

TESE
849

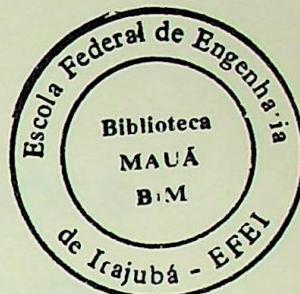
MARCIO ROLDÃO DE ALMEIDA COSTA

**UMA ABORDAGEM DAS DIMENSÕES
CRÍTICAS DA EMPRESA DO FUTURO
- A ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A
APRENDIZAGEM**

Dissertação apresentada à Escola Federal de Engenharia de Itajubá
para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Itajubá
1996

MÁRCIO ROLDÃO DE ALMEIDA COSTA



**UMA ABORDAGEM DAS DIMENSÕES
CRÍTICAS DA EMPRESA DO FUTURO
- A ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A
APRENDIZAGEM**

Dissertação apresentada à Escola Federal de Engenharia de Itajubá para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Itajubá

1996

CLASS. 658.56: 658.3 (043.2)
CUTT R. C 837a
TOMBO. 849



MÁRCIO ROLDÃO DE ALMEIDA COSTA

**UMA ABORDAGEM DAS DIMENSÕES
CRÍTICAS DA EMPRESA DO FUTURO
- A ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A
APRENDIZAGEM**

Dissertação apresentada à Escola Federal de Engenharia de Itajubá para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Qualidade

Orientador:

Prof. Luiz Gonzaga Mariano de Souza, Ph.D.

Co-orientador:

Prof. João Batista Turrioni, M.Sc.

Itajubá

1996

A Deus, pela vida e saúde que me dá. Aos meus pais,
Inácio e Ivani, pela educação e amor. À minha esposa,
Neuza, pela compreensão e amor.

A G R A D E C I M E N T O S

Ao meu amigo e orientador Prof. Luiz Gonzaga Mariano de Souza, pelas conversas, discussões, conselhos e lições que me passou, por confiar sempre no meu trabalho e acreditar no meu potencial como profissional e ser humano.

Ao meu amigo e co-orientador Prof. João Batista Turrioni, pelos incentivos e exemplos de vida que sempre me passou e pelas oportunidades de crescimento que me proporcionou.

Aos meus amigos Professores Alaor José Borges de Campos e Carlos Eduardo Sanches da Silva, pelas intermináveis horas de discussões e troca de informações que tivemos e pelo enorme e constante incentivo ao longo de todo este caminho.

Aos meus pais, Inácio de Paula Costa e Ivani Sanches de Almeida Costa, pela possibilidade de estar nesta posição e pelos exemplos de honestidade, amor, humildade, carinho e dedicação que me passam.

Ao meu irmão Cláudio Inácio de Almeida Costa, pelo exemplo de competência e capacidade de trabalho que sempre me deram grande orgulho e vontade de continuar na luta por conquistas maiores.

À minha esposa Neuza, pela capacidade de entender que o sucesso tem um preço a ser pago e que isto deve ser compartilhado por um casal.

A todos os meus colegas professores, funcionários, parentes e amigos que de alguma forma estiveram comigo nesta caminhada por uma nova conquista e a todos que, direta ou indiretamente, contribuiram para que este trabalho tivesse sucesso.

SUMÁRIO

Resumo	i
“Abstract”	ii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	01
1.1 - Origem do Trabalho	01
1.2 - Importância do Trabalho	01
1.3 - Objetivo do Trabalho	01
1.4 - Estrutura do Trabalho	02
1.5 - Limitações do Trabalho	03
CAPÍTULO 2 - CENÁRIOS DE MUDANÇAS	04
2.1 - Introdução	04
2.2 - Os Cenários Emergentes	07
2.2.1 - A Explosão Econômica Global da Década de 90	08
2.2.2 - Renascimento nas Artes	09
2.2.3 - A Emergência do Socialismo de Livre Mercado	10
2.2.4 - Estilo de Vida Global e Nacionalismo Cultural	11
2.2.5 - A Privatização do Welfare State	12
2.2.6 - A Ascensão do Pacific Rim	13
2.2.7 - Anos 90: A Década das Mulheres na Liderança	14
2.2.8 - A Era da Biologia	15
2.2.9 - O Renascimento Religioso do Terceiro Milênio	16
2.2.10 - Triunfo do Indivíduo	17
2.3 - A Interconexão dos Cenários e a Formação de uma Nova Sociedade	18

CAPÍTULO 3 - SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO 20

3.1 - Introdução	20
3.2 - Características Gerais da Sociedade da Informação	21
3.2.1 - Globalização da Economia	21
3.2.2 - Evolução Exponencial do Conhecimento Humano	23
3.2.3 - Informatização Crescente	24
3.2.4 - Sociedade mais Participativa, Descentralizada	25
3.2.5 - A Revolução do Consumidor e a Competição	27
3.2.6 - A Importância da Força Humana	29
3.2.7 - Educação como Fator Fundamental	30
3.3 - Síntese Final	31

CAPÍTULO 4 - DIMENSÕES CRÍTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO 32

4.1 - Introdução	32
4.2 - Diferentes Abordagens das Dimensões Críticas de uma Organização do Futuro	33
4.3 - Delineando o Caminho para o Futuro	39

CAPÍTULO 5 - POTENCIALIZANDO A FORÇA HUMANA DA EMPRESA: DESENVOLVENDO PESSOAS ... 41

5.1 - Introdução	41
5.2 - Recursos Humanos	43
5.3 - Visão e Liderança	46
5.4 - Trabalho em Equipe	47
5.5 - Motivação	49
5.6 - Comunicação Interna	50
5.7 - Relações Interpessoais	52
5.8 - Espaço e Liberdade para Ação	53
5.9 - Clima Organizacional	54
5.10 - Valorização e Reconhecimento	56

CAPÍTULO 6 - LIDERANÇA 57

6.1 - Introdução	57
6.2 - A Transição Gerenciamento - Liderança	58
6.3 - A Base da Liderança	59
6.4 - Caracterizando uma Liderança Eficaz	61
6.5 - Desenvolvendo Habilidades Para Os Líderes Eficazes	63
6.5.1 - Colaboração	64
6.5.2 - Visão	65
6.5.3 - Intuição	67
6.5.3.1 - Intuição + Liderança = Visão	67
6.5.3.2 - Intuição + Liderança = Decisão	68
6.5.3.3 - Intuição + Liderança = Pessoas	68
6.5.4 - Carisma	69
6.5.5 - Ética	70
6.5.6 - Poder	71
6.5.7 - Capacidade de Negociação	71
6.5.8 - Catalisador de Mudanças	72



CAPÍTULO 7 - O MODELO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DO FUTURO	73
7.1 -Introdução	73
7.2 - A Empresa Como Organismo Vivo	75
7.3 - Uma Organização Voltada para a Aprendizagem	78
7.3.1 - Praticando as Cinco Disciplinas	81
7.3.2 - Construindo Uma Organização Voltada para a Aprendizagem ...	85
7.3.3. - Controle da Qualidade Total (TQC) como meio de operacionalização da Organização Voltada para a Aprendizagem	86
CONCLUSÃO	94
RECOMENDAÇÕES	96
ANEXO: PESQUISA DE CAMPO	97
REFERÊNCIAS	117
BIBLIOGRAFIA	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Quatro Principais Mudanças de Paradigmas	06
Figura 02 - Linha do Tempo Histórico das Eras da Sociedade e Suas Culturas	20
Figura 03 - Fatores de Potencialização da Força Humana da Empresa ...	42
Figura 04 - Habilidades dos Líderes Eficazes	63
Figura 05 - Fatores de Evolução da Empresa como Organismo Vivo	77
Figura 06 - As Cinco Disciplinas de Aprendizagem de Peter Senge	81
Figura 07 - Atividades do Controle da Qualidade Total	86
Figura 08 - Ciclo da Qualidade - PDCA = VIDA	87
Figura 09 - Inter-relacionamento das Dimensões Pessoas e Liderança e a Organização Voltada para Aprendizagem	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mudança do Foco - Globalização	22
Tabela 2 - Mudança do Foco - Informação	24
Tabela 3 - Mudança do Foco - Computadores	25
Tabela 4 - Mudança do Foco - Comunidade	26
Tabela 5 - Mudança do Foco - Cultura Empresarial	27
Tabela 6 - Mudança do Foco - Administração	28
Tabela 7 - Mudança do Foco - Indústria	28
Tabela 8 - Mudança do Foco - Recursos Humanos	29
Tabela 9 - Mudança do Foco - Educação	30
Tabela 10 - Mudança do Foco - Sociedade Industrial para Sociedade da Informação.....	31
Tabela 11 - Diferentes Abordagens de Autores Compilados por Sink ..	36
Tabela 12 - Abordagem de Gunn, Rhinesmith e Tapscott	38
Tabela 13 - Tipologia de Modelos de Gestão de RH	43
Tabela 14 - Gerente x Líder	58
Tabela 15 - Pensamento Fragmentário x Pensamento Sistêmico	84
Tabela 16 - Elementos de Aprendizagem x Disciplinas de Aprendizagem	87

RESUMO

A característica do momento que vivemos, é a rapidez com que se processam as mudanças. Dá-se em todos os aspectos da vida humana e provocam, consequentemente, mudanças de comportamento, mudanças de paradigmas, etc.

Este trabalho se propõe a apresentar algumas mudanças emergentes que interagem e complementam-se configurando uma nova sociedade: a **Sociedade da Informação**.

Com características marcantes, esta nova sociedade supera a sociedade industrial, acentuando o valor do fator humano como gerador do conhecimento e detentor da informação.

Frente à esta nova sociedade, são analisadas as diferentes abordagens, apresentadas por autores contemporâneos, sobre as dimensões críticas que assumem papel fundamental no futuro das empresas, demonstra-se que existem duas dimensões comuns: **Pessoas e Liderança**.

Verifica-se então a propriedade do modelo organizacional denominado **Organização Voltada para a Aprendizagem** na potencialização destas dimensões, visando à aquisição de maior competitividade por parte das empresas.

Assim, o trabalho conclui apontando o **Controle da Qualidade Total (T.Q.C.)** como meio adequado para operacionalizar um novo modelo organizacional - **Learning Organization**.

ABSTRACT

The increase of acceleration of the change process is the main characteristic that we are experimenting in the moment. It happens in all area of the human activity, for instance, behavior, paradigma, etc.

This work , intended to show some important emerging changes interacting and complementing with each other, creating a configuration of a new society: the **Information Society**.

With marcable characteristics, this new society exceed the industrial society, marking the value of the human factor as the generator of knowledge and owner of the information.

Facing this new society, are analyzed the different approaches, presented by contemporaneous authors, about the critical dimensions, that assume a fundamental role in the future of the organizations. This approaches present two common dimensions: People and Leadership.

From this, verify the propriety of the organization model, denominated Learning Organization, in the reinforcement of these dimensions, viewing the acquisition of bigger competitiveness of the organization.

Therefore, this work conclude pointing the Total Quality Control (T.Q.C.) as the adequate way for operacionalise a new organizational model - **Learning Organization**.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 - ORIGEM DO TRABALHO

Este trabalho tem sua origem na constatação da necessidade de adoção de novas práticas administrativas e novos padrões organizacionais para que as empresas possam ser competitivas no futuro, frente ao contexto atual de rápidas transformações mundiais, globalização, emergência da sociedade da informação e de novos paradigmas acompanhados ainda do aumento da competitividade e dinamismo do ambiente empresarial.

1.2 - IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Mostrar a necessidade de mudança por parte das empresas, discutir quais as dimensões críticas fundamentais para o sucesso destas empresas no futuro e como a organização deve estruturar-se para isso, são aspectos importantes deste trabalho.

Além disto, mostrar uma forma de operacionalizar a construção de um modelo organizacional no qual as dimensões críticas poderão ser otimizadas, apresenta-se como algo necessário e oportuno.

1.3 - OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é analisar, caracterizar e definir as dimensões críticas que deverão ser trabalhadas pelas organizações, para se tornarem competitivas frente à sociedade da informação, e apresentar um modelo organizacional necessário para o correto desenvolvimento das mesmas e ainda uma forma de operacionalizar a construção deste.

1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em três partes básicas. Na Parte I encontram-se os capítulos 2, 3 e 4. Na Parte II tem-se os capítulos 5 e 6. A Parte III contém o capítulo 7, a conclusão e as recomendações deste trabalho.

Parte I:

→ No Capítulo 2 tem-se a apresentação dos cenários de mudanças, enfocando como principal ponto a velocidade com que as mesmas vêm acontecendo. Trata ainda da descrição de uma série de cenários emergentes que estão delineando o surgimento de uma nova sociedade, chamada sociedade da informação.

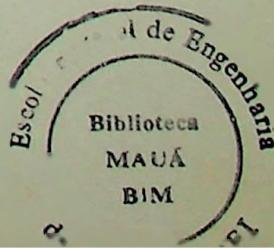
→ O Capítulo 3 mostra as principais características que permeiam a sociedade da informação através de quadros que apresentam as mudanças do foco de diversas áreas. Finaliza mostrando a transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação, caracterizando esta última.

→ No Capítulo 4 faz-se uma síntese de diferentes abordagens dos diversos autores sobre as dimensões críticas de uma organização do futuro. A partir de uma análise destas diferentes abordagens, observando-se os pontos comuns, demonstra que as principais dimensões que influenciarão o futuro das empresas são **Pessoas e Liderança**. Demonstra ainda a necessidade de um novo modelo organizacional que suportará desta forma a otimização dessas dimensões.

Parte II:

→ O Capítulo 5 preocupa-se em definir e caracterizar os principais fatores que estarão catalisando a potencialização da força humana na empresa.

→ O Capítulo 6 apresenta a transição existente entre gerenciamento e liderança, definindo as qualidades da força interior que provem dos líderes, caracterizando uma liderança eficaz e finalmente analisando e definindo as habilidades necessárias e como fazer uso destas para tornar-se um líder eficaz.



Parte III:

→ O Capítulo 7 mostra a mudança na forma de se enxergar a empresa que antigamente era vista como uma máquina (visão mecanicista) e agora passa a ser entendida como um organismo vivo (visão holística). A partir deste ponto, apresenta alguns componentes importantes para que a organização evolua como um sistema vivo. Defini-se, então, um modelo organizacional, a Organização Voltada para a Aprendizagem, que se encaixa dentro do padrão de empresa organismo e que possibilita a otimização das dimensões Pessoas e Liderança. Este modelo é caracterizado a partir das cinco disciplinas da aprendizagem. Propõe-se portanto uma forma de se operacionalizar a construção desta organização. O Controle da Qualidade Total é apresentado como sendo uma forma adequada para que isto aconteça. Nesta parte do trabalho encontra-se também a conclusão e são apresentadas, ainda, algumas recomendações de possíveis novas pesquisas ou trabalhos que surgiriam a partir deste.

1.5 - LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A metodologia de pesquisa adotada no trato do objeto proposto foi o levantamento bibliográfico. Procurou-se levantar as diferentes abordagens de vários autores contemporâneos que tinham, implícita ou explicitamente, o mesmo tipo de enfoque, ou seja, que grandes mudanças estariam ocorrendo hoje no mundo que implicariam em mudanças significativas na filosofia das organizações empresariais ?

Dois aspectos relevantes se situam fora do escopo deste trabalho, a saber:

- a abordagem feita não foi circunstanciada para setores específicos da produção e/ou regiões geográficas com características próprias;
- não foram feitas verificações empíricas para avaliar a propriedade do modelo organizacional proposto, porém uma pesquisa de campo (anexo) procurou consubstanciar na prática a possibilidade de início de construção deste modelo.

A despeito destas duas limitações, que poderão ser superadas em estudos futuros, o trabalho se constitui, num primeiro esforço de sistematização, de um grande número de idéias, levando à construção de um modelo genérico que, se, num primeiro momento, não se apresenta como um modelo de aplicação universal, ao menos, com certeza, contribui para futuras pesquisas e elaboração de modelos circunstanciados.

CAPÍTULO 2

CENÁRIOS DE MUDANÇAS

2.1 - INTRODUÇÃO

Mudança, essa vem sendo a palavra chave e o grande desafio no presente. Neste final de milênio o mundo todo está passando por um fase de mudanças muito rápidas. Tudo acontece numa velocidade jamais vista. Estas mudanças acontecem com tal profundidade que muitas pessoas no mundo não conseguem compreendê-las, tornando-se assim ainda mais difícil sua aceitação.

Segundo Palazzo (1993) vários dos acontecimentos que as pessoas julgavam impactar suas vidas estavam relacionados com eventos, descobertas, transações econômicas, fatos nitidamente concretos e de efeito mensurável na vida material (guerras, conquista da Lua, televisão, etc.). Tais acontecimentos poderiam ser fotografados e estampados em jornais e registrados, com pequenas diferenças, embora com inúmeras interpretações, nas mentes destas mesmas pessoas. Porém o que se percebe é que, nos últimos tempos, fenômenos mais profundos, mas que não podem ser fotografados nem facilmente discutidos (intuição, valores éticos, psicotecnologias etc.), começam a ser percebidos por todos.

Nos dias de hoje, associado a todos estes acontecimentos e principalmente associado à palavra mudança, surge o conceito de paradigma. De acordo com Tapscott (1995) o conceito de mudança de paradigma foi enunciado pela primeira vez em 1962 pelo filósofo da ciência Thomas Kuhn, em seu livro **The Structure of Scientific Revolutions**.

O conceito de paradigma cresceu e ultrapassou a definição existente em dicionários. Atualmente o termo paradigma é constantemente utilizado para se definir um modelo amplo. Uma mudança de paradigma envolve uma revolução nas formas de descrever, pensar e compreender uma realidade.

Tapscott (1995) enumera pelo menos quatro grandes mudanças de paradigmas que atualmente estão impactando todas as áreas do conhecimento, principalmente as empresas, são elas:

1. A mudança em nível mundial, em termos de ordem econômica e política. Percebe-se aqui que o mundo está se tornando cada vez mais aberto e mais volátil. A este fenômeno deu-se o nome de globalização.

2. A mudança nos níveis empresariais, consequência também da alteração que os mercados consumidores sofreram nos últimos tempos. Regras antigas estão desaparecendo, a estabilidade do pós guerra, caracterizado pela competição limitada, está acabada; os mercados e as economias nacionais estão se transformando e, do mesmo modo, as barreiras à competição estão sendo quebradas uma a uma. O fluxo de produtos tem aumentado de maneira abrupta, e a competição entre diferentes empresas, de diferentes países, força um redirecionamento das mesmas no sentido de buscar níveis de competitividade internacionais.

3. A mudança no ambiente organizacional das empresas. Estão surgindo empresas ou organizações que têm como características marcantes o dinamismo e a velocidade de resposta às novas exigências do mercado através da captação da necessidade do mesmo. Processos se simplificam em favor da produtividade e da qualidade. A forma de estruturação também se altera, as empresas de hoje são mais enxutas, baseadas em equipes, buscando a eliminação da hierarquia burocrática. A nova empresa é aberta, atua em rede e busca vender onde existir demanda.

4. Uma última mudança acontece na área da tecnologia e vem ocorrendo em paralelo às outras. Do mesmo modo que a nova empresa, os novos sistemas de informações, baseados nas novas tecnologias, são abertos e operam em rede. Além disto, possuem como característica o fato de serem modulares e dinâmicos, formados de componentes intercambiáveis. Operam da mesma maneira que as pessoas, integrando dados, texto, voz e informação de imagens em seus diversos formatos, proporcionando uma espinha dorsal para as estruturas empresariais orientadas para equipes.

As quatro mudanças acima são representadas por Tapscott (1995) de acordo com a figura abaixo:

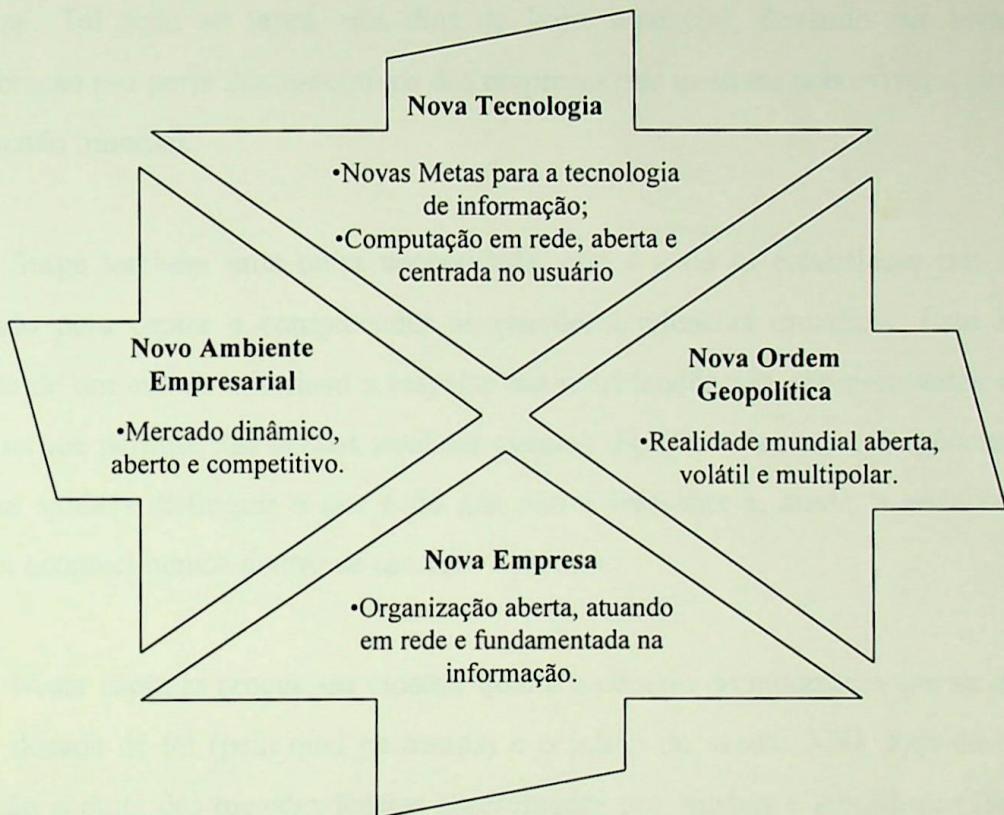


Figura 01 - Quatro Principais Mudanças de Paradigmas

Outros autores enumeram à sua maneira grandes mudanças que estão acontecendo, como por exemplo Burrus (1994) que coloca seus quatro grandes rios de mudança:

- ①. Inovação Tecnológica;
- ②. Globalização;
- ③. Descentralização do poder e da autoridade;
- ④. Mudanças demográficas globais;

Silva (1992) mostra três poderosas correntes que fluem sobre a superfície da agitada mudança mundial. São elas:

- ① o capitalismo; ② os consumidores; ③ os consórcios.

A existência de todas estas mudanças, e de muitas outras não citadas, conduz as empresas à necessidade de se colocarem acima dos problemas de curto prazo, ou seja, das turbulências do dia a dia, e passarem a enxergar as transformações mais amplas do ambiente. Tal ação se torna, nos dias de hoje, essencial, devendo ser levada em consideração por parte dos executivos das empresas que queiram sobreviver e prosperar no mercado mundial.

Surge também uma outra necessidade, que é a de se estabelecer um método adequado para captar e compreender as grandes tendências mundiais. Este método consiste de um estudo criterioso a respeito das megatendências, representantes de uma estrutura que permite não apenas sinalizar eventos significativos em emergência, como também ajuda a distinguir o que é do que não é relevante e, ainda, a encaixar estes grandes acontecimentos dentro de um todo coerente.

Neste capítulo procura-se mostrar qual é o cenário de mudanças que se desenha para a década de 90 (pela qual passamos) e o início do século XXI, através de uma descrição sucinta das megatendências apresentadas por Nasbitt e Aburdene (1985) em seu livro **Megatrends 2000**.

2.2 - OS CENÁRIOS EMERGENTES

Uma observação das megatendências sugere a existência de cenários emergentes nas diversas áreas da atividade humana como economia, política, estilo de vida, cultura, tecnologia, espiritualidade, ética e outras. Tais cenários servem para montar o pano de fundo das grandes transformações mundiais que estão em curso, e cuja caracterização passa a ser feita a seguir.

2.2.1 - Cenário Emergente nº1:

“A Explosão Econômica Global da Década de 90.”

A principal característica deste cenário é exatamente o crescimento econômico pelo qual o mundo está passando e deverá passar nos próximos anos. As principais razões para isto são explicadas quando se tem a confluência de alguns fatores. Dentre todos os fatores o que aparece com maior clareza é justamente a globalização.

A globalização pode ser entendida como o processo de transformação do comércio entre países, objetivando a formação de uma economia única. Neves (1994) cita que de acordo com os mais recentes estudos sobre a evolução da economia mundial, prevê-se que no início do século XXI a maioria das economias mundiais fará parte de um mercado interno único, a exemplo daquele que foi previsto em 1992 para a Comunidade Européia.

Outras transformações emergentes que fazem parte do processo de globalização, são:

- supremacia mundial da economia em detrimento da política;
- expansão da economia em países asiáticos, onde se tem um grande número de novos consumidores invadindo o mercado;
- diminuição das taxas de crescimento populacional;
- busca constante de uma redução do nível de impostos por parte dos países, visando transformar seus produtos em bens competitivos no mercado global;
- surgimento de novas tecnologias que interligam o mundo, principalmente na área de telecomunicações, etc.

A perspectiva colocada com o surgimento de um mundo globalizado é de que esta economia em formação não é um jogo de soma zero, no qual se alguém ganha, outros têm de perder. A economia global deve ser vista como uma possibilidade de que todas as economias possam crescer.

2.2.2 - Cenário Emergente nº2: “Renascimento nas Artes”

Está acontecendo uma mudança fundamental e revolucionária nos hábitos e prioridades de gastos das pessoas. A preferência que antes estava ligada aos esportes, como forma de lazer e entretenimento, agora começa a se deslocar para as artes de uma maneira geral. Este renascimento das artes acontece em todos os campos, como por exemplo: artes visuais, poesia, dança, teatro, óperas, etc.

Muitas pessoas estão reexaminando o significado da vida e esta busca interior acaba provocando enormes transformações na sociedade como um todo. Isto faz com que os consumidores de hoje, sofisticados e afluentes, se voltem para as artes neste processo de busca.

As artes geram empregos, estimulam o desenvolvimento comercial e residencial e elevam as receitas de restaurantes, hotéis, lojas e estacionamentos. A influência que as artes têm na economia não para por aí. A indústria do entretenimento - junção da TV e das artes - é uma das maiores do mundo.

A medida em que as artes se tornam mais importante na sociedade, pessoas, empresas e até mesmo cidades tendem a tomar decisões baseadas na influência das imagens, personalidades e estilo de vida do ambiente artístico. Isto afeta a forma pela qual as pessoas planejam sua educação e carreira, a maneira pela qual as empresas fazem suas campanhas de propaganda e seus projetos de comunicação.

Outro tipo de influência bastante forte acontece no interior das empresas, onde as características procuradas nas pessoas, quando de sua contratação, estão mudando. Os termos usados pelas empresas para definir o padrão de empregados que desejam são: pessoas que tenham um trabalho “criativo”, que sejam eficientes ou “artistas” e que possam ser conduzidas por líderes ou “maestros”.

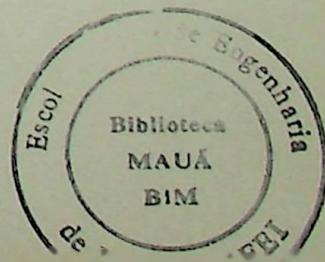
2.2.3 - Cenário Emergente nº3: “A Emergência do Socialismo de Livre Mercado”

Nos últimos anos tem-se assistido, em todo o mundo, a mudanças no tipo de controle exercido nos países. Esta mudança ocorre no sentido de se passar do controle centralizado, na mão do governo, para um controle descentralizado, na mão de empresas privadas.

No socialismo, o governo é proprietário dos meios de produção e controla a distribuição de bens. Através de algumas formas, até inovadoras, estes governos vêm transferindo estas funções para a iniciativa privada. Uma destas formas está sendo justamente a privatização e o arrendamento de terras. Surge assim o termo “socialismo de livre mercado” que é a reinvenção do conceito de socialismo como em geral tem sido conhecido e definido.

Os exemplos mais marcantes de adoção do socialismo de livre mercado são os da abertura para o mercado da antiga União das Repúblicas Socialistas Russas (URSS) e a China. A URSS teve sua reforma iniciada pelo então líder Mikhail Gorbachev, e através de idéias como a perestroika - restruturação da economia - e a glasnost - abertura política - começou a entrar para o mercado mundial. Já a China adotou um modelo um pouco diferente, tornando seu mercado mais livre através da liberação de grandes quantidades de recursos - próprios e de terceiros - para produção de bens de consumo, mantendo porém, por outro lado, um rígido controle político.

O certo de tudo isto é que durante mais de cem anos perdurou uma competição ideológica entre marxismo e capitalismo e que hoje, num mundo extremamente competitivo, isto perde cada vez mais seu sentido. Sokoloff (1995) coloca que “o final do comunismo, está causando um aumento no comércio que irá beneficiar a todos. Sob o comunismo bilhões de pessoas não tinham acesso a novas oportunidades, independência financeira, educação e mobilidade pessoal. Estão sendo incorporados aproximadamente 3 (três) bilhões de pessoas à economia mundial.” Assim, a cada dia, mais e mais países estarão adotando práticas da economia de mercado.



2.2.4 - Cenário Emergente nº4: “Estilo de Vida Global e Nacionalismo Cultural”

Os grandes condicionantes deste cenário são:

- ampliação do leque de trocas entre os países;
- rápido avanço da tecnologia das telecomunicações;
- aumento do fluxo de viagens internacionais.

Graças a este e a outros condicionantes, imagens e valores de diferentes estilos de vida estão percorrendo rapidamente o mundo, difundindo seu conteúdo por toda a parte. Em algumas áreas como, por exemplo, alimentação, entretenimento e vestuário as pessoas estão abertas a uma gama ampla de influência estrangeira. Hoje já existem muitas marcas que podem ser chamadas de super marcas mundiais, como por exemplo Coca-Cola, Benetton, McDonald's, IBM, Sony entre outras.

Esta globalização de marcas e produtos tem sido acompanhada por alguns fenômenos que estão correlacionados. O primeiro é o rápido crescimento das vendas internacionais, principalmente pelo correio. Outro é a propaganda global, que exige a prática de um preço global. Paralelo a estes movimentos percebe-se o surgimento de redes de televisão que funcionam transmitindo a mesma imagem a todo o mundo.

Embora existam sinais de que os estilos de vida das pessoas estejam ficando mais similares, existem também fatos que mostram o surgimento de uma forte contratendência. Esta contratendência é a atitude das pessoas para reagirem contra a uniformidade, reafirmando suas culturas e línguas como exclusivas e se manifestando contra influências estrangeiras. Quanto mais homogêneos os estilos de vida se tornam, mais arraigadamente as pessoas se prendem a valores profundos, principalmente em se tratando de religião, artes, língua e literatura. Na medida em que seu mundo exterior torna-se mais similar, as pessoas tendem a valorizar as tradições que brotam de dentro.

2.2.5 - Cenário Emergente nº5: “A Privatização do Welfare State”

Entende-se como **welfare state** o conceito de se alocarem recursos públicos para ajudar a proteger os cidadãos e promover seu bem estar social. O cenário que está se delineando nos últimos tempos é o de buscar a privatização do **welfare state**, ou seja, buscar a transformação do modelo básico onde o estado ou o governo é o grande responsável pelo cidadão, em um modelo onde este cidadão participa como agente principal de transformação.

Surge como grande forma de transformação da sociedade a idéia da privatização das estatais, onde os trabalhadores passem a possuir ações das empresas. Além desta onda de privatizações percebe-se uma busca mundial pela reformulação de políticas tributária, fiscal e administrativa.

Na área de previdência social, por exemplo, o país que se tem colocado como modelo de privatização é o Chile. SoKoloff (1995) cita que um estudo do Banco Mundial mostra a necessidade de mais de trinta países de reestruturar seus sistemas de aposentadoria nos próximos anos, talvez utilizando alguns conceitos conhecidos da reforma chilena.

O que fica claro é a necessidade de diminuição da participação do governo em alguns campos, que fogem à sua missão inicial, para que, justamente em outras áreas, possa ter condições de atender bem a população.

2.2.6 - Cenário Emergente nº6: “A Ascensão do Pacific Rim”

A região geográfica que vai da costa ocidental da América do sul, em direção norte, até o Estreito de Bering, e da URSS, em direção sul, até a Austrália, incluindo todos os países banhados pelo Pacífico é hoje conhecida como Pacific Rim.

O que vem acontecendo nos últimos tempos é que tal região está emergindo como a mais promissora região do mundo, em todas as áreas. Pode-se citar cinco motivos básicos para tão acelerada ascensão:

- ①. O deslocamento em direção ao Pacífico é comandado pela economia, numa velocidade sem precedentes. Prevê-se que num futuro bastante breve o Produto Nacional Bruto do mundo estará dividido em quatro quartos, que serão: Pacific Rim, Estados Unidos, Europa e o restante do mundo;
- ②. A mudança também é cultural, nesta região falam-se mais de mil idiomas e nela residem as mais ricas tradições religiosas e culturais do mundo. Tóquio hoje já pode ser considerada a líder em moda, design e artes, por exemplo;
- ③. Ainda que o Japão seja atualmente o líder indiscutível da região, o leste da Ásia - China e os Tigres Asiáticos - irá eventualmente dominar. A evolução econômica que Taiwan, Cingapura, Hong Kong e Coréia do Sul - os chamados Quatro Tigres Asiáticos - tiveram, revolucionaram a teoria do desenvolvimento. O exemplo deixado por eles mostra que é possível ultrapassar a enorme fase industrial e ir direto à economia da informação.
- ④. O impulso econômico da região vem acompanhado de um forte comprometimento dos países com a educação.
- ⑤. Em uma economia global, a ascensão dos países do pacífico não significa necessariamente o declínio das economias ocidentais. Isto pode ser explicado de uma maneira simples: 1. o crescimento econômico do Pacífico revela grandes oportunidades para os ocidentais que desejam fazer negócios na região; 2. para facilitar a realização de novos negócios, os países asiáticos do Pacífico começaram a reduzir as barreiras comerciais e a abrir suas portas para os produtos ocidentais.

2.2.7 - Cenário Emergente nº7:

“Anos 90: A Década das Mulheres na Liderança”

O surgimento deste cenário está intrinsecamente ligado a mudança nas formas de se liderar nos dias de hoje. Até então, o padrão que existia dentro das empresas era baseado, como nos tempos de guerra, no militarismo, onde apenas alguns ordenam e uma grande maioria obedece sem maiores questionamentos. Dentro deste antigo estilo de liderança - se pode assim ser chamado - o homem exercia um papel fundamental. As empresas foram criadas e eram dirigidas por homens, que em vários casos apenas trocaram seus uniformes por macacões de fábrica.

Com a alteração ocorrida no ambiente externo à empresa, a mesma se viu obrigada também a alterar as formas como liderava ou gerenciava seus funcionários. Surge então a figura renovada do líder. Este líder reconhece que, ainda que capital e tecnologia sejam recursos importantes, hoje são as pessoas que fazem a diferença em uma empresa. Além disto este novo líder deve entender que pessoas que trabalhem em setores como informações, serviços, finanças, computação, biologia e saúde não são as mesmas que estavam desempenhando funções em linhas de montagem. Consequentemente não podem ser gerenciadas como no passado.

Assim, percebe-se uma clara e rápida ascensão das mulheres que, por sua vez, tem várias vantagens, como por exemplo:

- não conhecem as antigas formas de gerenciamento e, portanto, não estão presas a estes antigos modelos;
- tem que comprovar sua capacidade e competência por um bom tempo e, portanto, reconhecem a importância que o fator lealdade exerce nas empresas e sabem que para liderar precisam incentivar o crescimento deste sentimento dentro da empresa;
- possuem mais sensibilidade e flexibilidade de ação, conseguem fazer com que pessoas exponham seus problemas com mais facilidade, transformam o ambiente da empresa em um local onde o desenvolvimento criativo pode ser mais incentivado.

2.2.8 - Cenário Emergente nº8:

“A Era da Biologia”

Gradualmente os modelos da física estão sendo transferidos para referenciais oriundos da biologia. Com isso, os referenciais básicos em todas as áreas, inclusive nas empresas, também deverão passar do modelo da física - que sugere o linear, mecanístico, determinístico, programável, analítico, causa e efeito racional, intensivo em energia - para o da biologia que sugere o holístico, interconectado, adaptativo, sistêmico, intensivo em informação.

Esta transformação está ocorrendo em função do processo de criação de uma sociedade que cada vez mais se assemelha a uma elaborada cadeia de sistemas de feedback de informações, comparável aos organismos biológicos. Isto tenderá a mudar a linguagem e a forma de ver as coisas. Como por exemplo já se fala hoje em “vírus” do computador e em “vacinas” contra estes vírus, entre outros.

Do ponto de vista econômico, já se compara a biotecnologia aos carros e computadores, tal a quantidade de investimentos - bilhões de dólares - que empresas em várias partes do mundo empregam na área.

Do ponto de vista tecnológico, a biotecnologia e sua principal técnica a engenharia genética já estão se tornando uma poderosa presença na vida das pessoas, e começam a ganhar a mesma importância que é dada hoje à informática.

Para as empresas o grande desafio trazido pela era da biologia estará em ter sensibilidade suficiente para entrar nos novos referenciais e implantar as mudanças que se farão necessárias em todos os campos.

2.2.9 - Cenário Emergente nº9:

“O Renascimento Religioso do Terceiro Milênio”

A aproximação do final do milênio apresenta um sinal de renascimento espiritual em todo o mundo. O que hoje se compartilha com as pessoas que viveram momentos parecidos no passado é o sentimento de se viver um tempo de enormes mudanças, e quando estas pessoas se sentem ameaçadas ou confusas por causa destas mudanças, existe uma tendência e até mesmo uma necessidade de uma maior busca espiritual, ou seja, uma intensificação da procura por movimentos dirigidos para dentro ou mesmo de religiões que de certa forma são autoritárias.

Além disto, percebe-se que as pessoas estão a cada dia mais interessadas em redescobrir e cultivar seu lado mais emocional, não racional. Palavras como criatividade, sensibilidade, intuição estão começando a aparecer com uma frequência maior em lugares onde reinavam os conceitos exatos. Isto mostra também a coerência da mudança dos referenciais básicos trazida pela era da biologia já citada anteriormente.

O renascimento religioso marca o declínio de um tipo de fé na ciência como solução de todos os nossos problemas. Esta fé nasceu na Revolução Industrial, que introduziu o poder da tecnologia, e da convicção de que este poder seria usado a serviço da vida. Assim, o ideal de crescimento e progresso foi destruído, quando se percebeu que a tecnologia poderia ser usada - como o foi - para o mal. Fica, pois, evidente o desejo da humanidade - que caminha em direção ao final do milênio - de construir um novo mundo, desejo este que somente irá realizar-se por meio de uma reafirmação do lado espiritual da natureza humana, em equilíbrio com uma crescente busca de uma vida melhor através da ciência.

2.2.10 - Cenário Emergente nº10: “Triunfo do Indivíduo”

Em estruturas coletivas, como por exemplo: sindicatos, religiões organizadas, partidos políticos, grandes empresas ou até mesmo governo, sempre existem formas das pessoas fugirem da responsabilidade e suas desculpas eram ou ainda são a burocracia que emperra todos estes organismos. Quando ao contrário disto, o indivíduo começa a se tornar o centro, a célula detentora de poder, essa possibilidade deixa de existir.

Surge aqui, um novo conceito, a idéia de individualismo, mas que não significa necessariamente egoísmo. Este conceito de individualismo é muito mais do que a necessidade de realizar os próprios desejos. É o reconhecimento de que somente o indivíduo, na busca de sua realização pessoal - nos negócios, nas artes, na ciência, na vida em geral - pode satisfazer as necessidades da comunidade.

Indivíduos que possuirem poder, não conseguirão existir de forma isolada. Assim procurarão associar-se, constituindo um novo tipo de comunidade, onde não haverá mais lugar para esconder-se e onde todos tornar-se-ão responsáveis.

A era do indivíduo é também a era do empreendedor, onde imperam pessoas com visão das oportunidades de novos produtos e serviços. As consequências da explosão empreendedora se fazem sentir na sociedade como um todo, influenciando até vários dos outros cenários emergentes.

Portanto, a potencialização do indivíduo tem dado origem a uma significativa mudança na estrutura de poder vigente, até então, na sociedade. O poder está se descentralizando, fluindo das organizações para as pessoas que pertencem à mesma. Na medida em que informações e conhecimento passam a ditar as regras, o indivíduo se enche de poder.

2.3 - A Interconexão dos Cenários e a Formação de uma Nova Sociedade

Os cenários emergentes apontados neste capítulo, baseados nas megatendências de Nasbitt e Aburdene (1985), nos levam a algumas reflexões, num verdadeiro desafio à nossa capacidade de abstração, como por exemplo: **Que tipo de ações devem ser desencadeadas, desde já, pelos profissionais, principalmente como pessoas, tendo em vista esse futuro que se avizinha a passos acelerados?** A força impulsora dessa reflexão traz como mérito a elucidação de que os cenários emergentes aqui apresentados estão intrinsecamente interconectados.

A explosão econômica prevista para os anos 90 é uma das consequências da globalização dos mercados e da evolução da tecnologia da informação, dos processadores de conhecimento, das telecomunicações e da biotecnologia, principalmente. É necessário não só acompanhar essa evolução, mas assegurar acesso rápido de todos os setores da sociedade a ela. A descoberta dos atalhos ao processo de equiparação com as nações desenvolvidas só será possível com o domínio do estado da arte das novas tecnologias. Ao mesmo tempo, estratégias de desenvolvimento deverão ser formuladas com vistas ao futuro, evitando-se assim o risco de preparar-se para algo que já se tornou passado. Um exemplo bastante interessante, é o dado pelos quatro Tigres Asiáticos, que demonstraram que é amplamente possível saltar de uma economia primária para uma outra tecnológica sem passar pelo estágio industrial tradicional.

Percebe-se que a ascensão do Pacific Rim é, em essência, a celebração da importância básica e estratégica da educação, da extraordinária relevância da qualidade dos recursos humanos de uma nação, até pelo seu impacto econômico, e da visão estratégica de longo prazo.

Por outro lado, a emergência da nova liderança celebra a queda dos preconceitos, a igualdade do ser humano em todos os sentidos e a importância da força de participação de cada pessoa na construção de um mundo cada vez melhor.

Evidencia-se a extraordinária importância dos recursos humanos e dos talentos nestes tempos que antecedem o terceiro milênio.

A universalização dos estilos de vida e a contratendência do nacionalismo cultural simbolizam a crescente preocupação pelo bem estar da humanidade como um todo, aliada à valorização do indivíduo, dois pólos aparentemente opostos que se harmonizam, quem sabe, pela primeira vez na história.

As conquistas da biologia - a ciência da vida - talvez venham a produzir mudanças de referenciais que nos ajudem a construir a avenida que nos aproxima ainda mais de verdades básicas, hoje ainda obscurecidas por distorções criadas pelos próprios homens na construção da sociedade industrial.

Neste sentido, a emergência das sociedades de livre mercado e a decadência dos sistemas centralizados representam o triunfo do ser humano sobre as relações de poder e dependência. Um triunfo que força as pessoas a olharem para dentro de si mesmas, em busca de respostas para suas questões essenciais, e a sentir-se efetivamente co-responsáveis pela construção de um mundo cada vez melhor.

O retorno à valorização das artes e do espiritual mostra-se coerente com essa busca maior que define nosso fim de século: um verdadeiro mergulho para dentro de nossa própria essência. Nos cenários aqui apresentados conclui-se que o humano está presente em suas dimensões mais básicas, como por exemplo: sentir, pensar, etc.

Assim desenha-se todo um novo cenário, fruto de uma união ou interligação de tendências, onde se tem a possibilidade de entendimento de uma nova sociedade, a **Sociedade da Informação**. Esta nova sociedade e suas principais características serão apresentadas no Capítulo 3 deste trabalho.

CAPÍTULO 3

A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

3.1 - INTRODUÇÃO

Mediante a interconexão de todos os cenários de mudança vistos no Capítulo 2 pode-se dizer que uma nova sociedade está surgindo. Esta sociedade é baseada na informação, e não mais em atividades manufatureiras e essa transformação afeta a todos.

Para se compreender melhor esta nova sociedade, faz-se necessário conhecer como ocorreu a evolução das eras da sociedade e suas culturas. Gomes (1994) ilustra através da figura abaixo como esta evolução aconteceu.

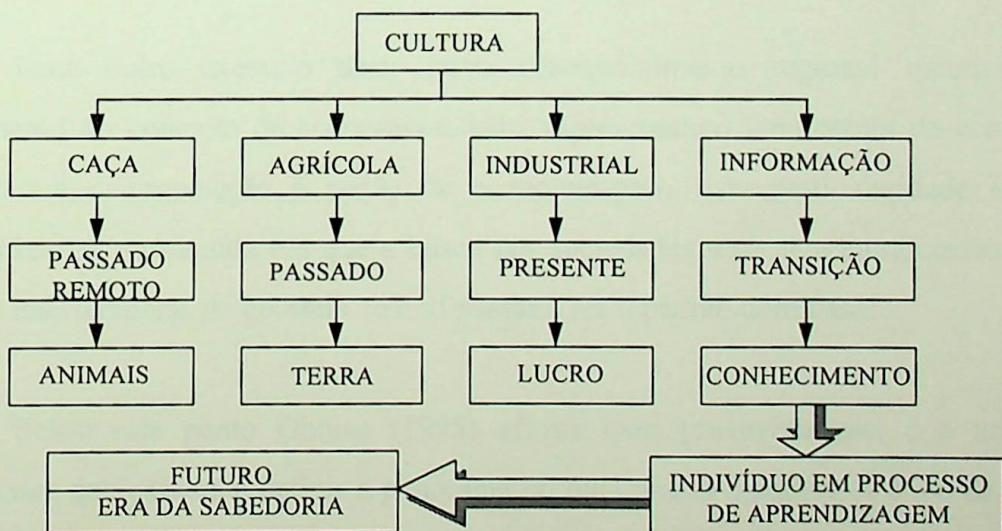


Figura 02 - Linha do Tempo Histórico das Eras da Sociedade e Suas Culturas



3.2 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

3.2.1 - Globalização da Economia

O mundo está ficando cada vez mais interligado: clientes, concorrentes, fornecedores estarão representando um número crescente de diferentes papéis em diferentes áreas geográficas e ramos, exigindo habilidades refinadas e complexas de todos os participantes do processo. Segundo Ohmae (1991) o avanço do processo de globalização levará a uma economia interligada num mundo sem fronteiras e provocará um aumento da competição internacional. Um exemplo bastante forte é o mercado financeiro mundial, que tende a se tornar um único grande mercado, possibilitando o surgimento de empresas com estratégias verdadeiramente globais. Tal contexto é confirmado quando se percebe que a globalização da economia tornou o mundo muito mais interdependente em termos de mercado financeiro.

Uma outro exemplo deste novo desenvolvimento regional mundial é o surgimento do conceito de economia-cidade, representando uma célula da economia-mundo em contraposição à noção de economia-país. Esta particularidade tende a intensificar-se na medida em que a busca por sociedades mais descentralizadas e com menos interferências do governo central passar a ser o padrão dominante.

Sobre este ponto Ohmae (1995) afirma que, provavelmente, é a atividade econômica que passará a definir o panorama no qual outras instituições deverão operar. Além disto apresenta também três fatores que devem ser considerados em relação à globalização:

- ☒ o movimento concomitante de pessoas, idéias, informações e capitais, faz com que as decisões sejam tomadas em função da necessidade de se buscar recursos onde quer que estejam;
- ☒ gostos e preferências começam a convergir, criando marcas globais de produtos, devido ao interesse provocado nos consumidores com o fluxo de informações sobre como outras pessoas vivem;
- ☒ a nação Estado está deixando de existir e no seu lugar está surgindo a região Estado, caracterizada por possuir os ingredientes necessários para participar com sucesso da economia globalizada.

Abaixo tem-se uma síntese das mudanças de foco ocorridas graças aos efeitos da globalização.

Mudança do Foco - Globalização	
De	Para
Projetar para montar	Projetar para desmontar
Concorrência estrangeira invade a manufatura	Concorrência estrangeira invade os serviços
Pensar em nível global	Ser global
Foco no mercado interno	Foco no mercado global
Independência	Interdependência

Tabela 1 - Mudança do Foco - Globalização

* 3.2.2 - Evolução Exponencial do Conhecimento Humano

Segundo Palazzo (1993) o conhecimento humano está evoluindo a taxas cada vez maiores. O que se aprende hoje, em termos de um novo conhecimento, provavelmente já estará ultrapassado, se comparado com os avanços, muitas vezes provenientes de outras áreas do conhecimento, que estão sendo obtidos em alguma parte do mundo. Isto ocorrerá a uma velocidade jamais vista na história da humanidade.

Mudanças estão acontecendo nos mais variados campos de atividade, em função da própria evolução do conhecimento e principalmente do encurtamento progressivo do tempo entre idéia e implantação - possibilitado pelo avanço tecnológico e exigido pela crescente pressão competitiva.

O encurtamento progressivo das distâncias no globo possibilitado pela explosiva evolução das comunicações, torna exponenciais as taxas de velocidade de mudanças: essas são geradas no mundo todo e rapidamente disseminadas. Se a velocidade de mudança já era alta na sociedade industrial, na sociedade da informação ela se mostra muito maior, exigindo redobrado esforço de ajustamento e inovação.

Os referenciais que se tem hoje, estão se tornando insuficientes para compreender o amanhã, por isto estão sofrendo grandes alterações. O referencial básico que até então era a física (linear, determinístico), como já citado neste trabalho, está sendo alterado para a biologia (holístico, interconectado). Entende-se portanto, que, com a crescente informatização as pessoas acabam se transformando num grande sistema de repostas informacionais, que é uma característica típica de todos os organismos biológicos. As organizações participarão desse processo, alterando sua linguagem e a forma como vêem as coisas, influenciando assim sua forma de operar interna e externamente.

A tabela a seguir apresenta algumas mudanças do foco na informação.

Mudança do Foco - Informação	
De	Para
Acesso ao capital	Acesso à informação
Informação estática	Informação dinâmica
Automação e suporte	Integração e coordenação
Foco na nova tecnologia	Foco em novas aplicações da tecnologia

Tabela 2 - Mudança do Foco - Informação

3.2.3 - Informatização Crescente

A tecnologia da informação continua a transformar intensamente as empresas em todas as suas dimensões. O uso de tecnologia será de natureza mais estratégica e menos de suporte. Todo mercado, até os concorrentes, busca na informatização uma possibilidade de se diferenciar. Novos negócios e/ou produtos serão criados a partir de inovações tecnológicas que emergirão em todas as partes do mundo. A própria tecnologia realimenta a velocidade das mudanças.

Nota-se que existe uma tendência de que a sociedade evoluirá na direção dos serviços, e este componente serviços das atividades agrícolas e industriais continuará a crescer, principalmente em função das exigências dos consumidores e da competição acirrada, objetivando melhores taxas de produtividade e melhores relações custo-benefício.

A emergência da sociedade da informação passará a ser mais bem entendida e caracterizada na medida em que a informação se fizer cada vez mais presente no dia a dia de todos, o que já se inicia com a explosão do número de computadores pessoais nas residências.



De forma natural está surgindo uma tendência a se equilibrar o acelerado processo de informatização geral da sociedade por meio de um crescente interesse pelo humano, por aspectos de relacionamento, pelo cultural. A preocupação por qualidade de vida em todos os sentidos será cada vez maior, com grandes influências nas relações nas empresas - tanto no que se refere ao relacionamento interno (entre colaboradores) como em nível externo (com clientes, fornecedores e parceiros).

A tabela abaixo apresenta as mudanças do foco relacionadas aos computadores.

Mudança do Foco - Computadores	
De	Para
Coletar informações	Compartilhar informações
Palavras e números	Dados, voz e vídeo
Processamento de dados	Processamento de decisões
Sistemas exclusivos do fabricante	Sistemas abertos
Mostrar algo que aconteceu	Mostrar algo que está acontecendo
Administrar estoques	Administrar informações

Tabela 3 - Mudança do Foco - Computadores

3.2.4 - Sociedade mais Participativa, Descentralizada

Em todas as atividades humanas, as tendências se encaminham mais fortemente na direção de processos de baixo para cima, em substituição aos de cima para baixo. Palavras como envolvimento, participação, consciência dos direitos próprios, diálogo e proatividade caracterizarão esta tendência.

O processo global de descentralização de menos hierarquias, menos intermediários, tudo mais direto, tende a continuar sua evolução por toda a sociedade. O gigantismo, tão característico da sociedade industrial, tanto da administração pública quanto da privada, que faz com que as estruturas se tornem praticamente ingovernáveis e excessivamente lentas, tenderá a ser erradicado pela descentralização em todos os níveis. O extremo da descentralização será a pessoa independente que sabe sempre o que fazer e trabalha o tempo todo numa postura de auto ajuda e auto suficiência. Essa tendência poderá levar a soluções inovadoras na área de comunicação e coordenação gerencial, principalmente com uso de tecnologias.

A descentralização é também demonstrada através da crescente preocupação geral da sociedade, em todas as camadas da população, com questões como conservação ambiental, conservação de energia, problemas de suprimento de água, poluição dos rios e lagos, poluição atmosférica, saneamento básico, energia nuclear, etc. Consideráveis investimentos tenderão a ser canalizados para essas áreas, em nível governamental e pelas empresas. O comportamento dos consumidores será afetado significativamente como decorrência.

Segue abaixo uma tabela mostrando as principais mudanças do foco observadas na comunidade.

Mudança do Foco - Comunidade	
De	Para
Postura Reativa	Postura Proativa
Centralização	Descentralização
Valorização da riqueza material	Valorização do tempo livre
Inutilização e desperdício do lixo	Redução e reciclagem do lixo

Tabela 4 - Mudança do Foco - Comunidade

3.2.5 - A Revolução do Consumidor e a Competição

Os consumidores em geral, cada vez mais bem informados sobre o que ocorre, mesmo em nível mundial - decorrência da evolução da comunicação - tendem a se tornar cada vez mais exigentes em sua demanda por produtos e serviços. No geral, os consumidores estarão cada vez mais próximos a mais produtos. A globalização levará ao surgimento de novos nichos dentro de outros nichos, como por exemplo o fato de grupos étnicos estarem se desconcentrando (não estarem mais num único país).

Assim, a competição tornar-se-á cada vez mais acirrada na medida em que, na sociedade da informação, a barreira para entrada de novos concorrentes deixa de ser capital financeiro. Mais pessoas com talentos, idéias e vontade passarão a entrar no mercado para competir com as empresas existentes. A tendência à globalização dos mercados quebra as barreiras geográficas e os concorrentes se multiplicam de forma exponencial. A própria tecnologia acirra a competição, mas acima de tudo o que define o diferencial das empresas passa a ser o indivíduo, a pessoa.

As tabelas a seguir mostram as mudanças do foco na cultura empresarial, na administração e na indústria.

Mudança do Foco - Cultura Empresarial	
De	Para
Status quo	Mudança rápida
Desempenho da indústria	Ação individual
Inovação incremental	Mudança fundamental
Expansão	Consolidação
Mesmice	Redireção
Grupos Empresariais	Sociedades
Nova tecnologia como custo	Nova tecnologia como necessidade
Resultado financeiro	Fatia do mercado global

Tabela 5 - Mudança do Foco - Cultura Empresarial

Mudança do Foco - Administração	
De	Para
Administração e Gerência	Liderança e Gerência Sistêmica
Chefias de torcida	Visionários
Foco no processo	Foco na estratégia
Administração por comando	Administração por dedicação
Decisão por comando	Decisão por consenso
Aceitação do status quo	Correr riscos
Reagir à mudança	Iniciar a mudança
Administrador hoje as crises de hoje	Administrador hoje as oportunidades de amanhã
Trabalho individual	Trabalho em equipe
Controle dos outros	Atribuição de poderes aos outros
Resolver a culpa	Resolver o problema

Tabela 6 - Mudança do Foco - Administração

Mudança do Foco - Indústria	
De	Para
Venda do que fabricam	Fabricação do que vendem
Produção em massa	Produção enxuta
Ciclos longos de tempo	Ciclos curto de tempo
Domínio da arte de imitação	Domínio da arte de inovação
Foco no que fazer	Foco no como fazer
Construção de um produto melhor	Construção de um caminho melhor até o cliente
Bens e/ou Produtos Tangíveis	Serviços Intangíveis
Manufatura rígida	Manufatura flexível

Tabela 7 - Mudança do Foco - Indústria

3.2.6 - A Importância da Força Humana

O sucesso das organizações tende, com o passar dos dias e cada vez mais, a ser função direta da força humana de seus colaboradores, de seus talentos e, cada vez menos, de seu capital financeiro. Alguns fatores crescentemente críticos na determinação do potencial de competitividade das empresas são: criatividade, engenhosidade, força empreendedora, competência gerencial, capacidade inovativa, etc.

A tendência é de aumento na demanda por pessoas capacitadas e será cada vez mais acirrada a competição por talentos. Com isto, existe também uma força natural para que os salários destas pessoas subam, pois nota-se que o mercado provavelmente não conseguirá suprir esta demanda.

Novas especializações e profissões estarão surgindo no rastro das inovações tecnológicas e da evolução do conhecimento. As próprias organizações, no processo de reinvenção e ajustamento à realidade, em rápida e constante mutação, tenderão a criar novos cargos e carreiras. A provável lentidão com que as escolas ou universidades se ajustarão a essas mudanças levará a migrações profissionais constantes, à escassez de oferta de mão de obra. Jovens tenderão a entrar cada vez mais cedo no mercado de trabalho à busca de formação nessas novas profissões.

A tabela abaixo apresenta exemplos de mudança do foco em recursos humanos.

Mudança do Foco - Recursos Humanos	
De	Para
Valores individuais	Valores compartilhados
Trabalho com as mãos	Trabalho com a cabeça
Promoção a tecnologia	Promoção das pessoas
Treinamento periódico	Treinamento na hora certa
Títulos para o cargo	Capacitações para o cargo
Especialistas isolados	Generalistas multicompententes

Tabela 8 - Mudança do Foco - Recursos Humanos

3.2.7 - Educação como Fator Fundamental

A globalização dos mercados, a evolução acelerada do conhecimento humano, a crescente informatização, a descentralização das decisões, a mudança de perfil do consumidor, o surgimento de novas profissões e a crescente valorização do capital humano, entre outros fatores, forçará a prática de mudanças radicais (conceituais, estruturais e tecnológicas) nos processos de educação - do básico ao superior especializado - já não mais ajustados às demandas atuais. Chaim (1994) coloca que a educação, vista sob o ângulo dos negócios passa a ser sinônimo de mais competência, mais produtividade e mais qualidade, e para isso uma mudança estará acontecendo com a substituição do aprender a fazer pelo aprender a pensar.

Educação será um fator estratégico cada vez mais importante para o desenvolvimento das empresas e, em última análise, do país, em todos os sentidos: para ser mais competitivo em todos os setores por meio de um capital humano mais sólido, para atender as demandas emergentes, para melhorar o nível de bem estar social, para o desenvolvimento de um mercado interno mais forte. Conclui-se, portanto, que, para as empresas, educação é um fator fundamental.

A tabela abaixo mostra algumas mudanças do foco na educação.

Mudança do Foco - Educação	
De	Para
Aprendizagem como produto	Aprendizagem como processo
Educação como necessidade temporária	Educação como processo para a vida toda
Ênfase no raciocínio analítico linear, teórico	Busca do todo, racionalidade somada à intuição, experiências
Ênfase na aquisição de conhecimentos	Ênfase em aprender a aprender
Ênfase no mundo externo	Experiência interior e pessoal como contexto importante para aprendizagem

Tabela 9 - Mudança do Foco - Educação

3.3- SÍNTESE FINAL

Utilizando-se o mesmo padrão apresentado neste capítulo, a tabela abaixo apresenta uma síntese de todas as mudanças do foco ocorridas na passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação, acabando por caracterizar esta última.

Mudança do Foco	
Sociedade Industrial	Sociedade da Informação
capital financeiro	capital humano
padronização	diferenciação
centralização do poder	descentralização do poder
cartesianismo	holismo
coletivo	indivíduo
produtos tangíveis	serviços intangíveis
recursos finitos, não renováveis	recursos infinitos, renováveis
sistema ganha/perde	sistema ganha/ganha
gerenciamento	liderança e/ou gerenciamento sistêmico
empresa como sistema fechado	empresa como sistema aberto
mercado fechado	mercado único, global

Tabela 10 - Mudança do Foco - Sociedade Industrial para Sociedade da Informação

Frente a esta nova sociedade, com suas características apresentadas neste capítulo, surge a necessidade por parte de todas as empresas de se descobrir e priorizar as Dimensões Críticas que deverão ser cuidadas para que possam sobreviver e se tornem competitivas no futuro. Uma abordagem destas dimensões críticas passa a ser mostrada a partir do próximo capítulo.

Capítulo 4

Dimensões Críticas De Uma Organização do Futuro

4.1 - INTRODUÇÃO

No Capítulo 3 foram apresentadas as características que marcam o nascimento da Sociedade da Informação. Estas características estão alterando o cenário empresarial. Neste atual contexto empresarial e mundial, as organizações se deparam com uma complexidade de fatos e acontecimentos, um volume de informações tão alto que se torna difícil de ser assimilado por qualquer cérebro humano ou sistema computacional.

Gunn (1993) cita cinco razões que mostram a atual complexidade do novo ambiente manufatureiro:

- ① a atividade manufatureira tornou-se global em seu escopo;
- ② toda a atividade comercial está se movimentando a um ritmo cada vez maior - o tempo e a distância estão sendo comprimidos pelo movimento eletrônico da informação em todas as formas;
- ③ a crescente sofisticação do consumidor e do marketing tem levado a uma proliferação de produtos que se destinam aos gostos mais diversos e que acomodam nichos de mercado especiais;
- ④ maior ênfase dada pelos consumidores a uma qualidade mais elevada;
- ⑤ em muitas partes do mundo, os fabricantes enfrentam uma pressão cada vez maior para seguirem normas reguladoras sob uma variedade de estatutos de informação ambiental, de saúde, de segurança e de consumo.

Frente a este ambiente e ainda com o declínio da sociedade industrial, o avanço da sociedade da informação e a mudança de paradigma decorrentes, alteram-se profundamente algumas das verdades estratégicas que têm predominado nas últimas décadas. Assim, tem-se, por parte das organizações, uma necessidade imprescindível de revisão e restruturação dos principais conceitos, estratégias e posturas empresariais.

Vários autores, através de livros ou artigos, discutem quais são as mudanças fundamentais em andamento, e junto a isto têm levantado a necessidade de um novo paradigma, uma abordagem totalmente inovadora da maneira de pensar para melhor compreender e enfrentar com vantagens as novas realidades.

Assim surge um trabalho, onde cada autor passa a demonstrar, através de pesquisas e estudos, a sua abordagem em relação às dimensões críticas da empresa para que esta possa se tornar uma organização do futuro.

4.2 - DIFERENTES ABORDAGENS DAS DIMENSÕES CRÍTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO

Um levantamento bibliográfico de vários autores realizado neste trabalho mostra que cada um deles apresenta quais seriam suas Dimensões Críticas para que uma empresa se torne a Organização do Futuro. Parte deste levantamento foi feito por Sink (1993) em seu livro **Planejamento e Medição para a Performance**. De acordo com Sink as dimensões críticas dos autores são as apresentadas nas tabelas abaixo:

Peter Drucker (1954) - 7 Áreas Chaves de Resultados

1. Satisfação do cliente	5. Performance do empregado
2. Desenvolvimento gerencial	6. Inovação
3. Responsabilidade social	7. Produtividade interna
4. Orçamento operacional	

Pascale & Athos (1981) - 7 Itens Chaves

1. Estrutura	5. Pessoal
2. Sistemas	6. Habilidades
3. Estratégia	7. Valores Compartilhados
4. Estilo	

Peters & Waterman (1982) - 8 Atributos Comuns

1. Tendência à ação	5. Mãos à obra, impulsionados pelo valor
2. Proximidade do cliente	6. Ater-se ao que interessa
3. Autonomia e espírito empreendedor	7. Forma simples, sem excesso de pessoal
4. Produtividade por meio de pessoas	8. Propriedade firme-solta ao mesmo tempo

Kilmann (1984) - 5 Trilhas

1. A trilha da cultura	4. A trilha da estratégia - estrutura
2. A trilha das técnicas gerenciais	5. A trilha do sistema de recompensa
3. A trilha da criação de equipes	

Nasbitt & Aburdene (1985) - 10 Considerações

01. As pessoas melhores e mais inteligentes serão atraídas pelas companhias que incentivam o crescimento profissional
02. O novo papel do gerente é de treinador, professor e mentor
03. As melhores pessoas querem posse - psicológica e literal - em uma companhia; as melhores companhias a estão oferecendo
04. As companhias recorrerão cada vez mais a terceiros como empreiteiros, mudando da mão de obra empregada para mão de obra empreitada
05. O gerenciamento autoritário está dando lugar a um estilo gerencial em rede, envolvendo o pessoal
06. O espírito empreendedor dentro da companhia está criando novos produtos e mercados e revitalizando as companhias interna e externamente
07. A qualidade será fundamental
08. A instituição e a criatividade estão desafiando a filosofia das escolas de administração, segundo a qual tudo está nos números
09. Grandes empresas estão imitando as qualidades positivas e produtivas de pequenas empresas
10. O surgimento da economia de informação favoreceu uma mudança maciça da infra estrutura para qualidade da vida do trabalhador

Hackman (1986) - 5 Condições

1. As orientações globais para o trabalho são claras e envolventes
2. A estrutura da unidade executora incentiva a performance competente, por meio do projeto da tarefa, da composição da unidade e das expectativas criadas, e a relação com o gerenciamento dos processos de performance
3. O contexto organizacional apoia trabalho competente, por meio de sistemas de recompensa, educação e informação
4. O treinamento e consultoria especializados estão disponíveis e são oferecidos em momentos apropriados
5. Os recursos materiais são adequados e disponíveis

Deming (1986) - 14 Pontos

1. Criar coerência de propósitos para a melhoria de produtos e serviços
2. Adotar a nova filosofia
3. Acabar com a dependência de inspeções visando qualidade
4. Acabar com o costume de remunerar o negócio com base apenas em preços de venda. Em vez disso, minimizar o custo total trabalhando com um único fornecedor
5. Melhorar constantemente e permanentemente todos os processos de planejamento, produção e serviços
6. Instituir treinamento no serviço
7. Adotar e instituir liderança
8. Eliminar o medo
9. Derrubar as barreiras entre o pessoal de chefia
10. Eliminar slogans, exortações e metas para a força de trabalho
11. Eliminar as barreiras que privam as pessoas de orgulho da sua condição de trabalhadores. Eliminar o sistema de avaliação e mérito atual
12. Eliminar quotas numéricas para a força de trabalho e metas numéricas para a gerência
13. Instituir um forte sistema de educação e auto melhoria para todos
14. Colocar todos da companhia a trabalhar para conseguir a transformação

Lawler (1986) - 21 sugestões

1. Necessidade de congruência entre as diversas partes de uma organização;
2. Crenças sobre as pessoas envolvidas em apoio participativo;
3. Transferência de informações, poder e conhecimento para os níveis mais baixos da organização
4. Desenvolvimento de hipóteses por parte dos membros da organização;
5. Estrutura plana;
6. Agrupamento das unidades organizacionais que se sentem responsáveis por um determinado produto ou cliente;
7. Monitoramento da performance dos concorrentes;
8. Envolvimento no projeto das tarefas ou equipes que possam se enriquecer individualmente;
9. Forças tarefa e treinamento em solução de problemas e processos de grupo;
10. Disponibilidade de instalações de computação baratas;
11. Sistemas de informações descentralizados, abertos a todos os membros da organização, amplo feedback de performance;
12. Estabelecimento de metas e padrões de maneira participativa;
13. Estabelecimento do layout físico das organizações de modo equitativo;
14. Pequenas instalações em organizações onde há alto grau de envolvimento;
15. Diferentes sistemas de recompensa;
16. Concordância das políticas de pessoal com a força de trabalho local;
17. Estabilidade no emprego;
18. Políticas de recrutamento;
19. Alto nível de treinamento;
20. Visão do futuro;
21. Promoção e apoio da automotivação pela liderança.

Tabela 11 - Diferentes Abordagens dos Autores Compiladas por Sink

Complementando-se o trabalho de Sink, segue abaixo as idéias mais recentes de alguns autores. São elas:

Thomas G. Gunn (1993) - 10 Estratégias

1. Monitore os dados globais, crie informações e torne-as disponíveis para o mais amplo conjunto possível de pessoas de sua empresa em base de tempo real;
2. Fomente a contínua educação e treinamento de todo os empregados;
3. Aprenda a adaptar-se rapidamente a novas condições;
4. Persiga a velocidade e a receptividade em todas as atividades comerciais;
5. Estimule a inovação e o senso empresarial em todos os empregados;
6. Promova a atitude de assumir riscos prudentes, a partir de uma base de domínio dos fatos e planejamento cuidadoso;
7. Use a tecnologia de informação em cada lugar possível de tirar vantagem competitiva e construir valor adicionado ao cliente;
8. Construa sociedades globais de valor adicionado;
9. Explore novas configurações organizacionais;
10. Torne-se uma empresa de serviços para o produto, não apenas uma empresa de produtos.

Stephen H. Rhinesmith (1993) - 6 Competências

1. Gerindo o Processo Competitivo	4. Gerindo a Adaptabilidade Organizacional
2. Gerindo a Complexidade	5. Gerindo a Incerteza
3. Gerindo as Equipes Multiculturais	6. Gerindo o Aprendizado Pessoal

Tapscott (1995) - 7 Impulsionadores do Novo Ambiente Empresarial

1. Produtividade dos trabalhadores de informação e prestação de serviços	5. Outsourcing
2. Qualidade	6. Partnering
3. Capacidade de resposta	7. Responsabilidade social e ambiental
4. Globalização	

Tabela 12 - Abordagens de Gunn, Rhinesmith e Tapscott

Além destes, vários outros autores apresentam, de forma isolada, alguns fatores fundamentais para que uma empresa se torne uma organização do futuro. Entre eles podemos citar: McKenna (1995) - uso intensivo da tecnologia da informação; Möller (1995) - employeeship (ato de assumir responsabilidades e poder); Camp (1995) - benchmarking (comparação de processos e serviços); Ries (1995) - especialização; Heil (1995) - estímulo à diversidade de idéias; Stalk (1995) - empresa baseada no tempo; Crosby (1995) - 14 passos da qualidade; Davis (1995) - conectividade; Lewis (1995) - alianças estratégicas; Porter (1995) - localização geográfica da empresa e Shaheen (1995) - tecnologia e inteligência das pessoas.

4.3 - DELINEANDO O CAMINHO PARA O FUTURO

Apesar de cada autor apresentar diferentes idéias à respeito das dimensões críticas de uma organização do futuro, pode-se estabelecer alguns pontos em comum entre todas elas.

Basicamente todos os autores partem da premissa de que frente a todas as mudanças citadas, é necessário o surgimento de uma nova abordagem para o gerenciamento das empresas e esta nova forma de se enxergarem as mudanças passa a ser fundamental para a sobrevivência das organizações.

Dentro deste contexto, a previsão da realidade futura e a ação visando ao sucesso dentro desta nova realidade será o grande desafio das organizações, bem como o dos seus executivos. As empresas, para competirem hoje no mercado, e continuarem no futuro, necessitam passar por um processo de total transformação, e não apenas por mudanças localizadas. Para tanto, precisam ser praticamente reinventadas.

Neste processo, o homem passa a ser o mais importante agente de mudanças, devendo, portanto, estar atento com o que ocorre em cada sistema, e às suas repercussões na organização.

As empresas abrigarão novos comportamentos e atitudes com relação ao mercado e, especificamente, ao seu negócio. Com este cenário, tem-se a constituição de um novo executivo, principalmente envolvido com a aprendizagem organizacional. Educação, conscientização e aprendizado contínuo serão palavras que nortearão o trabalho de todos: executivos e colaboradores.

Para o futuro retoma-se o conceito de liderança, pois será possível a identificação, por parte de todos os colaboradores, dos líderes naturais e autênticos, capazes de tornar a relação de trabalho algo estimulante, prazeroso e realizador. A principal característica desta liderança será a prática de um novo tipo de gerenciamento, o agora chamado gerenciamento sistêmico.

Com todos estes dados e cenários, pode-se concluir que o centro das atenções estará nas pessoas, ou melhor dizendo, na potencialização da força humana das organizações.

Todos os autores citados apresentam de uma forma ou de outra a preocupação com a potencialização da força humana da organização, através de uma atenção especial aos recursos humanos e do nascimento de uma forma de gerenciamento.

Acrescenta-se ainda o fato de que um novo Modelo Organizacional da empresa estará sendo criado, para que tenha a possibilidade de potencializar as pessoas, suscitar e formar novos líderes e permitir que o aprendizado constante se torne sua principal força, assim ela estará se tornando uma Organização do Futuro.

Portanto, conclui-se que as duas dimensões críticas que assumirão papel fundamental no futuro das empresas serão: **Pessoas e Liderança**.

A dimensão Pessoas e os fatores que possibilitam a potencialização da força humana serão explorados no Capítulo 5. Já a dimensão Liderança e as habilidades dos líderes eficazes serão apresentadas no Capítulo 6.

O novo Modelo Organizacional proposto neste trabalho e as formas para sua construção são apresentados no Capítulo 7.



CAPÍTULO 5

POTENCIALIZANDO A FORÇA HUMANA DA EMPRESA: DESENVOLVENDO PESSOAS

5.1 - INTRODUÇÃO

Tudo o que hoje deve ser, essencialmente, feito (mudanças estruturais, revisões estratégicas, criação e lançamento de novos produtos em pouquíssimo tempo, comunicações rápidas e frequentes, conquista de novos segmentos de mercado, etc.) precisa de talentos, de pessoas preparadas e motivadas que combinem competências técnicas e interpessoais. Em suma é preciso força humana. Assim, a dimensão **Pessoas** passa a ser apresentada como uma das dimensões críticas da organização do futuro.

Para que isto possa acontecer é necessário uma conjugação de inúmeras variáveis, como por exemplo: existência de líderes capazes de conduzir as pessoas à um ponto comum, motivação de todos os participantes do sistema, alto nível de comunicação interna bem como de relações interpessoais. Além de tudo isto, é necessário que a alta administração crie espaços suficientes para que toda esta força possa se desenvolver e saiba reconhecer e valorizar aquelas pessoas que atingem os resultados esperados e contribuem para a consecução dos objetivos maiores da organização.

Percebe-se, portanto, que a força humana da empresa pode ser potencializada em níveis máximos, se um conjunto interconectado de fatores for refinadamente gerenciado. Tal gerenciamento não será mais proveniente tão somente de um setor de Recursos Humanos mais competente, mais refinado. É muito mais do que isso: vários fatores que definem a força humana da empresa transcendem o campo de atuação de Recursos Humanos, pelo menos do tradicional. São fatores que dependem da empresa como um todo, especialmente da alta administração. Estes fatores são apresentados na figura a seguir:

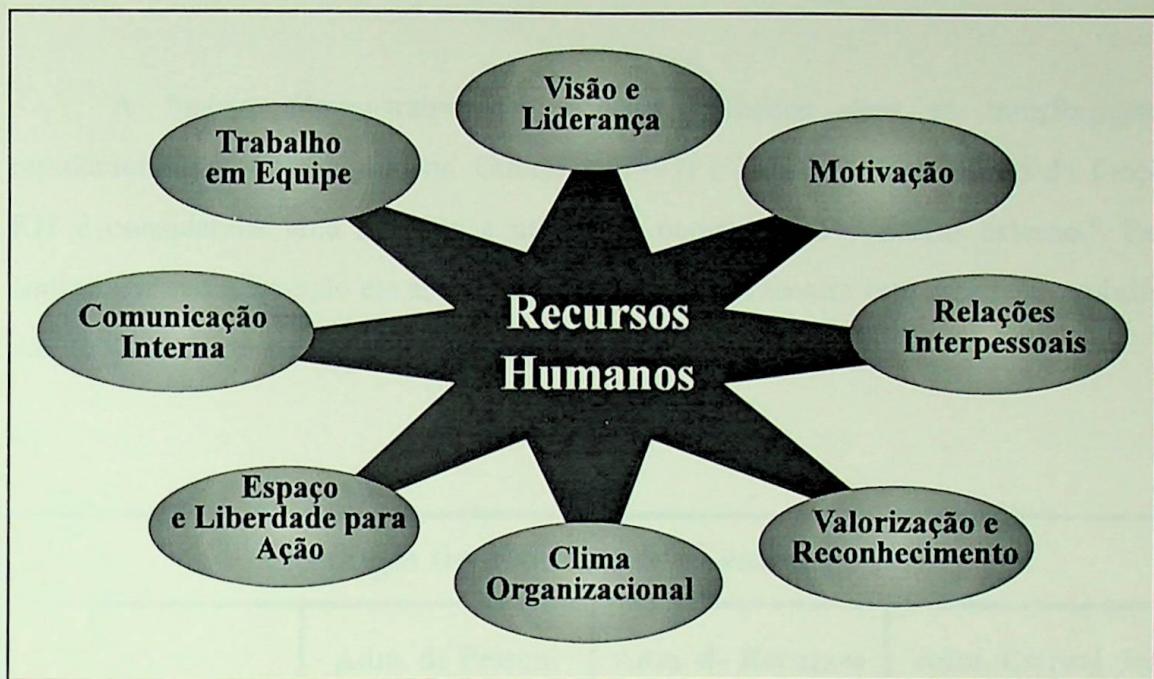


Figura 03 - Fatores de Potencialização da Força Humana da Empresa

É também significativa a atenção dos executivos à crescente escassez de talentos competentes, que podem levar empresas a perder competitividade por enfraquecimento de sua força humana. Ações concretas devem ser realizadas por parte das empresas visando atrair e reter talentos.

É preciso, porém, ir além de atrair e formar talentos. Toda a força competitiva que pode ser gerada a partir desta competência esvai-se, se esses talentos não forem mantidos, ao longo do tempo, nos quadros da empresa. Além disto, na sociedade da informação e do conhecimento, inovação em velocidade é essencial para posicionar a empresa favoravelmente nos mercados em que atua e em novos mercados. E inovação é resultado direto da criatividade de pessoas, que dispõem de estabilidade para colocar suas idéias em ação.

5.2 - RECURSOS HUMANOS

A função administrativa de recursos humanos vêm se transformando rapidamente nos últimos tempos. Gutierrez (1995) afirma que “a evolução da função RH é considerada uma resposta a mudanças ocorridas no contexto externo.” Para comprovar sua afirmação ele apresenta um quadro onde mostra este processo evolutivo da função de recursos humanos, que segue abaixo:

Tipologia de Modelos de Gestão de RH			
	Adm. de Pessoal	Adm. de Recursos Humanos	Adm. Estratégica de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	- Homus economicus - Homus social	- Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades	- Pessoa como fonte de competências e recurso estratégico
Área de ação da função RH	- Administração e controle de aspectos jurídico - administrativo legais	- Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH. Atividades da função de RH servindo como suporte aos gerentes	- Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
As políticas da função RH	- Inexistentes - Normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa	- Implícitas, algumas vezes formalizadas	- Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos
Sistemas	- Relacionados a exigências legais e do pagamento de salários	- Baseado na utilização de várias técnicas da administração de RH	- Sofisticados, principalmente o sistema de informações mão de obra, articulado com a realização de objetivos estratégicos
Status	- Subordinado a uma gerência média	- Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor	- Subordinado ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente

Tabela 13 - Tipologia de Modelos de Gestão de RH

Observando-se o quadro apresentado por Gutierrez, pode-se notar que a função recursos humanos vêm ao longo do tempo assumindo papel fundamental na condução do principal bem das empresas - as pessoas - visando à consecução de objetivos estratégicos.

Dentro deste contexto a administração de recursos humanos passa a ganhar atenção especial dos executivos, principalmente em função dos novos desafios que ela terá que suplantar. Tais desafios são colocados por Lawer e Mohrman (1995): competitividade global, necessidade de gerenciar mudanças, a explosão de novos conhecimentos na administração de recursos humanos, novas tecnologias da informação, questões legais e o novo empregado especializado.

Em função destes e de outros desafios que possam surgir necessita-se, por parte de recursos humanos (RH), de uma nova postura e uma nova estrutura de trabalho. Espera-se no futuro que:

- ☒ A função RH aplique a si mesma os conceitos de qualidade de serviços que procura vender para o restante da organização. Como apresenta Almeida (1993), “cumpre agora ao Recursos Humanos ajudar os empregados a descobrir quais os seus interesses de realização e proporcionar condições para que trabalhem de acordo com eles”. Assim, antecipar as necessidades de seu cliente interno, ir além do que for solicitado e só oferecer algo depois de caracterizar efetivamente as necessidades do cliente poderão ser algumas idéias a desenvolver.
- ☒ A função RH se descentralize, ficando com os executivos de linha, funções como: seleção, carreira, salários, identificação de necessidades de treinamento, entre outros. Esta tendência é confirmada por Gomes (1994) quando diz que o executivo de recursos humanos passará a exercer uma posição de consultor interno, com funções como a de se elaborarem diretrizes para a área e dar apoio aos gerentes nesses assuntos.
- ☒ Exista uma necessidade muito grande por parte do profissional de RH em conhecer a fundo o negócio da empresa.

- ☒ A função de RH passe a expressar sua atuação em números, demonstrando sempre a relação custo/benefício, definindo e quantificando a contribuição dos recursos humanos à produtividade organizacional e ações pertinentes.
- ☒ A necessidade de implantação de um código de ética na organização apareça e passe a ser uma responsabilidade de RH e com esta responsabilidade surjam outras como a de lidar com temas como abuso sexual no local de trabalho entre outros.
- ☒ Exista uma preocupação cada vez maior com o ambiente de trabalho, e, principalmente, com formas de incentivar cada vez mais o empowerment (energização, delegação de poderes) dos funcionários, visando aumentar o nível de motivação da organização como um todo. Este papel será desempenhado em nível de execução e apoio pela função RH.
- ☒ A função RH tenha que implantar algumas diretrizes como por exemplo: sistemas eficazes de comunicação em todos os sentidos; divulgar e desenvolver novas habilidades gerenciais como liderança, planejamento estratégico, negociação e integração de pessoas para trabalhos em equipe.

Campos (1995) resume os pontos mencionados dividindo as funções dos especialistas em recursos humanos em: Função Consultoria (apoio técnico as pessoas de linha - gerentes, etc.) e Função Executiva (condução de sistemas como: avaliação de desempenho, plano de carreira, planejamento da rotação, etc.).

Logo, percebe-se que a nova administração de recursos humanos terá que, acima de tudo, saber conduzir de forma adequada as mudanças na organização e principalmente facilitar, no sentido amplo da palavra, os processos de aprendizagem contínuo serão o embasamento necessário para que estas mudanças aconteçam com a frequência e o resultado esperado.

5.3 - VISÃO E LIDERANÇA

Campos (1992) afirma que uma visão é um meio de expressar o sonho da alta administração de como ela deseja encontrar sua empresa num horizonte de daqui a 5 ou 10 anos em relação a todos os componentes de mercado (concorrência, guerra comercial, etc.). Não trata de fantasia ou quimera mas da maneira de compreender, de perceber determinadas situações em vista de um ideal.

Em geral a fonte da visão é um líder, uma pessoa que possui uma combinação única de capacidades, entre elas, o poder mental para criar a visão e a habilidade prática para realizá-la. Cada vez mais os executivos da alta administração deverão estar-se tornando visionários. A visão, na organização, transforma-se numa força catalisadora, num princípio organizador para tudo que as pessoas nela fazem. Uma visão clara pode ajudar a minimizar a burocracia, as falhas de comunicação, os erros e problemas operacionais, etc. Pode também reforçar os valores e atitudes desejados pela empresa. A partir dela alinhamento, comprometimento e motivação, fatores essenciais ao sucesso de qualquer organização, são obtidos.

O alinhamento, que se traduz por um entusiasmo que impulsiona as pessoas a fazerem esforços no processo de realização dos objetivos, é o responsável pela transformação da visão do líder em uma visão compartilhada. Quando tal alinhamento existe, há um ajuste, um verdadeiro entrelaçamento entre as metas da empresa e as das pessoas. Em todo este processo, uma grande parte da tarefa de reforçar a visão compartilhada e de obter alinhamento é de responsabilidade do líder.

O exemplo que vem de cima, por parte da liderança e da alta administração, exerce uma influência extraordinária na equipe, podendo potencializar ou destruir a força de uma empresa. Principalmente em momentos de crise, a consciência da atuação dos líderes da empresa fica em evidência, e, neste momento, confronta-se o discurso com a realidade. Somente se existir coerência entre ambos, ao longo do tempo, é que se consegue uma efetiva otimização da força humana.

5.4 - TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe vêm assumindo nos últimos tempos uma importância significativa em termos de flexibilidade organizacional. Segundo Lawer (1995) “equipes de trabalho estão se tornando cada vez mais comuns em muitas empresas”.

Potencializar a força humana através da formação de equipes, pressupõe como base uma dada composição, um dado **mix** de pessoas. Existem, obviamente, os próprios limites da equipe específica. É fundamental, nestes tempos de mudanças aceleradas, assegurar que o **mix** vá evoluindo para estar em sintonia com os novos desafios. Isso significa antecipação e programas de desenvolvimento que levem em conta as necessidades futuras. Significa também planejar refinadamente o enriquecimento deste mix com talentos que possuam qualificações não desenvolvíveis internamente. Analisar adequadamente o como se investir no gerenciamento deste **mix** humano é fundamental para a empresa.

Uma composição estrategicamente adequada do quadro de talentos da empresa é dificilmente viável caso se dependa exclusivamente de talentos internos para realizá-la. Uma combinação entre talentos internos e externos é muito favorável à empresa. Portanto, não deve existir por parte da mesma nenhum tipo de preconceito em relação à utilização de talentos externos. Ao contrário este deve ser ativamente buscado e a análise entre o fazer internamente ou comprar e/ou contratar deve ser abrangente o suficiente para levar em consideração o quadro humano.

Quando se visa atingir e manter uma composição estratégica da equipe, não basta identificar e implantar um **mix** ideal de talentos num determinado momento. Se esse **mix** é efêmero, em função de uma rotatividade excessivamente alta, a falta de estabilidade inviabiliza os esforços de manutenção de um quadro de colaboradores estrategicamente ideal.

A existência de práticas gerenciais que visem assegurar estabilidade e continuidade do quadro de colaboradores se torna essencial. Além disto, todo o trabalho de manutenção desta equipe deve ser desenvolvido ao longo do tempo, de forma continuada, em cada um dos momentos vividos pela organização. Nesse sentido, educação e desenvolvimento das pessoas são fundamentais.

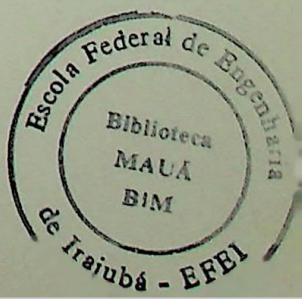
Para assegurar um nível de desenvolvimento ótimo, é preciso uma reserva técnica de talentos, para que as pessoas tenham tempo para investir em desenvolvimento. Assim, a desculpa crônica do não ter tempo não pode limitar a capacidade de desenvolvimento das pessoas que compõem a empresa. A empresa deve investir em uma reserva humana para desenvolvimento.

Todo este desenvolvimento, principalmente em tempos de mudança acelerada, é necessário para que não ocorra a obsolescência das competências de cada um dos membros da equipe. Os novos tempos exigem auto desenvolvimento, e, para tanto é necessária uma elevada eficácia no domínio das competências básicas (pensar, aprender, criar). A empresa deve investir no desenvolvimento destas competências básicas e não mais limitar seus investimentos em treinamentos que apenas transmitem conhecimento específico que podem ter vida curta.

As pessoas que participam deste desenvolvimento somente se sentirão amplamente satisfeitas e conseguirão contribuir ao máximo para o processo, quando:

- conectarem suas competências específicas com o todo da empresa;
- ajustarem suas competências às novas condições trazidas pelas mudanças;
- se sentirem donas do trabalho que lhes forem atribuídos, e exercerem uma proatividade em relação a esse trabalho.

Pode-se concordar com uma afirmação de Mohrman (1995) que diz ser a competência dos indivíduos nas habilidades de trabalho de equipe fator crucial às suas contribuições para a efetividade organizacional.



5.5 - MOTIVAÇÃO

Procurando-se o significado da palavra motivação no dicionário encontra-se: “Ato ou efeito de motivar”. Observando-se o verbo motivar tem-se ainda: “dar motivo, produzir, expor ou explicar o motivo ou a razão de, despertar o interesse, estimular”.

De acordo com Mano (1994) motivação é “a criação de um clima organizacional que estimula as pessoas a quererem contribuir para o alcance dos objetivos e da razão de ser da empresa”. Já Kondo (1994) sugere que “motivação significa mexer com o coração e a mente das pessoas, e que isso só é viável se lidarmos com elas honestamente”.

Organizações não são capazes de potencializar a motivação de seus colaboradores e, por consequência, sua própria força humana, se determinados níveis básicos de qualidade de vida (que envolve desde o ambiente de trabalho até os salários e benefícios) não forem atingidos. Castanheira (1994) afirma que a motivação dos funcionários, no novo ambiente empresarial dos dias de hoje, acontece através de condições de trabalho, oportunidades de treinamento e desenvolvimento e remuneração aliada a resultados.

A motivação de um grupo de pessoas também é definida por um sentir-se bem ao trabalhar na empresa. Isso não é algo objetivamente mensurável e varia intensamente de pessoa para pessoa, mas passa pelo fato de todos os colaboradores conseguirem concretizar seus objetivos de vida dentro e por meio da própria empresa. Para que isto aconteça é necessário um ambiente onde prevaleça uma ética de respeito mútuo entre todas as pessoas. Este ambiente deve conter boas doses de confiança e lealdade, tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima.

Almeida (1993) afirma que: “Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade do trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência”.

5.6 - COMUNICAÇÃO INTERNA

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível atingir o máximo deste grupo de pessoas. Comunicação interna, nesse sentido, é algo prioritário que deve merecer, principalmente da cúpula da empresa, grande atenção. A comunicação interna deve ser tratada como algo estratégico pela empresa. Gates (1995) afirma que uma das principais mudanças em curso nos dias de hoje dizem respeito “à maneira como as pessoas vão se comunicar entre si”.

Dentro deste contexto, cada membro da empresa deve se envolver o suficiente para buscar as informações das quais necessita, sem esperar que elas venham de cima. Para isto é fundamental que uma cultura nesse sentido seja fortemente implantada em todos os níveis da empresa. Uma comunicação interna de qualidade só se realiza em um ambiente cuja clima seja de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, uma anti-comunicação.

Outro aspecto importante é que não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido, para que as pessoas estejam em condições de usar (o que é informado). Comunicação deve estar associado a assimilação e aprendizagem dentro da empresa.

Qualidade na comunicação pressupõe também que as pessoas tenham competências refinadas (habilidades interpessoais em termos de atitudes humanas, posturas, capacidade de ouvir, de expressão, etc.). Neto (1994) cita três caminhos que devem ser percorridos para que as pessoas se tornem boas comunicadoras, são eles: saber ouvir, saber conviver e saber avaliar. Em períodos de pressão e esforços concentrados, nos quais a velocidade seja crucial, e onde não haja tempo para processos refinados de preparação da comunicação, é a qualidade destas competências básicas que assegura a melhor qualidade de comunicação. Portanto, o treinamento nestas competências básicas é de extrema importância.

Em tempos de transição, a qualidade da comunicação é também determinada muito fortemente pela adequação do momento em que ela ocorre. Comunicações refinadas mas feitas com atraso representam, nos novos tempos, má qualidade. Aqui cabe mais uma afirmação de Gates (1995) que diz: "...um dos aspectos mais extraordinários da nova tecnologia das comunicações é justamente a eliminação das distâncias". Além disto a comunicação - como elemento que contribui para a potencialização da força humana - é fundamentalmente um processo interpessoal e humano. Deve-se ter em mente que a tecnologia pode ajudar, contanto que ela potencialize o processo humano - não sua substituição.

Embora a grande maioria dos executivos tenha consciência da importância da comunicação como um dos instrumentos de obtenção do comprometimento dentro da organização, poucos sabem como estabelecê-la e, o que é pior, acreditam ser a comunicação de responsabilidade única da assessoria de comunicação ou ainda do departamento de recursos humanos da empresa. São constantes as queixas de que há problemas de comunicação ou de que as comunicações não fluem adequadamente.

Não existe padrão de comunicação aplicável a todas as empresas. Contudo, qualquer um deles deve iniciar com a definição clara da diretriz - política - de comunicação, pelo nível estratégico da organização. Existe até um ditado que diz "Empresa que não acredita em comunicação acaba falando sozinha".

Para se conseguir uma boa comunicação por toda a empresa, é necessário estabelecer um canal aberto (e sincero) entre todas as pessoas. Estas por sua vez deverão ter uma cuidadosa reflexão e planejamento quando da passagem da informação. Além disto, a comunicação não é uma via de mão única, ela deve prever uma troca constante de informações entre todos os níveis da empresa, de uma forma simples e clara.

5.7 - RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Por mais talentosos que sejam os colaboradores da empresa, sua força jamais será potencializada se não houver excelente nível de relacionamento entre os mesmos. Um dos pilares para este relacionamento está no básico: boa educação e respeito mútuo. Esses valores precisam ser preservados pela cultura da empresa. Este tipo de relacionamento deve ser profundo entre seus membros. A frieza do relacionamento estritamente profissional não gera o espírito de equipe necessário para a otimização da força humana da empresa. Imagina-se que este relacionamento seja baseado em princípios éticos impecáveis, sem os subterrâneos da dissimulação, da falsidade, das meias verdades, das omissões, da manipulação, das posturas cínicas, etc.

Investir no refinamento da competência de todos os colaboradores em habilidades de relacionamento humano gera resultados de excepcional impacto para a empresa, na medida em que a própria qualidade do processo decisório grupal é potencializada gerando melhores decisões. Habilidades humanas contribuem bastante, também, para uma melhor qualidade do relacionamento dentro do grupo e para o espírito de equipe.

Além disto, otimização da força humana da empresa pressupõe cooperação plena, não só ajudar quando for solicitado, mas estar atento para oferecer cooperação espontaneamente. Neste contexto a competição interna não é bem vista.

A qualidade do relacionamento dentro da empresa só atinge níveis máximos quando cada um dos colaboradores sente que é de sua responsabilidade participar ativamente para seu atingimento. Relacionamento adequado na empresa como um todo é algo que precisa ser almejado ferrenhamente pela mesma. É fundamental que valores que promovam alta qualidade humana sejam oficiais e claramente comunicados.

5.8 - ESPAÇO E LIBERDADE PARA AÇÃO

As organizações precisam criar espaços para as pessoas ocuparem, o que acontece por meio da descentralização. Espaço e liberdade são importantes para que as diferenças entre as mudanças externas e a estrutura da empresa possam ser preenchidos naturalmente no dia a dia.

Espaços naturais, que permitam um maior grau de participação de cada colaborador, só são abertos na medida em que não haja limites rígidos ao se desenhar a organização. Organogramas e descrições de cargos, muitas vezes excessivamente detalhados, podem estar cerceando a liberdade das pessoas dentro da organização, levando-as a uma maior introspecção dentro de seus cargos, em vez de uma integração cada vez maior com o todo. Esta flexibilidade organizacional é essencial para a sobrevivência das organizações nos novos tempos. É necessário que se exista um alto grau de ajustamento da ação das pessoas da organização em relação às mudanças em processo. Rossi (1995) propõe que a função da alta administração seja a de se criar um ambiente que permita o desenvolvimento e a difusão de competências dentro da organização.

O fazer acontecer na empresa é maximizado quando há liberdade para inovar. Nessas condições, novos espaços são criados constantemente em qualquer campo da empresa, na medida em que seus ocupantes estejam à busca de inovação também continuamente. A cultura da empresa deve favorecer e estimular uma experimentação constante. Mas espaço e liberdade para agir somente existem para valer quando há uma postura construtiva dos líderes em relação aos erros que possam eventualmente ocorrer no processo de experimentação.

Maior liberdade para as pessoas agirem exige, em contrapartida, maior responsabilidade de cada colaborador. Sem este equilíbrio e sem uma preparação das pessoas para que possam assumir responsabilidades cada vez maiores, não só os resultados dessa abertura não serão atingidos, mas é até provável que haja um rebaixamento da força da organização.

5.9 - CLIMA ORGANIZACIONAL

Um dos fatores mais poderosos para a geração de um ótimo clima organizacional é o próprio sucesso da empresa. Porém, não basta que a empresa seja bem sucedida para que este clima seja gerado. É fundamental que as pessoas tenham amplo conhecimento dos sucessos que a empresa colhe. Todos os colaboradores devem ser comunicados sobre as várias vitórias e conquistas da empresa.

Bernardi (1994) cita alguns condicionantes para que o clima organizacional possa possibilitar ter uma equipe motivada, são eles: empresa é respeitada no mercado e motivo de orgulho para os funcionários; o ambiente é aberto, sensível a idéias e sugestões, e propicia espaço para que cada pessoa possa desenvolver todo o seu potencial; os funcionários sabem exatamente o que é a empresa, o que ela está fazendo agora e quais são seus objetivos; as pessoas são constantemente desafiadas a fazer mais e melhor e participam ativamente das mudanças e o trabalho das pessoas é notado e, quando é o caso, enaltecido publicamente.

O clima da empresa irá depender também da qualidade da participação e envolvimento das pessoas nas atividades da empresa. Segundo Barros (1994) “um ambiente propício à participação não deixa espaço para o conflito”. A qualidade da participação é definida pela autenticidade com que se busca o envolvimento das pessoas, fator este que deve ser promovido por parte da alta administração da empresa.

Outro fator que define o clima organizacional na empresa é o próprio estado de ânimo de seus líderes. É fundamental que não haja heterogeneidade de motivação entre os líderes, tornando-se portanto essencial que este estado seja efetivamente trabalhado, em função de sua força multiplicadora. Alto envolvimento também é gerado por uma sensação de proximidade à cúpula, não necessariamente proximidade estrutural definida por um organograma. A sensação de proximidade à cúpula é mais fortemente definida por fatores como uma comunicação mais intensa e de melhor qualidade, boas informações e principalmente a sensação de possibilidade de acesso a qualquer pessoa da organização.

O clima organizacional enquanto fator estratégico, deve ser monitorado de forma refinada, para que ações corretivas sejam possíveis de serem efetivadas no tempo correto. Como a própria necessidade de existência desse monitoramento sugere, essa é uma área que deve receber alta prioridade da cúpula. Além disto, assegurar um ótimo clima organizacional depende também da não ocorrência de duchas de água fria no dia a dia da empresa, principalmente aquelas vindas de membros da alta administração. Especial atenção deve ser concedida a este aspecto, principalmente por constituir-se em algo que acontece com muita frequência nas organizações.

Estímulos positivos autênticos, gerados em todos os pontos da empresa, são um fator de excepcional força para a formação de um clima positivo na organização. Por isso, eventualmente até investimentos são necessários para treinar as pessoas e introduzir uma atitude de elogiar e estimular os colaboradores em vez de concentrar-se em críticas e apontamento de erros. Se este clima positivo definitivamente é algo de alta relevância estratégica - uma vez que potencializa as pessoas - nada mais natural que energia e recursos sejam alocados para mantê-lo em níveis adequados. É igualmente essencial que todos os colaboradores chave da empresa estejam alocando no dia a dia parte de sua energia para assegurar um clima de alta motivação.

Por fim, o clima organizacional pode ser fortemente influenciado pelos aspectos físicos do ambiente. Especialistas poderão ajudar a empresa a assegurar-se de que o aspecto motivação seja fator de decisão preponderante nas decisões relacionadas à arquitetura de interiores, e não somente mais considerados os aspectos econômicos.

5.10 - VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO

Valorizar a contribuição pode ser algo mecânico ou algo natural, fundamentado em valores humanos básicos (respeito, consideração positiva, etc.). O efeito de um e de outro é qualitativamente muito diferente, uma verdadeira mudança de patamar. Reconhecimento é algo que deve ser praticado de maneira individualizada, embora possa haver muitas situações em que verdadeiros esforços integrados de equipe devam ser valorizados. As pessoas precisam sentir que os seus esforços específicos são devidamente reconhecidos e valorizados.

Avaliar a extensão verdadeira da contribuição das pessoas deve contemplar tanto aspectos quantitativos como qualitativos e subjetivos, tanto os inerentes ao trabalho imediato quanto aqueles de alcance maior para empresa como um todo e de longo prazo. Na medida em que o processo de reconhecimento envolve dados objetivos e subjetivos, nada mais natural que haja espaço para discussão quanto a própria avaliação dos níveis de contribuição. O diálogo nutritivo entre as pessoas envolvidas sempre gera crescimento e contribui para a potencialização da força humana.

A diferença em qualidade e impacto entre um processo autêntico, verdadeiro e sincero de reconhecimento e valorização e aquele montado em jogo de aparência é bastante significativa. Entretanto, nem todos estão preparados para diferenciá-los, mesmo em se tratando de avaliar sua própria forma de atuar. Em função das mudanças, novos desafios e inovações constantes, os próprios processos de avaliação exigem melhorias e refinamentos contínuos, além do treinamento e desenvolvimento das pessoas envolvidas.

Não basta querer valorizar as contribuições. Não basta tampouco agir nesse sentido, para cumprir mais esta obrigação. Somente ações autênticas e de alta qualidade geram impacto junto às pessoas. Também aqui a qualidade de execução e implementação é algo chave. A cultura da empresa no seu todo deve estar em perfeita sintonia como o processo de valorização e reconhecimento na busca de uma potencialização máxima da força humana da empresa.

CAPÍTULO 6 - LIDERANÇA

6.1 - INTRODUÇÃO

Uma nova visão da realidade - um novo paradigma - está rapidamente transformando a base de nossas tecnologias, instituições sociais e sistemas econômicos. As empresas e o gerenciamento certamente encontram-se entre as instituições sociais mais afetadas por essa nova visão. Esta mudança de percepção do mundo, como uma máquina, para o mundo, como um sistema vivo, implica um modo diferente de entendimento em relação às empresas, que também passam a ser vistas como organismos vivos, que não podem mais ser compreendidos apenas de um ponto de vista econômico.

Torna-se evidente a necessidade de um novo estilo de liderança em que as empresas não sejam mais controladas por meio de ordens e intervenção direta, mas sejam influenciadas por meio de orientações e impulsos.

Outra consequência importante é a necessidade de líderes em todos os níveis da organização. Uma organização empresarial, sendo um sistema vivo, tem um certo grau de autonomia, uma lógica e emotionalidade própria, e, para influenciá-la em vez de tentar controlá-la, é preciso uma massa crítica de líderes em muito maior quantidade do que apenas aquela que normalmente é representada pelos cargos da cúpula da organização.

Surge assim a necessidade de se entender melhor a dimensão **Liderança** como uma das dimensões críticas da organização do futuro.

6.2 - A TRANSIÇÃO GERENCIAMENTO → LIDERANÇA

Nos anos 90, liderança é algo de fundamental valor. Mais do que nunca, as organizações precisarão de líderes - que fazem o que é certo - e não mais de gerentes - que apenas fazem certo as coisas. O grande desafio na administração destes novos tempos será a transição gerenciamento - liderança, a transformação dos gerentes e a formação ou desenvolvimento de líderes, não só para os cargos de cúpula, mas para a organização como um todo.

Na tabela abaixo tem-se as principais características, baseadas nas demonstrações de Bergamini (1994) apud Bennis, que marcam os gerentes tradicionais e também as que irão nortear os líderes do amanhã.

Gerente	Líder
principal objetivo é controlar o que se faz na empresa	principal objetivo é catalisar mudanças essenciais à empresa
gerencia através de ordens	facilitador, gerando aprendizagem
fazer certo as coisas	fazer a coisa certa
voltado para o curto prazo	voltado para o longo prazo
pensa em termos de manutenção	pensa em termos de inovação
limita e define de forma estrita a área de atuação dos subordinados	potencializa o poder das pessoas abrindo espaços para sua atuação
concentra-se em “como”	concentra-se em “o que” e “por que”
é elemento natural de estruturas hierárquicas e piramidais	é elemento essencial e natural de estruturas alternativas (em redes)
enfoca a administração, o presente	enfoca o desenvolvimento, o futuro
dá o ritmo, somente dentro da empresa	dá o tom e a direção, dentro e fora da empresa

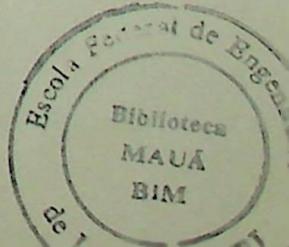
Tabela 14 - Gerente x Líder

6.3 - A BASE DA LIDERANÇA

Toda organização precisa de líderes para coordenar e direcionar o esforço de seus colaboradores na implantação de suas estratégias e na busca de objetivos. É comum que se atribuam às dificuldades para melhorar o resultado geral da empresa a deficiência no quadro de colaboradores. Entretanto, é preciso buscar a causa dessas dificuldades também na outra ponta, como por exemplo, o fato de estarem faltando líderes nesta empresa em quantidade e níveis apropriados. Esse fato conduz de forma natural a uma outra questão básica e fundamental: como uma empresa pode distinguir os verdadeiros líderes dos não líderes?

Uma forma de buscar a resposta para esta pergunta é conhecendo e refletindo sobre as características que são comuns aos líderes, apontadas de diversas formas por vários autores diferentes, que se destacam por sua força e impacto na empresa. São elas:

- energia aparentemente inesgotável, sendo capazes de trabalhar durante longas horas sem demonstrar cansaço;
- visão extremamente clara sobre qual é o negócio atual da empresa e sobre qual será num horizonte de longo prazo (cinco à dez anos adiante);
- capacidade de comunicar a seus colaboradores com objetividade cristalina não apenas essa visão, mas também os grandes caminhos que deverão conduzir a empresa à sua realização;
- administração não isolada em seus gabinetes, mas envolvendo-se pessoalmente em ações críticas do cotidiano, inclusive em contatos externos relevantes com clientes, fornecedores, concorrentes, etc;
- transmissão de poder real, energização dos colaboradores para que eles desenvolvam todo seu potencial no processo de busca dos objetivos da empresa, conseguindo canalizar a energia de todos na direção certa;
- desenvolvimento de condições de trabalho, fixação de metas desafiadoras e fazendo os colaboradores sentirem-se orgulhosos do que fazem e da contribuição social que prestam.



Percebe-se que várias dessas características são passíveis de desenvolvimento. Entretanto a questão básica está na força interior com a qual as pessoas estarão usando o que desenvolveram. Sem essa força que vem de dentro da pessoa não haverá autêntica liderança.

A força interior dos líderes provém, em grande parte, de qualidades como:

✓ **Integridade:** significa ser coerente, significa honestidade intelectual e moral em tudo o que se faz, sendo uma das virtudes mais marcantes dos líderes eficazes.

✓ **Dedicação:** tem na base uma crença apaixonada por algo. Líderes não só se dedicam apaixonadamente ao que se propõem, mas transmitem entusiasmo aos seus colaboradores, contagiando-os e conseguindo dedicação plena.

✓ **Magnanimidade:** significa ser nobre de mente e coração, ter generosidade e ficar acima de revanches e ressentimentos, é bastante semelhante à humildade. Levam as pessoas a aprenderem com seus próprios erros e a não tirarem proveito dos erros dos outros. Líderes autênticos são, por definição, magnânimos e humildes.

✓ **Abertura:** significa disposição para tentar coisas novas e ouvir novas idéias, significa também tolerância a ambiguidade e uma rejeição a quaisquer preconceitos, ouvir e compreender profundamente antes de julgar. Líderes entrosam-se com as pessoas ao seu redor e captam sua confiança exatamente por esse tipo de abertura e receptividade.

✓ **Criatividade:** uma característica ou um dom com o qual todos nascem e lamentavelmente perdem ao longo do tempo. Para recuperar a criatividade, as pessoas precisam resgatar seu senso de admiração, quebrar idéias preconcebidas e ver tudo novo e fresco, assim como faziam quando eram crianças. Líderes são pessoas criativas que se esforçam por compreender o máximo que podem de algo, para verdadeiramente ver, ouvir e entender e para relacionar e extraír algo de valor de tudo isso.

6.4 - CARACTERIZANDO UMA LIDERANÇA EFICAZ

Nada é atualmente mais vital às organizações do que sua capacidade de lidar com complexidades, ambiguidades e incertezas, desdobramentos naturais da aceleração nos processos de mudança no ambiente externo. Assegurar que a organização como um todo esteja apropriadamente sintonizada à questão de sua direção maior é o desafio central para os executivos, principalmente os da alta administração. Um desafio que aparentemente tem somente uma forma de ser enfrentado adequadamente é a liderança eficaz.

Para se compreender melhor a importância desta liderança eficaz faz-se necessário a colocação de alguns fatos que permitem a destruição de mitos à respeito da liderança e contribuem para o desenvolvimento dos mesmos. São eles:

→ **Liderança é uma habilidade latente em todas as pessoas:** ainda que grandes líderes possam ser tão raros quanto grandes atletas ou artistas todos têm potencial para liderança. Liderança é um fenômeno bastante situacional, ou seja, muito dependente do contexto e do momento em que as pessoas vivem. Muitas vezes pessoas que são líderes destacados em uma organização têm papéis comuns em outras. A verdade é que existem oportunidades de liderança em todas as organizações, e elas estão ao alcance da maioria das pessoas, basta que elas sejam adequadamente motivadas e desenvolvidas.

→ **O líder é fator de desenvolvimento de pessoas:** líderes somente são capazes de fazer suas intenções se transformarem em ação e realidade por meio da obtenção de um perfeito alinhamento da energia das pessoas com a visão que definiram. Líderes eficazes lideram inspirando outras pessoas, e não dando ordens; eles criam expectativas tangíveis, ainda que desafiadoras e recompensam o progresso. Sua função é capacitar as pessoas à usarem sua própria iniciativa e experiência.

→ **Liderança pode ser aprendida e desenvolvida:** biografias de pessoas que se têm destacado em diferentes áreas sugerem que grandes líderes já vieram ao mundo com esta característica através de uma extraordinária herança genética, ou seja, que sua capacidade de liderança de alguma forma já estava pronta. Entretanto, sabe-se que as capacidades e competências mais importantes que definem a qualidade da liderança podem ser aprendidas. Neste sentido, qualquer que seja a herança pessoal do indivíduo, suas habilidades de liderança sempre podem ser aprimoradas. Observa-se que este aprimoramento é um processo que não possui receitas ou fórmulas, pelo contrário, caracteriza-se por não ser uma ciência exata. É intensamente humano e, portanto, pontilhado de ações intuitivas, tentativas e erros, vitórias e derrotas.

→ **Líderes não são necessariamente pessoas carismáticas:** alguns líderes são carismáticos, outros não. A verdade é que, acima de tudo, os líderes são seres humanos e incorporam todas as diferenças e variações próprias a essa condição. Pessoas carismáticas são competentes em interagir com outras, assegurando assim uma certa quantidade de respeito e até mesmo admiração, mas essa competência pode ser algo natural ou algo que possa ser desenvolvido.

→ **Liderança existe em todos os níveis da organização:** liderança não é algo que existe apenas no topo da organização. Quanto maior for a estrutura da empresa, provavelmente, maior a possibilidade de existência de lideranças sendo exercidas. Com a criação de unidades de negócio por parte das empresas, haverá certamente uma multiplicação de lideranças disponíveis na organização, o que exigirá, por sua vez, um maior aproveitamento dos líderes.

6.5 - DESENVOLVENDO HABILIDADES PARA OS LÍDERES EFICAZES

O mercado procura desesperadamente o profissional perfeito, executivos capazes de comandar os processos de modernização e reestruturação das organizações que hoje deverão estar constantemente em mudança. Liderança é o que todos procuram. Mas liderança de forma isolada não é tudo. É necessário que este líder tenha habilidades, tais como: espírito de colaboração, visão, intuição, capacidade de negociação, poder, carisma, tenha uma ética bastante apurada e acima de tudo se transforme no grande catalisador de mudanças para a organização. Estas habilidades estão representadas no quadro esquemático abaixo.

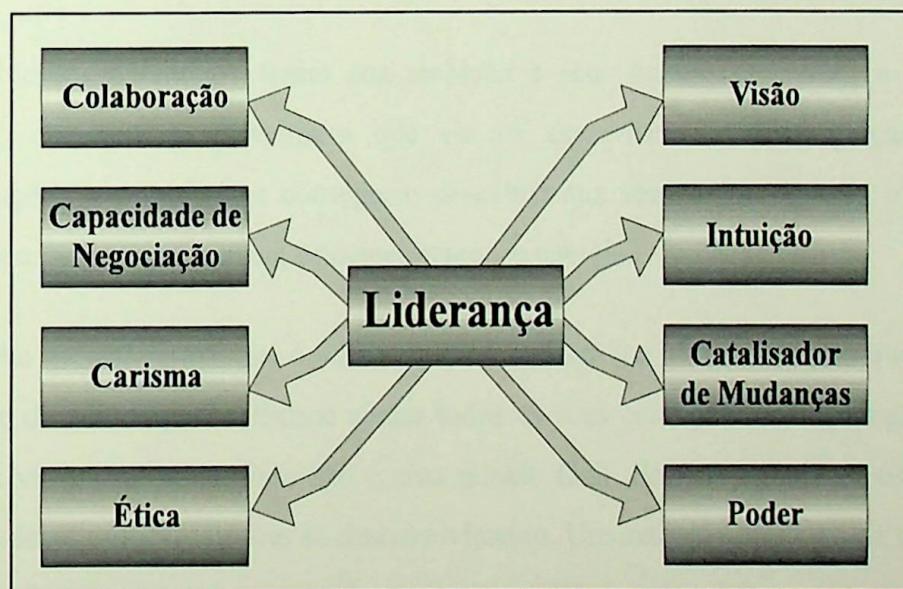


Figura 04 - Habilidades dos Líderes Eficazes

São muitas as qualidades exigidas para esse novo líder que surge. Sabe-se que através de um bom programa de aperfeiçoamento é possível desenvolver pessoas para que possam ter estas novas habilidades. O desafio está colocado. Agora cada empresa será o campo para este novo jogo.

6.5.1 - Colaboração

O fato de que o executivo principal de uma empresa deve ser um líder, no centro de uma constelação de outros executivos, não significa que ele deva ou possa vir a tornar-se uma figura cultuada, como se fosse uma estrela de cinema. Isto pode trazer vários problemas para a empresa, como por exemplo: oprimir as pessoas que ficam cultuando seu líder e se esquecem de seus próprios talentos, reprimir o aparecimento de sucessores do mesmo nível, de modo que sua saída podem paralisar uma empresa criando um vácuo no poder, etc.

Em antítese a este executivo e/ou líder estrela há o líder colaborador. As pessoas que ocupam essa posição levam vidas completamente integradas, na qual carreira e vida pessoal acoplam-se harmoniosamente. Atividades pessoais e profissionais completam-se e evoluem juntas numa relação de mútua ajuda.

Líderes autênticos fazem sua ambição e seus talentos servirem a objetivos maiores, em vez de permitirem que ele os escravizem. Assim, graças a suas qualificações e capacidades conseguem descobrir sua verdadeira vocação e realizam todo o seu potencial por meio, principalmente, de energia.

Ao mesmo tempo que o líder aprende a realizar sua visão, ele sente que também faz parte da sua responsabilidade ajudar todos os seus colaboradores a atingirem suas próprias visões pessoais. Essa não é uma missão fácil. Em muitos casos, os próprios colaboradores colocam limites ao desenvolvimento. Um exemplo disso é o de um jovem que descobre precocemente uma determinada qualidade e resolve seguir seu caminho utilizando-se apenas dela, sem se dar ao trabalho de testar outros talentos que eventualmente pudesse ter. Neste caso quando o líder percebe a potencialidade deste jovem para outros trabalhos, encontra por parte do mesmo um medo muito grande de buscar idéias novas em um terreno desconhecido e isso impede completamente seu crescimento. Líderes que detenham a característica de colaboradores não aceitam tal situação e persistem incentivando as pessoas. Neste sentido, a energia que apresenta motiva o mesmo entusiasmo nos colaboradores.

6.5.2 - Visão

Campos (1992) faz uma série de comentários à respeito das características de uma visão. Assim tem-se: uma visão deve ser iniciada pela alta administração, deve ser precedida de uma análise do meio ambiente empresarial (mercado e concorrentes) e do meio ambiente interno (ouvindo pessoas da organização), deve ser estabelecida sobre os fins e não sobre os meios, inspiradora e positiva, suficientemente abrangente e detalhada de modo que todos possam compreender sua contribuição para realizar a mesma, deve ter alcance social e, por último, determinar as estratégias para seu atingimento.

De maneira geral uma visão apresenta ainda algumas características como, por exemplo:

- Relevância: a visão deve contemplar os aspectos centrais da empresa, entre os quais: seu ambiente, sua tecnologia, seus clientes e os próprios valores se seus fundadores e atuais colaboradores;
- Futuro: visão voltada ao futuro, que ajude a definir o horizonte de médio e longo prazo para a empresa (5, 10, 15 ou mais anos);
- Desafio: visão que oferece desafio, combinação de estímulos que fazem com que as pessoas mobilizem máxima energia para atingir os objetivos;
- Comunicação: visão simples, clara e precisa, amplamente disseminada na empresa e compartilhada por todos;
- Criatividade: visão inovadora e criativa, normalmente responsável pelo diferencial em relação aos concorrentes;
- Imagem: visão associada a uma imagem, mostrando claramente onde se deseja chegar;
- Intuição: visão ligada a um sonho fruto de intuição (feeling);
- Ideal: visão representando um ideal atingível que mexe com as pessoas e as impele na direção dos objetivos

Com características como as já citadas, a visão pode transformar-se em um dos mais poderosos instrumentos à disposição da alta administração no processo de recriação da organização em resposta às mudanças em curso.

A criação da visão é o primeiro passo a ser dado, mas após sua formulação, deve-se atrair pessoas que possam realizá-la. Aqui entra o papel do líder, uma pessoa capaz de levar outras pessoas à adotar a visão como sua, compartilhando a responsabilidade por atingí-la.

O papel do líder é essencial sobretudo em tempos difíceis, quando as convicções que prevalecem na empresa são postas à prova e, somente com muita fé, principalmente por parte dos líderes, é que as pessoas poderão superar com inovação, engenhosidade e eficácia os problemas imprevisíveis, razão pela qual a presença constante do líder é imprescindível. No entanto o número de líderes deverá ser bem dosado em relação ao tamanho da empresa e estes deverão estar efetivamente disponíveis quando necessário, prestando informações adequadas e em sintonia com a filosofia da empresa e as demandas dos novos tempos.

Líderes que enfocam a importância da conexão idéia - ação (não se contentam com ação sem idéias ou com idéias sem ação) conseguem assegurar maior objetividade na busca de realização da visão maior da empresa. Aspecto importante também é a confiança total e irrestrita que deve existir por parte de todos os colaboradores em relação aos líderes.

Um dos grandes problemas ligados à visão diz respeito ao modo de transmiti-la, especialmente em empresas de grande porte. Nas atividades específicas de disseminação da visão os líderes ocupam o um papel muito importante, contornando por meio de ações rápidas, quaisquer problemas que eventualmente possam surgir.

Por fim, quando cada colaborador conseguir exercer sua máxima iniciativa, buscando aperfeiçoamentos constantes e inovações necessárias, visando atingir uma visão previamente estabelecida e compartilhada com líderes que, não só permitam que isto aconteça, mas criem condições para tal, tem-se a potencialização máxima da força humana da empresa. “Os empresários de visão terão muitas oportunidades para ter um desempenho melhor nos anos pela frente” é a afirmação de Gates (1995).

6.5.3 - Intuição

Relegada a um segundo plano pela sociedade ocidental moderna, a intuição é definida pela maioria das pessoas, principalmente por aquelas que vivem no ambiente racional da empresa, como algo irracional ou mesmo uma credo na qual não se pode basear qualquer decisão séria.

No entanto, a intuição nada tem de sobrenatural, mas constitui-se sim em uma rápida percepção da realidade sem a aplicação do raciocínio ou atenção consistentes. Pode-se considerá-la ainda como uma forma de adquirir e empregar conhecimentos e informações diretamente, sem um esforço dirigido de raciocínio lógico. A validação científica da intuição, através da comprovação de que o cérebro não está limitado somente à raciocínios lineares e opera vários processos não lineares irá impactar significativamente o gerenciamento e a educação de líderes.

6.5.3.1 - Intuição + Liderança = Visão

Logo de início, a intuição afeta a qualidade de um líder naquilo que alguns julgam ser sua função mais importante: desenvolver e disseminar a visão maior para uma organização. Como já visto, visão é algo essencial em momentos de turbulência, e essa é uma atividade altamente dependente da intuição. Soluções criativas começam a partir de uma visão, um sonho, que é fruto principal da intuição.

Alguém que assuma uma posição de liderança mas que não saiba desenvolver e usar a própria intuição tenderá a ser um burocrata, não criará, não inovará, não saberá dar rumo e orientação à organização sob sua direção.

6.5.3.2 - Intuição + Liderança = Decisão

Tomar decisões é outro papel essencial dos líderes. Várias pessoas, especialistas da área, acreditam que a intuição é sempre a responsável pela tomada de uma decisão, que dessa forma ganha um ponto positivo que é a velocidade. Na tentativa de evitar más decisões, muitos executivos acabam por não tomar decisão alguma. Neste caso, a intuição diminui a possibilidade de que isto ocorra.

Uma barreira que eventualmente pode surgir a líderes que tomam decisões usando a intuição é a suposta dificuldade de justificar ou explicar a mesma a outras pessoas. Na verdade, quando bem utilizada, da maneira e no tempo corretos, surgirão boas razões lógicas que poderão suportar este tipo de decisão.

6.5.3.3 - Intuição + Liderança = Pessoas

Liderança eficaz exige, além de visão e decisões acertadas, sensibilidade e aspectos humanos. Líderes dependem de outras pessoas para que suas visões sejam concretizadas. Assim, precisam conquistar a confiança destas pessoas e saber identificar os talentos de cada um e desenvolvê-los continuamente.

Para atuar em todas essas dimensões, os líderes precisam de intuição, como por exemplo no processo de interação com as pessoas, onde se tem muitos aspectos sutis, em sua maioria impossíveis de serem captados e decodificados pelas partes predominantemente lógicas do cérebro. Tem-se portanto que saber dar atenção à parte intuitiva.



6.5.4 - Carisma

Durante muito tempo carisma tem sido considerado como algo que as pessoas têm ou não. Entretanto, percebe-se agora que carisma, assim como outras tantas características pessoais tradicionalmente consideradas inatas, é também uma questão de grau e está associado a certas habilidades e posturas, algumas delas perfeitamente capazes de serem desenvolvidas como, por exemplo:

- Habilidades interpessoais refinadas: capacidade de ouvir atentamente e focalizar sua atenção nas pessoas com quem se comunicar. Capacidade de expressar idéias de maneira clara e de ajudar as pessoas a fazerem o mesmo. Capacidade de lidar com os próprios sentimentos e os de outras pessoas..
- Senso de Prioridade: capacidade de discernir o que é relevante e prioritário ao se comunicar e fazer com que as pessoas façam o mesmo em relação aos assuntos discutidos.
- Integridade, Competência e Confiabilidade: postura básica de cumprir o que promete e de assumir posições claras.
- Percepção do Papel da Liderança: possui plena consciência do alcance de seu papel em relação à organização
- Alto Envolvimento no que Faz: naturalidade em lidar com riscos considerando-os algo inerente à ação, agindo e envolvendo-se intensamente em tudo o que faz.
- Geração de Sentimentos Positivos nos Outros: as pessoas sentem-se valorizadas e em crescimento.

Bergamini (1994) afirma que muitas vezes o carisma é uma qualidade atribuída ao líder pelos seus subordinados, o que comprova que as habilidades acima citadas são de extrema importância para o desenvolvimento de um líder carismático.

6.5.5 - Ética

No tradicional mundo dos negócios, acontece todos os dias que as pessoas acreditam que para atingir os objetivos é preciso agir de forma flexível. Só que no centro desta flexibilidade, muitas vezes, podem estar inseridas várias questões éticas.

Pelo menos dois fatores explicam por que os executivos e empresas arriscam-se a agir de forma não ética. São eles:

- ① Falta de competência para reconhecer e lidar com questões relacionadas à ética, pois a mesma não é uma ciência exata, mas refere-se a um conjunto de normas sociais, organizacionais e profissionais que não são, na maioria das vezes, inequívocas.
- ② Muitas rationalizações e justificativas para o agir de forma pouca ética.

O mais importante é compreender que todas as decisões tomadas por executivos têm implicações éticas, cujos fundamentos estão em conceitos como verdade/mentira, bem/mal, moral/imoral e justiça/injustiça por exemplo. Logo, é indispensável que esses conceitos sejam debatidos na empresa e que a posição dos líderes quanto a eles seja amplamente conhecida. Para tanto é necessário que se quebrem preconceitos que fazem com que líderes se sintam inibidos ao discutir tais questões.

A iniciativa de quebrar esses preconceitos deve vir da alta administração, por meio de ações como campanhas de sensibilização e conscientização, treinamento, reafirmação de princípios e, acima de tudo, exemplo pessoal de comportamento ético.

Em nível individual, porém, existe uma forma prática que qualquer líder pode usar para assegurar-se de que está agindo de forma ética. Basta responder se permaneceria com as mesmas idéias caso as pessoas atingidas fossem seus amigos ou sua família.

6.5.6 - Poder

Poder, capacidade que uma pessoa tem de fazer com que outros façam o que ela quer e de evitar ser forçada a fazer o que não quer. Poder, um assunto bastante controverso que desperta fortes reações. Enquanto uns vêem como algo natural, inerente à vida das empresas, outros consideram-no como algo ilegítimo, não nobre e prejudicial.

Num ambiente que exige decisões rápidas de qualidade, os líderes precisam influenciar outras pessoas de maneira rápida e eficiente, e, para isso, recebem, obtêm e utilizam o poder. Nesse contexto sua utilização é legítima e positiva.

Chegar a uma conscientização clara quanto à questão do poder nas relações entre pessoas e áreas da organização é o primeiro e mais importante passo que a alta administração pode dar na busca do uso legítimo do mesmo.

6.5.7 - Capacidade de Negociação

Todo líder pratica diariamente dezenas de negociações, algumas de caráter externo (clientes, fornecedores, concorrentes), outras de caráter interno (subordinados, superiores). O líder pode negociar idéias, objetivos, metas, autonomia, recursos, prazos, qualidade, prioridades, parcerias, etc.

Um programa para desenvolver negociadores eficazes deve explorar de forma detalhada as habilidades básicas aplicadas a todas as situações de negociação vivenciadas pelo líder em seu dia a dia. As habilidades que influenciam a qualidade dos resultados desta negociação são muitas, mas Bergamini (1994) afirma que “o verdadeiro poder está vinculado à habilidade interpessoal”. Outras habilidades citadas pela literatura são:

- técnicas e táticas de negociação;
- capacidade de raciocinar estrategicamente;
- motivação e nível de aspiração;

6.5.8 - Catalisador de Mudanças

Percebe-se que, geralmente, as mudanças ocorrem de duas formas básicas: por meio de confiança, ou por meio de discórdia e conflito. Nesta última forma, bastante comum, os resultados alcançados não tem sido bons e, no máximo, o que acontece é o aparecimento de organizações mais combativas e agressivas em relação a novas mudanças.

Assim, problemas em processos de mudança são explicados, em grande parte, pelo fato de que as pessoas em posições de comando têm buscado impor mudanças em vez de inspirá-las. Mudanças positivas, ao contrário disso, requerem confiança, transparência e participação. E só pessoas com virtude e visão podem e conseguem mobilizar outras pessoas a perseguir objetivos e valores que pareçam tão distantes da realidade em que vivem.

Para tal, são necessários líderes inovadores, que como todas as pessoas criativas, vêem as coisas diferentemente, pensam de forma nova e original. Bergamini (1994) afirma que a eficácia do líder como agente de mudanças se baseia no conhecimento do contexto cultural da organização e na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele.

Uma recente pesquisa entre executivos de empresas, publicada na Revista Exame (1993) mostrou que 86% dos entrevistados mudariam sua vida profissional se pudessem. Os executivos percebem que tudo ao seu redor está mudando e sabem que terão de acompanhar este movimento, mas não sabem como mudar. Esses resultados evidenciam claramente a necessidade crucial dos dias de hoje, precisa-se de mais líderes que respondam a esses anseios e catalisem as mudanças necessárias por meio da própria evolução das pessoas, ou seja, de dentro para fora.

CAPÍTULO 7

O MODELO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DO FUTURO

7.1 - INTRODUÇÃO

Nos Capítulos 5 e 6 foram detalhados os fatores que influenciam as Dimensões Críticas da Empresa do Futuro: **Pessoas e Liderança**. A partir de uma análise destas dimensões e da forma como elas devem ser potencializadas pode-se chegar a alguns fatos e reflexões importantes.

Nos últimos anos, tem avançado rapidamente, em todas as áreas da atividade humana, o reconhecimento de que os desafios destes novos tempos exigem soluções que transcendem em muito as soluções convencionais que têm sido usadas até hoje. São inúmeras as evidências de que muitas das receitas tradicionais já não funcionam num mundo que se transforma a cada segundo.

Vários exemplos disso podem ser notados nas diversas áreas do conhecimento, como por exemplo nas organizações, onde a crescente especialização e a busca isolada de soluções fundamentalmente técnicas têm levado a contínuas frustrações e a uma sensação de impotência diante dos grandes desafios que se multiplicam a cada dia.

A abordagem convencional compartmentalizada, ou seja, a visão mecanicista-cartesiana, como é mais conhecida, fundamenta-se num paradigma que define o universo como uma máquina que só pode ser compreendida e analisada por meio do estudo isolado e exaustivo de suas partes.

Surgem assim, gradualmente, pessoas em campos diversos que têm passado a empregar uma nova abordagem, capaz de superar as limitações do paradigma anterior, que era fragmentário, e passar a enxergar o mundo como um todo integrado.

Essa nova abordagem reconhece que neste mundo complexo em que vivemos, as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da dinâmica do todo. Mais do que isso, reconhece que o que é chamado de partes não passa de divisões concebidas de modo artificial, não sendo, portanto, efetivamente reais. A partir desta visão o mundo passa a ser visto como uma rede de fenômenos totalmente interconectados e interdependentes.

A transição para o paradigma do todo interconectado é acompanhada por uma transformação em termos de pensamento e valores, como, por exemplo:

- do reducionismo para a visão do todo;
- do raciocínio linear para o raciocínio sistêmico;
- da utilização do lado esquerdo do cérebro (raciocínio lógico e racional) para a utilização do lado direito do cérebro (visão espacial, intuição);
- da competição para a cooperação como padrão de inter-relação entre indivíduos e instituições.

Essas mudanças básicas têm influenciado irreversivelmente a vida em sociedade e, principalmente, alterado a forma como as empresas estão se estruturando para enfrentar tais desafios. O primeiro aspecto deste novo paradigma para a empresa é a necessidade de se repensar sobre o seu próprio negócio. A concepção de negócio deve superar a visão de meros produtos e enfocar o conjunto de benefícios que a empresa provê para a sociedade. Um segundo aspecto é que o objetivo de maximizar um fator como, por exemplo, lucro ou produtividade, tão comum no paradigma antigo, é rejeitado pelo novo. A visão do todo leva ao reconhecimento de que gerenciar um sistema social significa encontrar valores ótimos, em vez de máximos, para seus fatores. A tentativa de maximizar qualquer variável isolada leva inevitavelmente ao declínio do sistema como um todo. Por último, o reconhecimento da realidade integrada sugere que divisões artificiais entre áreas de especialização funcional ou entre a própria empresa e fornecedores ou clientes não permitem lidar adequadamente com o todo. No lugar dessas divisões arbitrárias emergem redes e estruturas integrativas como, por exemplo, equipes de trabalho, grupos autônomos, alianças e parcerias.

7.2 - A EMPRESA COMO ORGANISMO VIVO

Durante muito tempo conviveu-se com a imagem da empresa como uma máquina. O próprio estilo de liderar empresas na administração tradicional era coerente com essa imagem. Ouviam-se, entre outras, expressões como: consertar, reorganizar, mexer, mudar as peças de lugar, quase sempre intervenções mecânicas vindas de cima para baixo.

A passagem do paradigma compartmentalizado para o paradigma interconectado leva, naturalmente, à teoria dos sistemas vivos.

Hoje, enxerga-se a empresa como um organismo vivo e não mais como uma máquina. Na empresa-organismo todos os componentes são seres vivos, autônomos, embora interdependentes enquanto conjunto, e não peças inanimadas de um grande e complexo mecanismo.

Furlin (1995) considera as empresas como “organismos vivos, formadas por um sistema social planejado, não natural, sustentado pelas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas de seus colaboradores, os quais formam um todo unitário e complexo, interdependente entre si”.

Vários exemplos de sistemas vivos podem ser apresentados. Os seres humanos, as comunidades, entre outros, são exemplos de sistemas vivos formados por ecossistemas que consistem em diversos organismos e seres inanimados em interação.

Quando um sistema vivo é dissecado, suas propriedades são destruídas em elementos isolados. Embora se consiga distinguir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes. Portanto, a abordagem de sistemas vivos não se concentra nos seus blocos básicos, mas nos princípios de sua organização, suas interações e inter-relações.

Berndt (1995) sugere o conceito de organizações como sistemas saudáveis, dizendo que “as organizações, vistas como sistemas integrados de pessoas, interagindo com outras organizações sociais e o meio ambiente, serão consideradas saudáveis conforme o padrão das relações que estabelecem em todos os níveis”.

Assim, considera-se uma organização saudável quando ela apresenta as seguintes características:

① Organização Multinível: uma das propriedades chave dos sistemas vivos saudáveis é sua tendência a organizar-se em múltiplos níveis (sistemas e subsistemas). Cada um dos níveis forma um todo em relação aos seus componentes e, ao mesmo tempo, é parte de um todo maior.

② Estabilidade Dinâmica: num sistema vivo saudável, manter-se estável quer dizer estar em equilíbrio, e isto depende de um mecanismo de feedbacks múltiplos entre suas partes, seus subsistemas. O equilíbrio de um sistema vivo é mantido pelas flutuações interdependentes e contínuas de todos os seus componentes. Portanto, para ser saudável, o sistema precisa ser flexível. Quanto mais dinâmico o estado de um organismo, maior sua flexibilidade e maior sua habilidade de adaptar-se a condições ambientais em mudança.

③ Auto-Organização: um sistema vivo saudável é auto organizável, ou seja, sua ordem interna não é imposta pelo ambiente, mas estabelecida pelo próprio sistema. Isto ocorre porque os sistemas vivos mantêm um alto grau de autonomia, embora isto não signifique que eles sejam isolados de seu ambiente. Pelo contrário, eles interagem continuamente. Mas essa interação não determina seu padrão de organização, ainda que possa alterar sua estrutura. A distinção entre padrão de organização de um sistema e sua estrutura é um aspecto chave da teoria da auto organização. O padrão de organização de um sistema vivo é a totalidade de relacionamentos que definem suas características essenciais. A estrutura de um sistema vivo é a concretização física do seu padrão de comportamento. Portanto, fica fácil de entender o fato de que estes sistemas mantém sua identidade mesmo ao longo de mudanças estruturais contínuas.

Diante dessas características, citadas anteriormente, surgem novos fatores de evolução da empresa, agora considerada como um organismo vivo, como estão representados na figura abaixo:

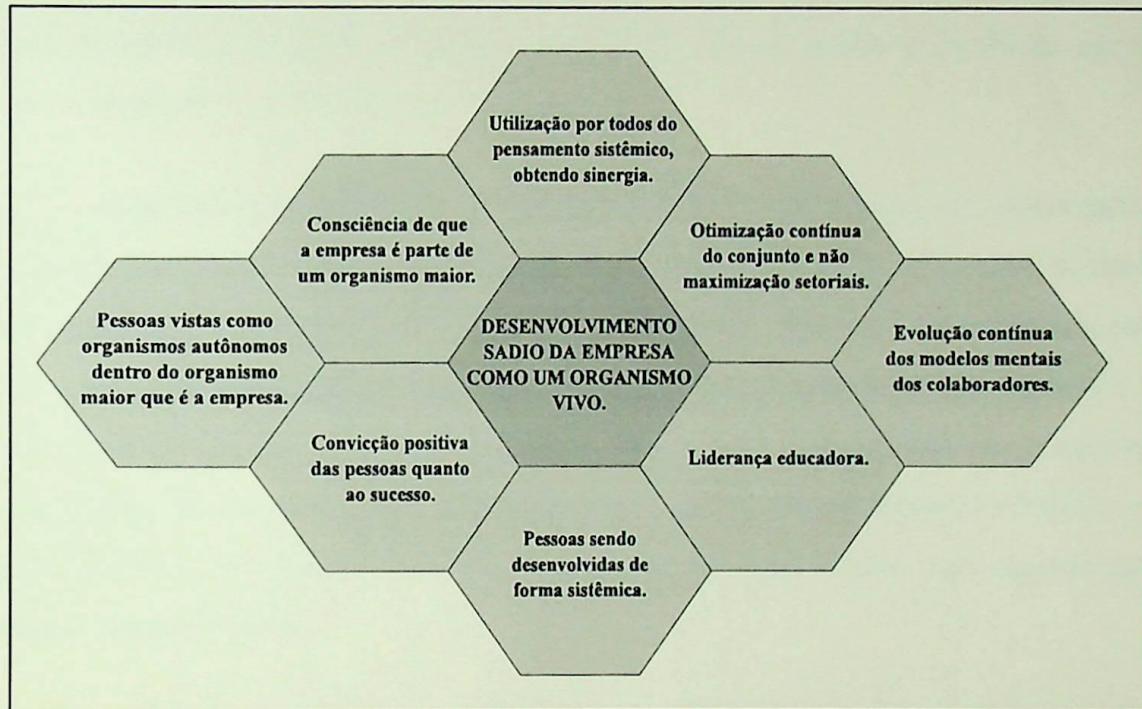


Figura 05 - Fatores de Evolução da Empresa como Organismo Vivo

Mudar a forma como a empresa é vista nos dias de hoje, ou seja, mudar a forma de pensar a respeito das organizações, é algo que não é fácil e nem se consegue da noite para o dia. É um processo que exige muito trabalho, muita persistência, mas principalmente, muita humildade para admitir que há muito a aprender. Dentro deste aspecto considera-se que a evolução da nossa forma de pensar e compreender o mundo ao nosso redor não é uma tarefa técnica. É uma jornada de crescimento interior e, sendo assim, não pode ser imposta de cima para baixo. No máximo, essa evolução pode ser facilitada por processos educacionais positivos, construtivos, que respeitem o ser humano no seu todo. Além disso, este processo de crescimento interior exige a decisão íntima por parte da própria pessoa de querer evoluir, querer tornar-se um aprendiz a todo momento, numa autêntica postura de autodesenvolvimento.

7.3 - UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA APRENDIZAGEM

À medida que o novo paradigma sistêmico, holístico e ecológico começa a penetrar o pensamento das pessoas e essas passam a enxergar seus negócios de maneira mais dinâmica, o trabalho dessas mesmas pessoas estará cada vez mais ligado ao aprendizado. Castro (1995) afirma que, hoje em dia, um outro fator de produção precisa ser considerado: o conhecimento.

Segundo Mohrman (1995) “é importante para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente”. Ele acrescenta ainda que “simplesmente para sobreviver, as organizações do futuro precisarão inovar, melhorar seus processos e se remodelar”. Já Garvin (1993) preconiza que a enorme quantidade de programas fracassados dentro da empresa se deve ao fato de que as organizações tem falhado em compreender uma verdade básica: “**a melhoria contínua requer um engajamento com a aprendizagem**”.

Surge a partir destas considerações o conceito da Organização Voltada para a Aprendizagem (Learning Organization). Senge (1990) define as Organizações Voltadas para a Aprendizagem como aquelas “nas quais as pessoas expandem continuadamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”. Garvin (1993) conceitua uma Organização Voltada para a Aprendizagem como “uma organização capacitada para criação, aquisição, transferência de conhecimento e na modificação de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e novos discernimentos”.

Outros autores definem o que vem a ser aprendizado organizacional, como por exemplo Mohrman (1995), quando afirma que “o aprendizado organizacional ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho, a fim de antecipar e/ou reagir à mudança ambiental”.

Certamente a Organização Voltada para a Aprendizagem é o tipo de organização que sucederá aquela organização tradicional, voltada para o controle. Neste novo tipo de organização muda-se a preocupação predominante, que, em vez de se basear somente no trabalho de evitar erros, passa a aprender continuamente a partir destes próprios erros, o que na verdade é a maneira pela qual as crianças aprendem e que faz lembrar do fato de que, no fundo, o aprendizado faz parte da nossa natureza e assim todo ser humano gosta de aprender.

A partir disto, surge o desejo de se construir este tipo de organização. Inicialmente este trabalho enfrenta três desafios básicos:

■ O próprio sistema tradicional de gerenciamento, no qual toda a atividade de pensar é feita no topo, e não há virtualmente nenhuma atividade de pensar na base, cuja idéia geral é de que o topo pensa e a base executa. Assim, o desafio está em mudar os princípios que estão na base do sistema de gerenciamento atual.

■ Como desenvolver a capacidade de pensar de todas as pessoas na organização, entendendo-se que existem muitas coisas a aprender sobre como ajudar pessoas a desenvolver sua capacidade. Assim, o desafio está em desenvolver a qualidade de pensar de uma forma tal que todos os colaboradores vejam cada vez melhor o sistema maior no qual estão operando.

■ Como lidar com o profundo cinismo que prevalece em muitas organizações, cinismo esse produto das tradições autoritárias que imperaram no passado. Assim, o desafio está em se conseguir estabelecer por toda a organização um diálogo contínuo, aberto e centrado na verdade.

Para se iniciar a caminhada rumo a construção desta organização e vencer estes três desafios básicos necessita-se primeiro decidir realmente querer ser uma "Learning Organization". Sabe-se hoje que este caminho é totalmente possível, pois, o conhecimento é algo que pode ser construído, ou seja, elaborado.

Após a tomada desta decisão torna-se fundamental um profundo conhecimento sobre como desenvolver as competências necessárias para realmente fazer a organização aprender de forma integrada o tempo todo.

Thurbin (1995) e Castro (1995) apresentam em seus trabalhos uma explicação resumida das cinco disciplinas de Senge (1990), colocadas como práticas que visam desenvolver a capacidade de aprender. São elas:

① Raciocínio Sistêmico: é a disciplina composta de um conjunto de conhecimentos, que têm como objetivo levar a compreender as organizações de forma integrada e dinâmica, e que dispõe de instrumentos conceituais que permitam lidar com essa percepção. A idéia do raciocínio sistêmico, ou pensamento sistêmico, é de ter todos aprendendo que uma ação ou uma série de acontecimentos causam impacto na forma de outros pensarem e agirem. Assim, torna-se mais claro todo o conjunto e evidenciam-se as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

② Domínio Pessoal: é a disciplina que procura esclarecer continuamente e aprofundar a visão pessoal, desenvolvendo a paciência e observando a realidade de forma objetiva. Fundamental para manter uma tensão criativa entre as visões e metas pessoais, por um lado, e a realidade do mundo, do outro lado.

③ Modelos Mentais: é a disciplina que permite que as pessoas se tornem conscientes dos modelos através dos quais elas pensam e tomam decisões, possibilitando a avaliação de sua conveniência e da oportunidade de modificá-los.

④ Visão Compartilhada: é a disciplina que leva ao desenvolvimento de visões e objetivos capazes de motivar um grupo de pessoas, conduzindo-as a uma ação coordenada. É a capacidade de transmitir aos outros a imagem de futuro que se pretende criar.

⑤ Aprendizagem em Grupo: é a disciplina que consiste em ativar o processo de aprendizagem de equipes, o que ocorre num nível superposto aos processos individuais. O aprendizado em grupo é fundamental, pois a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.

As disciplinas de aprendizagem são apresentadas na figura abaixo:

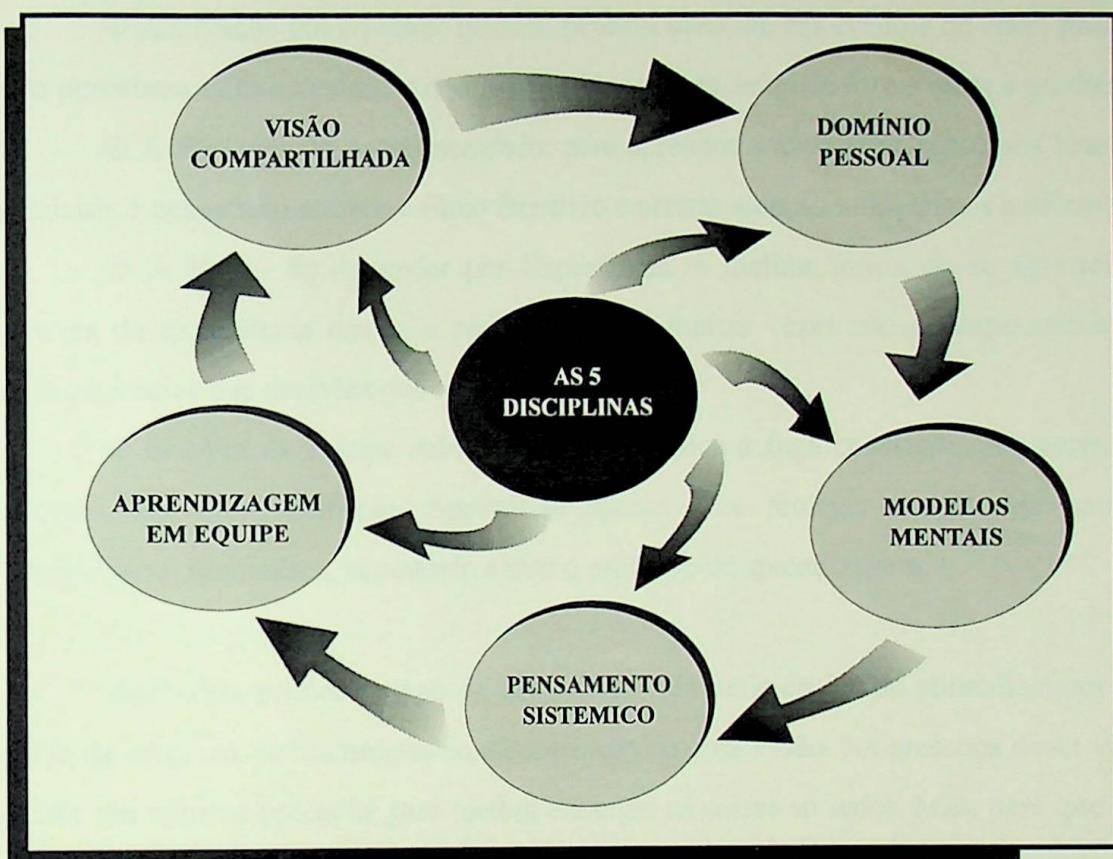


Figura 06 - As Cinco Disciplinas de Aprendizagem de Peter Senge

7.3.1 - Praticando as Cinco Disciplinas

Uma maneira de se promover as cinco disciplinas por toda a organização é através da sistematização de sua colocação. No início Senge (1990) sugere um diagnóstico para identificar, compreender e sanar as sete deficiências de aprendizagem que são por ele citadas:

- ① Eu sou meu cargo: as pessoas concentram-se somente em suas próprias funções e não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto;
- ② O Inimigo Está Lá Fora: tendência das pessoas em colocarem a culpa em pessoas, organizações ou elementos de fora do seu contexto de trabalho;

③ A Ilusão de Assumir o Comando: se traduz pela característica de proatividade assumida pelas pessoas, mas que na verdade pode significar uma reatividade disfarçada;

④ A Fixação em Eventos: pessoas pensam somente em eventos de curto prazo e não percebem outras mudanças que podem estar acontecendo de forma lenta e gradual;

⑤ A Parábola do Sapo Escaldado: para aprender a identificar processos lentos e graduais é necessário reduzir o ritmo frenético e prestar atenção também nas sutilezas;

⑥ A Ilusão de Aprender por Experiência: a melhor forma de se aprender é através da experiência direta, o problema é que muitas vezes não se experimenta as consequências das decisões que foram tomadas;

⑦ O Mito da Equipe Administrativa: significa a fuga constante, por parte das equipes, do questionamento. Aprende-se apenas a se proteger do fato de parecer inseguros ou ignorantes, impedindo assim o processo de aprendizagem.

Após esta primeira etapa de diagnóstico das deficiências de aprendizagem por parte da empresa, se faz necessário a construção de uma Visão. Na presença desta visão existe um enorme potencial para melhor enxergar as coisas ao redor. Mas, para que isto aconteça de forma eficaz, esta visão tem que ser compartilhada por todos, ou seja, em primeiro lugar pratica-se a disciplina da Visão Compartilhada.

Quando todos conhecerem a visão maior da empresa, está na hora de começarem a prática do Domínio Pessoal, que permitirá uma ligação entre os objetivos pessoais de cada pessoa com o objetivo maior da organização. Além disso, o domínio pessoal é responsável pela manutenção da tensão criativa, que é uma força capaz de conduzir as pessoas para o discernimento do que é importante e a enxergar com mais clareza a realidade do momento. O resultado disso é o aprendizado contínuo

Com o domínio pessoal já em desenvolvimento, facilita-se o processo de compreensão e alteração constante dos Modelos Mentais, o que leva a possibilidade de aceitação e utilização prática de vários conceitos e idéias até então impossíveis de serem discutidas. Isto viabiliza a criação de um ambiente onde a inovação flui de maneira bastante suave.

Após esta fase, inicia-se então a busca do aprendizado em grupo ou equipes. Dentro das organizações, percebe-se que o aprendizado em grupo têm três dimensões fundamentais como coloca Senge (1990):

- ✓ o grupo deve aprender a canalizar o potencial de muitas mentes de maneira que a inteligência em conjunto seja maior que a soma das individuais;
- ✓ necessidade de se realizarem ações inovadoras, coordenadas;
- ✓ existe a influência dos membros de um grupo sobre outros grupos, podendo assim, uma equipe auxiliar a outra, difundindo as técnicas de aprendizagem em grupo.

A prática desta disciplina requer a utilização conjunta de diálogo e discussão. No diálogo ocorre a colocação livre e criativa de idéias sobre questões complexas e cada pessoa escuta a outra sem manifestar sua opinião. Já na discussão são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se a melhor idéia para ser colocada em prática por todo o grupo. Dessa forma consegue-se obter como resultado uma aprendizagem do grupo muito maior que a soma das aprendizagens individuais.

Por fim, trabalha-se com a quinta disciplina, considerada a mais importante, e a que integra todas as demais, que é o Raciocínio ou Pensamento Sistêmico. Senge (1990) cita as principais leis que regem esta disciplina. São elas:

1. Os problemas de hoje provêm das soluções de ontem;
2. Quanto mais você insiste, mas o sistema resiste;
3. O comportamento melhora antes de piorar;
4. A saída fácil geralmente conduz de volta à porta de entrada;
5. A cura pode ser pior que a doença;
6. Mais rápido significa mais devagar;
7. Causa e efeito estão intimamente relacionados no tempo e no espaço;
8. Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados;
9. Você pode assobiar e chupar cana - mas não ao mesmo tempo;
10. Dividir um elefante ao meio não produz dois elefantes pequenos;
11. Não existem culpados.

Esta disciplina pode ser mais bem compreendida quando confrontada com o paradigma antigo de pensamento fragmentário. Assim, apresenta-se a tabela abaixo:

Pensamento Fragmentário	Pensamento Sistêmico
Análise e decomposição são a forma básica de adquirir conhecimentos	Síntese e composição são a forma básica de adquirir conhecimentos
Organismos ordenam-se em estruturas hierárquicas organizadas em uma série de escalões com níveis de poder. Símbolo: pirâmide.	Organismos ordenam-se naturalmente em múltiplos níveis determinados pelo processo de propagação da informação e trocas entre eles, sem relações de subordinação. Símbolo: árvore.
Os fenômenos possuem propriedades objetivas, independentes da mente de quem os observa. Os observadores são objetivos. O método científico tem essas qualidades e, portanto, é a única forma válida para geração de conhecimentos.	Observadores e observados estão mutuamente interconectados e formam parte de um todo indissociável. Os resultados da observação dependem dos modelos mentais do observador, que precisam ser explicitados e trabalhados.
O conhecimento acumulado pode ser comparado a um edifício composto por leis ou princípios fundamentais.	A realidade é uma rede intrincada de relacionamentos e as descrições das pessoas formam uma rede de conceitos e modelos sem que alguns sejam mais fundamentais que outros.
As teorias científicas estabelecidas oferecem a única descrição completa e definitiva da realidade. Os métodos científicos descrevem a natureza com exatidão .	Teorias e conceitos são aproximações da realidade. Diversas são as formas válidas para descrever a realidade e adquirir novos conhecimentos.

Tabela 15 - Pensamento Fragmentário x Pensamento Sistêmico

7.3.2 - Construindo uma Organização Voltada para a Aprendizagem

Garvin (1993) propõe que as Organizações Voltadas para a Aprendizagem sejam capacitadas em cinco atividades, que constituirão os alicerces básicos para sua construção:

- ✖ **Solução sistemática dos problemas:** utilização de métodos, ferramentas e filosofia da Qualidade Total;
- ✖ **Experimentação com novas abordagens:** busca sistemática e teste de novo conhecimento, através de programas contínuos (melhoria contínua como preconizada pela Qualidade Total) e projetos de demonstração únicos (mudanças holísticas, em nível de sistemas, brusco desligamento do passado, abordagem a partir do zero, como preconizada pela Reengenharia);
- ✖ **Aprendizagem da própria experiência e história passada:** revisão de sucessos e falhas, avaliação sistemática e registro das lições aprendidas que permitam o acesso fácil por parte de todas as pessoas da organização;
- ✖ **Aprendizagem com as experiências e melhores práticas alheias:** utilização do Benchmarking como forma de investigação e aprendizagem das melhores práticas, assegurando que estas serão reveladas a todos, analisadas, adotadas e implementadas;
- ✖ **Transferência de conhecimento rápida e eficientemente para toda a organização:** programas de educação e treinamento corretamente orientados para espalhar de forma ágil e eficiente, por toda a organização, todas as idéias e informações necessárias, catalisando o processo de aprendizagem em grupo.

Para que tais alicerces possam ser estabelecidos é preciso que se crie um verdadeiro ambiente que propicie a aprendizagem.

7.3.3 - Controle da Qualidade Total (TQC) como meio de operacionalização da Organização Voltada para a Aprendizagem

Segundo Macedo (1994) o Controle da Qualidade Total ou Total Quality Control (TQC) é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão a partir de idéias americanas, com base em elementos de diversas fontes. Entre estas fontes pode-se citar:

- aspectos do trabalho (especialização) de Taylor;
- controle estatístico do processo de Shewart;
- ciclo PDCA de Deming;
- planejamento da qualidade de Juran.

Macedo (1994) comenta ainda que a expressão *Total Quality Control (TQC)* deve ser creditada à Feigenbaum, um americano que considerava ser esta metodologia apenas para especialistas. Já o TQC no estilo japonês tem como principal característica a busca do envolvimento de todas as pessoas da empresa, em todos os níveis hierárquicos na busca sistemática do controle da qualidade em todas as atividades da empresa, utilizando-se para isso da educação e treinamento.

Além desta característica pode-se afirmar que o TQC no estilo japonês tem ainda outros três elementos importantes:

1. busca do envolvimento de outras funções gerenciais, não só a manufatura;
2. meta de melhoria contínua;
3. atenção com a definição de qualidade do ponto de vista do cliente.

De modo simplificado a implantação do TQC pode ser colocada através de algumas ações:

- ampla divulgação, através de treinamentos, dos *conceitos, métodos e ferramentas do TQC* à todas as pessoas da organização;
- utilização prática do método gerencial do *Ciclo PDCA*;
- formação de grupos ou equipes para *Análise de Processo e Solução de Problemas*;

Além destas ações sabe-se que para atingir o objetivo final do TQC, que é a satisfação dos clientes (Consumidor, Empregados, Acionistas e Sociedade), é necessário o desenvolvimento de três frentes de trabalho, são elas:

1. Desenvolvimento do Ser Humano: garantia do moral dos funcionários;
2. Gerenciamento Funcional: garantia da qualidade do processo;
3. Gerenciamento Interfuncional: garantia da qualidade em novos projetos.

Os meios mais comuns e adequados de se trabalhar nestas três frentes são:

1. Desenvolvimento do Ser Humano: educação e treinamento, implantação do 5S (Senso de Utilização, Ordenação, Limpeza, Higiene e Auto disciplina), programas motivacionais, Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's);
2. Gerenciamento Funcional: gerência da rotina, implantação de itens de controle, análise do processo (fluxogramas), padronização, solução de problemas, PDCA da rotina, PDCA da melhoria, utilização de ferramentas estatísticas (coleta e tratamento de dados), sistema de garantia da qualidade;
3. Gerenciamento Interfuncional: planejamento estratégico, gerenciamento pelas diretrizes, benchmarking, desdobramento da função qualidade (QFD).

A partir de um conhecimento rápido da forma de implantação do TQC, feito anteriormente, pode-se afirmar ser este um meio adequado de criação do ambiente necessário ao desenvolvimento dos alicerces básicos da Organização Voltada para a Aprendizagem. A comprovação disto pode ser feita de duas maneiras: teórica e prática.

Turrioni (1995) propõe que o Controle da Qualidade Total (TQC) pode facilitar o processo de aprendizagem através da padronização e da solução de problemas, e, afirma ainda, que a aprendizagem coletiva é catalisada pelos grupos que se interrelacionam para obter o controle dos processos. Assim, propõe que o ambiente necessário à construção da Organização Voltada para a Aprendizagem seja estabelecido com base neste mesmo Controle da Qualidade Total (TQC), seguindo o caminho apresentado por Campos (1992) como representado na figura a seguir.

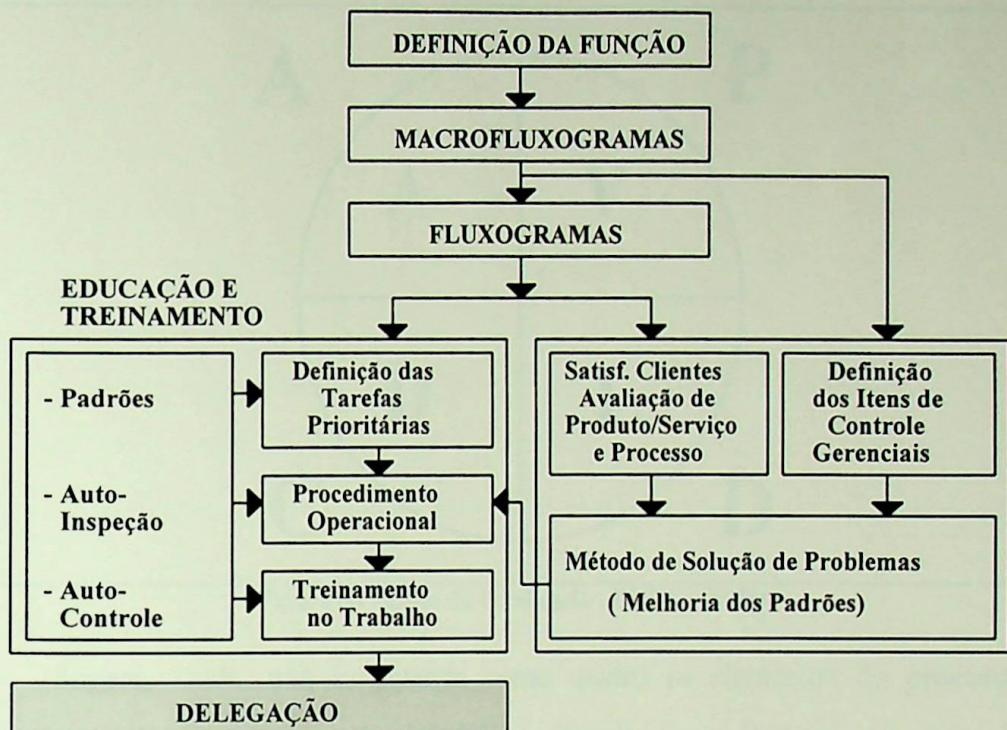


Figura 07 - Atividades do Controle da Qualidade Total

Tal proposta é reafirmada por Castro (1995) que assegura ser a Qualidade Total um processo de transformação das organizações tradicionais em adaptativas, ou seja, preparadas para as mudanças ambientais e voltadas para o aprendizado.

Outra forma de se estabelecer o ambiente adequado à construção da Organização Voltada para a Aprendizagem é o de se entender o ciclo Planejar, Fazer, Verificar e Atuar (Ciclo PDCA), que é base de todos os programas de aprimoramento da qualidade, como sendo a representação de um ciclo de aprendizagem.

Como melhorar os esforços sistemáticos de formular hipóteses diferentes, conduzir experimentos, analisar estes experimentos cuidadosamente e difundir o que foi aprendido ajustando o que for necessário é exatamente o ciclo de aprendizagem. Castro propõe que o ciclo da qualidade (ciclo PDCA) seja entendido e difundido como ciclo VIDA - Visão, Implementação, Discernimento e Ajuste, conforme mostra a figura:

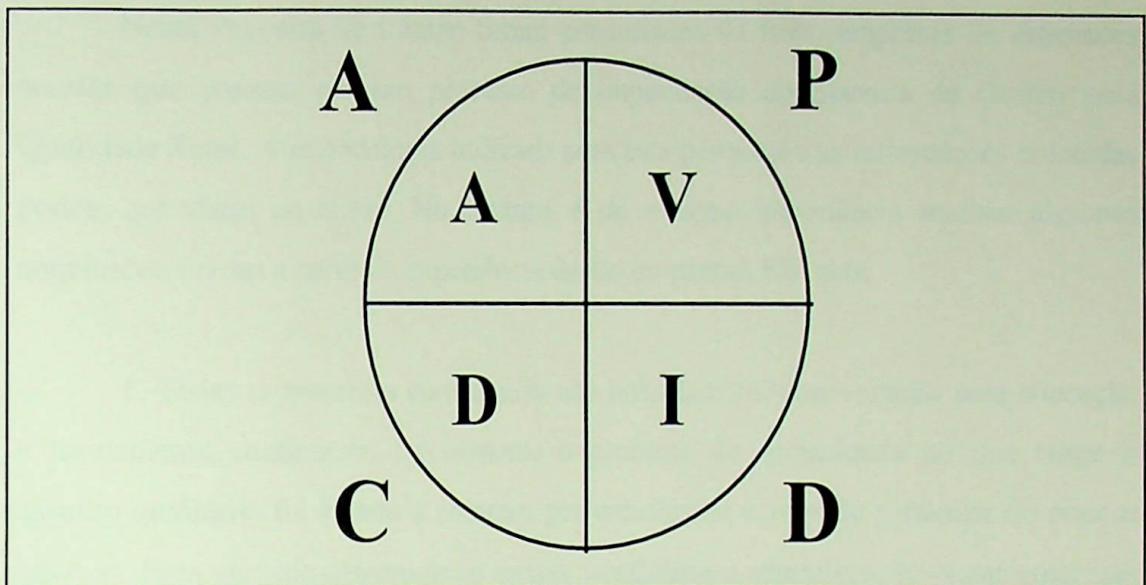


Figura 08 - Ciclo da Qualidade - PDCA = VIDA

Sugere, ainda, que se entenda como quatro os elementos do processo de aprendizagem representados pelo ciclo VIDA: Decidir, Fazer, Refletir e Conectar. Estes elementos teriam uma ligação com as disciplinas de aprendizagem apresentadas por Senge (1990) que, neste caso, contribuiriam para o processo de aprendizagem. Este relacionamento está representado na tabela a seguir:

Elementos de Aprendizagem	Disciplinas de Aprendizagem				
	Pensamento Sistêmico	Domínio Pessoal	Modelos Mentais	Visão Compartilhada	Aprendizagem em Equipe
Decidir	Forte	Forte	Médio	Forte	Médio
Fazer	Médio	Forte	Fraco	Médio	Fraco
Refletir	Forte	Médio	Forte	Médio	Forte
Conectar	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte

Tabela 16 - Elementos de Aprendizagem x Disciplinas de Aprendizagem

Assim, de acordo com os autores aqui citados pode-se comprovar, teoricamente, que o Controle da Qualidade Total é um meio adequado de operacionalização da Organização Voltada para a Aprendizagem. No entanto faz-se ainda necessário uma comprovação prática que dê sustentação a esta proposta. Isto foi obtido através de uma Pesquisa de Campo, apresentada em anexo à este trabalho, onde foram colhidas informações essenciais para tal comprovação.

Nesta Pesquisa de Campo foram consultadas 03 (três) empresas de diferentes setores que passam por um processo de implantação do Sistema de Gestão pela Qualidade Total. A metodologia utilizada para esta pesquisa e as informações coletadas podem ser vistas no anexo. No entanto, é de extrema importância analisar algumas conclusões tiradas a partir da experiência destas empresas. São elas:

1. Todas as empresas consultadas não possuíam culturas voltadas para educação e treinamento continuado. Inicialmente o processo de aprendizado no que tange o assunto qualidade foi levado a empresa por entusiasmo e vontade particular de poucas pessoas. Essa vontade conseguiu ao menos sensibilizar a administração destas empresas permitindo o início do processo de implantação. Passado algum tempo, e graças ao treinamento intensivo, percebe-se que estas empresas estão adquirindo junto a suas culturas a necessidade de melhorar o nível educacional das pessoas e investir incessantemente em treinamento, seja ele externo ou no trabalho.

2. Outra comprovação do fato acima citado é a adoção por parte destas empresas de escolas, com a finalidade de possibilitar à seus funcionários o retorno à sala de aula e a consequente melhoria de seu nível educacional. Isto mostra que a importância do aprendizado está sendo reconhecida por parte das empresas frente, é claro, a necessidade gerada com o processo de implantação da qualidade.

3. Em termos de utilização de métodos e técnicas, ficou claro para as empresas, ser de extrema importância não só o conhecimento teórico destas ferramentas como sua efetiva prática e aprendizado constante com os eventuais erros cometidos. Dentre os métodos utilizados, pode-se citar:

3.1 - Implantação do 5 S: reconhecidamente a técnica mais fácil de se assimilar e praticar. Graças a esta facilidade conseguiu gerar resultado rápidos excelentes principalmente em termos de motivação das pessoas, devido a melhoria do ambiente de trabalho. O 5 S permite a criação de um ambiente físico e mental mais adequado ao trabalho, possibilitando assim que as pessoas possam participar com maior efetividade

das atividades e decisões. Além disto, promove o crescimento da pessoa como ser humano quando esta passa a se responsabilizar pela manutenção de seu ambiente de trabalho e pela qualidade do resultado que está sendo gerado. Esta técnica atingi a todas as pessoas, mas aquelas mais simples e sem informação são as que apresentam os melhores resultados, pois despertam para a necessidade de adquirir maiores conhecimentos, o que irá significar todo um mundo novo surgindo.

3.2 - Padronização: tem como objetivo dar previsibilidade ao processo e garantir a qualidade dos produtos gerados por este processo. Isto parece gerar vários efeitos nas pessoas. Um deles é o fato de que quando se faz as pessoas participarem da confecção de um padrão, elas se interessam em estudar e conhecer melhor seus processos por não quererem opinar de forma equivocada, assim, sentem necessidade de aquisição de novas informações. Outro ponto é que na padronização sempre surge uma pessoa que consegue sintetizar e acordar melhor as diferentes opiniões, com isto pode-se entender que o aspecto liderança está sendo efetivamente praticado. Por último o fato de o processo ter maior previsibilidade e com isto apresentar menos problemas motiva as pessoas participantes a buscar novas e melhores soluções para outros casos até então esquecidos, devido sua dificuldade. Isto cria um ambiente onde as pessoas podem colocar sua criatividade em busca de inovações que irão garantir a constante adaptação dos processos a necessidade externa.

3.3 - Gerência da Rotina: a utilização de itens de controle aliado ao atingimento de metas, principalmente por parte das gerências, faz com que esta comece a se preocupar não mais com apenas problemas corriqueiras que surgiam, diminuídos com a padronização, mas sim com possíveis melhorias que poderão ser executadas. Só que estas melhorias necessitam de conhecimento profundo do processo levantando a necessidade das pessoas envolvidas em aprender mais e constantemente. O fato de se ter uma meta a ser atingida auxilia a motivação das pessoas que gostam de ser desafiadas. Por outro lado vêm a tona o lado líder do gerente, que através de uma coordenação eficiente de sua equipe poderá mostrar sua capacidade em atingir as metas.

3.4 - Solução de Problemas: este método possibilita uma união mais forte das pessoas. Seu objetivo é solucionar um problema, obtendo uma melhoria em termos físicos e financeiros e impedindo que este problema retorne. Nas empresas o método de solução de problemas foi um caminho encontrado para unir esforços em torno de uma dificuldade do grupo. Percebe-se que com a prática deste método as pessoas passam por uma etapa de crescimento técnico e interpessoal, ou seja, ganham novos conhecimentos em nível técnico e pessoal.

3.5 - Método Gerencial Ciclo PDCA: a utilização do ciclo PDCA como método gerencial está presente em todas as empresas consultadas e em todos os casos de implantação de outros métodos citados anteriormente. O ciclo PDCA constitui a base de funcionamento de todo o processo de implantação da qualidade. Inicialmente seu uso é um pouco difícil, mas com certeza, quando se aprende a girar o PDCA os resultados começam a aparecer. A própria forma com que o PDCA foi estabelecido, em termos de um círculo que deve ser constantemente girado, mostra a preocupação com a melhoria contínua e consequente aprendizado contínuo. Na prática ficou constatado sua capacidade de se tornar um ciclo de aprendizado.

4. O simples fato da alta administração ter se comprometido com o processo de implantação da qualidade e entendido que o objetivo maior da empresa é buscar a satisfação das pessoas (cliente, funcionário, acionista e sociedade) faz com que existam comprovações de que a empresa iniciou um processo de aprendizado. Começa a existir por parte destas empresas uma preocupação em relação ao levantamento constante das necessidades de seus clientes, em analisar as atitudes e posturas de seus concorrentes e mais importante a se preparar para todas estas prováveis mudanças que terão que acontecer para atender a estes novos requisitos. Isto faz com que na cultura da empresa passe a existir uma vontade em se aprender mais para alcançar o sucesso.

Outras comprovações como estas citadas poderiam ser comentadas. O importante é que pode-se perceber na prática, através dos resultados e conclusões da Pesquisa de Campo, que o processo de implantação da qualidade cria os alicerces básicos, em concordância com Garvin (1993) e outros autores citados, para a construção de uma Organização Voltada para a Aprendizagem.

Além disto, percebe-se na prática que o Controle da Qualidade Total (TQC) é um sistema que possibilita, através da utilização de seus métodos e filosofia, a criação de um ambiente capaz de propiciar a otimização das dimensões Pessoas e Liderança.

Dentro deste contexto pode-se concluir, como comprovado anteriormente, que uma forma adequada de uma empresa se estruturar como uma Organização Voltada para a Aprendizagem é a de iniciar rapidamente com os métodos, técnicas, filosofias e ferramentas da Qualidade Total.

Pode-se dizer também que as organizações, que desejam tornar-se viáveis no futuro, terão que apresentar algumas outras características como:

- aplicação contínua de recursos que possibilitem o desenvolvimento de habilidades e conhecimento em toda a organização;
- modelos organizacionais flexíveis e ágeis; com formação de grupos de staff com grande capacidade de solucionar problemas;
- estrutura vista como algo temporário, organizações mais preparadas para usar estas estruturas e seus sistemas como ferramentas estratégicas;
- organização fortemente participante de uma grande comunidade de outras organizações com as quais aprenderá e partilhará conhecimentos;
- a alta administração atuando de forma a comunicar de forma clara a visão da organização e desafiando a mesma a obter níveis de excelência na implementação de suas orientações.

Sobreviver, evoluir num ritmo próprio, estabelecer alianças, criar um ambiente de motivação, inovação e criatividade, potencializar a força humana, tudo isso são desafios que as organizações vencerão, quando efetivamente concretizarem uma visão diferente da atual, onde **o aprendizado constante será o ponto chave para o sucesso.**

CONCLUSÃO

Novos paradigmas, novos patamares de qualidade, alterações no ambiente empresarial cada vez mais rápidas e maiores, um novo padrão de liderança, a transição de hierarquia para redes, a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade baseada na informação e no conhecimento, a mudança de planejamento estratégico para a intenção estratégica mobilizadora, de mudanças de cima para baixo para transformações biológicas, de crescimento máximo a desenvolvimento sustentável, de competição predatória para a cooperação, alianças e parcerias, o resgate de valores essenciais e a emergência de uma nova ética empresarial são indicadores dos tempos atuais.

Não são poucas as modificações que as empresas precisarão catalisar para sintonizar-se com os desafios dos novos tempos, para sobreviver e continuar evoluindo. Para que isto possa acontecer, é importante, primeiro, que as organizações e as pessoas que as conduzem mudem sua maneira de pensar, se abram para um novo mundo que está nascendo e possam através de uma visão compartilhada com toda a comunidade da organização caminhar em direção ao futuro.

Outro aspecto fundamental é saber priorizar alguns fatores ou dimensões realmente importantes para esta caminhada. Neste ponto as dimensões **Pessoas e Liderança** se sobressaem.

Portanto, percebe-se a necessidade de um modelo organizacional que seja capaz de estabelecer o clima necessário para otimização destas dimensões. O modelo organizacional que se mostra adequado à este contexto é a **Organização Voltada para a Aprendizagem**. Este tipo de organização se caracteriza por apresentar pessoas capazes de aprender a pensar melhor e a criar e que, além disso, podem expandir essa capacidade, visando atingir os resultados que desejam, criando, assim, uma situação em que estarão continuamente aprendendo como aprender juntas.

Por outro lado, este tipo de organização só é possível quando se têm as dimensões Pessoas e Liderança em caminho de otimização. Portanto conclui-se que a organização do futuro será aquela onde as dimensões Pessoas e Liderança estarão frequentemente impulsionando a empresa em direção à aprendizagem e este tipo de modelo organizacional estará, continuamente, realimentando o processo de otimização das dimensões. Tal estrutura é apresentada na figura à seguir:

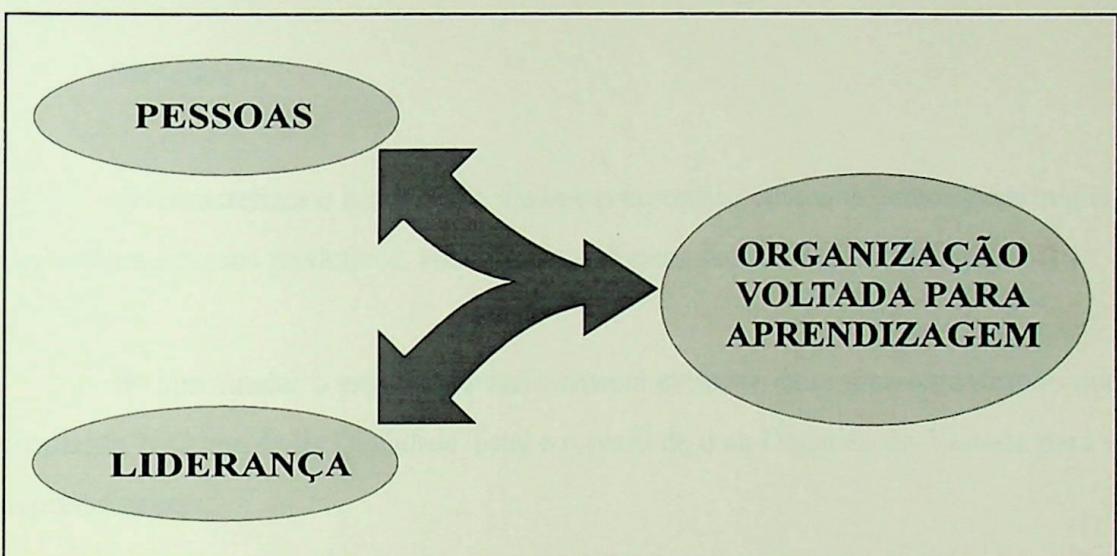


Figura 09 - Inter-relacionamento das Dimensões Pessoas e Liderança e a Organização Voltada para a Aprendizagem

Conclui-se também que um método gerencial que se mostra adequado para operacionalizar a construção deste modelo organizacional, a Organização Voltada para a Aprendizagem, vem a ser o **Controle da Qualidade Total (TQC)**, pois contém em seus fundamentos básicos a otimização das dimensões Pessoas e Liderança, apresenta o ciclo PDCA como método de aprendizagem e possui técnicas que possibilitam a empresa iniciar o processo de aprender a aprender.

Neste mundo de rápidas mutações, não basta querer mudar, é preciso saber como mudar. As Organizações Voltadas para a Aprendizagem possuem a tecnologia suficiente para permitir que possam aprender a mudar e se preparem para os desafios do novo século que se aproxima. **Aprender será a vantagem competitiva da organização do futuro.**

RECOMENDAÇÕES

A partir do desenvolvimento deste trabalho surgiram várias linhas possíveis de pesquisa que inicialmente fugiam do escopo proposto no mesmo, mas que por serem de importância para o aprofundamento do conhecimento do tema seriam convenientes como objeto de investigação futura.

São elas:

- caracterizar o ambiente de mudanças específico para uma determinada região ou setores e ramos produtivos, visualizando-se formas de possíveis reordenações;
- aprofundar o estudo do relacionamento existente entre uma organização que implanta o Controle da Qualidade Total e o perfil de uma Organização Voltada para a Aprendizagem;
- avaliar as empresas que atualmente estão implantando o Controle de Qualidade Total, verificando o grau de adequação das mesmas em desdobrar-se na construção de uma Organização Voltada para a Aprendizagem.

ANEXO

PESQUISA DE CAMPO

1. INTRODUÇÃO

Este Anexo apresenta os resultados da Pesquisa de Campo realizada como parte integrante deste trabalho. Esta pesquisa foi desenvolvida no período de 01/05/1996 à 10/05/1996 junto a n empresas.

Como este trabalho tem um objetivo acadêmico, o acesso as informações foi facilitado por todas as empresas consultadas, entretanto foi pedido que seus nomes e alguns outros dados sobre sua constituição não fossem divulgados. Adotou-se a partir disso a nomenclatura de Empresa X, Y, Z, etc. Da mesma forma os nomes das pessoas entrevistadas foram omitidos e substituídos pelos respectivos cargos.

2. OBJETIVO DA PESQUISA

Esta Pesquisa de Campo teve como objetivo coletar informações sobre experiências práticas de empresas e pessoas na implantação do Controle da Qualidade Total (T.Q.C.) como Sistema de Gestão, e comprovar que este método pode ser utilizado como meio de construção de uma Organização Voltada para a Aprendizagem.

Em função disto privilegiou-se a coleta de informações baseadas em experiências particulares de várias pessoas, pertencentes a diversos níveis hierárquicos da empresa, no processo de implantação do T.Q.C..

3. METODOLOGIA UTILIZADA

Utilizou-se como critério de escolha das empresas o fato de as mesmas estarem implantando o T.Q.C., e este fato ser de conhecimento da sociedade de maneira geral. Não foi determinado nem uma região geográfica específica, nem um ramo ou setor de produção. Ao contrário, escolheu-se empresas de regiões e setores completamente diferentes.

Um critério importante na escolha das empresas foi a possibilidade de acesso a maior quantidade de informações possíveis, em relação ao processo de implantação do T.Q.C., e também o acesso irrestrito a qualquer funcionário da empresa visando adquirir dados reais dos resultados deste processo de implantação.

Não se levou em conta o tempo em que estas empresas estavam no processo de implantação do T.Q.C., mas esta foi uma informação levantada e que serviu para futuras conclusões.

Para uma maior eficácia na coleta de informações foi utilizado o método de Entrevista Um a Um. Esta entrevista não tinha uma série de perguntas pré montadas, o que poderia induzir as pessoas à algumas respostas, mas sim, apenas um roteiro básico onde deixava-se aberta a possibilidade do entrevistado em manifestar sua opinião pessoal e profissional à respeito do assunto.

Inicialmente era entrevistado o Coordenador da Qualidade da empresa, onde era feito um apanhado geral (retrospecto) do processo de implantação do T.Q.C. pelo qual a empresa já passou e qual seu ponto atual. Eram também coletadas informações quanto a visão deste coordenador em relação as eventuais mudanças pelas quais a empresa passou e continua passando, principalmente no que tange as pessoas.

Após a entrevista com o Coordenador da Qualidade, procurou-se ouvir pessoas de diferentes níveis hierárquicos. Assim, foram escutados a Alta Administração, Diretores, Gerentes, Supervisores e Operários.

Para o relato dos resultados desta pesquisa adotou-se o seguinte roteiro:

1. Informações Gerais da Empresa;
2. Informações sobre o Processo de Implantação do T.Q.C.;
3. Entrevistas (relatos e depoimentos);

4. PESQUISA DE CAMPO

4.1 - EMPRESA X

4.1.1 - Informações Gerais da Empresa

Setor	Agrícola
Número de Funcionários	620
Faturamento Médio Anual	R\$ 40.000.000,00
Capital	Privado/Familiar
Representante da Alta Administração	Diretor Financeiro

4.1.2 - Informações sobre o Processo de Implantação do T.Q.C.

Início do Processo	08/1994
Tempo Total de Implantação	21 meses

Ações Iniciais	Características
Seminário de Conscientização para Alta Administração e Gerência	6 horas/40 participantes
Formação de Grupos de Cumbuca	8 grupos de 05 participantes
Curso Gerência Qualidade Total	40 horas/02 participantes
Seminário Interno	Apresentação conclusão dos Grupos de Cumbuca
Elaboração do Planejamento Estratégico	Implantação do T.Q.C. como um dos itens prioritários

Elaboração do Plano de Implantação do Sistema de Gestão pela Qualidade Total, composto de três divisões principais:

- Implantação do 5 S;
- Implantação da Padronização;
- Crescimento do Ser Humano.

Para cada uma destas divisões foram feitos planos de ação e executadas ações específicas, conforme relatado abaixo:

1. Implantação do 5 S

- Formação de um grupo responsável pelo plano de implantação;
- Treinamento do grupo no Conceito 5 S;
- Discussão entre os elementos do grupo sobre melhor forma de se implantar;
- Elaboração de um Plano de Implantação;
- Confecção de uma cartilha do 5 S para ser usada no treinamento;
- Treinamento de toda a empresa no 5 S (Curso 24 horas - teoria + prática);
- Início da execução, implantação prática por setores;
- Formação de equipes por setor com o supervisor como responsável.

2. Implantação da Padronização

- Formação de um grupo responsável pelo plano de implantação;
- Decisão de se voltar a padronização para conquista do certificado ISO 9001;
- Treinamento do grupo em padronização com enfoque na ISO 9001;
- Preparação de um plano de implantação;
- Preparação de uma cartilha com os requisitos da norma;
- Treinamento de toda a empresa na cartilha (Curso 16 horas - teoria + prática)
- Treinamento especial para os supervisores (Curso 24 horas - teoria + prática)
- Início da implantação prática nos setores;
- Realização de Auditorias Internas como forma de avaliar o processo;
- Realização da Pré Auditoria para certificação.



3. Implantação do Crescimento do Ser Humano

- Contratação de um profissional para a área de Recursos Humanos (psicóloga);
- Formação de um grupo responsável pelo plano de implantação;
- Discussão dentro do grupo da melhor forma de se implantar;
- Decisão pela linha de maior investimento em Educação e Treinamento;
- Busca de maior integração entre funcionários, empresa e sociedade;
- Trabalho visando a mudança de postura por parte do sindicato;
- Apoio ao processo de implantação do 5 S através dos treinamentos;
- Apoio ao processo de implantação da Padronização através dos treinamentos;
- Programa de visitas à empresa pelos familiares dos funcionários;
- Instituição de atividades esportivas para os funcionários;
- Estruturação de uma escola, surgida à pedido dos próprios funcionários, em razão da necessidade de se obter maior conhecimento.

4.1.3 - Entrevistas (relatos e depoimentos)

Coordenador do TQC:

“ No início do processo foi feito um diagnóstico da empresa e percebeu-se que existiam vários projetos sendo implantados, mas que nenhum deles tinha força suficiente para alavancar seu crescimento e garantir sua sobrevivência. Assim, decidiu-se pela procura de um modelo de gestão que permitisse atingir tais objetivos. Isto foi feito através de um Seminário para Alta Administração sobre a Gestão pela Qualidade Total.

Após o seminário foram formados grupos de cumbuca para discutir o assunto e por um período de cerca de 6 (seis) meses isto aconteceu sem grandes alterações, até que foi realizado um Seminário Interno de conclusões dos grupos.

Neste meio termo eu e o Diretor Financeiro fizemos o Curso Gestão pela Qualidade Total da Fundação Christiano Ottoni. O resultado final foi a aceitação e comprometimento por parte da Alta Administração da entrada da empresa no Sistema de Gestão pela Qualidade Total (TQC).

Foi montado então uma equipe encarregada de elaborar um Plano de Implantação que acabou tendo três divisões principais: 5 S, Padronização e Crescimento do Ser Humano. Iniciou-se assim o processo de implantação da Qualidade Total.”

“ O grande diferencial que o TQC trouxe para empresa foi a mudança de mentalidade quanto a importância do investimento em educação e treinamento. Antes de seu início simplesmente não se falava nisso aqui dentro. Hoje o funcionário, ser humano, está sendo considerado uma prioridade para garantir nosso futuro. Nossa maior acerto foi ter buscado o envolvimento das pessoas na adaptação do método a cultura da empresa.”

“ Um dos grandes momentos do nosso programa foi a fundação de uma escola, em convênio com a prefeitura. Com este projeto iniciou-se o trabalho de alfabetização, que hoje conta com 60 funcionários. É impressionante notar o crescimento destas pessoas.”

“ A empresa teve que privilegiar a busca pelo certificado ISO 9001, que deverá ser conseguido até julho deste ano, porém, não foram esquecidos outros programas, mais ainda, o 5 S foi e está sendo a sensação do programa de implantação, pois todos gostam de praticá-lo e já estão começando a levá-lo para suas casas e famílias.”

“ Os problemas não acabaram. Confusões de várias espécies ainda existem. Estamos passando por uma das maiores crises financeiras que a empresa já conheceu, devido a falta de vendas com o recuo do setor agrícola do país. Entretanto é de consciência geral de que se não fosse o TQC, talvez estivéssemos fechados. Temos muito a fazer, o importante é que agora sabemos pelo menos que existem sempre coisas a serem melhoradas e aprendidas.”

Alta Administração:

“A decisão de se implantar o TQC veio quando percebemos que ao final de um ano muito bom de vendas não tínhamos obtido quase nenhum lucro. O processo todo tem sido bastante exaustivo, mas os resultados já começaram a aparecer. Tivemos que nos reestruturar, e finalmente percebemos que precisamos investir nas pessoas se quisermos continuar sobrevivendo.”

Gerente 1:

“Quando o processo se iniciou tinha muito receio. Qualquer mudança gera um certo medo. Após algum tempo percebi que a coisa não era tão complicada e facilitaria bem meu serviço. Hoje tenho uma vontade muito grande de continuar aprendendo.”

Gerente 2:

“Aqui na empresa todos tinham em mente que as melhorias dependiam somente da compra de equipamentos mais modernos. Isso acabou quando percebemos que apenas com limpeza e organização conseguimos obter índices bastante bons de produtividade.”

Operário 1:

“Quando a padronização chegou a meu setor achei que só iria piorar a situação pois aumentaria o número de papel. Após o treinamento e com o início da elaboração dos procedimentos entendi que seria este o caminho para melhorar nosso trabalho.”

Operário 2:

“Vários colegas que participavam das reuniões para padronização sentiram a necessidade de frequentar uma escola, voltar a estudar, pois muitas vezes eles queriam manifestar sua opinião e não sabiam escrever ou se expressar adequadamente. No meu caso foi excelente, decidi continuar um curso técnico que havia parado e conhecer melhor os manuais dos equipamentos que utilizo.”

4.2 - EMPRESA Y

4.2.1 - Informações Gerais da Empresa

Setor	Produtos Térmicos
Número de Funcionários	800
Faturamento Médio Anual	R\$ 55.000.000,00
Capital	Privado/Familiar
Representante da Alta Administração	Vice Presidente Executivo

4.2.2 - Informações sobre o Processo de Implantação do T.Q.C.

Início do Processo	01/1993
Tempo Total de Implantação	40 meses

Ações Iniciais	Características
Seminário para Alta Administração	08 horas/08 participantes
Curso Gestão pela Qualidade Total para Gerentes	36 horas/ 50 pessoas
Formação dos Grupos de Cumbuca	06 grupos de 08 participantes
Seminário Interno	Apresentação das conclusões dos grupos de cumbuca
Elaboração do Plano de Implantação	Apresentação e Aprovação pela Alta Administração

O Plano de Implantação previa as seguintes macro ações:

1. Disseminação da Filosofia;
2. Estruturação para a Qualidade Total;
3. Desenvolvimento do Ser Humano;
4. Implantação da Rotina;
5. Gerenciamento pelas Diretrizes;
6. Certificação;
7. Acompanhamento da Implementação;
8. Estabelecimento de Sistemas de Medição - Custos.

Estas macro ações foram desdobradas em pequenos planos contendo ações executáveis, como por exemplo:

1. Disseminação da Filosofia: a) Conscientização da Alta Administração - Cursos, Seminários, Visitas Técnicas, Método da Cumbuca, Leitura de Livros Técnicos; b) Disseminação da Filosofia em Todos os Níveis - Determinar Ciclo de Palestras, Organizar e Realizar Cursos Internos, Criar Veículo de Comunicação;
2. Estruturação para Qualidade Total: Criar Comitê Diretivo e Centro de Promoção da Qualidade - Estabelecer Membros e Responsabilidades;
3. Desenvolvimento do Ser Humano: a) Criar Estrutura para Desenvolvimento Pessoal - Desenvolver Plano de Carreira, Definir Política de Cargos e Salários, Reavaliar Plano de Benefícios, Promover Cursos Profissionalizantes, Criar Programa de Avaliação Motivacional e de Resultados, Realizar Avaliação Médica Periódica; b) Promover Relacionamento com o Sindicato - Criar canal de comunicação formal; c) Desenvolver Relacionamento com a Comunidade (Interna/Externa) - Incentivar participação dos funcionários em eventos comunitários, Desenvolver Programa de Controle Ambiental, Tornar Grêmio dos funcionários mais participativo;
4. Implantação da Rotina: a) Implantar 5 S - Divulgação, Educação e Treinamento, Determinar Áreas Críticas, Criar Grupos de Trabalho; b) Executar Shake Down da Empresa - Promover Levantamento de Fatos e Dados, Analisar e Determinar Prioridades, Definição da Área Piloto; c) Implantar a Rotina na Área Piloto - Promover Shake Down, Padronizar Situação Atual, Educar e Treinar nos Padrões, Definir Itens de Controle, Girar PDCA, Divulgar Resultados Obtidos; d) Definir Itens de Controle - Levantar Áreas Prioritárias e Definir Itens de Controle; e) Definir Macro Fluxo - Estabelecer Fluxo do Processo, Estabelecer Relação Cliente x Fornecedor;

5. Gerenciamento pelas Diretrizes: a) Elaborar Manual de Gerenciamento - Definir Diretrizes Estratégicas para Consolidação da Implementação; b) Promover Melhorias das Rotinas; c) Estabelecer Metas e Objetivos - Definir Objetivos e Formalizar Compromissos;

6. Certificação: Certificação da Empresa e de Fornecedores - Formação de Profissionais, Levantamento da Situação Atual, Implantação da Norma ISO 9002, Conscientização e Treinamento dos Fornecedores, Contratação de Empresa Certificadora;

7. Acompanhamento da Implementação: a) Implementação da Auditoria - Criar Plano e Manual de Auditoria, b) Definir Itens de Controle do Plano de Implementação, c) Executar Auditoria da Realização do Plano - Checar processo de implementação, divulgar resultados, d) Atualização do Plano de Implementação - Girar PDCA, Revisar Metas;

8. Estabelecer Sistema de Medição - Custos: a) Conhecer Custos - Definir um Sistema de Custos, Analisar Variações Custos, Estratificar Custos, Divulgar Resultados, b) Controlar Custos - Reduzir custos para melhorias, Implantar Custos Integrado.

De todo o processo, os melhores resultados foram notados com a Implantação do 5 S, Desenvolvimento do Ser Humano e Certificação. No ano de 1995 foram gastos cerca de 21.000 horas de treinamento, sendo que para este ano estão programadas cerca de 40.000 horas. Em Outubro de 1995 foi feita uma atualização do Plano de Implementação, onde avaliou-se o mesmo até aquele momento e resolveu-se priorizar algumas etapas daqui para frente. As escolhidas foram: processo de certificação, treinamento no trabalho, padronização e gerenciamento pelas diretrizes.

Em Janeiro de 1996 foi realizado um seminário de Desdobramento das Diretrizes, onde foi estabelecida a meta principal da empresa para o ano e desdobrada nos diversos setores da empresa.



4.2.3 - Entrevistas (relatos e depoimentos)

Coordenador de TQC:

“O Programa de Qualidade Total aqui na empresa começou devido a insistência de alguns gerentes de se conhecer com maiores detalhes o que significava a filosofia e o método do TQC. A partir disso, foi realizado um Seminário para Alta Administração onde tentou-se vender a idéia e necessidade da importância de se adotar um novo modelo de gestão para a empresa. Foram também treinados um grupo de 50 pessoas que na época eram os líderes em todos os setores.”

“No início percebe-se claramente que existe um interesse muito mais pessoal, na aquisição de novos conhecimentos, do que uma preocupação com a efetiva utilização do método no dia a dia da empresa. Isto foi considerado natural e positivo, uma vez que primeiro as pessoas precisavam acreditar e conhecer o novo método para depois levar para seu trabalho. Após algum tempo, verifica-se que muitas dessas pessoas já passaram a encarar o TQC não como simplesmente um programa, mas sim como a melhor maneira de se trabalhar. É claro que ainda existem resistências, e espera-se que elas sejam vencidas com uma dose maciça de treinamentos e aplicação prática dos conceitos.”

“Um dos resultados que mais me agradou foi a implantação do Programa 5 S. A participação dos colaboradores da empresa foi surpreendente. Na fábrica, nos escritórios, nas gerências todos se envolveram, e isto garantiu o sucesso do programa na sua primeira etapa. O 5 S foi levado com muita criatividade também. Mereceu destaque as atividades do teatro, do “Sr. 5 S” e do personagem criado o Gil Goma Limpa.”

“Outro resultado que já está começando a aparecer foi a estruturação do Manual de Garantia da Qualidade e seus procedimentos. As pessoas dos setores estão entendendo que é muito mais fácil trabalhar com um padrão já estabelecido e estão contribuindo para este processo. Sentimos no início uma dificuldade muito grande de explicar as pessoas o que era e como redigir estes procedimentos. Mas aí entrou o treinamento e estamos conseguindo seguir melhor com nosso caminho.”

Gerente de Recursos Humanos:

“Fui a responsável direta pela implantação dos programas 5 S e do Desenvolvimento do Ser Humano. Nestas duas áreas os resultado já são visíveis. Tivemos grandes dificuldades mas entre um tombo e outro estamos conseguindo realizar nossa parte.”

“Em relação ao programa 5 S, hoje entendemos ser o mesmo a base da Qualidade Total na empresa. Sem a sua implementação sabemos que o programa de qualidade se tornaria muito difícil de evoluir. Cabe salientar que a partir do 5 S foram geradas algumas ações de extrema importância, como por exemplo: teatro de conscientização para toda a empresa, criação do personagem “Vilão do 5 S” com envolvimento das famílias e principalmente dos filhos dos empregados, formação de comissões setoriais para manutenção do 5 S, etc.”

“Muito nos impressionou as mudanças ocorridas a partir do 5 S, entre elas podemos citar: grande aceitação por parte dos funcionários, forte comprometimento com relação a redução do desperdício no trabalho e também em casa, interesse da família e da comunidade em conhecer o programa 5 S e ainda melhoria da comunicação através de uma maior integração entre as pessoas.”

“O programa de desenvolvimento do ser humano também tem gerado resultados bastante significativos. O principal deles foi o fato de termos fundado em nossas instalações uma escola, especialmente para atender nossos funcionários. Ela funciona dentro da empresa, conta com 6 professores, e seu horário foi elaborado de forma a facilitar o estudo para os funcionários. No primeiro momento tivemos 29 alunos matriculados e esperamos um aumento deste número brevemente.”

“Além da escola cabe ressaltar que todos na empresa passaram a enxergar a importância do treinamento, como melhor forma de aprendizado de novas habilidades, na busca contínua de melhorias dentro da empresa. Assim educação e treinamento passaram a ser prioridades aqui dentro.”

Alta Administração:

“Percebemos que pela primeira vez em muito tempo, com a aplicação da metodologia da qualidade, os esforços de todas as pessoas, entre eles diretores, gerentes e funcionários em geral, estão voltados para um mesmo ponto, possibilitando uma sinergia maior.”

“Cabe salientar o trabalho que a área de recursos humanos vem desenvolvendo. Antes este setor já mostrava uma forte preocupação com os funcionários. Com a implantação do TQC isto foi reforçado e hoje investe-se muito mais em capacitação das pessoas (educação e treinamento).”

Gerente 1:

“Através do trabalho que está sendo desenvolvido estamos conseguindo atingir um nível de garantia da qualidade onde os prazos de entregas são cumpridos com maior rigor e isto acaba aumentando a motivação das pessoas.“

Opinião dos Operários em relação à escola:**Operário 1:**

“Eu me matriculei na escola devido ao próprio trabalho na empresa, necessidade de acompanhar a evolução. A minha expectativa é que traga benefícios no futuro, ou seja, melhoria no desempenho no trabalho.”

Operário 2:

“Parei de estudar muito cedo, aqui se tem facilidade devido ao horário conciliado Trabalho/Escola. Espero conseguir o certificado e progredir na empresa.”

Operário 3:

“Estudava em outra escola, era mais cansativo, aqui é mais fácil para entrosar com os colegas e o horário é melhor. O resultado que estou tendo é muito melhor do que esperava.”

4.3 - EMPRESA Z

4.3.1 - Informações Gerais da Empresa

Setor	Alimentos
Número de Funcionários	500
Faturamento Médio Anual	R\$ 55.000.000,00
Capital	Privado/Italiano
Representante da Alta Administração	Diretor Adjunto Industrial

4.3.2 - Informações sobre o Processo de Implantação do T.Q.C.

Início do Processo	12/1993
Tempo Total de Implantação	30 meses

Ações Iniciais	Características
Seminário para Alta Administração e Gerência	08 horas/15 participantes
Curso Gestão pela Qualidade Total - Módulo I	20 horas/40 participantes
Curso Gestão pela Qualidade Total - Módulo II	20 horas/40 participantes
Formação de Grupos de Cumbuca	05 grupos de 08 participantes
Seminário Interno	Apresentação das conclusões dos grupos de cumbuca
Elaboração do Plano de Implantação	Apresentação e Aprovação pela Alta Administração

O Plano de Implantação estava constituído das seguintes ações:

- ★ Constituição do Comitê de Implantação do TQC, com as seguintes funções: avaliar e aprovar a proposição do Plano de Ação para Implantação do TQC feita pelo Coordenador do TQC; acompanhar a evolução e o cumprimento do Plano de Implantação do TQC; recomendar ações corretivas nos casos necessários; analisar a conveniência de expansão do Plano para outras Unidades; divulgar os resultados por toda a Holding.
- ★ Constituição do Escritório do TQC, com as seguintes funções: propor diretrizes (metas + medidas) para Implantação do TQC a serem aprovada pelo Comitê de Implantação do TQC; propor o Plano de Ação para Implantação da Qualidade Total; preparar material para o treinamento em TQC; executar a educação e o treinamento em TQC; fornecer consultoria interna para o desenvolvimento gerencial dos chefes de seção e superiores; ajudar as gerências na implantação do TQC; elaborar o orçamento da implantação do TQC; organizar eventos internos e externos relacionados ao TQC; monitorar todo o processo de implantação do TQC; apresentar o resultado atual para o Comitê de Implantação do TQC; difundir os resultados do TQC por toda a empresa.
- ★ Elaboração e Divulgação da Política da Qualidade;
- ★ Implantação da Gerência da Rotina, com as seguintes ações: estabelecimento dos itens de controle gerenciais; curso " Gerência da Qualidade Total I " para gerentes e algumas pessoas de staff destas gerências; reuniões de acompanhamento entre os gerentes e o consultor externo, periodicidade mensal; reuniões entre os gerentes e com a gerência Industrial, periodicidade quinzenal.
- ★ Implantação da Padronização, com as seguintes ações: formação de Grupos da Qualidade que desenvolverão tarefas específicas, tais como desenvolvimento de procedimentos operacionais, treinamentos internos, etc; curso " Gerência da Qualidade Total I " para técnicos e supervisores; reuniões de acompanhamento entre os grupos, o Coordenador de TQC e o consultor externo, periodicidade mensal.
- ★ Implantação do 5S, com as seguintes ações: confecção e divulgação do Manual de Boas Práticas de Manufatura por toda a empresa; confecção e divulgação do Manual de Procedimentos Internos por todas as chefias da empresa; confecção e divulgação dos Conceitos de 5S por toda a empresa.

* Implantação da Metodologia de Solução de Problemas, com as seguintes ações: formação de grupos de resolução de problemas, que terão como tarefa básica buscar a melhoria de processos através do uso da Metodologia de Solução de Problemas; curso " Gerência da Qualidade Total II " para gerentes, staff, técnicos e supervisores; reuniões de acompanhamento entre os grupos e o consultor externo, periodicidade mensal.

4.3.3 - Entrevistas (relatos e depoimentos)

Coordenador do TQC: "As principais atividades práticas realizadas foram:

1. Trabalho de conscientização e mudança de comportamento por parte das gerências;
2. Confecção por parte dos funcionários, de procedimentos de execução do trabalho de diversas áreas;
3. Confecção do Manual de Boas Práticas de Manufatura e treinamento de todos os funcionários no conteúdo do manual;
4. Início de implantação do Gerenciamento da Rotina através de gráficos gerenciais (Itens de controle) apresentados mensalmente e que permitem uma visão padronizada de todo o desempenho da Unidade;
5. Elaboração e Apresentação da Política da Qualidade para toda a empresa;
6. Implantação dos 5 S em toda a Unidade;
7. Programa de Visitas a outras fábricas que estão trabalhando com Qualidade;
8. Formação de novos Grupos da Qualidade visando resolução de pequenos problemas da Unidade, com intuito maior de se iniciar o trabalho de atendimento ao padrão de normas ISO 9000;
9. Confecção de um Informativo Interno da Unidade.
10. Confecção e início de implantação do Manual de Diretrizes de Garantia da Qualidade, obedecendo as Normas ISO 9000;
11. Implantação e condução do PROMAD - Programa Municipal de Alfabetização de Adultos, com a finalidade de dar educação básica aos funcionários da unidade;
12. Início de um projeto na área ambiental, com o apoio do Ministério da Agricultura e que foi marcado pelo plantio de mudas de árvores frutíferas na unidade;

Os principais resultados práticos alcançados foram:

ÁREA INDUSTRIAL:

1. *Adequação do lay-out:* alinhamento das tubulações - tanques; construção área de embalagens; instalação fábrica de suco; retirada de equipamentos sem uso efetivo.

2. *Manutenção da Instalação Industrial:* pintura e reforma da Unidade (melhoria do visual geral); início de um programa de manutenção preventiva para os equipamentos; adequação as normas de Segurança do Trabalho (utilização de EPI; proteção das escadas; treinamento de pessoal); colocação de pias para lavar as mãos e bebedouros em pontos estratégicos; colocação de quadros informativos e lixos em toda Unidade;

3. *Procedimentos:* restruturação do organograma da Unidade Jundiaí; melhor definição das funções e responsabilidades de cada funcionário; melhoria do acesso aos relatórios de informações relativas a cada área de trabalho, maior divulgação e envolvimento por parte dos funcionários; maior poder de decisão nos escalões médios; mudança na forma de atendimento por parte da Manutenção, grupos para linhas de produção específicas; melhoria no relacionamento com empresas de terceiros;

4. *Otimização dos padrões de processo:* diminuição de perdas em geral; maior e melhor controle sobre as causas dos problemas; trabalho de desenvolvimento de fornecedores junto à área de suprimentos; HACCP - maior atenção aos Pontos Críticos do Processo.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Escala 6 x 2; presença de enfermeira na Unidade; maior estabilidade dos funcionários no que diz respeito à confiança na empresa; maior autonomia e maior intercâmbio entre os setores; cada setor controlando suas próprias atividades; melhoria do refeitório; redução de faltas e atrasos; redução de atestados; melhoria do moral dos funcionários da Unidade.”

Além destes pontos comentados pode-se citar alguns outros resultados que foram colhidos através de pesquisas internas e conversas com as pessoas envolvidas, são eles:

1. Elevação do moral dos funcionários, principalmente depois dos treinamentos e implantação do 5 S;
2. Conclusão por parte da diretoria da empresa que o processo de educação tem um papel fundamental para o sucesso do programa;
3. A definição dos itens de controle e consequente responsabilidade, tem facilitado e melhorado o relacionamento intra e inter departamental, e além disso, tem auxiliado na definição de problemas e aplicação do PDCA de solução de problemas;
4. O mapeamento de todos os processos (macrofluxo) facilita transmitir para todas as pessoas da organização qual o papel de cada uma na busca da satisfação do cliente;
5. Em todos os grupos formados para solução de problemas foram aplicados questionários e os elementos participantes disseram que obtiveram grandes ganhos de conhecimento com o grupo (conhecimentos pessoais e técnicos). Assim, concluiu-se que a utilização do MASP promoveu o crescimento técnico e interpessoal do grupo;
6. A participação de todos os funcionários na elaboração de procedimentos operacionais e manuais de treinamentos, fez com que as pessoas se sentissem mais valorizadas. Ninguém quer comprometer a sua própria opinião, e isto faz com que muitos operadores passem a fiscalizar os próprios colegas, orientando-os quando estão saindo da rotina estabelecida. As pessoas deixaram de ficar caladas e passaram a cobrar de seus pares ou de suas chefias tudo aquilo que é necessário para o bom desenvolvimento de suas atividades.
7. Os supervisores estão começando a encontrar sua verdadeira função, que é de ser orientador e instrutor.
8. A definição clara de tarefas facilita o treinamento do corpo funcional e possibilita a multifuncionalidade, tão desejável e interessante para a continuidade do processo de rotinização e melhoria, à medida que amplia o horizonte de visão dos seus funcionários e lhes permite uma maior liberdade de ação.

5. OBSERVAÇÕES FINAIS

Alguns pontos em comum foram notados entre estas três empresas, são eles:

1. Grau de sucesso obtido quando da implantação do 5 S. Eram empresas que não tinham em sua cultura traços fortes de organização e limpeza e que após a implantação conseguiram atingir resultados muito bons. Todas elas concordaram ser o 5 S a porta de entrada para a qualidade. O motivo desta afirmação ser verdadeira, segundo os relatos, foi a facilidade com que os conceitos forma transmitidos e assimilados pelas pessoas, fazendo com que a participação e envolvimento de todos no programa fosse o grande fator de sucesso do mesmo.
2. Necessidade encontrada pelas empresas em melhorar o nível de escolaridade de seus funcionários. Esta necessidade partiu da percepção de que a educação e o treinamento são as alavancas de qualquer programa de qualidade, pois são as bases motivacionais das pessoas (aquisição de novos conhecimentos). Isto foi solucionado através da estruturação de escolas para os funcionários, e em todos os casos o sucesso em relação ao número de matriculados e aos resultados obtidos aconteceu de forma rápida.
3. Programa de qualidade pautado na capacitação das pessoas nas técnicas e ferramentas do método. Empresas que até então não tinham tradição em grandes investimentos em treinamento passaram a fazê-lo com maior frequência.
4. Entendimento por parte de todas elas que a adoção do Sistema de Gestão pela Qualidade Total exigem tempo e persistência, além é claro de um grande comprometimento por parte de todas as pessoas.

Outras conclusões desta pesquisa de campo estão comentadas no Capítulo 7 deste trabalho.

REFERÊNCIAS:

- ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro e OUTROS. Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos ? Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 33, nº 2, pág. 12-24, Mar./Abr., 1993.
- BARROS, Robson Motta. Para Você Refletir. Revista de Administração de Negócios, Editora COAD, Rio de Janeiro, pág. 302, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A Administração do Sentido. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 34, nº 3, pág. 102-114, Mai./Jun., 1994.
- BERNARDI, Maria Amália. Uma Questão que Vai Além do Dinheiro. Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, 24/05/1994.
- BERNDT, Alexander e COIMBRA, Raquel. As Organizações como Sistemas Saudáveis. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 35, nº 4, pág. 33-41, Jul./Ago., 1995.
- BURRUS, Daniel. Technotrends: Como Usar a Tecnologia para Passar à Frente de Seus Concorrentes. Editora Record, Rio de Janeiro, 1994.
- CAMP, Robert. Procure nas Outras Empresas a Melhor Solução para Seu Negócio. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 25/09/1995.
- CAMPOS, Vicente Falconi. O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento. Editora Q.F.C.O., Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). Editora Q.F.C.O., 4^a Edição, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

CASTANHEIRA, Joaquim. A Nova Aliança nos Negócios. Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, 12/10/1994.

CASTRO, Durval Muniz e FOLLEDO, Manuel. Gerenciando o Conhecimento. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 40, pág. 70-79, Set., 1995.

CASTRO, Durval Muniz. Organizações Inteligentes. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 34, pág. 34-45, Mar., 1995.

CHAIM, Célia. A Conta da Ignorância é Pesada. Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, 21/12/1994.

CROSBY, Philip. Os 14 Passos da Melhoria da Qualidade Não Terminam Nunca. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 04/12/1995.

DAVIS, Stan. A Empresa do Futuro Terá a Forma de uma Interorganização. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 18/12/1995.

DRUKER, Peter F.. As Fronteiras da Administração. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, São Paulo, 1989.

FURLIN, Marcos Antonio. O Efeito Ebola nas Empresas. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 38, pág. 34-36, Jul., 1995.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E., MOHRMAN, Susan Albers. & ASSOCIADOS. Organizando para Competir no Futuro - Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações. Editora Makron Books, São Paulo, 1995.

GARVIN, David A.. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Jul./Ago., 1993.

GATES, Bill. A Estrada do Futuro. Editora Companhia das Letras, São Paulo, 1995.

GOMES, Débora Dias. Fator K - Conscientização & Comprometimento. Editora Pioneira, Rio de Janeiro, 1994.

GOMES, Maria Tereza. O Velho Feudo Abre Suas Portas. Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, 18/01/1995.

GUNN, Thomas G.. As Indústrias do Século 21. Editora Makron Books, São Paulo, 1993.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Recursos Humanos Uma Leitura Contextualista. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 35, nº 4, pág. 72-82, Jul./Ago., 1995.

HEIL, Gary. Estimular a Diversidade de Idéias é a Melhor Estratégia. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 16/10/1995.

KONDO, Yoshio. Motivação Humana - Um Fator Chave para o Gerenciamento. Editora Gente, Tradução de Dario Ikuo Miyake, São Paulo, 1994.

LEWIS, Jordan. Alianças Estratégicas São a Nova Arma Competitiva das Empresas. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 01/01/1996.

MANO, John Francis. Motivação e Comprometimento de Recursos Humanos. Revista de Administração de Negócios, Editora COAD, Rio de Janeiro, págs. 329-334, 1994.

MACEDO, Alberto Amarante e FILHO, Francisco Liberato Póvoa. Glossário da Qualidade Total. Editora Q.F.C.O., 1ª Edição, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

MCKENNA, Regis. A Revolução da Informação Fortalece os Consumidores. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 21/08/1995.

MÖLLER, Claus. Estimule o Desenvolvimento Pessoal do Seu Empregado. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 18/09/1995.

NASBITT, John & ABURDENE, Patrícia. Megatrends 2000. Editora Amana Key, São Paulo, 1985.

NETO, Fernandes. Como Garantir o Êxito da Comunicação Humana. Revista Administração de Negócios, Editora COAD, Rio de Janeiro, págs. 304-305, 1994.

NEVES, Joaquim. A Globalização da Economia e a União Européia: A Era da Mudança. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 34, nº 5, pág. 85-93, Set./Out., 1994.

OHMAE, Kenichi. O Mundo Sem Fronteiras, Editora Makron Books, São Paulo, 1991.

OHMAE, Kenichi. O Poder Sem Fronteiras da Mão Invisível, Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, 24/05/1995.

PALAZZO, Antônio Sávio Passos. Nos limites da Administração Moderna, Aliança da Fraternidade, Rio de Janeiro, 1993.

PORTRER, Michael. Localização da Empresa Ainda é Arma Valiosa na Era Global, Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 15/01/1996.

REVISTA EXAME. Há Um Abismo Entre Intenção E Gesto, Editora Abril, São Paulo, 26/05/1993.

RIES, Al. A Empresa dos Anos 90 Deve Investir na Especialização, Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 02/10/1995.

RHINESMITH, Stephen H.. Guia Gerencial para Globalização, Editora Berkeley Business, Rio de Janeiro, 1993.

ROSSI, George Bedinelli. A Dinâmica do Mercado High-Tech, Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol 35, nº4, pág. 15-20, Jul./Ago., 1995.

SHAHEEN, George. A Massa Cinzenta é a Moeda do Futuro, Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, 03/01/1995.



SENGE, Peter M.. A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. Editora Best Seller, 9ª Edição, São Paulo, 1990.

SILVA, Michael e SJOGREN, Bertil. Europa 1992 - Um Novo Jogo do Poder Mundial. Editora Makron Books, São Paulo, 1992.

SINK, D. Scott e TUTTIE, Thomas C.. Planejamento e Medição para a Performance. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, Capítulo 1, pág. 01-31, 1993.

SOKOLOFF, Kiril. O Manual do Guru das Finanças. Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, 11/10/1995.

STALK, George. A Empresa Veloz Cresce Mais e Com Maior Rentabilidade. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 30/10/1995.

TAPSCOTT, Don e CASTON, Art. Mudança de Paradigma - A Nova Promessa da Tecnologia da Informação. Editora Makron Books, São Paulo, 1995.

THURBIN, Patrick J.. Learning Organization - Implementando a Organização Aprendiz. Tradução de June Alexandra de Camargo, IMAM, São Paulo, 1995.

TURRIONI, João Batista. O Controle da Qualidade Total como Base para a Organização Voltada para a Aprendizagem. Anais do XV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, São Carlos, vol. 1, pág. 502-506, Set., 1995.

BIBLIOGRAFIA:

- BARROW, James W.. Does total quality management equal organizational learning ?. Quality Progress, pág. 39 a 43, Jul., 1993.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam essa Tradição de Pesquisa. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 33, nº 3, pág. 52-64, Mai./Jun., 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total Padronização de Empresas. Editora Q.F.C.O., 1ª Edição, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.
- CARVALHO, Alexandre Bruno M.. Sistema de Gestão Efetivo. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 40, pág. 66-67, Set., 1995.
- CARVALHO, Leão Roberto M.. Engenharia de Conceito. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 38, pág. 60-66, Jul., 1995.
- CONTADOR, José Celso. Planejamento Estratégico: Recomendações Sobre os Ambientes Externo e Interno. Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 35, nº 2, pág. 43-56, Mar./Abr., 1995.
- FILHO, Mauricio Prates de Campos. Os Sistemas de Informação e as Modernas Tendências da Tecnologia e dos Negócios. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 34, nº 6, pág. 33-45, Nov./Dez., 1994.

FILHO, Rubens Migliaccio. Reflexões sobre o Homem e o Trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 34, nº 2, pág. 18-32, Mar/Abr, 1994.

FILION, Louis Jacques. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 33, nº 6, pág. 50-61, Nov./Dez., 1993.

FLEURY, Afonso. Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho: Comparação entre o Modelo Japonês e o Brasileiro. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol 30, nº4, pág. 23-30, Out./Dez., 1990.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 33, nº 2, pág. 26-34, Mar./Abr., 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a Mudas - Aprendendo a Aprender. Revista de Administração, São Paulo, vol. 30, nº 3, pág. 5-11, Jul./Set., 1995.

HATAKEYAMA, Yoshio. A Revolução dos Gerentes. Editora Q.F.C.O., Tradução de Zelinda Tomie Fujikawa, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 1995.

KOMATSU, Career Center Ltd. Treinamento no Trabalho (OJT) para Gerentes. Editora Q.F.C.O., Tradução de Zelinda Tomie Fujikawa, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, 1995.

LOBATO, Elvira. Odyssey prevê comunicação global em 99. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, 09/1995.

MARTINEZ, Vladimir. Estratégia é a Palavra. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 37, pág. 50-51, Jun., 1995.

MARTINEZ, Vladimir. Raciocínio Estratégico. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 35, pág. 68-69, Abr., 1995.

MARTINEZ, Vladimir. Garanta o Sucesso a Longo Prazo. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 40, pág. 62-65, Set., 1995.

MOTTA, Ricardo. A Busca da Competitividade nas Empresas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 35, nº1, pág. 12-16, Mar./Abr., 1995.

RHINESMITH, Stephen H.. Empresa Precisa Ter Cultura Global para Enfrentar Desafios do Mercado. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, Folha Management, 11/12/1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo e ANTUNES, Elaine Di Diego. Gestão da Qualidade Total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. Revista de Administração, São Paulo, vol. 30, nº 3, pág. 38-49, Jul./Set., 1995.

ROSSI, Clóvis. As Lições do Tigre. Jornal Folha de São Paulo, Editora Folha da Manhã, São Paulo, 03/09/1995.

ROSSETTI, José Paschoal e outros. Transição 2000 - Tendências, Mudanças e Estratégias. Editora Makron Books, São Paulo, 1993.

SROUR, Robert Henry. Formas de Gestão: O Desafio da Mudança. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 34, nº 4, pág. 31-45, Jul/Ago. 1994.

SCHOLTES, Peter R.. Times da Qualidade. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. Em Busca da Visão de Totalidade. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 33, nº 6, pág. 20-31, Nov./Dez., 1993.

VERRI, Lewton Buruty. Método Auxiliar para Resolver Problemas. Revista Controle de Qualidade, Editora Banas, São Paulo, nº 40, pág. 32-35, Set., 1995.

WOOD, Stephen J.. Buscando a Renovação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 30, nº 4, pág. 05-21, Out/Dez, 1990.

ZUBOFF, Shoshana. Automatizar/Informatizar: As Duas Faces da Tecnologia Inteligente. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 34, nº 6, pág. 80-91, Nov./Dez., 1994.

**CÓPIA DAS TRANSPARÊNCIAS
APRESENTADAS NA DEFESA DA
DISSERTAÇÃO**

**UMA ABORDAGEM DAS
DIMENSÕES CRÍTICAS DA
EMPRESA DO FUTURO**

**- A ORGANIZAÇÃO VOLTADA
PARA A APRENDIZAGEM**

ESCOLA FEDERAL DE ENGENHARIA DE ITAJUBÁ

04/06/1996



ESCOLA FEDERAL DE ENGENHARIA DE ITAJUBÁ
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UMA ABORDAGEM DAS DIMENSÕES CRÍTICAS
DA EMPRESA DO FUTURO -
A ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A
APRENDIZAGEM

MESTRANDO:
MÁRCIO ROLDÃO DE ALMEIDA COSTA

ORIENTADOR:
PROF. LUIZ GONZAGA MARIANO DE SOUZA, Ph.D.

ORIGEM DO TRABALHO

ESTE TRABALHO TEM SUA ORIGEM NA CONSTATAÇÃO DA NECESSIDADE DE ADOÇÃO DE NOVAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS E NOVOS PADRÕES ORGANIZACIONAIS PARA QUE AS EMPRESAS POSSAM SER COMPETITIVAS NO FUTURO, FRENTE AO CONTEXTO ATUAL DE RÁPIDAS TRANSFORMAÇÕES MUNDIAIS, GLOBALIZAÇÃO, EMERGÊNCIA DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DE NOVOS PARADIGMAS ACOMPANHADOS AINDA DO AUMENTO DA COMPETITIVIDADE E DINAMISMO DO AMBIENTE EMPRESARIAL.

IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

MOSTRAR A NECESSIDADE DE MUDANÇA POR PARTE DAS EMPRESAS, DISCUTIR QUAIS AS DIMENSÕES CRÍTICAS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DESTAS EMPRESAS NO FUTURO E COMO A ORGANIZAÇÃO DEVE ESTRUTURAR-SE PARA ISSO.

ALÉM DISTO, MOSTRAR UMA FORMA DE OPERACIONALIZAR A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL NO QUAL AS DIMENSÕES CRÍTICAS PODERÃO SER OTIMIZADAS.

OBJETIVO DO TRABALHO

ANALISAR, CARACTERIZAR E DEFINIR AS DIMENSÕES CRÍTICAS QUE DEVERÃO SER TRABALHADAS PELAS ORGANIZAÇÕES, PARA SE TORNAREM COMPETITIVAS FRENTE À SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, E APRESENTAR UM MODELO ORGANIZACIONAL NECESSÁRIO PARA O CORRETO DESENVOLVIMENTO DAS MESMAS E AINDA UMA FORMA DE OPERACIONALIZAR A CONSTRUÇÃO DESTE.

CENÁRIOS EMERGENTES

1. GLOBALIZAÇÃO

2. RENASCIMENTO DAS ARTES:

3. DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER,

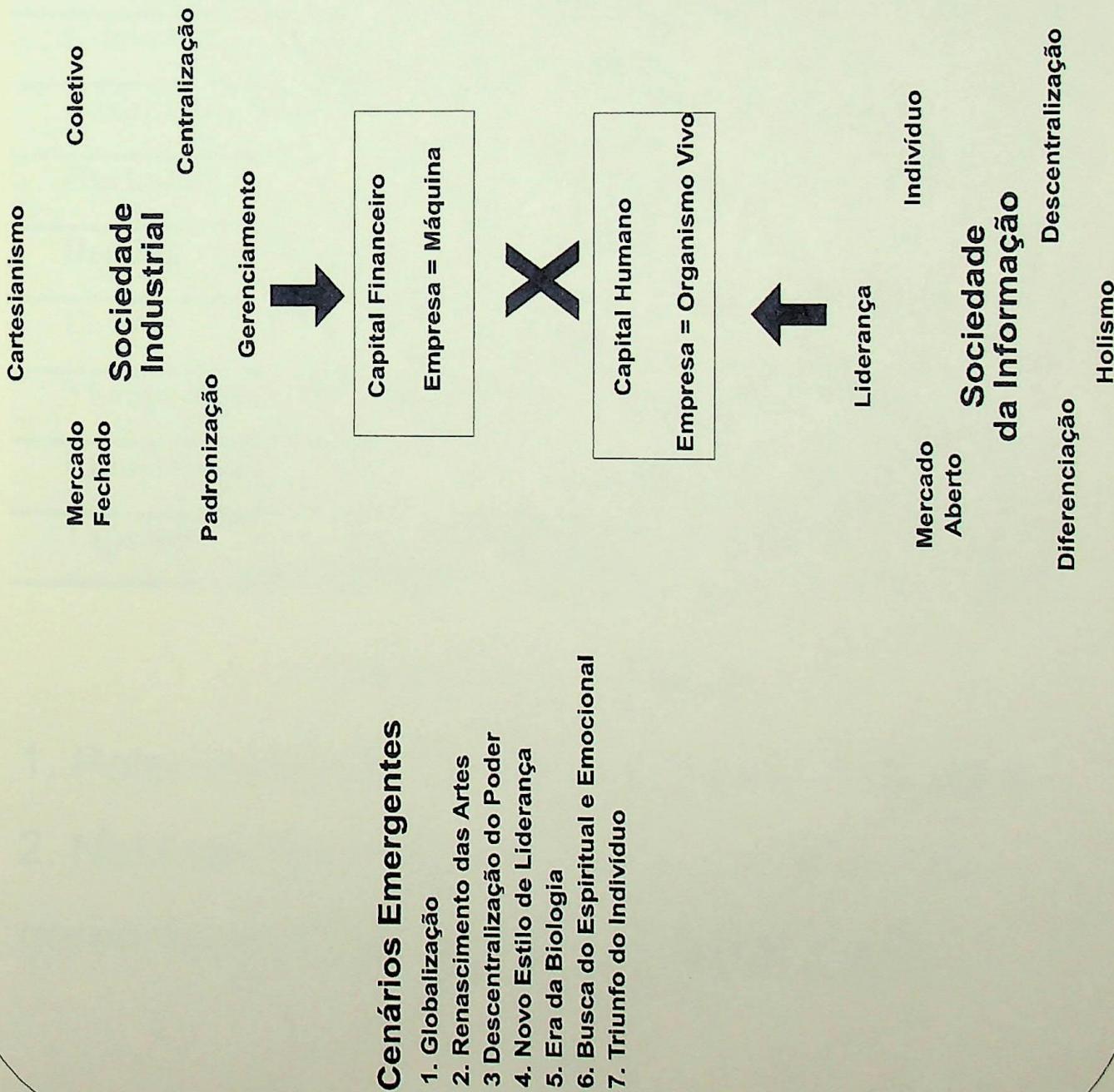
4. NOVO ESTILO DE LIDERANÇA,

5. ERA DA BIOLOGIA

6. BUSCA DO ESPIRITUAL E EMOCIONAL;

7. TRIUNFO DO INDIVÍDUO.

**RESULTADO DA INTERCONEXÃO DOS
CENÁRIOS: UMA NOVA SOCIEDADE
SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO**



DIMENSÕES CRÍTICAS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO FUTURO

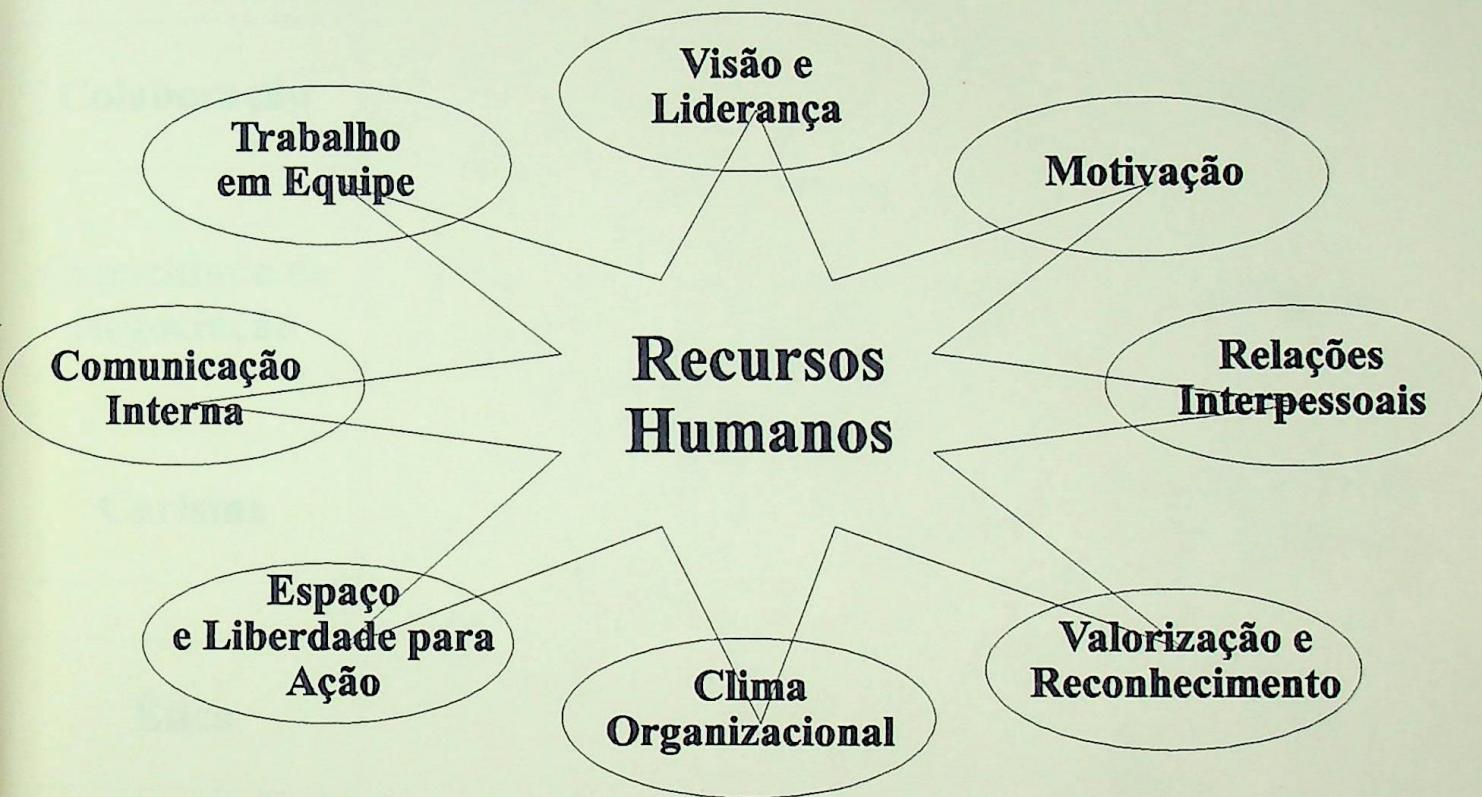
DIFERENTES ABORDAGENS

Autor	Abordagem
Druker	7 Áreas Chaves de Resultados
Pascale & Athos	7 Itens Chaves
Peters & Watermann	8 Atributos Comuns
Kilmann	5 Trilhas
Nasbitt & Aburdene	10 Considerações
Hackman	5 Condições
Deming	14 Pontos
Lawler	21 Sugestões
Thomas Gunn	10 Estratégias
Rhinesmith	6 Competências
Tapscott	7 Impulsionadores

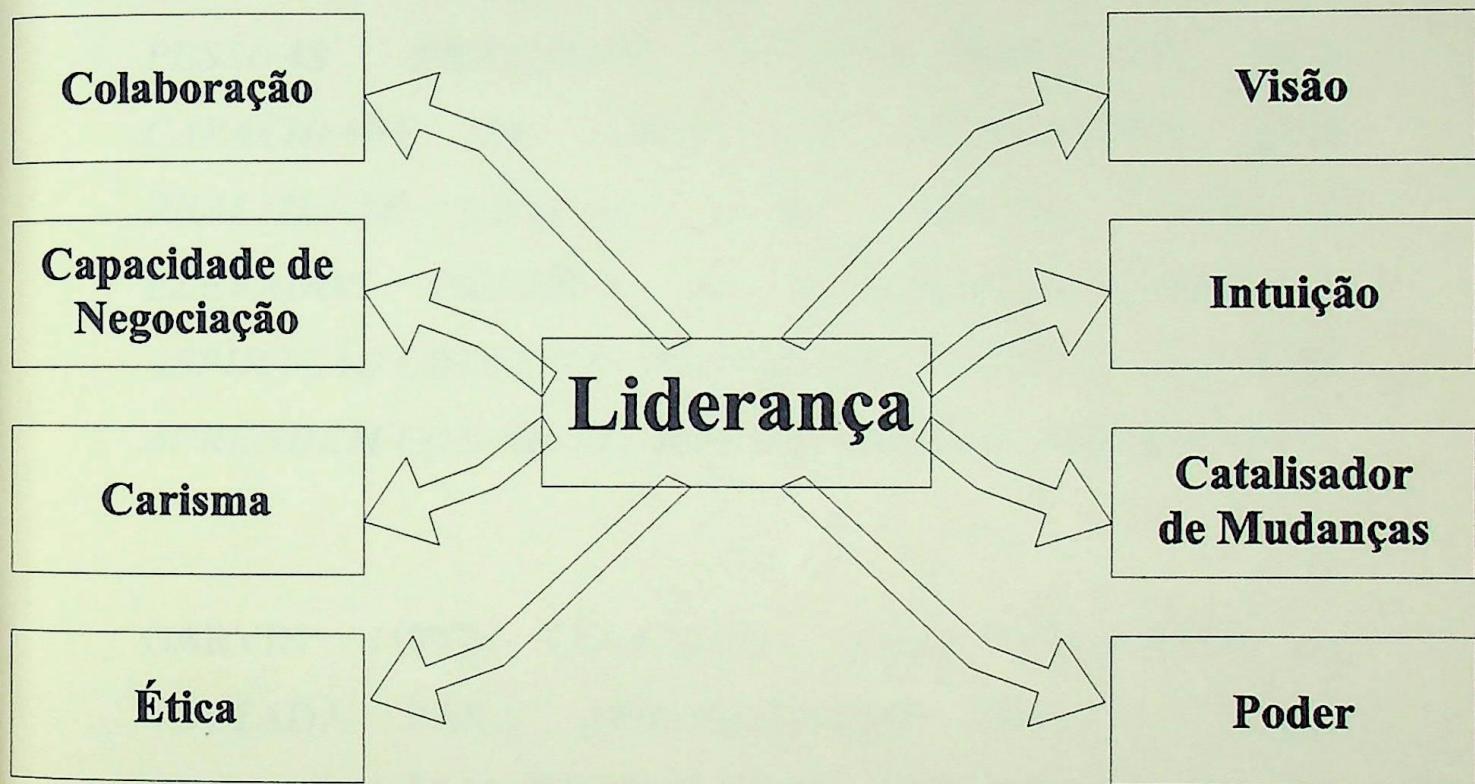
PONTOS EM COMUM:

1. Potencialização da força humana: Pessoas;
2. Necessidade de uma nova abordagem no gerenciamento das empresas: Liderança;

Fatores de Potencialização da Força Humana da Empresa



HABILIDADES DOS LÍDERES EFICAZES

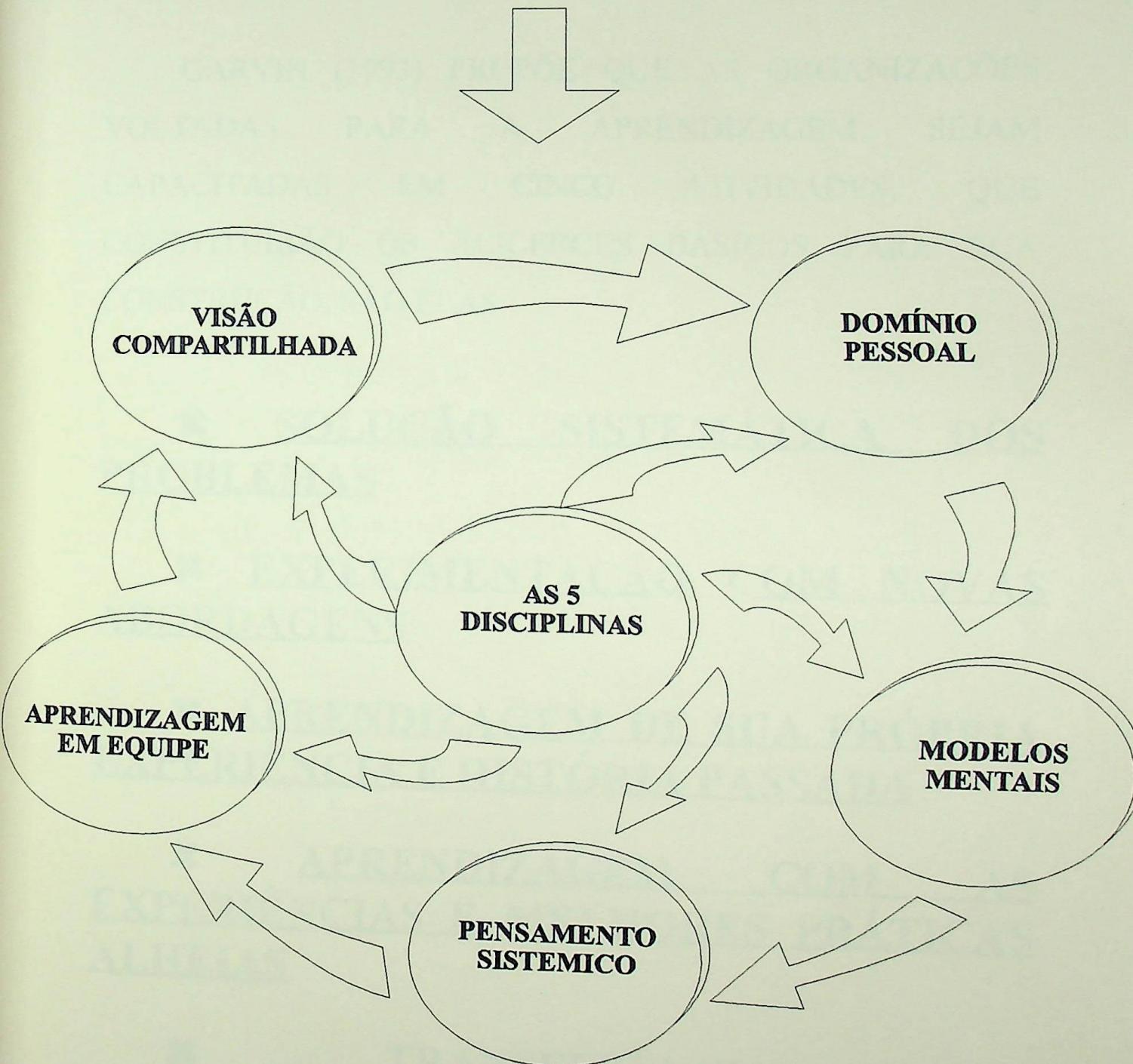


ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA APRENDIZAGEM

SENGE (1990) DEFINE AS ORGANIZAÇÕES VOLTADAS PARA APRENDIZAGEM COMO AQUELAS “*NAS QUAIS AS PESSOAS EXPANDEM CONTINUADAMENTE SUA CAPACIDADE DE CRIAR OS RESULTADOS QUE REALMENTE DESEJAM, ONDE SURGEM NOVOS E ELEVADOS PADRÓES DE RACIOCÍNIO, ONDE A ASPIRAÇÃO COLETIVA É LIBERTADA E ONDE AS PESSOAS APRENDEM CONTINUAMENTE A APRENDER EM GRUPO*”.

GARVIN (1993) CONCEITUA UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA APRENDIZAGEM COMO “*UMA ORGANIZAÇÃO CAPACITADA PARA CRIAÇÃO, AQUISIÇÃO, TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E NA MODIFICAÇÃO DE SEU COMPORTAMENTO PARA REFLETIR NOVOS CONHECIMENTOS E NOVOS DISCERNIMENTOS*”.

"LEARNING ORGANIZATION"



CONSTRUINDO UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA APRENDIZAGEM

GARVIN (1993) PROPÕE QUE AS ORGANIZAÇÕES VOLTADAS PARA A APRENDIZAGEM SEJAM CAPACITADAS EM CINCO ATIVIDADES, QUE CONSTITUIRÃO OS ALICERCES BÁSICOS PARA SUA CONSTRUÇÃO, SÃO ELAS:

*** SOLUÇÃO SISTEMÁTICA DOS PROBLEMAS**

*** EXPERIMENTAÇÃO COM NOVAS ABORDAGENS**

*** APRENDIZAGEM DE SUA PRÓPRIA EXPERIÊNCIA E HISTÓRIA PASSADA**

*** APRENDIZAGEM COM AS EXPERIÊNCIAS E MELHORES PRÁTICAS ALHEIAS**

*** TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO RÁPIDA E EFICIENTEMENTE PARA TODA A ORGANIZAÇÃO**

PESQUISA DE CAMPO

OBSERVAÇÕES

1. Início de formação de uma cultura voltada para educação e treinamento contínuo;
2. Adoção de escolas, visando a melhoria contínua do nível educacional dos empregados;
3. Necessidade não só do conhecimento teórico dos métodos, técnicas e ferramentas do TQC, mas também de sua efetiva prática e aprendizado constante com os eventuais erros cometidos;

Implantação do 5 S
Padronização
Gerência da Rotina
Solução de Problemas
Ciclo PDCA

4. Conscientização da empresa (alta administração e lideranças) da necessidade de mudança contínua, e do aprendizado como forma de obtenção do sucesso.

RECOMENDAÇÕES

- ➔ CARACTERIZAR O AMBIENTE DE MUDANÇAS ESPECÍFICO PARA UMA DETERMINADA REGIÃO E/OU SETORES E RAMOS PRODUTIVOS, VISUALIZANDO-SE FORMAS DE POSSÍVEIS REORDENAÇÕES;

- ➔ APROFUNDAR O ESTUDO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO QUE IMPLANTA O CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL E O PERfil DE UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA A APRENDIZAGEM;

- ➔ AVALIAR AS EMPRESAS QUE ATUALMENTE ESTÃO IMPLANTANDO O CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL, VERIFICANDO O GRAU DE ADEQUAÇÃO DAS MESMAS EM DESDOBRAR-SE NA CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VOLTADA PARA APRENDIZAGEM.

Neste mundo de rápidas mutações, não basta querer mudar, é preciso saber como mudar. As organizações voltadas para a aprendizagem possuem a tecnologia suficiente para permitir que possam aprender a mudar e se preparem para os desafios do novo século que se aproxima.

*Aprender será a vantagem competitiva
da organização do futuro.*

DATA 07110 11996
PROC.
PED. PPG
LIV.
RS Deacon

EFEI - BIBLIOTECA MAUÁ
8200849



NÃO DANIFIQUE ESTA ETIQUETA