejeita a sabedoria convencional e as tradições herdadas do passado, para engendrar algo completamente diferente.

Oliveira (1994), dentro desta concepção mais simplista, faz a sua conceitualização considerando-a como, um termo muito amplo que pode significar muitas coisas, a saber: recriar, refazer, reinventar ou repensar. Todas estas doses circunstâncias, adverte, as quais implicam grandes doses de disponibilidade de informação, criatividade e, principalmente, ousadia. Isso mesmo: ousadia!

Champy e Hammer (1994) definiram-na como o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Dentro desta definição, os principais autores sobre o assunto destacam as quatro palavras-chave que conduzem à exata compreensão do fenômeno: fundamental, radical, drástica e processos. Ou seja, o repensar fundamental, a mudança radical, a melhoria drástica e o aperfeiçoamento de processos.

- **Fundamental:** a reengenharia é o repensar fundamental porque agora, muito mais do que nunca, as organizações precisam de visão evolucionária. Este é o grande segredo para se estar sempre um passo à frente. A reengenharia proporciona esse passo adiante, não imaginado por estudiosos de outras variáveis de estudos e práticas organizacionais.

- **Radical:** porque os autores a qualificam como radical. Assim os autores fazem, porque se trata de uma tecnologia que procura ir à raiz dos problemas, evitando, desta forma, a introdução de mudanças superficiais ou a convivência com o que já existe. A proposta de reengenharia é abandonar todos os procedimentos anteriores e inventar novas maneiras de se realizar o trabalho. A reengenharia trata, portanto, de invenção e reinvenção.

Com relação ao adjetivo radical, Gonçalves & Dreyfuss (1995) enfatizam a importância de se compreender a reengenharia como algo completamente diferente em termos de negócios e gestão. Por isso, defendem estes autores que a palavra radical delimita bem as fronteiras entre aquilo que é e aquilo que não é. Se a transformação não for radical, afirma-

ção não é reengenharia. E nós imaginamos a reengenharia com ações realmente radicais. Essa característica a diferencia de qualquer outra tecnologia contemporânea.

- **Drástica:** drástica significa, para os autores, que a reengenharia não pretende melhorias marginais ou em pequenos volumes, quantidades e efeitos. Se na sua empresa há 10% de custos desnecessários, está 10% aquém de sua meta, se a qualidade de seus produtos está 10% abaixo do esperado pelos potenciais consumidores, se o processo de atendimento ao cliente precisa de 10% de impulso, sua empresa, afirmam, não precisa de reengenharia. A tecnologia a ser adotada é outra. A reengenharia foi idealizada para empresas que queiram dar saltos de 1.000%.

- **Processos:** esta é a última palavra-chave a compor a definição dos pioneiros e revela o principal objetivo de um esforço de reengenharia: ocupar-se, justamente, com os processos organizacionais, porque sobre eles repousa sua finalidade. Mas o que vem a ser processo? Seria um agrupamento sequencial de passos ou atividades, com um ou vários inputs e que termina por agregar algum valor e terá como beneficiário direto o consumidor.

Morris e Brandon (1994) também reconhecem o caráter essencial do processo na reengenharia. Para os autores muitos são os fatores fundamentais em uma empresa, tais como a informação e as relações interpessoais, mas é o processo que viabiliza todo o trabalho.

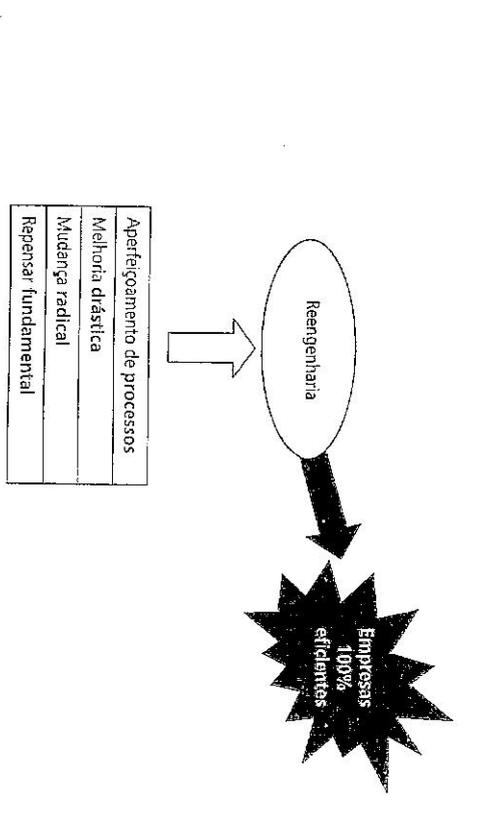


Figura 9.5 Os elementos-chave da reengenharia.

organizacional. O processo, assim, constitui a unidade básica de uma empresa, a base onde se assenta a estrutura.

Há alguns pontos críticos onde os processos podem ser aperfeiçoados e que justificam a preocupação e o esforço:

- a) *qualidade;*
- b) *custo e eficiência operacional da empresa;*
- c) *serviço e resposta ao cliente; e*
- d) *vantagem competitiva.*

Morris e Brandon acham que raramente um processo é planejado ou projetado. O normal é que se desenvolva de maneira informal no decorrer de sua existência. Hammer (1990) faz uma observação interessante, válida e extremamente apropriada ao discutir, por intermédio da reengenharia, a inadequação e obsolescência dos processos: estes não nascem ruins por natureza, eles simplesmente nascem de acordo com o contexto para o qual foram concebidos. O tempo e as mudanças naturais alteram esse quadro e transformam o que um dia fora bom em algo inaceitável, às vezes não percebido pelos gestores da organização.

9.10.1 O que não é reengenharia

Após as definições, importa também, apesar de termos contextualizado a correta amplitude e objetivos, esclarecer no que outros procedimentos de análise e mudança organizacional diferem da reengenharia. Esta etapa é necessária, na medida em que muitos a confundem com outras tecnologias, sendo que em algumas ocasiões lhe atribuem, de forma incorreta, fracassos os mais variados.

- *Downsizing e reestruturação:* em geral autores explicam que, em primeiro lugar, reengenharia não é sinônimo de *downsizing* ou reestruturação. Estes são termos que tratam de redução de níveis hierárquicos (e, consequentemente, redução de pessoas) de sorte a compatibilizar a organização com a diminuição da lucratividade e/ou eventual perda de parcela do mercado. Significam, portanto, fazer menos com menos. A reengenharia, ao contrário, propõe que se faça mais com menos, se for o caso.
- *Reorganização, desierarização, nivelamento:* prosseguinte, os autores Champy e Hammer (1994) advertem que reengenharia não é o mesmo que reorganização ou nivelamento de uma organização. Estes estão preocupados

com os problemas organizacionais relativos à estrutura. Já a reengenharia, como vimos, preocupa-se, essencialmente, com processos.

• *Automação:* os autores também diferenciam-na de automação e explicam que, embora a reengenharia se sirva da tecnologia da informação como instrumental crítico na busca de suas metas, jamais pode ser confundida com a simples implantação de novos meios tecnológicos. É vital, ressaltam, que se tenha em mente que nada adianta comprar novos computadores mais velozes, com processadores de última geração, por exemplo, e colocá-los nos lugares de computadores já obsoletos, se os processos de trabalho continuarem com as mesmas deficiências. A tecnologia, assim, auxilia, em caráter fundamental, o esforço de reengenharia, mas seus objetivos não podem ser resumidos à aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos.

Hammer (1998), a respeito da diferença entre reengenharia e automação, afirma que raramente se poderão alcançar altos patamares de desempenho e eficiência por intermédio da automação dos processos já existentes. Isto porque está no coração da reengenharia a noção de pensamento marcado pela descontinuidade, ou seja, pelo reconhecimento e quebra de regras e pressunções operacionais ultrapassadas. Menos que isso, menos que modificar dramaticamente as regras, como seia o caso da simples automação, equivaleria, para o autor, a "rearranjar as cadeiras no deck do Titanic", ou seja, um fracasso garantido.

• *Gestão pela qualidade total:* por fim, Champy e Hammer consideram que a reengenharia não se confunde com a gestão pela qualidade total. É certo que ambas guardam semelhanças entre si, as quais residiriam no fato de que reconhecem a importância dos processos e trabalham por mudanças nesse sentido. Contudo, enquanto a gestão pela qualidade total procura introduzir mudanças graduais por intermédio da melhoria contínua, a reengenharia visa a mudanças radicais, drásticas, revolucionárias mesmo, por intermédio da substituição dos antigos processos por outros rigorosamente novos. No final, o resultado poderá ser o mesmo. Ambas as tecnologias

de gestão organizacional têm caminhos, meios próprios de chegar à excelência.

Assim, podemos concluir que a reengenharia não é nenhum "bicho-papão" e tem aplicações na empresa brasileira. No entanto, há que se ter cuidados e principalmente explicar a todo o grupo funcional os reais objetivos dessa tecnologia. Aqui repousa a competência do gestor de pessoas. A reengenharia não é sinônimo de corte de pessoal e o gestor, com certeza, enfrentará situações delicadas, tendo que explicar que o propósito não é demitir pessoas, em massa. Terá de argumentar para muitos que a demissão pode acontecer, mas não é característica dessa tecnologia. Reconhecemos que será um trabalho de resultado final indefinido. Mas será a sua função dialogar com o corpo funcional, mais do que os demais gestores.

9.11 Gestão e organização reversa

Ao longo dos anos deparamos com um número expressivo do que rotulamos hoje de tecnologias de gestão organizacional. No Brasil, começamos nos anos 50 com a abordagem conhecida nas primeiras duas décadas como *Organização e Métodos* (O&M) e, a partir dos anos 70, *Organização, Sistemas e Métodos* (OSM). De lá para os dias de hoje conhecemos algumas variações trazidas por empresas de consultoria estrangeiras mas, basicamente, toda a ideologia ainda estava centrada no estudo e análise do trabalho, dos processos, por um lado, e no estudo e análise das estruturas organizacionais, via organogramas e manuais, por outro.

A explosão aconteceu no fim do século passado, mais precisamente no início da década de 90, quando surgiu no Brasil a gestão pela qualidade total que rapidamente tornou-se a grande coqueluche entre nós.

Foi um movimento que atingiu todas as esferas funcionais e todos os segmentos das empresas. Depois, conhecemos a reengenharia, que teve um curtiíssimo momento de glória. E outras tecnologias surgiram, motivadas por um novo mundo, integrado, global, competitivo. Todas elas, rigorosamente todas elas, têm como origem uma sociedade diferente da nossa, ou seja, não são tecnologias criadas para suprir as nossas empresas das entradas e processamento de energias necessárias ao atingimento pleno da excelência empresarial. Sem dúvida, são movimentos acadêmicos importantes e utilizáveis em nossas empresas, mas, como dissemos anteriormente, com as adaptações ao nosso dia a dia.

Vamos tomar emprestado o que Arayjo Filho (2001) diz numa monografia sobre modelos de gestão importados: "Copiar os modelos da nova gestão

organizacional tornou-se uma necessidade, que é favorecida pela atuação natural que as estruturas das sociedades avançadas exercem sobre as intermediárias. (No caso brasileiro, isso se agrava ainda mais devido nossa predisposição cultural em aceitar o que vem de fora)."

Ao longo dos capítulos anteriores procuramos ressaltar o caráter nacionalista de nossas preocupações. É evidente que a xenofobia não faz parte das nossas inquietudes. O conhecimento técnico, metodológico que nos nega das sociedades mais bem preparadas é devidamente incorporado ao nosso repertório. Contudo, repetimos enfaticamente: convém sempre fazer a devida redução de qualquer tecnologia que chegue até nós. E, ditamos um pouco mais, fazer a redução considerando-se, também, a região do país. Por nossas dimensões continentais, nos comportamos como muitos "brasils". É uma aproximação tecnológica desenvolvida na cidade de São Paulo pode não ser adequada em Salvador, Bahia, por exemplo. Em outras palavras, mesmo no Brasil é importante pensar em fazer adaptações em sinal de respeito às diferenças regionais.

Além de serem originadas de outras sociedades, curiosamente, todas essas tecnologias têm sistematizações semelhantes: primeiro passo é conhecer o objeto de estudo, depois coletar informações e assim segue. A gestão e organização reversa difere de outras abordagens e, na realidade, uma tecnologia em formação do que poderá ser, mais à frente, uma tecnologia completa e útil às nossas empresas. Por enquanto, ficamos na ilustração de alguns elementos vitais para a instalação de uma nova tecnologia.

9.11.1 Engenharia reversa

Você poderia imaginar que essa tecnologia, ainda em formação, teve inspiração na engenharia reversa. Num certo sentido, sim. Mas a engenharia reversa comporta mais de um significado e queremos que você não tenha dúvidas com relação aos nossos verdadeiros objetivos.

O Japão, em décadas passadas, usou a engenharia reversa para desvelar e aprimorar tecnologias importadas, transformando-as então numa referência paradigmática para o resto do mundo (CANUTO, 2005). Quem não se lembra dos produtos japoneses das últimas décadas? Sem dúvida, a engenharia reversa permitiu em pouco tempo a transformação da imagem, nada boa dos produtos *made in Japan*. Hoje, ninguém discute a qualidade dos produtos japoneses.

Behrens e Levary (1998) definem engenharia reversa como um processo onde um produto é desmontado até a completa separação das peças e, assim, compreende-se todo o processo de fabricação. Adicionalmente, a Suprema Corte americana e mesmo a justiça da comarca de Washington, DC, consideram a engenharia reversa um meio honesto de se conhecer, tecnicamente, como o produto funciona e como foi elaborado. Mas é preciso que haja autorização quando houver interesse de natureza comercial.

Entretanto, há outro entendimento, qual seja, simplesmente o de tornar crime qualquer ação de reversibilidade de um produto. Por exemplo, originalmente, o DVD foi produzido com um esquema de criptografia que impedia a reprodução de filmes de uma determinada região para outra. O Brasil, região 4, não teria como assistir a um filme em DVD da região 1, alocada aos Estados Unidos. Hoje, já se sabe que os produtores de Hollywood já permitem o uso de softwares para decodificação e, portanto, o propósito de regionalizar um mundo cada vez mais global caiu por terra. O mesmo aconteceu com o Napster: por intermédio da engenharia reversa foi possível a David E. Weekly (NAPSTER, 2005) decifrar o protocolo dos servidores.

Hoje, a engenharia reversa é largamente praticada na informática e proibida em muitos países, uma maneira de impedir a proliferação dos hackers. Estes, sim, praticam a ER (sigla pela qual a engenharia reversa é conhecida no Brasil) diariamente e de maneira ilegal causando transtornos de toda ordem, sobretudo os de ordem financeira.

Para a apresentação da gestão e organização reversa, ficaremos com a posição ética, qual seja a de tornar a sua eventual aplicação rigorosamente aberta e consentida pelos gestores.

9.11.2 Características

As seguintes características estão contempladas no desenho da tecnologia em formação:

- **Comunicação da administração superior:** é fundamental que as chefias de todos os níveis tenham conhecimento e a dimensão exata da nova abordagem. O fato de, num certo sentido, a organização perder o seu caráter vertical, ou seja, o comando *top-down* (comando de cima para baixo) justifica um completo esclarecimento, transparente mesmo dos novos procedimentos. As chefias continuarão com o seu poder hierárquico, mas reduzida a expressão menor quando se tratar de uma prática volta à tecnologia em tela.

Minimização da cadeia hierárquica: como a abordagem está alicerçada nas pessoas diretamente envolvidas na área problema, a hierarquia, também aqui, perde a força que conquistou no século passado. As tecnologias contemporâneas têm seguidamente dado uma importância relativa ao comando, via chefias, gestores etc.

Estudos e análises personalizadas: na nova abordagem consideramos o fato de serem realizadas análises e estudos personalizados, ou seja, onde cada caso é um caso. Por exemplo, o cliente relata o episódio, cabendo ao gestor indicado desenvolver o estudo de forma reversa. Não é uma característica singular, apenas pode ocorrer em função da gravidade do episódio relatado.

Redução interpasso: o corpo funcional terá condições de mediar, avaliar, conhecer fatos e dados numa abordagem convencional e, provavelmente, participar nos procedimentos de mudança. Ou participar da mudança no que faz, no seu trabalho mesmo, ou sugerir mudanças em que lhe passou o dado, a informação. Ou numa reunião, na presença de todos os envolvidos no processo. Lembra, claramente, o *empowerment* e, também, a gestão pela qualidade total, o que é ótimo e faz parte da ideologia da nova tecnologia: integração, a maior possível, com as demais tecnologias.

Utilização intensa dos meios eletrônicos: ainda a relação interpasso: as facilidades do mundo moderno viabilizam análises e estudos à medida que a relação entre pessoas é estimulada pelo crescente uso da tecnologia da informação. As empresas em rede simplificaram o seu cotidiano, reduzindo distâncias, permitindo a comunicação imediata. Aqui, como em gestão e organização horizontal, podemos perceber a decadência da estrutura hierárquica, melhor dizendo, do comando hierárquico. O contato, via rede, torna disponível, num número expressivo de oportunidades, o contato do subordinado com o superior que poderá acontecer apenas como mera formalidade. Em suma, a tendência é a comunicação horizontal.

Reunião semanal com as pessoas diretamente envolvidas: num dado dia da semana o gestor realizará reunião com as pessoas envolvidas e será, então, feita avaliação dos vários processos. Nesse ponto, lembramos a você a figura do cliente interno, sugerida pelos estudiosos da gestão pela qualidade total. É a ideia central: as pessoas farão o relato da sua

participação de forma reversa. Acreditamos que nessa reunião pontos importantes, positivos ou negativos, confirmação propostas de aperfeiçoamento ou saneamento de falhas e imperfeições.

A reversibilidade é irreversível: em momento algum é permitido ao estudioso de uma dada situação desistir do objetivo maior da nova abordagem: fazer a análise ou desenvolver um estudo na forma convencional, isto é, do início e, sequencialmente, até o último movimento. A base é a reversão do processo ou a reversão de uma unidade, quando de um estudo ou análise de cunho estrutural.

É essencial que o gestor da área de pessoas entenda que essa é uma tecnologia totalmente brasileira e ainda em formação e, por via de consequência, sujeita a acertos os mais variados. Mas cremos que deve ser considerada para eventual uso.

9.12. Balanced Scorecard (BSC)

Durante muitos anos acreditou-se que alguns pontos da organização possuíam grande dificuldade para a sua avaliação, por serem subjetivos. Para entender melhor, imagine como ponderar o rendimento de um escritor que num dia escreve 20 páginas e no outro escreve duas. Recordando à velha e boa matemática, seria muito fácil medir seu trabalho, ou seja, em dois dias temos 22 páginas (20 páginas do primeiro dia somadas às duas páginas do segundo). Isso significa dizer que temos um escritor capaz de produzir em média 11 páginas por dia, o que não constitui uma verdade na prática. Portanto, existem outros fatores – como o emocional, a saúde, entre outros – que influenciam positiva ou negativamente e não podem ser esquecidos, e é neste ponto que o *Balanced Scorecard* irá atuar.

Muito famoso pela sigla BSC (que será bastante utilizada no decorrer deste capítulo), o *Balanced Scorecard* "pode ser entendido como um novo caminho para a gestão estratégica, seria, portanto, um sistema de gestão e não apenas um sistema de medição" (FRANCISCHINI, SOUZA, 2002).

O *Balanced Scorecard* é uma tecnologia considerada recente pelo fato de ter menos de dez anos de mercado e em torno de cinco anos de utilização no Brasil. Além, em nosso país esta tecnologia vem oferecendo resultados não muito animadores: "Atualmente, apenas 50 a 60 das 100 maiores empresas utilizam a abordagem, e a projeção para os próximos três anos mostra que esse número não deverá chegar aos 100%". Em termos de comparação, no mesmo período estima-se que nos Estados Unidos a tecnologia já esteja sendo utilizado

pelas 100 maiores empresas do país" (GADI, 2005). Gostaríamos de esclarecer que o nosso propósito não é o de ressaltar comparações como a colocada anteriormente, e sim alertar para a realidade brasileira, acerca o BSC, vem conquistando adeptos, não da forma antes imaginada, mas, sem dúvida, cresce.

É bom salientar que para se aderir a uma dada tecnologia não se pode ser leigo, pelo contrário, é fundamental estar a par da abordagem eleita. Assim, as publicações sobre BSC apontam características, benefícios, metodologias, mitos e maiores informações que serão trabalhadas para melhor compreensão.

Esta nova arma para o sucesso na gestão organizacional estratégica foi criada pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton, que divulgaram suas ideias com a publicação de um artigo na *Harvard Business Review* em 1992. Para compreender melhor este sistema de gerenciamento de *performance* empresarial e pessoal, vejamos a definição de sua sigla, BSC, que, traduzida, significa indicadores Balanceados de Desempenho. Você pode ficar curioso de que informamos a tradução para o português apenas com o propósito da informação, pois o termo em inglês já está consagrado, como aconteceu com *benchmarking*, *empowerment* (só no Brasil, pois em terras de Portugal o termo é *empoderamento*), *coaching* e *networking*.

Temos um conceito que diz: "É um sistema integrado de medição de *performance* de empresas entendendo, originalmente, perspectivas financeiras, dos clientes, de processos de negócios e de aprendizado e crescimento" (KAPLAN e NORTON, 1997). É importante salientar nesta colocação as suas características quatro perspectivas, que são: financeira, dos clientes, de processos e de aprendizado; e compreender que seu principal diferencial com relação aos outros sistemas de medição de desempenho "é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para a avaliação do desempenho empresarial, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não apresentando os indicadores de rentabilidade em longo prazo" (SANTINI JR., 2005). Entenda você que tais indicadores são fundamentais para a compreensão desta tecnologia; portanto, a trabalharemos no item característico ainda neste capítulo.

Otoboni (2002) também dá a sua contribuição quando explica que a tecnologia em tela "possibilita o desenvolvimento de um conjunto equilibrado de indicadores distribuídos em quatro perspectivas básicas baseadas na estratégia definida para a companhia". É interessante notar que a autora utiliza palavras fortes como conjunto equilibrado, de forma que ressaltava a

necessidade do equilíbrio entre as quatro perspectivas já mencionadas anteriormente, e estratégia, com a qual reforça o valor de se ter indicadores caminhando de mãos dadas com os aspectos fáticos da organização.

Antes de proseguirmos com a leitura deste capítulo, o site Interact 2000 faz uma síntese interessante de todos os pontos vistos neste item. Desta forma, ele esclarece suas investigações e facilita a compreensão desta tecnologia, que, apesar de recente, já vem conquistando um espaço considerável no mercado. Portanto, vale a pena ler atentamente a conceituação a seguir.

“O Balanced Scorecard é uma nova filosofia de gestão empresarial que a partir de uma visão objetiva descreve, implementa e gerencia estratégias em forma de planejamento integrado e balanceado. Com o alinhamento das estratégias, ações e indicadores aos objetivos da organização, proporcionam ampla visão do desempenho, envolvem diretores e colaboradores, pois engloba indicadores financeiros e de outras perspectivas, como aprendizado e desenvolvimento, processos internos e clientes” (site: INTERACT 2000, 2005).

Sabe-se que mesmo antes do mundo conhecer o *Balanced Scorecard*, já existia a gestão empresarial. Neste momento, você deve estar se perguntando: mas se havia um sistema que supria as necessidades das empresas, necessitadas essas relacionadas à estratégia, seria que era realmente preciso criar uma nova tecnologia? A princípio, poderia se pensar que a resposta fosse não, mas, na verdade, o que estava acontecendo é que as ferramentas de gestão utilizadas anteriormente já “não conseguiam abarcar o todo, eram demoradas e não forneciam avaliações objetivas” (PRADO, 2005).

Mas se é Prado (2005) quem expõe os obstáculos enfrentados por estas ferramentas, ele próprio nos apresenta uma solução cabível e bastante interessante. A ideia era “estender a visão básica da administração superior à toda a estrutura, via relações de causa e efeito, e medir apenas o que realmente importa com indicadores objetivos, quantificáveis, abrindo espaço à avaliações sistemáticas quanto à estrutura e como cada uma de suas frações está alcançando os objetivos propostos”, ou seja, agir as *performances* empresariais e das pessoas de maneira bastante objetiva e criteriosa. Em outras palavras, aplicar o BSC.

Abordagem que para ser aplicada de forma eficaz e eficiente depende não somente de se elaborarem estratégias, mas também de colocar a estratégia em ação, ou seja, passar da palavra à ação. O BSC enfrenta grandes desafios, já que ainda hoje, segundo Manzini, “apenas 10% das empresas conseguem implementar a estratégia que formularam” (in BISPO, 2003). Esta

realidade é consequência de diversos fatores, como os expostos por ele mesmo:

- Ausência da visão de futuro, ou seja, nem todas as pessoas da organização conseguem ter uma visão de longo prazo, se limitando ao quase hoje, quase agora.
- Má gestão. Neste caso estamos nos referindo não só à precariedade de ferramentas para acompanhar a execução de estratégias nas organizações, mas também ao erro cometido, com certa frequência, ao se desvincular o orçamento, tanto das estratégias, quanto da remuneração das pessoas da organização.

9.12.1 Características

É fato que na definição (seção 9.11) características foram colocadas. Todavia, acreditamos que sua importância é tão grande que vale dedicar esta etapa a um melhor detalhamento. Daí a importância que daremos ao principal diferencial desta tecnologia em relação aos demais sistemas de medição de desempenho, ou seja, “os fatores impulsoadores de rentabilidade de longo prazo e não só aos indicadores financeiros, pois esses, por si só, não são suficientes para suportar a tomada de decisão, uma vez que só mostram os resultados das operações passadas” (KPMG, 2005). Vejamos, então, cada um deles:

- *Aprendizagem e crescimento*: neste item trata-se toda a parte referente às pessoas necessárias para a procura da excelência na organização. E em se tratando de empresa, formada por pessoas, onde estas são peças-chave para seu sucesso, não é difícil concluir que esta perspectiva é fundamental para a sobrevivência em longo prazo da organização. Além do mais, ela “forma a base de melhoria da qualidade e da inovação” (SANTINI JR., 2005) na empresa, o que pode vir a ser uma excepcional diferencial frente à concorrência.
- *Processos (críticos) internos*: como o próprio nome sugere, esta perspectiva se refere a tudo que integralmente às atividades fins da organização, ou seja, aos procedimentos essenciais ou processos críticos internos para a sua sobrevivência. Logo, fica claro que a sua melhoria “no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro” (site: INTERACT 2000, 2004).
- *Pessoas (clientes, consumidores)*: este item parece um tanto quanto óbvio e repetitivo.

Todavia, nos referimos não às pessoas da organização enquanto colaboradoras, como apontado em aprendizagem e crescimento, mas sim aos clientes, consumidores. Note que as pessoas da organização podem estar incluídas, mas, neste caso, elas serão vistas como consumidores, ou melhor, clientes internos. Desta forma, a precariedade deve girar em torno de satisfazer às necessidades de seus clientes, sejam eles internos ou externos.

- *Financeira*: perspectiva tradicional e bastante objetiva e visa medir e avaliar resultados sob o ângulo, essencialmente, financeiro.

É importante que se entenda que estas quatro perspectivas, apesar de serem as mais adotadas, não são únicas. Na verdade, Kaplan e Norton, criadores desta tecnologia, “assumiram que elas podem ser tantas quantas a empresa escolher, por considerar essenciais *vis-à-vis* a natureza do seu negócio, seus propósitos, seu estilo de atuação na sociedade e outras relevantes” (ALMEIDA, 2005). Portanto, não vamos nos restringir a estas quatro ferramentas pelo contrário, vale buscar outros caminhos, se necessário. Para o gestor de pessoas a tecnologia chegou em boa hora, pois a impossibilidade de medir o não mensurável, típico de algumas atividades na área de pessoas, termina com o BSC.

9.13 Coaching

Apesar de estar, no momento, em alguma evidência, o *coaching* teve uma presença de algum sucesso no Brasil. No entanto, desapareceu por um bom tempo retornando com grande força nos últimos anos, o que o fez parecer novidade, mas não é.

A palavra é originária da língua inglesa e pode ser definida, a tecnologia melhor dizendo, como um “processo utilizado pela liderança quando se quer melhorar o comportamento no trabalho ou perfil do colaborador” (BROCATO, 2003). Em outras palavras, pode-se dizer que é uma forma de obter os resultados esperados desenvolvendo as habilidades dos componentes de uma equipe e desta como um todo.

Um conceito interessante a respeito é apontado pelo site Educar Mais (2005), que o define como “atividade de aconselhamento ao executivo profissional visando orientar e otimizar o desenvolvimento de sua carreira, à luz dos anseios pessoais, aptidões e matramento das suas características e necessidades de aprimoramento”. É importante salientar algumas palavras nesta definição, como:

- *Aconselhamento*: note, portanto, que não se trata de ordens, determinações que são passa-

das de uma pessoa para outra. Pelo contrário, são conselhos, ou seja, propostas para seguir a melhor trajetória, o melhor caminho. Em outras palavras, podemos dizer que ao invés de mandar o *coach* sugere, sempre.

- *Orientar*: é importante entender que orientar não é supervisionar, e muito menos fazer a tarefa pela pessoa. Ao contrário, a ideia é de ensinar a como fazer, guiá-la. Para tanto, são utilizados meios como “formulação de perguntas, fornecimento de informações ou par-tilha de filosofias e metodologias observando o processo” (PORCHE; NIEDERER, 2002).

Em outras palavras, mostram-se caminhos e deixa-se a pessoa seguir o que ela julga ser a melhor das opções de forma a ajudá-la no desenvolvimento da sua carreira.

- *Otimizar*: ou seja, buscar a excelência do desenvolvimento da carreira, em função executiva ou até mesmo, no caso de ação empreendedora, no menor espaço de tempo e da forma mais simples possível;
- *Anseios pessoais*: este ponto é interessante, pois demonstra a preocupação em saber o que a pessoa da organização busca, o que ela deseja, quais as suas vontades, onde ela quer chegar;

- *Aptidões*: tratando-se de desenvolvimento profissional, ou melhor, da formação e desenvolvimento de competências, fica clara a necessidade de se conhecer as reais aptidões (tal-se: busca pelas potenciais competências essenciais) de cada pessoa da organização, pois como desenvolver em alguém algo que a pessoa não possui, nem mesmo algum potencial?

Mapeamento das suas características: visa a importância de se saberem as aptidões, cabe-lister, mapear as características da estrutura social da organização.

- *Necessidades de aprimoramento*: depois de listadas e mapeadas as características, deve-se descobrir quais as mais ou menos desenvolvidas de forma a poder executar o *coaching* de uma maneira eficaz e eficiente. Isto quer dizer que é importante nesta tecnologia já existirem informações concretas que permitam indicar caminhos para as atividades de aconselhamento. Em outras palavras, não é possível dar andamento à aplicação da tecnologia sem informações detalhadas da pessoa ou do grupo de pessoas a participar do programa com *coaches*, treinadores.

Portanto, fica claro neste momento que estamos tratando de uma sistemática de troca, ou melhor, uma parceria, onde "o professor (ou coach, ou treinador) informa, motiva, guia, inspira e apóia o treinando, no sentido de fazer mudanças entendidas como necessárias, fazer planejamento estratégico, aperfeiçoar sua função cognitiva, alcançar objetivos ou simplesmente, viver melhor" (site: VCM, 2005) e você buscará o caminho mais adequado para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Desta forma não é difícil deduzir que a presente tecnologia atua de forma a provar às pessoas que elas são capazes de ir além de seus horizontes. E, por intermédio de uma sistemática de parceria (treinador/treinando), é possível encorajar a busca da excelência.

No entanto, é importante que se entenda que, se por um lado as organizações que aplicam a tecnologia demonstram uma grande preocupação com o seu pessoal (ou seja, buscam não só a sua evolução funcional mas, também, a evolução individual), por outro lado, estas organizações pensam nas pessoas em termos de seu potencial de curto prazo, ou seja, não apenas nas alternativas atuais de *performance*, mas procurando liberar este potencial (futuro) para maximizar seus próprios resultados. Note, no entanto, que neste caso, apesar da organização estar visando maximizar seus próprios resultados, o beneficiado com o desenvolvimento do seu potencial será você mesmo. Quem receberá os ganhos das transformações em sua vida pessoal e profissional será você, de forma que esta visão em nada prejudica o benefício desta tecnologia a ambos: pessoas e organização.

Agora, de forma bastante sucinta e apenas com o propósito de ver você prosseguir na leitura compreendendo um pouco melhor esta importante definição, vale contemplá-lo com uma visão bastante interessante do que vem a ser esta tecnologia: "um tipo de treinamento sistêmico (ou holístico), que integra os quatro diferentes aspectos da personalidade humana: o emocional, o intelectual, o físico e o espiritual" (site: VCM, 2005). Esta definição é um forte subsídio para o treinador que tem de levar em conta a sua responsabilidade frente aos seus pupilos, para usar a linguagem do esporte. A proximidade até física e o papel a ser desempenhado junto ao treinando fazem com que as emoções, as alternativas de uso do intelecto, em alguns casos os reflexos de natureza física e, certamente, o aspecto espiritual estejam sempre presentes.

9.13.1 O que é e o que não é coaching

Entendida a definição de *coaching* convém desfazer alguns pequenos equívocos, abrindo caminho a melhor compreensão possível. Portanto, *coaching* não é:

- *Treinamento*, onde é comum habilidades e competências pessoais, não específicas do treinamento que está sendo ministrado, não serem levadas em consideração.
- *Gerenciamento*, ou seja, não acontece visando ao simples direcionamento e otimização de recursos para atingir um dado objetivo.
- *Liderança*: o entendimento equivocado é bastante comum, à medida que o *coach* ajuda as pessoas como um líder, mas a diferença está no fato de que ele fica num segundo plano, nos bastidores, enquanto a pessoa por ele ajudada recebe os méritos pelo trabalho. Além do mais, o seu propósito é bem mais amplo do que apenas estimular pessoas na organização. A tecnologia é muito mais que liderança e bem mais complexa.

Logo, o *coach* não pode ser um:

- tutor, que detém direitos e responsabilidades sobre a pessoa; e
- instrutor, que realiza treinamentos específicos e aumenta determinada capacidade funcional.

Sendo assim, ao contrário dos itens listados anteriormente, *coaching* é uma forma estruturada de desenvolver pessoas. A ideia não é de supervisão, e sim orientação por intermédio da "formulação de perguntas, fornecimento de informações ou partilha de filosofias e metodologias, observando o processo" (PORCCHI; NIEDERER, 2002).

Note, portanto, que ao *coach* (treinador, treinadora, seria uma ótima tradução e é a que está sendo utilizada no capítulo) não interessa dar o peixe, mas sim ensinar a pescar, como se diz popularmente. Em outras palavras, a ele não interessa dar respostas e sim buscar caminhos para que o treinando as encontre. Além do fato de que, a partir do momento em que o treinador diz ao seu treinando o que deve ser feito e o objetivo não é alcançado, a responsabilidade passa a ser do treinador e não do treinando.

É neste momento que se sente a diferença sutil entre conselho (ideia lógica do que se deve seguir, melhor caminho) e opinião (o popular "achômetro", ou seja, visão particular que pode ser seguida ou não). Claro que, em se tratando de orientação, oferecer aconselhamento pessoal para que se atinja um dado objetivo faz parte de todo o processo de *coaching*, mas são necessários alguns cuidados. Às vezes uma opinião é mais bem-vinda. E não existe uma fórmula, a fronteira entre opinião pessoal e opinião de natureza técnica é cinzenta, pouco perceptível, não claramente delimitada:

portanto, aqui a intuição é importante, além da melhor competência pessoal e técnica do *coach*.

9.13.2 Vantagens

Apesar de já evidenciadas ao longo do texto, listaremos aqui as vantagens da utilização da tecnologia nas organizações, a fim de que qualquer dúvida seja dirimida. São elas:

- Facilita o gerenciamento do desempenho pessoal, tanto para a pessoa como para a organização. Para tanto, esta avaliação do desempenho não deve ser formal, ou seja, o *coach* nunca é, nem pode ser, a pessoa que demite (quem demite é o chefe) e nem mesmo quem avalia.
- Promove a formação e o aperfeiçoamento de competências.
- Promove a busca por melhores resultados.
- Promove o desenvolvimento integrado (pessoal e profissional) das pessoas da organização e na organização.
- Promove o fortalecimento da confiança, via parceria. Provavelmente, uma das vantagens mais importantes.
- Auxilia nos aspectos que geram motivações nos treinandos.

9.13.3 Aplicação

Desfeitos alguns entendimentos errôneos sobre o que é o que não é *Coaching*, relembradas as vantagens do uso dessa tecnologia, é preciso que se entenda para quais situações ela pode ser melhor aplicada. Note que neste capítulo temos diversas tecnologias, como *Benchmarking*, *Costão pela Qualidade Total*, entre outras e, certamente, cada organização passa por diferentes realidades, de forma que a melhor tecnologia para uma pode não o ser para outra. Desta forma, a presente tecnologia é indicada nas seguintes situações:

- Quando há conflitos de valores e papéis: desta forma ajuda as equipes a estabelecerem relacionamentos pessoais que funcionem como aglutinadores e não separadores de pessoas e seus papéis;
- Quando há conflitos de natureza pessoal: neste caso ele pode "ajudar" as pessoas a alcançar uma vida mais feliz, serena, clara, plena e equilibrada" (site: VCM, 2003), dentro e subsidiariamente fora da empresa.
- Quando há situações críticas de toda ordem nos processos descritivos da empresa.
- Quando há questionamentos variados sobre o desenvolvimento das pessoas: neste caso, não importa se desenvolvimento é pessoal ou funcional.

9.13.4 Etapas de um processo de coaching

1ª ETAPA – Estabelecendo uma relação sólida entre o *coach* e o seu orientado

Como todo processo a ser implementado, a primeira etapa é a sensibilização, ou seja, é preciso criar uma relação entre as pessoas envolvidas: o treinando e a(s) pessoa(s) a ser(em) treinada(s). Para tanto, é necessário:

- Mapear as características da(s) pessoa(s) a ser(em) treinada(s), conhecendo os pontos fortes e fracos.
- Incentivar o treinando a avaliar as suas próprias características.
- Deixar claro que ele, *coach*, é um parceiro e não alguém que está ali para avaliar performances (desempenhos) ou perceber pontos negativos.
- Incentivar a troca (processo de *feedback*).

2ª ETAPA – Montando o futuro do treinando

Após a primeira etapa em que o *coach* descobre, literalmente, com quem ele está trabalhando, é chegado

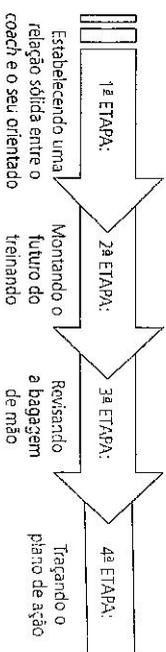


Figura 9.6 Etapas de um processo de coaching.

o momento de saber quais os objetivos desta pessoa que será treinada. Veja você que, como um orientador, o coach, treinador, vai ajudar a pessoa a montar o seu futuro com desafios possíveis de ser alcançados.

3ª ETAPA – Revisando a bagagem de mão

Nesta etapa, a bagagem de mão, que representa valores, atitudes, padrões de comportamento, experiência serão revisados a fim de se alcançar o futuro planejado, de forma a saber o que é imprescindível e o que deve ser deixado de lado.

4ª ETAPA – Traçando o plano de ação

Enfim, é chegada a hora de planejar como o futuro projetado será alcançado. Para tanto, contamos com uma poderosa ferramenta de administração, que é o Plano de Ação. Nele visualizaremos o ponto onde queremos chegar; turbulências prováveis, recursos humanos, financeiros, materiais, informacionais, as prioridades, sistêmicas do Coaching, prazos a serem cumpridos e as ações estratégicas e táticas que nos levarão à execução plena do plano de ação.

9.13.5 Mentoring

Na verdade, a grande diferença entre *coaching* e *mentoring* é que, no segundo, o *mentor*, além de orientar, praticar junto, ensinar, tem a função de preparar as pessoas para novos e extraordinários saltos qualitativos. Está vinculada a competência do *mentor* em descobrir talentos e com eles cuidar com extrema profundidade desse crescimento pessoal e profissional. Vai, portanto, além do ensinamento específico com relação ao que seria um conjunto de atribuições para uma posição na organização. Mas veremos tais diferenças com detalhamento, mais à frente.

O Dicionário Aurélio define *mentor* como sendo pessoa que guia, ensina ou aconselha outra: guia, mestre, conselheiro. Ou “uma forma de desenvolvimento humano fundamental, na qual se investe tempo, energia, e conhecimento pessoal para ajudar o crescimento e as habilidades de uma outra pessoa” (Sife; TERRAVISTA, 1999). A conceituação diz claramente o que pode ser entendido como *mentor*, mas não faz forte distinção entre o *mentor* e a pessoa que recebe sua orientação, talvez por considerar que o *mentor* é, sabidamente, um ser superior em algum sentido.

LPD – Gestão de Carreira (2005) considera que pode ser conceituado como a participação de uma pessoa experiente (o *mentor*) para ensinar e treinar outra pessoa (o *protégé*), esta, com menos conhecimento ou

familiaridade em determinada área. Você certamente concordará com a semelhança dessa definição com as anteriores sobre *coaching*. Não se percebe aqui uma relação mais pessoal como entendemos ao longo das leituras e das experiências vivenciadas. E, por essa razão, preferimos a definição que segue por representar o verdadeiro propósito do *mentoring*.

9.13.6 Diferenças entre coaching e mentoring

O Quadro 9.1 ajudará no melhor entendimento possível, evitando conhecimentos e naturais equívocos:

Quadro 9.1 Diferenças entre coaching e mentoring.

Coaching...	Mentoring...
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no aprendizado imediato • Foco na tarefa • Tentativa e erro como característica • Crescimento profissional como objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na pessoa • Foco na ação global • Tentativa e erro pouco perceptíveis • Crescimento pessoal e profissional como objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Relação de autoridade perceptível • Relacionamento formal de curto prazo • Relacionamento amigável, de duração limitada 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação de autoridade inexistente • Relacionamento formal (apenas no início) de curto, médio e longo prazo • Relacionamento muito amigável e quase sempre duradouro

Importante salientar que as pessoas da organização envolvidas com os procedimentos de *coaching* e *mentoring* devem interagir para que haja efetivo entendimento e o desenvolvimento ocorra de forma plena e com ganhos extraordinários. Klein e Napier (2003) sugerem (e nós contentamos) cinco comportamentos às pessoas envolvidas que propiciam uma relação ótima com *coaches* (treinadores(as)) e *mentors* (mentores):

- **Sinceridade** (do inglês *candor*); e isto significa dizer: peça sempre opinião ao *coach* e você terá sempre a verdade de forma direta. Se não pedir, você a terá de qualquer maneira.
- **Propósito**: entenda: ter um propósito não é como ter um propósito de ganhar um jogo de futebol, voleibol, tênis ou um campeonato de

surf. É muito mais que isso. É um permanente jogo de reflexões sobre você, em que ganhar ou perder uma partida qualquer fará parte das reflexões sobre você. Propósito é algo maior, muito maior.

- **Vontade**: nunca desistir, nunca. Compromisso é mais do que doutrinação, não é apenas uma vontade a mais. O *coach* ou o *mentor* demonstrará o que está além da vontade;
- **Rigor**: regras existem e devem ser obedecidas. Nos dias de hoje, é comum regras serem ignoradas, faz parte da frequência quebra de paradigmas, mas há limites. O *coach/mentor* tem caminhos para mostrar os benefícios da obediência às regras.
- **Riscos**: correr riscos tem relação direta com a sua vontade de ver a sua equipe, seu time, vencer. Mas o risco “corre o risco” de levar sua equipe à derrota. Portanto, riscos têm limites, o difícil é saber exatamente o limite. E a uni-versidade ajuda muito você a compreender a exata dimensão do risco num momento crucial de seu trabalho e de seu trabalho junto com a sua equipe ou sua unidade de trabalho.

Para finalizar, convém retornar à postura do gestor de pessoas no sentido da ação de natureza estratégica. *Coaching* e *mentoring* são duas tecnologias quase customizadas (feitas sob medida), para os atuantes na área de gestão das pessoas. Uma leitura mais cuidadosa mostrará a relevância de seu uso. E poderíamos até afirmar que, no caso brasileiro, ambas têm valor incontestável e por uma razão muito simples: ambas aproximam as pessoas. Ser *coach* ou ser *mentor* significa uma relação pessoal cotidiana cuja tendência é de fortalecimento desse relacionamento a cada dia. Somos um país latino, somos um povo em que a empatia bate mais forte do que em outras sociedades e essa seria a razão mais forte de acreditarmos que ambas tecnologias podem trazer resultados altamente positivos.

9.14 Governança corporativa

Conselho de Administração, Conselho Consultivo, Colégio de diretores, comitê de alto nível são unidades encontradas na maioria das organizações brasileiras. Pode existir uma pequena variação aqui e ali, mas o importante é que você compreenda que unidades que gravitam em torno da maior posição executiva. Em muitos casos, tais unidades são ocupadas por pessoas ou que não tenham ação executiva alguma, ou pessoas que, face a sua posição no mercado, dão suporte pessoal

de natureza econômica, política ou social. Há unidades como as mencionadas anteriormente em que as pessoas apenas ocupam uma cadeira e pouco ou nada fazem. É, em muitos casos, um pouso para aquelas pessoas que se aposentaram, mas têm uma bela história na organização e aí se transformam em conselheiros ou membros de um colégio de diretores ou algo bastante semelhante.

Importante salientar que essa é uma colocação inicial e simplista, pois na governança corporativa existe relação direta entre a administração superior, os vários conselhos, principalmente, os de natureza deliberativa e as auditorias independentes. A relação direta se justifica porque nessas atividades estão presentes as atividades de cunho financeiro.

E todas essas unidades e atividades raramente foram objeto de estudo mais apurado, mais preciso, de maior profundidade. Os estudos sobre governança corporativa chegaram ao Brasil e, em pouco tempo, surgiram livros, artigos e algum material em jornais e revistas de grande circulação e, também, alguns debates televisivos.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o conceito seria: é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá por intermédio do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. Instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país (PAGNUSATT, 2004). Isso foi em 1995, mas recentemente, em 2003 o mesmo Pagnussatt informa que o próprio instituto reformulou o conceito que assim ficou:

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.”

Como você pode ver, considerando a conceituação agora reformulada, a contribuição que os estudos de governança corporativa pode dar ao país é excepcional. O propósito é o de controle e de coordenação, integração entre unidades que gravitam em torno da área executiva superior das empresas. Temos, na verdade, pouco envolvimento com as rotinas, os processos, normas e

padrões, novos procedimentos, enfim, esse cotidiano não faz parte do elenco de preocupações daqueles que cuidam do monitoramento, basicamente, das unidades colegiadas do estamento superior da empresa.

Luiz Cantiliano é um dos que concordam que

"o exercício legítimo do poder de controle de uma sociedade é um dos aspectos principais da boa governança corporativa. O uso malévolo desse poder é medida que viola frontalmente o espírito da governança corporativa" (CANTILIANO; CORRÊA, 2004).

Certamente, o autor faz relembrar comportamentos inadequados ocorridos no final do século passado que trouxeram desconanças nesse tipo de monitoramento. Os muitos escândalos envolvendo empresas globais com desvios de valores estratosféricos exigiram uma imediata reação dos profissionais e estudiosos, daí a ênfase no legítimo poder de controle que tem de ser uma garantia da manutenção da tecnologia em tela. Ainda que no Brasil não exista um volume de ações que se possa considerar uma ação típica da governança, é certo que os escândalos não chegaram até nós. E, com o visível crescimento dessa nova tecnologia, é de se acreditar que teremos sempre o uso legítimo do monitoramento.

9.14.1 Governança corporativa no Brasil

No Brasil, uma das razões mais fortes para o seu crescimento foi a participação cada vez mais crescente dos fundos de pensão nas empresas brasileiras. Impôs-se imaginar um fundo de pensão investidor maciçamente em empresas e não ter meios formais e expressivos de conhecer a realidade empresarial, melhor, saber exatamente o que está acontecendo com os valores investidos. Da mesma forma, fundos de investimentos agem nesse sentido:

"A dispersão do capital está exigindo direcionamento estratégico das empresas a ser exercido por um *board* (conselho seria uma boa tradução) transparente e independente, em nome dos acionistas" (RODRIGUES; MENDES, 2004).

E poderíamos dizer que os *stakeholders* (pessoas e organizações que têm algum interesse negocial), em geral, se beneficiam também dessa tecnologia.

Porém, ainda não podemos afirmar categoricamente que a governança é parte integrante da gestão e do monitoramento dos negócios das nossas empresas maiores. Estamos num bom início, mas sabemos que

o caminho é longo principalmente se considerarmos a formação de alguns conselhos no Brasil que careçam de competência técnica e, por via de consequência, sem condições para conversar de igual para igual com os envolvidos na governança corporativa como gostaríamos. E, segundo Andrade e Rossetti (2004), há, no menos, três razões para a ausência de uma consistência que permita garantir a permanência dessa excelente proposta de uma tecnologia que vem para compor um quadro coerente nas relações econômico-financeiras entre empresas que se somam na busca do melhor resultado.

1. *por ser ainda recente*: ou seja, o termo é recente, tendo sido utilizado em 1991, embora possamos admitir que, de uma forma ou de outra, haveria ações que poderia lembrar a tecnologia nos dias de hoje;
2. *pela sua abrangência*: na verdade, os postulados da tecnologia nos permitem admitir que há possibilidades concretas de envolvimento formal em questões de natureza legal, logicamente questões financeiras, envolvendo todo um espectro de investimentos, questões de oportunidades e questões de cunho estratégico, e por questões estratégicas podemos imaginar um número incontável de envolvimento que inclui, inclusive, diretrizes e algumas questões operacionais. Essa abrangência torna complexa a sua ação e, por vezes, pode permitir alguns conflitos de jurisdição e criar constrangimentos difíceis de contornar em certas ocasiões;

3. *pela diversidade de modelos*: a abrangência mencionada ano item anterior conduz a variedade de modelos condutivos à operação, as mais variadas dentro da governança. E aqui repetimos Andrade e Rossetti que sugerem esses três itens que apontam para motivos pelos quais a governança ainda não está sólida o suficiente: "Dependendo da abrangência e dos processos com que as empresas atendem às diferentes partes interessadas em seu desempenho e às externalidades produzidas pelas suas operações e pelos resultados, é que se estabelece o modelo de governança. E, em decorrência, a governança será concebida de forma menos ou mais abrangente, reproduzindo os diferentes compromissos corporativos assumidos."

Você percebeu que há um longo caminho a percorrer, mas a linha é boa e os profissionais e os estudiosos estão dedicando tempo e disposição a ela. Vale agora

conhecer as atividades da governança. Nós nos permitimos não desenvolver longamente esse tema, mas passaremos a você informações que lhe darão condições para iniciar-se na governança.

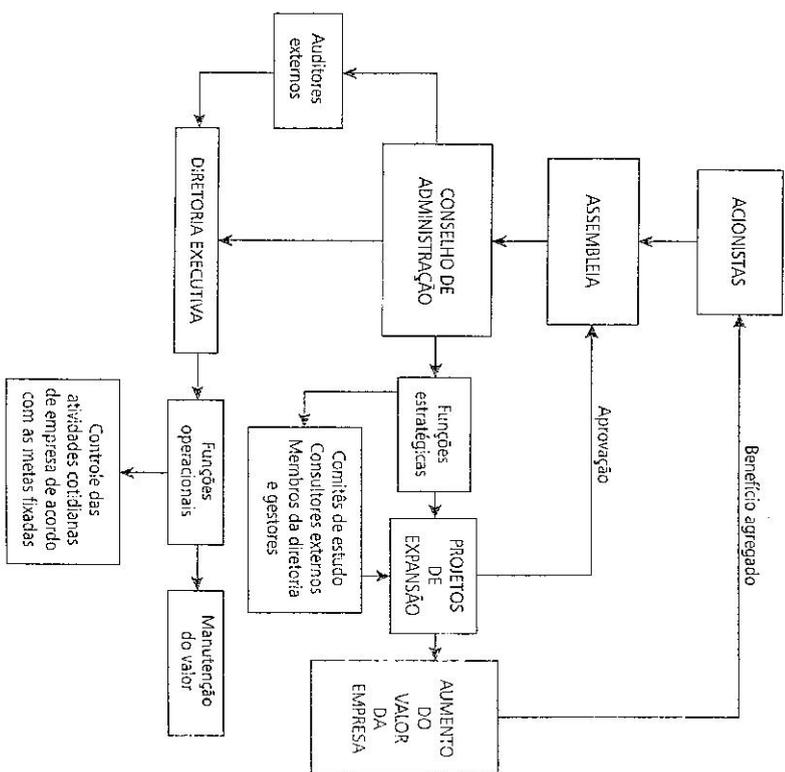
9.14.2 Atividades da governança corporativa

A Figura 9.7 mostra um modelo de envolvimento formal possível no Brasil, sendo que o tempo poderá sugerir novos acrescentos, mas, basicamente, é o que vemos anteriormente, ou seja: acionistas, assembleia, conselho de administração, diretoria executiva. Os auditores externos trabalham em ação conjunta com o conselho de administração e a diretoria executiva ou que nomenclaturas tenham. Importante verificar que as funções estratégicas são projetadas por comitês, consultores externos, membros da diretoria e gestores que geram, ou podem gerar projetos de expansão que

serão aprovados ou não pelos colegiados superiores. Os formuladores dos projetos de expansão são aqueles que oferecerão condições, em projetos, de agregar valor à empresa.

Enquanto isso, a diretoria executiva desenvolve o seu trabalho de execução, de operação no dia a dia da empresa. Note que neste modelo há pouco envolvimento da diretoria com planos, projetos e estratégias. A função é a de manter a empresa nos níveis em que se encontra.

Essa é uma figura que traz um modelo possível de ação da governança aqui no Brasil e o gestor da pessoa terá de ser competente em outras áreas para poder acompanhar toda essa movimentação. Note você que a Figura 9.7 não há uma única referência a pessoas. E essa é a motivação maior para o gestor: trazer para o interior do modelo o ativo mais importante: as pessoas.



Fonte: RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. Governança corporativa: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Quilômetro, 2003. Figura 9.7. Fluxo de atividades da governança corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, com sede em São Paulo e seções (ou capítulos) em outros Estados, oferece cursos de formação, informação, aprimoramento de conhecimento e padrão superior de educação continuada em governança. E essa extensão de oferta de cursos surgiu exatamente da necessidade de profissionalização que mencionamos anteriormente. Os cursos têm a legítima pretensão de melhor capacitar conselheiros de administração, proprietários, gestores, herdeiros, sucessores, investidores e executivos de empresas, além de capacitar profissionais das mais diversas áreas, associados ou não.

9.15 Entfm...

Nossa intenção foi a de passar a você, gestor (ou futuro) de pessoas a relevância da assimilação de tecnologias de gestão das organizações. Todas elas têm nas pessoas a garantia do bom resultado. Algumas enfatizam mais do que outras, caso do *empowerment*, *coaching* e *mentoring*, mas enfatizam a presença de pessoas com nível de competência adquirida via treinamentos que tenham como base a formatação de programas que se testem, também, aos resultados finais da organização e não apenas com preocupações típicas das atividades-diárias.

Todo o texto é endereçado ao atual ou futuro gestor de pessoas, mas é, também, dirigido àqueles que optaram por ter seu próprio empreendimento, ou que já tenham o seu negócio ou, até mesmo, quem decidu ser um consultor organizacional. Além de conhecer ou retornar as tecnologias de gestão organizacional, poderá considerar ou reconsiderar a ação de gestores da área de pessoas nas organizações.

Mas entenda que o que apresentamos foi apenas a síntese das tecnologias de gestão das organizações que, esperamos, motive você a conhecer um pouco mais desse mundo maravilhoso que são os estudos organizacionais.

IMPRESCINDÍVEL SABER

Não é novidade o fato das organizações sofrerem mudanças contínuas, devendo as pessoas participar deste processo, partindo da lógica de que são de fato diferenciáveis para tais empreendimentos. Porém, mudar não é o suficiente! Como visto no capítulo, algumas mudanças (em busca de soluções) podem acarretar em sérios problemas no futuro. Portanto, antes de mudar é preciso aprender com as falhas e, ao atingir o sucesso, ter consciência de que será ainda mais necessário prevenir os futuros problemas. Sendo assim, é preciso,

juntamente com as organizações, não só mudar, mas também aprender constantemente, de modo a refletir e avaliar as experiências vividas, pois "a mudança é inevitável, mas o crescimento é opcional" (Leisner).

Quick case

A administração do *shopping center* localizado num município importante do interior paulista resolveu desenvolver um amplo estudo organizacional que incluía uma análise detalhada dos muitos processos críticos. Para tanto, reuniu os cinco gestores no sentido de definir qual seria a melhor tecnologia de gestão organizacional a ser aplicada. Terminada a reunião, Luis Gonçalves, o superintendente do *shopping*, tinha em suas mãos duas posições: aplicar a Gestão pela Qualidade Total (GQT) ou a Reengenharia. Chegando em casa comentou com a sua esposa, Jerusa, que é formada em Administração e já possui o título de mestre. Jerusa foi enfática: "GQT é o caminho!" Luis, não convencido de sua posição, contra-argumentou, afirmando que havia evidências de comportamentos inadequados e de competências duvidosas. Adenais, a estrutura organizacional dá sinais de franco declínio. A estrutura hierárquica engessa a administração do *shopping* não sendo possível em pouco tempo atender às demandas dos lojistas. Jerusa, ainda assim, considerava que GQT era o caminho. E você, o que pensa? Qual o melhor caminho a seguir?

Estudo de caso

Cordélia, Elci, Gisele, Janete, Joel, Jorge e Karla fazem parte do grupo de estudo da faculdade e receberam uma tarefa do professor de gestão de pessoas: apontar qual a melhor tecnologia de gestão organizacional, considerando a própria faculdade como um campo específico de estudo. O professor apontou algumas falhas com o propósito de facilitar a análise e a escolha da melhor tecnologia. E assim apontou:

- filas constantes na secretaria escolar, principalmente nos horários de entrada e intervalos de aula;
- demora na entrega de histórico escolar;
- demora na confirmação de abonos de faltas;
- uma certa dificuldade para falar com os professores;
- atendimento de balcão deficiente com informações imprecisas;

- a coordenação não tem horário determinado para atendimento;
- a reprodução de material didático é lenta e as máquinas estão sempre com problemas;
- não há ninguém na direção da faculdade após as 19 horas;
- salas de aula com iluminação deficiente;
- computadores e projetores em funcionamento precário;
- só há um videocassete funcionando para 26 salas de aula;
- as TVs são muito pequenas para o tamanho das salas de aula;
- a refrigeração é boa, mas poderia ser melhor;
- segurança patrimonial e individual insuficiente;
- telefonar para a faculdade chega a ser um verdadeiro suplício (a qualquer hora);
- não há críticas ao comportamento do corpo funcional, só elogios; e
- a direção está sempre prometendo solução para tudo.

Imediatamente, Cordélia propôs ao grupo definir logo a melhor tecnologia, porque, diz ela, "é tudo a mesma coisa. Todas prometem que em pouco tempo tudo estará resolvido: portanto, é só sortear uma". Gisele acinou graça e disse que pensava de forma muito semelhante, havia lido mais cuidadosamente um capítulo sobre gestão pela qualidade total e um outro sobre *empowerment*. E concluiu que era tudo muito parecido e que daria para somar as coisas boas de ambas as tecnologias.

Jorge mudou o tom da conversa, afirmando que achava que aquilo tudo era desejo do professor de dar consultoria para a faculdade e estava querendo que as pessoas encontrassem o caminho para ele. "Muito engraçadinho", disse Karla. O fala-fala aumentou e Elci pediu "ordem na casa". Na verdade, muitos tiram da gracinha de Karla, chamando o professor de engraçadinho. Janete falou mais alto, apesar da pouca altura, e disse que quem queria consultoria de graça era a própria faculdade. E discutiam de forma desordenada. O tempo passou e José Elias, pai de Elci, ofereceu pão de queijo, empadinha e refrigerante à vontade.

Todos se serviram e Cordélia retornou a proposta. "Gente, disse ela, vamos resolver logo isso, porque já vou embora e moro longe, esqueceram?" Gisele quase a interrompeu e falou que era preciso encontrar uma

saída, pois outros grupos, parecia, tinham recebido a mesma tarefa e todos tinham de sugerir alguma coisa. Ela mesma sugeriu a reengenharia porque era diferente de tudo o que conhecia, mas dizia que havia o risco de demissão em massa. Voltou a pensar em GQT e *Empowerment*. Cordélia, muito esperta, concordou, no ato, com a espera de mais um ou dois votos e encerrou a "sessão". Jorge achava que a reengenharia era muito pesada para o ambiente da faculdade. E sugeriu *benchmarking* porque assim eles teriam de ir atrás do melhor e fazer melhor ainda. "Com certeza era um desafio e tanto", afirmou o próprio Jorge.

O tempo passou e mais uma rodada, agora de docinhos e um pedaço de torta para comemorar os aniversários de Gessy e Joel que estavam ausentes. Muito doce, muito bolo, muita conversa, mas decidir estava difícil. E Jorge tomou a palavra: "É, temos de achar a saída, deixe-me equacionar [foi aplaudido quando disse equacionar], o professor nos ofereceu as seguintes tecnologias: gestão pela qualidade total, reengenharia, *empowerment*, *benchmarking* e terceirização. Até agora ninguém falou da terceirização." E foi cortado por Karla, outra vez: "Terceirização não resolve nada e acho até que vai custar mais caro. Não quero perder contato com essa gente boa da secretaria. Esse pessoal faz o possível e o impossível para atender a gente. E, de repente, a gente acha tendo uma porção de problemas até o novo pessoal entender a burocracia da faculdade que é bem diferente dessas empresas por aí." Jorge concordou com Karla e pediu uma posição do grupo. E voltou Cordélia: "Gente, eu sugiro o seguinte: deixem tudo comigo e depois de amanhã eu entrego ao professor a nossa proposta que será uma somatória das coisas boas de cada tecnologia, combinado?" O grupo se entrecolheu e Gisele disse: "Olha, GQT e *empowerment* pra mim é a mesma coisa. Dá pra juntar as duas, já disse! Vamos esquecer o *benchmarking* porque não tem nada com GQT. A reengenharia tem umas coisinhas que não resultarão negativas. A gente só tem que esquecer a terceirização." Foi aplaudida e assim acabou mais uma reunião de grupo da parte do pessoal da aula do professor César "Luis".

Você (e seu grupo, se assim for o caso) deve analisar a proposta de Cordélia e concluir pela aceitação ou não da proposta. E deve ler com cuidado porque houve alguns pequenos enganos de utilização desta ou daquela tecnologia.

Nota: este caso é hipotético, qualquer semelhança com pessoas, empresas etc. será mera coincidência.

1. A arquitetura organizacional consiste na configuração, na dinâmica e na estética por intermédio da qual os muitos elementos organizacionais se combinam para criar uma realidade produtiva. Mas quais são os elementos-chave nessas organizações que precisam ser congruentes entre si? Cite e explique com suas palavras cada um deles.
2. Cite, em qualquer ordem, e explique quais são os sete Cs que acarretam a otimização organizacional, pois que cada "C" descrito é totalmente integrado aos demais, ou não é? Justifique sua resposta.
3. Terceirização (*outsourcing*) é uma tecnologia que apresentou algumas dificuldades de aplicação nas empresas, porque o termo conquistou o seu espaço no mercado, antes mesmo de ter sido difundido corretamente pela universidade. Por conta disso, vale dar a sua contribuição, discorrendo acerca desta tecnologia não utilizada.
4. Retrabalho, refúgio e desperdício são palavras-chave para a compreensão da Gestão pela Qualidade Total (GQT), tecnologia esta que, além de ir de encontro a esses termos, busca o encantamento dos clientes, pessoas que fazem cada vez mais a diferença no mercado, definindo em muitos casos a sobrevivência de certas empresas. Mas afinal o que significa encantar clientes? Explique bem a sua resposta.
5. Partindo da ideia de aprender com o melhor, sem copiar, o *benchmarking* vem se mostrando uma tecnologia bastante atual e útil. Para tanto, existem diversos tipos que as empresas podem adotar. Opte por um e explique como ele pode ser implementado e qual é a sua utilidade.
6. Para que haja o desenvolvimento de organizações de aprendizagem, são necessários: integração do domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico. Na sua opinião, esta inter-relação é estritamente necessária? Desenvolva a sua posição.
7. De forma bastante simplória, podemos definir *empowerment* (empoderamento) como a tentativa de ampliar o poder das pessoas da organização, o que parece um tanto quanto perigoso, pois, como diz o ditado popular, "quanto mais poder se tem, mais poder se quer ter". Tomando por base este ponto de vista, por que razão você acha que as organizações devem se empenhar na implementação de tal tecnologia? Seja consistente em seus argumentos.
8. O *open-book management* propõe total transparência na administração da empresa, principalmente na área que diz respeito aos dados contábeis-financeiros. Para tanto, é inevitável que haja alguns pré-requisitos para a sua implementação. Portanto, cabe a você descrevê-los com as suas palavras.
9. Com a proposta de reduzir os ruídos existentes na estrutura hierárquica e estreitando a relação entre as pessoas da organização que atuam em diferentes níveis, a gestão e organização horizontal apareceu com grande força. Verdadeiro ou falso? Comente a sua resposta e explique o que seriam ruídos.
10. Com o rótulo de tecnologia radical, a reengenharia, assim como a terceirização e muitas outras, teve o seu encandimento equivocado e chegou a ser confundida com demissão em massa, o que não é o seu propósito. Aliás, qual o propósito desta tecnologia? Seja claro na sua explicação.
11. A Gestão e Organização Reversa é uma tecnologia ainda em formação, fato este que a difere das demais. Contudo, algumas características suas, como, por exemplo, não haver interferência de quem não está diretamente envolvido com o estudo, são bastante claras. Desse modo, eis a sua vez de explicar pelo menos duas outras características da tecnologia em questão.
12. Tecnologia recente, o *balanced scorecard* (BSC) tem a sua importância, na medida em que possibilitou a mensuração de elementos até então não mensuráveis. Ainda assim, seus criadores afirmam que ele não pode ser confundido com um simples sistema de medição. Por que? Que características o distingue dos demais sistemas? E que características guardam semelhança com os sistemas de medição? Na sua resposta, deve conter o atributo que o distingue dos demais e uma característica que o faça semelhante, com as devidas explicações.
13. *Coaching* é um procedimento bastante peculiar e interessante de ser implementado no Brasil devido à nossa cultura, porém, devido ao

seu rótulo (treinador ou *coach*), esta tecnologia é frequentemente confundida com os processos de treinamento. Em vista disso, desfaça você esta confusão, explicando o processo de *coaching* e aproveite para identificar as diferenças e semelhanças com o processo de treinamento.

14. Desfeita a confusão existente entre a ação do *coach* e do treinamento e partindo da premissa de que você tem clara esta distinção e sabe no que consiste o processo de *coaching*, vale praticar um pouco mais a sua capacidade de diferenciar as tecnologias introduzindo o *mentoring* em tal relação. Em suma, faça a distinção entre *mentoring* de *coaching* e não economize palavras.
15. Tecnologia adotada por algumas empresas no Brasil, mas com divulgação relativamente recente, a governança corporativa vem se mostrando uma boa tecnologia para as organizações, tendo em vista a sua modelagem muito bem elaborada. Mas afinal o que é governança corporativa? Quem está envolvido nesta relação?

Referências bibliográficas

A GESTÃO com livro aberto. Disponível em: <<http://www.janina-nawab.com/manager/sinais3.html>>. Acesso em: 1º fev. 2005.

ALMEIDA, Renilda Ouro de. *Performance empresarial: indicadores da era industrial aplicam-se à era do conhecimento?* Disponível em: <<http://www.guianh.com.br/~p70.html>>. Acesso em: 1º fev. 2005.

ALTOR. Disponível em: <<http://www.altor.pr/>>. Acesso em: 1º fev. 2005.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO FILHO, Edmundo Bueno de. *Condições iniciais que impactam a implantação de modelos de gestão inovadores*. Vitória: Fungação Getúlio Vargas, 2001.

BARNEVIA, Percy; MOSS KANTER, Rosabeth. *Global strategies*. HBS Press, 1994.

BARROS, Cláudio D'Avragian C. *Excelência em serviços: questão de sobrevivência no mercado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sanda. Características que fazem a diferença. *HSM Management*, nº 9, jul./ago. 1998.

BEHRENS, Brian C.; LEVARY, Reuven R. *Practical legal aspects of software reverse engineering*. *Communications of the ACM*, Association for Computing Machinery, [S.l.: s.n.], 1998.

BENDELL, Tony; BOUTLER, Louise; GATFORD, Kevin. *The benchmarking workout*. Londres: Pitman Publishing, 1997.

BISPO, Patrícia. *A atuação do RH diante do Barone's Scorecard*. Desempenho, 29 abr. 2003. Disponível em: <<http://rh.com.br/ter.php?cod=3509&orig=2>>. Acesso em: 1º fev. 2005.

BLANCHARD, Kenneth H. *Empowerment exige mais que um mínimo*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

BROCATO, R. *Coaching for improvement: an essential role for team leaders and managers*. *The Journal for Quality and Participation*, Cincinnati, 2003.

CAMP, Robert. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993.

CAMPOS, Vicente Falcão. *Gestão da qualidade: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Minas Gerais: Fundação Cristiano Ottoni, 1990.

CANTIDIANO, Luiz Leonardo; CORRÊA, Rodrigo (Org.). *Governança corporativa: empresas transparentes na sociedade de capitais*. São Paulo: Lazzuli, 2004. São Apinec.

CANTUO, Otaviano. Instituto de Economia. *O Japão na oficina: ainda não parece existir base firme para crescimento sustentável na economia japonesa*. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo91.htm>>. Acesso em: 1º fev. 2005.

CARLIZON, Jan. *A hora da verdade*. 10. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CASE, John. A empresa como um livro aberto. *Executive Digest*, 43. Disponível em: <<http://www.centroat.pr.edigetsv/edicoes/ed43te-ge1.html>>. Acesso em: 1º fev. 2005.

CASTRO, Alfredo Pires de. *Zapp em ação: como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CHAMPY, James. *Reengenharia da gestão: o mandato da nova liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- CHAMPY, James; HAMMER, Michael. *Reengenharia: redefinindo a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gestão*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CLAUS EM DIRECTO. Disponível em: <http://www.jare.anaweb.com/manager/clausernev.html>. Acesso em: 14 fev. 2005.
- CNPq. Disponível em: <http://cnpq.br>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- CONWAY, William E. *O segredo da qualidade*. São Paulo: Marcos Cobra, Parent & Conway Quality, 1996.
- CTI - Corporate Transitions International. *Organizational Architecture*. Disponível em: <http://www.ctiarch.com>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- _____. *The seven C's*. Disponível em: <http://www.ctiarch.com/oa/oa.htm>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- DINAMICASIST. Disponível em: <http://www.dinamicasist.com.br/empresa/-empresorg.htm>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- DORSEY, ROCHA ASSOCIADOS. *Processo de Empowerment*. Disponível em: <http://www.dorseyrocha.com>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- EDUCAR MAIS - EDUCAÇÃO GLOBAL. Disponível em: <http://www.educarmais.com.br/coaching.html>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FRANCISCHINI, Andressa Silva Neto; SOUZA, Zilmair José de. Aplicação do balanced score card na análise do balanço social no segmento bancário. *Cadernos de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 9, nº 3, jul/set. 2002.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima; DREYFUSS, Cassio. *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo: Atlas, 1995.
- Grupo Know How. Disponível em: <http://www.geocities.com/Hollywood/Lot/4141/trabalho.html>. Acesso em: 12 jul. 2000.
- HAMMER, Michael. *Reengineering work: don't automate, obliterate*. *Harvard Business Review*, July/Aug. 1990.
- _____. *A empresa voltada para processos*. *HSM Management*, nº 9, jul./ago. 1998.
- HODGETTS, Richard; AZEVEDO, Ana. *Total Quality Management: lições para a América Latina*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, out./dez. 1994.
- IADI. *Aceitar medição e controle de resultados é o maior desafio para a consolidação do balanced scorecard*. Disponível em: <http://www.iadi.org.br/novo/prens/GetRelease.asp?ID=14>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- INDE. *O que é benchmarking?* Disponível em: <http://www.inde.com.br>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- INTERACT SOLUTIONS - GESTÃO ESTRATÉGICA PARA QUALIDADE E RESULTADOS. *BSC - Balanced Scorecard*. Disponível em: <http://www.interact-solutions.com.br/app2.html>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- KAHN, Robert L.; KATZ, Daniel. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLEIN, Meron; NAPIER, Rod. *The courage of act: 5 factors of courage to transform business*. Palo Alto: Davies-Black, 2003.
- KPMG. *Mensuração da performance*. *Enterprise Risk & Planning*. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/adm/images/MpPd>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- LDP - GESTÃO DE CARREIRA. Disponível em: <www.gestodecarreira.com.br>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- LUZ, Ricardo. *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MARINS FILHO, Luiz Almeida. *A palavra é empowerment*. Disponível em: <www.poloweb.com.br/weblog/textos/marins.doc>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- MILLS, Daniel Quinn. *Empowerment: um imperativo, seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MORRIS, D. S.; HAIGH, R. H. *Quem manda em quem?* *HSM Management*, nº 5, nov./dez. 1997.
- _____. *BRANDON, Joel*. *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NADLER, David A. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NAPSTER. Disponível em: <http://www.ccrts.tche.br/docs_html/napster.htm>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- NYKODYM, N. et al. *Uma estrutura para 2001*. *HSM Management*, nº 5, nov./dez. 1997.
- OLIVEIRA, Sidnei Alves de. *Reengenharia de processos: agite antes de usar*. São Paulo: Érica, 1994.
- OTTOBONI, Célia. *Uma proposta de abordagem metodológica para implantação do BSC em pequenas empresas*. 2002. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Itajubá, Minas Gerais. Disponível em: <http://www.fem.ufei.br/ecofin/dissertacoes/celeinotobo-ni.htm>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- PAGNUSSATTI, Alcenor. *Guia do corporativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Controle da qualidade: uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas, 1990.
- PERA. *What is an enterprise architecture?* Disponível em: <http://www.pera.net/Pera/faq_What_is_an_Enterprise_Architecture.html>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. *Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PRADO, Celso. *Balanced scorecard: resolve!* Disponível em: <http://www.resolvenet.com.br/cons_balance.asp>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos. *Manual de treinamento*. São Paulo: STS, 1992.
- RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. *Governança corporativa: estratégia para geração de valor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SANTINI JR., Nelson. *Balanced Scorecard* (BSC). *Comandante do Exército: programa excelência gerencial do exército brasileiro* (PBG-EB). Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/06Oms/gabarter/PBGB/Noticias/Balanced.htm>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 12. ed. São Paulo: Best-Seller, 1990.
- STONE, Florence S. *Executive digest: 5 modas e pancéias em que não se deve cair*. Disponível em: <http://www.centro-art.pt/edigest/edicoes/ed42cap3.html>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- TERRAVISTA. *Mentoring*. Disponível em: <http://terravista.pt/pesquisa/pesquisas>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- VASQUES, Richard José. *Qualidade total: caminho para sobrevivência e competitividade*. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAGINA21M.htm>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- VCM - Video, Comunicação e marketing. *O que é coaching?* Disponível em: <http://www.vcmcons.com.br/cursos/cursos_Coa-thing.html>. Acesso em: 19 fev. 2005.
- WHITAKER, Francisco. *Rede: uma estrutura alternativa de organização*. Disponível em: <http://www.nits.org.br/redes/red_estruaturnativa.cfm>. Acesso em: 10 fev. 2005.