

KARINA DE DÉA ROGLIO

**UMA ANÁLISE DAS AÇÕES GERENCIAIS NO
APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS SOB A ÓTICA DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito à
obtenção do grau de Mestre. Curso de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, Departamento de Engenharia
de Produção e Sistemas, Universidade
Federal de Santa Catarina.

Orientador: Paulo Maurício Selig, Dr.



0.295.651-6



UFSC-BU

FLORIANÓPOLIS

1998

KARINA DE DÉA ROGLIO

UMA ANÁLISE DAS AÇÕES GERENCIAIS NO
APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS SOB A ÓTICA DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Essa dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina:



Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Coordenador do Curso



Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Orientador



Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.



Prof. Bruno Kopittke, Dr.



Prof. Rolando Soliz Estrada, M.Eng.

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que lutam pela construção de um Brasil melhor, por uma sociedade mais justa e mais humana.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Cesário e Dulce, pela confiança, amor e carinho nas horas mais difíceis.

Ao Ricardo, cujo estímulo e apoio foram decisivos para a escolha deste caminho.

Ao meu irmão, Marcelo, pela compreensão e divisão do seu espaço durante o período de elaboração deste trabalho e à minha irmã Daniela.

Às amigas Marizia, Cristina e Carmem, companheiras desta jornada, pelas lições de vida e pelos momentos de alegria e de angústia compartilhados ao longo do processo.

Ao Professor Selig, pela orientação desse trabalho e pela simplicidade e forma humana de se relacionar com as pessoas.

Ao Professor Gregório, por ter viabilizado a realização do estudo de caso e pela confiança depositada no meu trabalho.

Ao Rolando, pela amizade e pela disposição permanente em compartilhar sua sabedoria.

À Nébel e Jane, pelo apoio, incentivo e pela abertura do espaço para a realização da pesquisa de campo.

À Luciana, pela dedicação e por dividir suas experiências, sobretudo no início desse processo.

Aos amigos que compartilharam comigo seus conhecimentos, suas experiências e tornaram esse processo de aprendizagem mais significativo:

Ana Vlândia, Ivam, Pistoia, Rosi, Rodrigo, Anete, Karen, Dante, Elídio, Madeira.

Ao José Carlos e Cynthia, por terem permitido a flexibilização do meu horário de trabalho, de forma a possibilitar a realização da pesquisa de campo.

À todos os funcionários da Fundação, pela oportunidade de realização da pesquisa e pela abertura e confiança demonstrada através da sua disponibilidade em contribuir com as suas opiniões.

À professora Zuleica Maria Patrício, pelo apoio com relação às questões concernentes ao método de pesquisa.

Aos mestres que me guiaram e cujos ensinamentos procurei seguir ao longo
dessa trajetória.

A Deus.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação	01
1.2 Objetivos	03
1.3 Metodologia	03
1.4 Definição de Termos	05
1.5 Limitações do Estudo	08
1.6 Estrutura do Trabalho	09
2 O MOVIMENTO DAS PRINCIPAIS TEORIAS	
ADMINISTRATIVAS	11
2.1 Fase Pré-Industrial - a ênfase na autonomia	12
2.2 Administração Científica - a ênfase nas tarefas	14
2.3 Relações Humanas - a ênfase nas pessoas	18
2.4 Burocracia - a ênfase na estrutura	20
2.5 Formação de novos paradigmas - a fase de transição	25
3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	34
3.1 Aprendizagem Organizacional - os aspectos humanos envolvidos na operacionalização dos novos paradigmas	37
3.2 As disciplinas da aprendizagem organizacional	44
3.2.1 Maestria Pessoal	46
3.2.2 Modelos Mentais	48
3.2.3 Visão Compartilhada	50
3.2.4 Aprendizagem em Equipe	52

3.2.5	Pensamento Sistêmico	55
3.3	As ações gerenciais na abordagem proposta pela aprendizagem organizacional	57
4	O APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS	68
4.1	Metodologia de aperfeiçoamento de processos - os aspectos estruturais envolvidos na operacionalização dos novos paradigmas	69
4.2	Ações gerenciais no aperfeiçoamento de processos	79
4.2.1	Clareza dos objetivos do aperfeiçoamento de processos	84
4.2.2	Comprometimento com a busca contínua de oportunidades de melhoria	87
4.2.3	O aperfeiçoamento de processos como um trabalho realizado em equipe	90
4.2.4	Pensamento sistêmico: uma nova forma de compreender as interações entre os processos	93
4.2.5	A função estratégica da comunicação no aperfeiçoamento de processos	96
5	O MÉTODO DE PESQUISA	102
5.1	Levantamento dos dados	102
5.2	Registro e Tratamento dos dados.....	106
6	O ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DA REALIDADE PERCEBIDA	109
6.1	Análise dos dados: as ações dos gerentes no aperfeiçoamento de processos	110
6.1.1	Clareza dos Objetivos: <i>Só vimos como era quando começamos a participar, não ficou claro desde o início</i>	111
6.1.2	Comprometimento: <i>Sair de um modo de agir para outro modo é complicado, toda mudança é.....</i>	118

6.1.3 Trabalho em Equipe: <i>Ficava sempre no ar a pergunta: o que eles estão fazendo nas reuniões?</i>	124
6.1.4 Pensamento Sistêmico: <i>Eu não tenho um setor aqui outro lá, são integrados, ou funcionam numa linha só ou vão se anular</i>	133
6.1.5 Comunicação: <i>A gente não sabe nada, o que está acontecendo, o que vai acontecer daqui para a frente.....</i>	139
7 AÇÕES GERENCIAIS: COMO AGIR DIANTE DA REALIDADE PERCEBIDA?	147
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
8.1 Recomendações para trabalhos futuros	165
ANEXOS	167
Anexo 1 - Roteiro da entrevista semi-estruturada com os gerentes	167
Anexo 2 - Roteiro da entrevista semi-estruturada com os empregados	169
Anexo 3 - Modelo de formulário utilizado para o registro dos dados	171
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172
BIBLIOGRAFIA	180

1

LISTA DE FIGURAS

1	Transformações Paradigmáticas	30
2	As dimensões de uma nova estrutura organizacional	31
3	A teia de inter-relações entre as disciplinas da aprendizagem organizacional	45
4	Tensão criativa	47
5	Modelos Mentais: do meio ambiente ao meio percebido	49
6	Ações gerenciais tradicionais <i>versus</i> tendências atuais	59
7	Ciclos de Aprendizagem	61
8	Funções Gerenciais na Aprendizagem Organizacional.....	63
9	Enfoque na organização <i>versus</i> enfoque no processo	72
10	Impacto do planejamento na implementação de uma mudança	76
11	As cinco fases do aperfeiçoamento de processos	78
12	Fluxo horizontal de trabalho <i>versus</i> organização vertical	86
13	Forma tradicional de representação do fluxo de atividades	94
14	Forma sistêmica de representação do fluxo de atividades	95
15	Síntese das ações gerenciais a serem enfatizadas nas fases do aperfeiçoamento de processos	161

RESUMO

O momento de transição vivenciado hoje dá indícios de que uma nova realidade está tomando forma. No âmbito das organizações, essa nova realidade é refletida na crescente preocupação com a construção de espaços de produção mais flexíveis e direcionados à valorização do ser humano em sua totalidade, modificando a idéia deste enquanto mera engrenagem do maquinário de produção. Neste sentido, muitas organizações estão buscando abordagens que incorporem as necessidades humanas às mudanças operacionais, normalmente centradas na reestruturação dos processos. Considerando-se que as ações dos gerentes são fundamentais para guiar esse momento de transição, este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar algumas dessas ações, necessárias à construção de uma abordagem gerencial baseada na visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional. Em função desse objetivo, adotou-se a pesquisa qualitativa, que constituiu-se da revisão bibliográfica dos temas em questão e de uma aproximação da realidade através de um estudo de caso. Nesse estudo de caso, buscou-se apreender as ações dos gerentes ao longo de um trabalho de implementação do aperfeiçoamento de processos, considerando-se as suas próprias percepções, de alguns de seus subordinados e da pesquisadora. As conclusões elaboradas a partir dessa verificação empírica e das bases teóricas demonstraram: a importância de se desenvolver ações gerenciais capazes de propiciar a clareza dos objetivos do aperfeiçoamento de processos; buscar o comprometimento das pessoas com os mesmos; proporcionar as condições necessárias à realização do trabalho através de equipes; estimular a formação de uma visão sistêmica da realidade; criar um fluxo contínuo de comunicação em todos os níveis organizacionais. Desta forma, foram traçadas algumas propostas de ações a serem adotadas pelos gerentes quando da implementação do aperfeiçoamento de processos, tendo como base as disciplinas da aprendizagem organizacional: desenvolvimento de dinâmicas de grupo; planejamento da comunicação; adoção de uma postura de comprometimento; criação de tensão criativa e de micromundos; estímulo à prática do diálogo; construção de uma visão compartilhada.

ABSTRACT

Due to the changing environment being noticed nowadays, a new reality seems to be coming up. Inside the organizations, this new world is noticed by the attempts to build flexible working environments, towards the respect to people, changing the thinking of men while just part of manufacturing machinery. Many organizations, therefore, are looking for human needs driven approaches to operational changes, which are usually focused on process reengineering. Considering that management practices are critical factors for leading in this environment, this dissertation's goal is to identify some of those practices, required for the construction of a management behavior based on the link between Process Management and Organizational Learning. The qualitative research method, adopted in this work, consisted of a theoretical study and a case study. In this case, the managers practices have been observed during the Process Management methodology implementation, taking into account their own and their employees feelings, together with the researcher observations. The conclusions made from the case study and the theory have highlighted the following issues: the need for developing management practices, which are able to provide process management understanding; gain people commitment; provide required conditions for team work; encourage systems thinking and create a continuous information flow through all levels in the organization. Then, management practices are presented while implementing process management, based on the organizational learning disciplines: group work development; endomarketing planning; commitment behavior; generating creative tension and microworlds; creating dialogue opportunities; building a shared vision.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O momento histórico vivenciado hoje coloca em discussão as interações dinâmicas entre os seres humanos, as organizações, as sociedades e o meio ambiente, numa perspectiva holística que busca a formação de uma visão do todo interligado. As transformações percebidas hoje em todas as esferas do convívio humano demonstram um esgotamento dos referenciais que fundamentam os modelos vigentes e dão indícios de que uma nova realidade está tomando forma.

No âmbito organizacional, essa nova realidade é refletida na crescente preocupação com a construção de espaços de produção mais flexíveis e direcionados à valorização do ser humano em sua totalidade, superando a idéia deste enquanto mera engrenagem do maquinário de produção, apenas enquanto provedor de força física.

Desde o início da civilização, o homem sempre buscou algum formato organizacional visando atingir fins específicos, ora individual ora coletivamente, através da racionalização de esforços que permitissem alcançá-los. Assim, os grandes empreendimentos humanos, registrados a partir das primeiras civilizações, evidenciam que já se buscava um modelo de organização que permitisse ao homem o domínio sobre a natureza e os meios físicos de que dispunha, incluindo o seu próprio trabalho e o seu conhecimento.

O estudo do processo evolutivo das formas de organização criadas pelo homem demonstra que as práticas dominantes foram projetadas a partir de pressupostos como a constância e regularidade do ambiente externo (que

permitia à empresa isolar-se dentro de suas fronteiras), a eficiência decorrente da especialização (e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques) e a prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados.

No entanto, a complexidade e rapidez com que estes fatores estão mudando exigem a construção de organizações aptas para atender às demandas originadas pela globalização dos mercados, a velocidade de transmissão das informações e inovações tecnológicas, a recessão econômica e o conseqüente acirramento da concorrência que colocam a competitividade como uma condição básica para a sobrevivência das organizações.

Surge, neste contexto, a necessidade de se construir estruturas organizacionais flexíveis e baseadas na responsabilidade de cada um em relação ao todo, a partir de uma crescente valorização do ser humano e do conhecimento. Neste momento em especial, é fundamental que os dirigentes estejam empenhados em promover essas mudanças, o que representa um grande desafio, porque a preparação das pessoas para essa nova realidade envolve uma reformulação dos seus modos de pensar e agir, com base no resgate da visão multidimensional do homem e de um processo contínuo de aprendizagem.

Isso significa que as abordagens voltadas à otimização dos processos produtivos só serão capazes de apresentar soluções verdadeiras aos desafios emergentes ao incorporar em suas metodologias a preocupação com o desenvolvimento do ser humano.

Desta realidade, depreende-se vários indicativos de que as organizações não são imunes às transformações percebidas, hoje, em todas as esferas do convívio humano e a necessidade de uma reformulação dos seus processos passa por uma reconceitualização da concepção de ser

humano implícita nas relações de trabalho, a ser concretizada através das ações gerenciais.

Esta pesquisa foi delineada, então, a partir dos pressupostos de que a busca de um diferencial competitivo através da otimização dos processos não pode ser desvinculada de mudanças significativas nas pessoas e que, nesse processo de transformação, a ação dos gerentes é fundamental.

1.2 OBJETIVOS

Com base nesses pressupostos, o presente estudo tem como **objetivo geral** identificar ações necessárias à construção de uma abordagem gerencial baseada na visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional. Os **objetivos específicos**, construídos a partir deste objetivo geral são:

- expor a aprendizagem como alternativa à flexibilização das estruturas organizacionais e à valorização do ser humano no espaço de produção;
- observar a ação de gerentes ao longo de um trabalho de implementação da metodologia de aperfeiçoamento de processos, buscando identificar alguns pontos capazes de aliar esta metodologia às transformações emergentes nas relações de produção;
- identificar ações gerenciais necessárias à construção de uma visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional.

1.3 METODOLOGIA

Em função desses objetivos, identificou-se como mais adequada a pesquisa qualitativa, dado que esta permite que um fenômeno seja melhor

compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (Godoy, 1995).

Na concepção de Minayo e Sanches (1993:247), “a investigação qualitativa adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente”. A opção pela abordagem qualitativa é decorrente, então, destas características que a tornam mais próxima dos propósitos em torno dos quais o presente trabalho foi elaborado.

A identificação de ações gerenciais importantes em um contexto de mudança no qual se busca um aperfeiçoamento dos processos, definida como um dos objetivos deste trabalho, não pode prescindir de uma investigação empírica, que considere a perspectiva das pessoas envolvidas nesse contexto.

Com base, portanto, em um enfoque exploratório-descritivo, buscou-se a construção de novos conhecimentos, a partir da integração entre os referenciais teóricos e a realidade percebida. Considerou-se, na busca dos referenciais teóricos, a pesquisa bibliográfica que, segundo Minayo (1993:97), “é capaz de projetar luz e permitir uma ordenação ainda imprecisa da realidade empírica”. Desenvolvida com base em estudos sobre trabalhos publicados acerca do assunto em questão, como livros, artigos científicos e periódicos, esse tipo de pesquisa possui um caráter exploratório, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (Gil, 1995).

Na apreensão de uma realidade particular, optou-se pelo estudo de caso, cujo objeto é a análise profunda de uma unidade específica. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso constitui-se em um tipo de pesquisa que tem por objetivo a análise intensa de uma dada unidade, que pode ser uma empresa, um grupo de indivíduos ou até mesmo uma única pessoa.

Nesse tipo de pesquisa qualitativa, o processo de investigação pode partir de alguns pressupostos teóricos, determinados *a priori*, que representam um referencial básico, a partir do qual novos elementos ou dimensões podem ser acrescentados, conforme forem surgindo no decorrer do estudo. “Essa característica se fundamenta no pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente” (Lüdke e André, 1986:18).

O estudo de caso foi realizado em uma Fundação vinculada a uma Universidade Federal, que presta serviços de suporte ao desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão. Esta Fundação possui 30 (trinta) funcionários e 2 (dois) estagiários e sua estrutura organizacional apresenta-se dividida em 5 (cinco) setores: Administrativo, Informática, Projetos, Extensão e Financeiro.

Caracterizou-se, desta forma, por uma pesquisa centrada no setor de prestação de serviços. Não obstante os dados estatísticos demonstrem a importância crescente deste setor, a grande maioria dos processos de melhoria são voltados ao setor de manufatura, o que lhe rendeu elevados índices de crescimento da produtividade enquanto, no primeiro, esses índices permaneceram estanques. Existe, assim, uma carência de estudos direcionados à esta área, cuja relevância é confirmada pela tendência de uma expansão ainda maior do setor de serviços a nível mundial.

1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Considerou-se importante apresentar a definição de alguns termos utilizados ao longo deste trabalho:

AÇÃO GERENCIAL

Num primeiro momento, faz-se necessário esclarecer por que a expressão *ação gerencial* foi adotada neste estudo. Como referencial, optou-se pela

distinção entre comportamento e ação, elaborada por Ramos (1989:50-51): “o *comportamento* é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências... desprovido de conteúdo ético de validade geral”. Segundo este autor, dentro dos padrões de conduta impostos pela atual sociedade, o comportamento adquiriu um significado de conformidade da conduta individual, ditada por imperativos exteriores. Desta forma, o homem não age, propriamente, mas comporta-se conforme as regras de aprovação social.

Em contraposição, destaca Ramos (1989:51), “a ação é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo conhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta”. Desta forma, os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, conscientes das suas possíveis conseqüências para o mundo em geral.

A esse respeito, Arendt (1983) coloca que é próprio da condição humana o agir, enquanto o comportar se restringe ao seu lado social e físico. É na sua obra que encontra-se o significado original da palavra ação: “agir, no sentido mais geral do termo, significa tomar iniciativa, iniciar (como o indica a palavra grega *archein*, começar, ser o primeiro e, em alguns casos, governar), imprimir movimento a alguma coisa (que é o significado original do termo latino *agere*)” (Arendt, 1983:190).

Como observa Parekh (*apud* Arendt, 1983), a ação representa a fonte do significado da vida humana, é a capacidade de começar algo novo que permite ao indivíduo revelar a sua identidade.

A partir dessas concepções, seria uma contradição referir-se à *comportamentos* gerenciais no contexto dos novos paradigmas que, conforme será tratado no tópico referente ao processo de transição vivenciado atualmente, envolvem a visão *multidimensional* do ser humano ao resgatar sua

racionalidade substantiva, diretamente vinculada à capacidade de julgar o caráter ético de sua conduta passando, assim, para o nível da ação.

No entanto, quando se tratar de citações de outros autores, será mantida a palavra comportamento, visando preservar as concepções próprias de cada autor.

GERENTES E LÍDERES

É importante, também, que se esclareça o emprego dos termos *líder*, *gerente* ou *dirigente*. A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir em função da concretização de resultados definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante (Motta, 1995).

A liderança, por sua vez, pode ser considerada como um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. Constitui, essencialmente, uma interação pessoal e como tal pode ser vista como uma importante função gerencial.

É importante observar que na maioria da literatura direcionada aos estudos de gerência, os termos líder e liderança são normalmente empregados mesmo quando se está analisando posições hierarquicamente definidas como gerenciais e não apenas quando se faz referência às habilidades gerenciais. Não obstante existam essas diferenças, esses termos serão utilizados indistintamente no texto deste trabalho.

Outro aspecto que precisa ser esclarecido é que os termos gerente ou dirigente serão empregados de maneira geral para designar aquelas pessoas que exercem uma função gerencial, independente do cargo formal ocupado na hierarquia (supervisor, gerente, diretor...).

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As propostas traçadas neste trabalho são estruturadas com base em referenciais emergentes no campo de estudo do comportamento humano e envolvem, portanto, fenômenos em formação. Deste modo, seu propósito não é desenvolver um novo modelo de aperfeiçoamento de processos, mas apresentar algumas formas de ação gerencial capazes de torná-lo mais próximo à estes fenômenos, através de uma ênfase maior na valorização do ser humano.

A abrangência deste estudo limitar-se-á à análise das ações dos gerentes na implementação da metodologia de aperfeiçoamento de processos. Desta forma, as observações e a coleta dos dados foram direcionadas a este objetivo e não abordaram, de forma específica, as ações dos consultores e das demais pessoas envolvidas no processo.

Em função do método de pesquisa adotado, a investigação empírica será direcionada ao estudo de um caso em particular pois, considerando-se o nível de aproximação estabelecido com a realidade, a inclusão de outras organizações no universo de pesquisa inviabilizaria o cumprimento do tempo previsto para a conclusão do trabalho.

É importante enfatizar, também, que em trabalhos dessa natureza as organizações levam um período de 2 a 5 anos para realmente incorporar a nova filosofia de aperfeiçoamento contínuo dos processos, em função do âmbito multidimensional das mudanças requeridas, conforme demonstram várias pesquisas (Davenport, 1994; Beer e Eisenstat, 1996; Harrington, 1997). Desta forma, este estudo limitar-se-á a analisar as ações dos gerentes no momento inicial de implementação dessa metodologia.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em 8 (oito) capítulos, distribuídos da seguinte forma:

No capítulo I é realizada a apresentação dos assuntos abordados neste trabalho, seus objetivos, a metodologia aplicada, as limitações do estudo e a definição de alguns termos utilizados no decorrer da dissertação.

No capítulo II é apresentado um resgate do movimento das principais teorias administrativas - a Administração Científica, a Escola das Relações Humanas e a Teoria da Burocrática - que representam a base conceitual do pensamento administrativo. A partir destas, foram tecidas algumas considerações acerca do momento de transição para novos modelos organizacionais vivenciado atualmente.

O capítulo III concentra-se em uma exploração da aprendizagem organizacional: o contexto maior que incita a atual mudança paradigmática, as transformações fundamentais nas dimensões burocráticas, os conceitos de aprendizagem organizacional e as disciplinas que tornam possível a construção de organizações de aprendizagem. São apresentados, também, alguns estudos desenvolvidos em torno da ação gerencial na abordagem proposta pela aprendizagem organizacional, dado que eles serão os guias do processo de aprendizado nas organizações.

O capítulo IV trata da metodologia de aperfeiçoamento de processos, na qual são abordados os fatores humanos envolvidos e as ações dos gerentes ao longo da sua implementação. Explora, ainda, as bases teóricas das categorias que emergiram do estudo de caso, que têm como objetivo identificar algumas interações entre as disciplinas da aprendizagem organizacional e o aperfeiçoamento de processos.

O capítulo V é destinado à apresentação do método de pesquisa, onde são descritos o universo da pesquisa, as técnicas de pesquisa adotadas para o levantamento dos dados e as formas de tratamento dos mesmos.

O capítulo VI é direcionado à descrição da realidade percebida no estudo de caso, e traz as percepções dos sujeitos da pesquisa a respeito da operacionalização da metodologia de aperfeiçoamento de processos. Além disso, apresenta algumas análises tecidas a respeito dessa realidade.

Com base nessas análises, no capítulo VII são apontados alguns aspectos que precisam ser repensados com relação às ações gerenciais, no sentido de concretizar a visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional.

As considerações finais constam do capítulo VIII, onde são apresentadas algumas sínteses acerca do trabalho realizado e tecidas recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO II

O MOVIMENTO DAS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

O momento histórico atual caracteriza-se por um período de aceleradas transformações em todas as esferas do convívio humano, evidenciadas com os movimentos políticos, econômicos, sociais e culturais, o processo de globalização, as preocupações ambientais, o despertar de uma nova visão do ser humano, as atenções voltadas à qualidade de vida... No âmbito das organizações, as mudanças se originam de um questionamento da própria natureza das relações de trabalho, a partir de uma análise da validade das teorias administrativas para as novas necessidades emergentes dessas relações.

Os pressupostos que sustentaram essas teorias são, hoje, considerados sob uma nova concepção do que é SER humano, sua subjetividade, suas capacidades, necessidades de auto-realização, interesses, potencialidades, consciência crítica... O questionamento sistemático desses pressupostos aponta para o surgimento de novos paradigmas.

Desta forma, as teorias administrativas, ao serem contextualizadas na realidade tomada como parâmetro para sua formulação, representam importantes referenciais para a análise das transformações emergentes. Segundo Drucker (1981:288), "devemos preservar as percepções básicas da burocracia, da mesma forma como preservamos as da administração científica e das relações humanas. Mas precisamos ir além da sua aplicação tradicional; precisamos descobrir em que aspectos ela é, ou tem sido, cega. E o advento da nova tecnologia torna esta tarefa ainda mais urgente."

Neste contexto, o objetivo deste capítulo é apresentar o movimento histórico que influenciou a formulação das principais teorias organizacionais, com base no qual se pode compreender o processo evolutivo que levou à necessidade de se repensar as práticas administrativas vigentes, em busca da formulação de novos paradigmas gerenciais.

Inicialmente, é realizada uma breve análise a respeito das práticas administrativas que antecederam a Revolução Industrial e, em seguida, são expostas as teorias que demarcaram as características principais das organizações da sociedade industrial: a Administração Científica, a Escola das Relações Humanas e a Teoria Burocrática. Estas teorias constituem a base conceitual do pensamento administrativo, a partir da qual evoluíram as demais abordagens organizacionais. Algumas críticas em torno das suas concepções também serão abordadas.

Procurou-se resgatar, em cada uma das teorias analisadas, a ação imputada aos gerentes, dado que faz parte do foco central deste estudo. É realizada, ainda, uma análise acerca do momento de transição vivenciado hoje em direção à formação de novos paradigmas, onde são levantados alguns questionamentos em torno do modelo burocrático de organização e identificadas algumas das transformações vislumbradas nas suas concepções básicas.

2.1 FASE PRÉ-INDUSTRIAL - A ÊNFASE NA AUTONOMIA

Historicamente, o processo de industrialização é um fenômeno relativamente recente, que teve início, formalmente, com a Revolução Industrial. Antes disso, na era pré-industrial, as formas de organização básicas eram a família, a tribo, a Igreja, o Exército e o Estado. Não obstante o fato de constituírem formas ainda primitivas de organização, já existia a necessidade de métodos de gerenciamento dos recursos e relações envolvidos na sua operacionalização. Normalmente, esse gerenciamento era delegado ao chefe

de cada organização, em função do poder que este exercia sobre os demais, comumente baseado na tradição.

O primeiro método de organização pré-industrial foi o sistema doméstico de produção, onde o comerciante fornecia as matérias-primas aos trabalhadores individuais ou às famílias que, fazendo uso de suas próprias ferramentas, as transformava em produtos com valor de mercado e os devolvia ao comerciante, mediante determinada quantia em pagamento. Uma característica fundamental dessa forma de produção é que os artífices e artesãos eram responsáveis por todas as fases de elaboração de um produto, o que permitia-lhes ter uma visão total do processo produtivo e a consciência da real importância do seu trabalho.

As principais falhas desse sistema consistiam na simplicidade das ferramentas e tecnologias de produção - onde os esforços para o seu aperfeiçoamento eram restritos - e na ineficiência da pequena escala de produção e da incipiente divisão do trabalho.

Por volta do início do século XVIII, o crescimento acelerado do mercado consumidor e a ampliação do volume de negócios demonstraram que o sistema doméstico era ineficiente para suprir as novas necessidades de produção e conduziram ao desenvolvimento das fábricas.

Nesse novo sistema de produção industrial, os primeiros gerentes eram os capitalistas, os empreendedores que, nessa época, eram responsáveis por reunir e orientar os recursos de produção em função de objetivos específicos. O gerenciamento começou, assim, a ser reconhecido como um importante recurso interno para a organização dos esforços, ao lado dos recursos tradicionais: terra, trabalho e capital. O crescimento das organizações levou esses empreendedores a perceber que não eram capazes, sozinhos, de dirigir e controlar todas as atividades necessárias ao andamento do negócio.

Começaram, então, a criar novos níveis de controle, delegando parte das suas funções (Wren, 1976).

A visão predominante de gerenciamento era que o sucesso ou o fracasso dos gerentes em produzir resultados dependia, basicamente, da sua personalidade e das suas características próprias, e não de conhecimentos gerais sobre gerenciamento. A capacidade administrativa era considerada como uma habilidade inerente à própria pessoa e não como resultado de um corpo de conhecimentos adquiridos. Não havia teorias sistematizadas sobre *como gerenciar*, e o treinamento dos novos gerentes era baseado no ensino das técnicas de produção, das características dos materiais, dos processos de operação das máquinas, de práticas comerciais e das obrigações legais da firma.

Dessa forma, os gerentes não possuíam instrumentos para lidar com os problemas sérios que existiam em relação à força de trabalho, em sua maioria originária do êxodo rural e, por conseguinte, desqualificada para o trabalho fabril. O índice de analfabetismo era muito alto, o que fazia com que o treinamento dos trabalhadores fosse conduzido através de instruções orais, demonstrações e métodos de tentativa e erro.

Em termos de motivação e disciplina, os esforços gerenciais eram direcionados à recompensas em função do desempenho, como incentivos monetários, sanções com base nos níveis de desempenho e esforços no sentido de internalizar nas pessoas hábitos de trabalho considerados apropriados (Wren, 1976).

2.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA - A ÊNFASE NAS TAREFAS

O rápido crescimento da indústria no século XIX, especialmente nos EUA, causou um processo acelerado de acumulação de recursos físicos e humanos e a conseqüente formação de organizações de grande porte, que

passaram a exigir conhecimentos mais profundos de gerenciamento, métodos mais racionais de organização do trabalho e líderes e trabalhadores mais preparados para a execução de tarefas cada vez mais complexas, exigidas pelo crescimento industrial (Wren, 1976).

No entanto, as condições de trabalho eram desumanas, os salários reduzidos e as jornadas de trabalho extensas. As necessidades básicas do trabalhador não eram consideradas. Não existia qualquer tipo de padronização das atividades, que eram realizadas com base na experiência pessoal que cada trabalhador vivenciara anteriormente. O objetivo maior era o acúmulo de capital pelos detentores dos meios de produção. Como consequência direta dessas condições, esse período caracterizou-se por índices muito baixos de produtividade.

Essa realidade suscitou os primeiros interesses voltados à análise científica das práticas administrativas. Surgiu, então, a Administração Científica, um movimento sistematizado por Frederick Winslow Taylor em seu livro *Principles and Methods of Scientific Management* (1911). Nóbrega (1997:125) sintetiza a teoria de Taylor da seguinte forma:

Observando o que ocorria no *chão de fábrica* do início do século - aquele ambiente chapliniano de *Tempos Modernos* - ele teve o *insight* decisivo: é possível otimizar a produção descobrindo e prescrevendo a maneira certa de se fazer as coisas - *the one best way* - para atingir o máximo em eficiência... Naquela época não havia nenhum pensamento por trás do ato de trabalhar. Trabalho era ação pura; trabalhava-se apenas. Não havia metodologia, só força bruta.

Os princípios tayloristas foram formulados a partir do trabalho individual e da ênfase nas tarefas que foram simplificadas e padronizadas, com o objetivo de permitir a especialização do trabalhador e o aumento dos índices de produtividade. Desta forma, a utilização da mão-de-obra não especializada tornou-se amplamente viável e produtiva (Rodrigues, 1994).

O principal método utilizado para se chegar à padronização das atividades foi o estudo de tempos e movimentos, segundo uma abordagem mecanicista e determinística que considerava o homem apenas como uma máquina que, quando *regulada* adequadamente, é capaz de executar tarefas de forma repetitiva e uniforme.

Outro aspecto evidenciado nos estudos de Taylor é, conforme Guillén (1994), a separação entre o planejamento e a execução, muito enfatizada na estrutura moderna da administração. Ao analisar o papel dos gerentes, Taylor imputava-lhes a responsabilidade pela determinação de padrões, planejamento do trabalho e definição de sistemas de recompensa. Assim, a função dos gerentes restringia-se, basicamente, a fazer com que os trabalhadores fossem eficientes em suas tarefas; não lhes cabia preocupar-se com as questões humanas envolvidas.

Com relação às questões gerenciais, uma importante abordagem da Administração Científica foi desenvolvida por Henry Fayol. Enquanto Taylor focalizou o seu trabalho nas operações envolvidas na situação de produção, os estudos de Fayol centraram-se nos elementos do gerenciamento, no nível da administração superior. Ele formulou os princípios da administração baseados na concepção da universalidade, segundo a qual o gerenciamento poderia ser ensinado, com base em princípios flexíveis e capazes de guiar o pensamento administrativo.

Neste contexto, Fayol procurou definir os elementos básicos do gerenciamento, correspondentes às funções a serem desempenhadas pelos gerentes: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Essas funções foram baseadas na idéia de processo, formando um ciclo renovável a cada novo projeto, à luz de experiências passadas (Wren, 1976).

O modelo de homem implícito na Administração Científica é o *homo economicus*, segundo o qual considera-se que as pessoas são motivadas

exclusivamente por interesses materiais e salariais. De acordo com Chiavenato (1987), a partir de uma imagem materialista e utilitarista da natureza humana e com o preconceito de que o desperdício industrial era decorrente da vadiagem do operariado, os autores desta teoria preocuparam-se, basicamente, em construir um modelo de administração baseado na racionalização e no controle das atividades humanas.

A validade da abordagem científica da administração tem sido bastante questionada, sobretudo pelo caráter reducionista das variáveis analisadas. A rígida divisão entre planejamento e execução, por exemplo, restringe o aproveitamento das percepções da Administração Científica ao gerar dois grupos distintos: alguns poucos que decidem o que será feito, determinam as tarefas, fixam os padrões, ritmos e movimentos, e os muitos que se limitam a obedecer as ordens que recebem. Na realidade, adverte Drucker (1981:285),

Planejamento e execução são partes distintas de uma mesma tarefa, mas não são tarefas diferentes. Nenhum trabalho pode ser realizado com eficácia sem um pouco de cada. Ninguém pode se dedicar única e exclusivamente a planejar; é preciso haver no mínimo um resquício de execução, doutra forma, haverá sonhos ao invés de desempenho. Mas, acima de tudo, não pode haver apenas execução; sem um pouco de planejamento, o trabalhador fica sem o controle necessário mesmo nas tarefas mais mecânicas e repetitivas. Quanto mais planejamento um trabalhador puder realizar e quanto mais responsabilidade puder assumir pelo que faz, maior será a sua produtividade.

Ao demonstrar que o trabalho humano pode ser estudado sistematicamente, analisado e aperfeiçoado, a Administração Científica trouxe grandes contribuições à organização da produção. Apresenta, assim, referenciais importantes ao estudo de alguns aspectos operacionais do trabalho. Quando se trata, porém, de analisar o elemento humano envolvido nas relações de produção, esta teoria é bastante restrita, em função de considerar apenas o nível individual de cada operário com relação à tarefa, privar-lhe do planejamento de suas atividades e considerar as organizações como sistemas fechados.

2.3 RELAÇÕES HUMANAS - A ÊNFASE NAS PESSOAS

As preocupações com o ser humano na organização, que deram origem à Escola das Relações Humanas, têm como fato marcante as experiências realizadas numa fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, conduzidas por Elton Mayo e seus colegas da Harvard, de 1927 a 1932. Os resultados dessas experiências, realizadas com o objetivo de analisar os efeitos da fadiga e da monotonia no ambiente de trabalho, demonstraram que fatores sociais e psicológicos - a quantidade de atenção que os trabalhadores recebem, por exemplo - podem estar mais intimamente ligados à produtividade que as condições objetivas de trabalho, como a iluminação na oficina ou o salário.

Muitas pesquisas e experiências, desde então, concluíram que a extrema especialização funcional e a supervisão estreita resultam em produtividade reduzida e em moral mais baixo. Questionavam-se, dessa forma, as premissas da Administração Científica. Em certo número de casos, verificou-se que o moral e a produtividade se elevaram pela ampliação das responsabilidades funcionais (dando ao operário maior número de tarefas a realizar) e permitindo-lhe, ocasionalmente, modificar suas atividades (Whyte, 1967).

A partir desses estudos, verificou-se a existência simultânea da organização formal - com suas regras, ordens e planos de remuneração - com uma organização informal, baseada nos sentimentos e interações humanas, que têm uma importante influência sobre os problemas gerenciais. Essa organização informal não deveria mais ser vista como algo ruim, mas como necessária porque, a partir do momento em que se considerasse a organização como um sistema social, os gerentes conseguiriam solucionar os conflitos entre a *lógica da eficiência* demandada pela organização formal e a *lógica dos sentimentos* da organização informal (Wren, 1976).

A Escola das Relações Humanas caracterizou-se, assim, pela ênfase nas pessoas, com a profunda influência das ciências comportamentais sobre a administração, na tentativa de humanizar e democratizar as práticas administrativas da época, através da valorização da organização informal, dos grupos sociais, das comunicações, da motivação, da liderança, das abordagens participativas e, sobretudo, da preocupação com a satisfação no trabalho.

Nesse contexto, a principal função dos gerentes era facilitar as relações das pessoas no grupo e orientá-lo para o alcance dos objetivos organizacionais. Os gerentes passaram, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir os objetivos da organização.

Os planos de incentivo salarial fundamentados na concepção de *homo economicus* foram substituídos pelo incentivo social e simbólico fundamentado na concepção de *homo social*, segundo a qual o homem é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas, pois as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar mais dinheiro. No entanto, para Chiavenato (1987:15),

a inadequada visualização dos problemas das relações industriais da época levou a uma pseudo-solução do problema de integração do homem ao trabalho, pois, ao invés de atuar sobre as causas da alienação, da insatisfação dos operários e do conflito de interesses entre patrões e empregados, procurou tornar agradáveis as atividades extrafuncionais - como os períodos de lazer, os intervalos de trabalho, refeições no restaurante da fábrica, como se o trabalho fosse um sacrifício que devesse ser compensado pelas regalias fora dele.

A Escola das Relações Humanas trouxe, sem dúvida, novas perspectivas para o estudo das relações grupais no ambiente organizacional, mas restringiu-se ao estudo do comportamento, tendo como uma de suas bases o condicionamento do ser humano, quando o que se quer, hoje, é um

resgate da sua capacidade de ação, da sua autonomia para tomar decisões baseadas em uma consciência ética.

2.4 BUROCRACIA - A ÊNFASE NA ESTRUTURA

A Administração Científica e a Escola das Relações Humanas foram, em muitos aspectos, diametralmente opostas e, neste sentido, a Escola Estruturalista foi elaborada a partir de uma síntese entre essas duas teorias e inspirada, principalmente, no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx (Etzioni, 1989).

O modelo burocrático de organização, marco referencial da Teoria Estruturalista, teve sua ascensão na sociedade ocidental por volta de 1960, período que evidenciou a supremacia do capitalismo e o crescimento acelerado da economia de mercado, que exigiam o desenvolvimento de formas de organização capazes de atender, de forma eficiente, às novas demandas.

Ao mesmo tempo, a destituição dos meios de produção e do produto do trabalho até então pertencentes aos trabalhadores, levou à formação de grandes organizações. "Cada vez mais as pessoas se dão conta de que para trabalhar têm que ser empregadas, posto que não possuem instrumentos e equipamentos. E as burocracias privadas e públicas são, em grau crescente, as que dispõem desses meios" (Merton, 1978:110).

Segundo Weber (1978), o sistema capitalista desempenhou um papel fundamental na construção do modelo burocrático. Na realidade, a burocracia representou a base de sustentação para a forma de produção capitalista, enquanto elemento fundamental em qualquer tipo de administração de massas.

Ao mesmo tempo, o processo de ascensão da burocracia foi impulsionado pela ética protestante, cujos valores apresentavam estreitas

semelhanças com as práticas capitalistas. O Protestantismo, segundo Guillén (1994), concebia o progresso humano como resultado dos avanços materiais e tecnológicos, numa perspectiva individualista e na ênfase no interesse próprio e na crença do planejamento como instrumento básico para *subir na vida*. Foi neste cenário que a burocracia surgiu como o tipo ideal de organização formal.

De acordo com Merton (1978), o estudo analítico clássico da burocracia é o de Max Weber que, salientava ele, implica uma clara divisão de atividades integradas que são consideradas como deveres inerentes aos cargos. Bennis (1978) acrescenta que, na realidade, o modelo burocrático foi desenvolvido como uma reação à subjugação, ao nepotismo, à crueldade e às decisões inconstantes e subjetivas que dominaram as práticas gerenciais no início do período industrial. No âmbito da administração burocrática, o conhecimento técnico tornou-se a base do gerenciamento e é apontado por Weber (1978:25) como “a fonte principal da superioridade da administração burocrática”.

Inicialmente incorporados às atividades governamentais, os princípios da estrutura burocrática foram agregados às demais organizações e, hoje, sua forma predomina em praticamente todos os setores da economia. Desta forma, torna-se relevante analisarmos suas características básicas, na medida em que, conforme colocado na introdução deste capítulo, os valores emergentes na sociedade demonstram a necessidade de profundas transformações no atual paradigma organizacional.

Segundo Hall (1978), Weber realizou a descrição das organizações burocráticas sob uma perspectiva dimensional, isto é, enumerou uma série de características organizacionais, enfatizando a natureza contínua das dimensões que, quando identificadas de forma clara, indicavam configurações particulares do modelo burocrático. Diversos autores (Hall, 1978; Etzioni, 1989; Pinchot, 1994; Chiavenato, 1987) desenvolveram análises acerca das principais dimensões burocráticas, que podem ser assim resumidas:

AUTORIDADE LEGAL

No modelo burocrático, a estrutura hierárquica é rigorosamente definida e respeitada. Na época de ascensão deste modelo, o estabelecimento de níveis hierárquicos foi uma forma eficiente de organizar e controlar grandes grupos em uma empresa. Weber (1978) coloca que a pessoa que possui autoridade dentro da organização só a possui enquanto ocupante de determinado cargo, ou seja, as pessoas não lhe devem obediência enquanto indivíduo, mas estão subordinadas a uma ordem impessoal para a qual se orientam suas ações.

ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL

A eficiência da burocracia, conforme Pinchot (1994), está diretamente relacionada à divisão do trabalho porque a especialização conduz a formas mais eficazes de executar cada aspecto da tarefa global de uma organização. A formação da estrutura organizacional burocrática parte de uma divisão da tarefa global em uma série de especialidades ou de funções bem definidas. A cada função específica são designados a responsabilidade por um conjunto definido de tarefas e os instrumentos necessários para a sua execução. Os gerentes dão as ordens e atribuem tarefas de tal sorte que todas as partes contribuam para um todo coerente.

SISTEMA FORMAL DE NORMAS

As normas e políticas que definem os direitos e deveres dos ocupantes de cada cargo são definidas por escrito. Etzioni (1989) destaca que, embora alvo de críticas quanto ao excesso de registros e controles, Weber salienta a fragilidade da comunicação oral quando existe a necessidade de se manter uma interpretação sistemática de normas e de imposição de regras. "A principal responsabilidade do empregado não é realizar o que é correto ou o que precisa ser executado, mas apenas cumprir exatamente as ordens de seu chefe imediato" (Pinchot, 1994:29).

PROCEDIMENTOS PADRONIZADOS

Um dos aspectos que caracterizam a forma burocrática de organização é a existência de um sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo, através de normas de trabalho estabelecidas por acordo ou imposição, e que devem ser sistematicamente observadas. Segundo Etzioni (1989), as regras economizam esforços, pois eliminam a necessidade de se buscar uma solução específica para cada problema e em cada caso particular. Facilitam, dessa forma, a padronização e a uniformidade no tratamento de muitos casos.

IMPESSOALIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O comportamento impessoal - tanto entre os membros da organização como entre estes e os não-membros - orientado por normas que enfatizam o cargo e não o seu ocupante como base da interação demonstra que, em uma burocracia, os relacionamentos se dão de papel para papel, e não de pessoa para pessoa. Pinchot (1994:31) coloca que "as relações impessoais ajudaram a burocracia a superar o nepotismo e o favoritismo, ao impedir que o sentimento de família ou a amizade atrapalhe o cumprimento das regras e a tomada de decisões duras". Ainda segundo Chiavenato (1987), o objetivo da ênfase dada aos cargos é garantir a continuidade organizacional e reduzir a instabilidade, em função da rotatividade das pessoas que entram e saem da organização, enquanto os cargos permanecem inalterados.

PRINCÍPIO DA HIERARQUIA

A respeito desta dimensão, Pinchot ressalta que, na burocracia, a preocupação com a coordenação das atividades é restrita à gerência. A exemplo da Administração Científica, existe uma clara dissociação entre pensamento e ação. Os gerentes dividem o trabalho e definem o serviço de cada pessoa de modo que, em seu conjunto, esses serviços produzam um resultado cuja gestão é de responsabilidade do gerente. Desta forma, toda coordenação precisa subir para o próximo chefe na hierarquia.

PRINCÍPIO DA SEPARAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DO QUÁDRO ADMINISTRATIVO E A PROPRIEDADE DOS MEIOS DE PRODUÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Segundo Weber (1978) existe, em princípio, uma completa separação entre a propriedade da organização, que é controlada dentro da esfera do cargo e a propriedade individual do funcionário, acessível ao seu uso privado. Os meios materiais de produção e administração são fornecidos pela organização em espécie ou em dinheiro, e o funcionário é obrigado a prestar contas. Etzioni (1989) observa que essa separação mantém a posição burocrática do funcionário afastado das solicitações de seu *status* fora da organização.

COMPETÊNCIA TÉCNICA

A teoria da burocracia enfatiza a necessidade de um preparo técnico adequado como condição para que se considere uma pessoa qualificada para ser membro do corpo administrativo da organização. "A administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional" (Weber, 1978).

Essas dimensões foram amplamente introduzidas nas organizações porque representavam soluções para muitos dos problemas gerados em função do crescimento acelerado do processo de industrialização. Todavia, já em 1966, ainda em pleno momento de ascensão da burocracia, Bennis escreveu um artigo intitulado *The coming Death of Bureaucracy*, no qual previa que, em um prazo de aproximadamente 25 a 50 anos, as organizações presenciariam o fim da burocracia - tal como havia sido estruturada - e o nascimento de novos sistemas sociais mais adequados, convenientes às demandas da industrialização no século XX. Neste artigo, o autor identifica como principais ameaças à burocracia:

- Mudanças rápidas e inesperadas;
- Incapacidade das estruturas tradicionais para sustentar o volume de crescimento das organizações;

- Complexidade tecnológica, que requer a integração entre atividades e pessoas com competências diversas e alto nível de especialização;
- Exigência de um novo perfil de comportamento gerencial.

Atualmente, essas condições podem ser claramente percebidas na realidade das organizações burocráticas, que estão sendo impelidas a rever muitas de suas práticas administrativas. Pinchot (1994:04) observa, a esse respeito, que “a burocracia é simplista demais para dar conta da complexidade causada pela diversidade de clientes, de empregados, de parceiros, de fornecedores e de tecnologias. A burocracia não atende aos desafios atuais por desencorajar os empregados de usar a sua inteligência e sociabilidade inatas para gerir a sua própria área dentro da organização”.

Neste contexto, é preciso repensar o modelo burocrático tal como se apresenta estruturado hoje, considerando-se as transformações emergentes e buscando compreender quais são as dimensões da burocracia que precisam ser revistas.

2.5 FORMAÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS - A FASE DE TRANSIÇÃO

Os valores e crenças subjacentes ao paradigma de mercado, que deram origem às bases para o desenvolvimento da burocracia são, hoje, questionados por diversos autores, dentre eles Pinchot (1994); Bennis (1997); Ferguson (1980); Mitroff (1994).

A formação de um contexto econômico, político, social e cultural no qual valores como a ética, a cidadania, a liberdade, a justiça social, a igualdade, a consciência da totalidade do ser humano e o poder do conhecimento começam a ser discutidos e incorporados à realidade, traz indicativos de que novos paradigmas estão sendo configurados.

Mas, o que são paradigmas? Thomas Kuhn (1996:13) os define como “as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”, ou seja, representam uma estrutura de pensamento para a explicação e compreensão de certos aspectos da realidade. A partir do momento em que um paradigma é total ou parcialmente substituído por um novo, incompatível com o anterior, caracteriza-se o que Kuhn (1996) denomina *Revolução Científica*: os cientistas, guiados por um novo paradigma, adotam novos instrumentos e orientam seu olhar em novas direções.

O significado de paradigma para Capra (1995:17) corresponde à “totalidade de pensamentos, percepções e valores que formam uma determinada visão de realidade, uma visão que é a base do modo como uma sociedade se organiza”. O surgimento de novos paradigmas é, portanto, resultado de um processo evolutivo que envolve uma análise da realidade presente e a busca de novas alternativas para os problemas vigentes.

A realidade presente é, fundamentalmente, reflexo dos pressupostos do paradigma cartesiano-newtoniano, que caracteriza-se por um condicionamento materialista, mecanicista e reducionista. Segundo Crema (1993:133), em função desses pressupostos,

...o homem se fez máquina. Robotizou a sua mente e mecanizou sua rotina existencial... A existência humana foi compartimentalizada. Cada um aperta, *ad infinitum*, o parafuso que lhe cabe... O filósofo pensa, o matemático calcula, o seminarista reza, o padeiro faz o pão, o poeta sente, o marceneiro martela, o místico delira, o cientista comprova, o professor ensina... e tantos parafusos mais... Todos dependemos de todos.

Como conseqüência dessa fragmentação do ser humano, vivenciamos um período de crises, onde o que se busca é uma renovação das concepções básicas que orientam a conduta humana. O desequilíbrio ecológico, os índices de violência, a situação de miséria em que vive grande parte da população e

tantos outros indicativos revelam que a mudança paradigmática se configura como "...uma questão de sobrevivência para a raça humana" (Capra e Steindel-Rast, 1991:79).

No âmbito das organizações, a idéia de que os homens eram invariavelmente guiados por seus interesses próprios justificou, durante muito tempo, a necessidade dos rígidos controles da burocracia para promover o bem comum. A disciplina então imposta pelo sistema formal de normas burocráticas acabou por reduzir a capacidade do ser humano à simples execução de tarefas autocraticamente determinadas.

Em suma, não lhe caberia questionar os valores éticos envolvidos em suas ações, pois isso representaria sérios riscos à previsibilidade e à estabilidade da burocracia. Desta forma, "o humano foi reduzido a *recurso humano*, palavra desumanamente injuriosa, sustentada por uma atitude filosófica mecanicista utilitarista implícita, tão evocada, inclusive, por representantes das ditas ciências *humanas*" (Crema, 1993:139).

Assim, quando se busca identificar a natureza dos paradigmas emergentes, percebe-se que a burocracia (segundo a concepção ideal de Weber) não representa mais um modelo capaz de atender à configuração organizacional exigida pelas necessidades do homem enquanto *ser integral*, porque as suas dimensões básicas concebem o homem como um ser mecânico, meramente um recurso de produção. Isso demonstra uma *visão unidimensional* da natureza humana, enquanto conseqüência da divisão, apenas imaginária, da razão.

No conceito desenvolvido inicialmente por Platão, a razão é concebida como "um instrumento com o qual o homem tem acesso ao conhecimento genuíno, à apreensão de formas ou essências imutáveis, em contraste com as meras opiniões baseadas na percepção sensorial do mundo mutante dos corpos físicos" (Dicionário de Ciências Sociais, *apud* Pizza, 1994). Platão não

estabelece, neste conceito, nenhum tipo de divisão da razão. No entanto, esta apresenta-se, no paradigma atual, fragmentada entre o exercício do cálculo (racionalidade formal ou instrumental) e o julgamento de valores (racionalidade substantiva ou de valor). Na visão de Ramos (1989:05),

Weber salientou que a racionalidade formal e instrumental (*Zweckrationalität*) é determinada por uma expectativa de resultados, ou 'fins calculados'. A racionalidade substantiva, ou de valor (*Wertrationalität*), é determinada 'independentemente de suas expectativas de sucesso' e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na 'consecução de um resultado ulterior a ela.

Segundo este autor, no contexto histórico tomado como referência por Weber, a racionalidade instrumental substituía amplamente a racionalidade substantiva, como o principal critério para a ordenação dos negócios políticos e sociais. Dessa forma, ele tomou como certa essa substituição e desconsiderou, na formulação de sua teoria, a noção da racionalidade substantiva.

As implicações dessa abordagem conduziram à alienação do ser humano que, ao ser *enquadrado* em organizações que concedem espaço apenas ao exercício da racionalidade instrumental, passa a tomar suas decisões apenas em função de fins específicos, sem considerar os valores e as questões éticas envolvidas.

Como conseqüência, percebe-se um alto nível de insatisfação humana no espaço organizacional. Na opinião de Mouzelis (1978:173),

Na realidade, no momento presente, os problemas organizacionais de poder e liberdade parecem ser mais importantes do que os problemas de produtividade. O problema crucial hoje não é tanto como ampliar o que Mannheim chama racionalidade funcional das modernas burocracias, mas como proteger, com a ampliação da racionalização funcional do mundo, um mínimo de racionalidade substantiva e de iniciativa individual...

Os novos paradigmas indicam, assim, a necessidade de um processo de flexibilização e adaptabilidade das organizações. O que se pretende

resgatar é justamente o lado substantivo da razão humana, ao trazer para dentro do espaço organizacional a capacidade de reflexão e de análise crítica que transforma o homem em participante e sujeito do processo de aprendizagem, não apenas um produto deste.

É importante esclarecer, no entanto, que isso não significa a completa destruição da burocracia, e sim a redução de suas dimensões atuais e a agregação de novas. Algumas dimensões burocráticas serão sempre identificadas no espaço de produção, sob pena de destruição das organizações, pois muitos fenômenos sociais que lhe deram origem são, ainda hoje, presentes.¹

Numa perspectiva mais ampla, que extrapola os limites da organização, Ferguson (1980) analisa essa fase de grandes transformações como o surgimento de uma nova *mentalidade* - a ascensão de uma surpreendente visão de mundo que reúne a vanguarda da ciência e visões dos mais antigos pensamentos registrados. A partir desta concepção, identifica os principais aspectos que representam a delimitação entre o antigo e o novo paradigma, apresentados, de forma sintética, na figura 1.

Essa autora preocupa-se, continuamente, em destacar a relevância das transformações pessoais, capazes de fazer com que as pessoas se fortaleçam interiormente e se tornem autônomas em relação aos fatores externos, podendo fazer com que suas escolhas reflitam seus reais desejos e necessidades, mais do que valores impostos.

No âmbito das organizações, Mitroff et al. (1994) discorrem sobre a emergência desses novos referenciais, expressa no próprio título de sua obra *Frame Break: the radical redesign of American bussiness*, onde colocam que a estrutura rígida e inflexível da burocracia é incapaz de responder às atuais

¹ Anotações realizadas em sala de aula, na disciplina Sistemas Organizacionais, ministrada pelo Prof. José Francisco Salm, 1996.

demandas de mudanças dinâmicas, velocidade das informações, globalização, competição e multidisciplinaridade.

Figura 1 - Transformações Paradigmáticas



Fonte: elaborado com base na obra de Ferguson, 1980.

O modelo proposto por esses autores é desenvolvido com base no princípio de que todas as organizações constituem sistemas complexos que interagem constantemente com um número significativo de outros sistemas, igualmente complexos. Foram identificadas, assim, seis novas funções interdependentes, consideradas decisivas para que as organizações tornem-se capazes de enfrentar os atuais desafios:

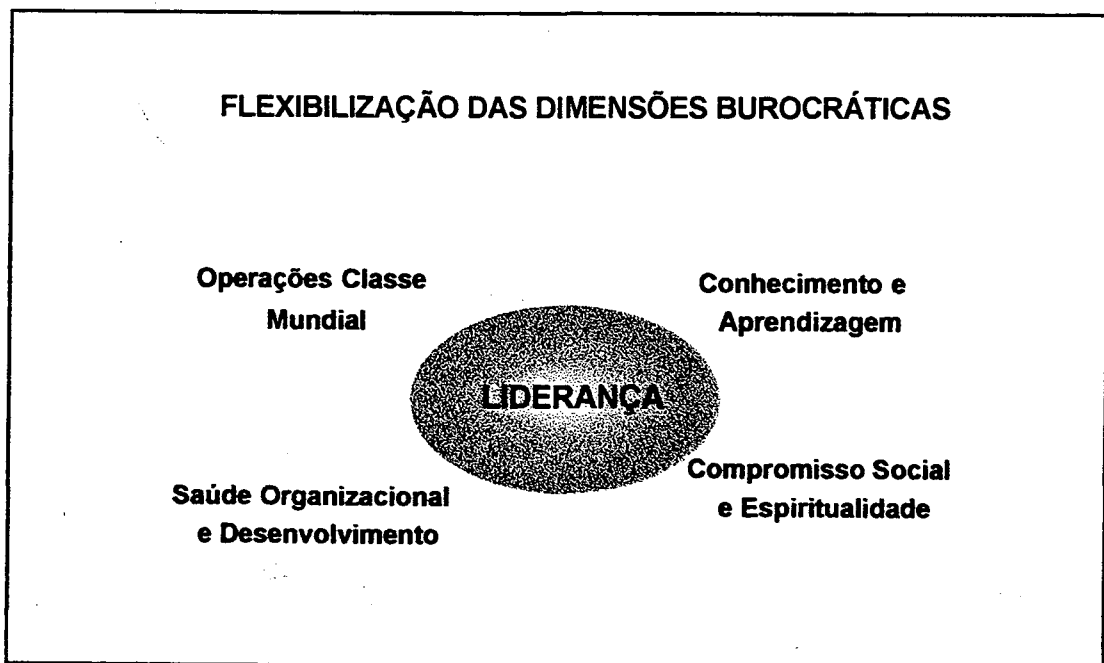
- Gerenciamento de Problemas;
- Gerenciamento de Crises;
- Gerenciamento da Qualidade Total;
- Meio Ambiente;
- Globalização;
- Ética.

Como suporte à nova estrutura organizacional requerida para essas funções, foram delineadas quatro dimensões-chave:

- Conhecimento e Aprendizagem;
- Saúde Organizacional e Desenvolvimento;
- Compromisso Social e Espiritualidade;
- Operações de Classe Mundial.

Mitroff et al. (1994:37) salientam que essas quatro dimensões formam um todo entrelaçado, que não pode ser dissociado no novo desenho das organizações. Neste contexto, cabe aos líderes manter juntos, integrar e gerenciar (não necessariamente eliminar) os conflitos e tensões entre essas quatro dimensões, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 - As dimensões de uma nova estrutura organizacional



Fonte: elaborado com base na obra de Mitroff et al., 1994.

Essa abordagem demonstra uma perspectiva ampliada das funções hoje predominantes no espaço produtivo, ao considerar que as organizações têm responsabilidade moral e ética em relação às necessidades mais amplas da humanidade. A partir dessas concepções, vislumbra-se o desenvolvimento de

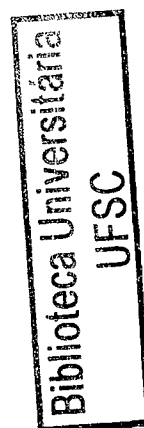
organizações que trazem para dentro do seu espaço questões éticas, espirituais e novos valores sobre a essência do ser humano, numa preocupação com a autonomia, a auto-realização, a sua saúde física e emocional e, numa visão mais ampla, com os impactos ambientais gerados pelos atuais processos de produção.

Podemos, assim, caracterizar o período atual como um rompimento do *estado estável* (Schon, 1971), que está conduzindo à uma reformulação do conceito burocrático de organização, com o objetivo de torná-lo compatível com a velocidade das transformações de uma sociedade que não comporta mais a visão *unidimensional* do homem, o isolamento dos sistemas fechados e a visão simplista das relações sociais.

A crença no *estado estável*, descrito por Schon (1971), é a crença na imutabilidade, na constância de aspectos centrais da vida humana, ou a crença de que é possível, efetivamente, atingir tal constância. No entanto, esse *estado estável* é apenas ilusório, uma imaginação da mente humana, pois “os valores criados pelo homem não são perpétuos, imutáveis e inequívocos... a natureza humana é fraca e inconstante, num estado de eterno fluxo, suspensa entre diferentes estados, inclinações, disposições, porque está em contínua transição... e sua verdadeira natureza não está na permanência, mas na mudança” (Hauser, *apud* Ramos, 1989:53).

Neste sentido, torna-se importante aprender para compreender, guiar, influenciar e gerenciar essas transformações, ao invés de buscar mecanismos de defesa. O grande desafio é ser capaz de não apenas transformar as instituições, em resposta a situações e necessidades mutantes, mas inventar e desenvolver instituições que são *sistemas de aprendizagem*, sistemas capazes de conduzir seu próprio processo de transformação contínua. A tarefa que a perda do *estado estável* torna imperativa, para as pessoas, para as instituições e para a sociedade como um todo é aprender sobre o aprendizado (Schon, 1971).

As teorias e os novos modelos de gerenciamento estão se formando em direção ao reconhecimento de que a aprendizagem contínua é essencial ao desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e das Nações. Pode-se dizer, então, que uma nova forma de organização, mais humana e flexível, está sendo construída e, neste contexto, uma das abordagens que se destaca é a aprendizagem organizacional.



CAPÍTULO III

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Discutiu-se, até aqui, alguns sinalizadores de que a era atual revela a necessidade de uma reformulação do paradigma dominante e desperta a preocupação em desvendar o cenário que emergirá do processo de transição desencadeado.

A complexidade do mundo organizacional moderno requer a modificação das dimensões clássicas de gestão e a substituição das formas antes rígidas e precisas por outras mais flexíveis e participativas. Essas alterações, segundo Motta (1995), são decorrentes da própria evolução do meio social, econômico e político em que se inserem as organizações, ou seja, de uma demanda gerada além das fronteiras organizacionais, dentre as quais merecem destaque:

- Democratização das relações sociais: a necessidade de uma nova concepção das relações de autoridade no âmbito organizacional é consequência direta da crescente democratização das relações sociais;
- Aumento do nível educacional: a ampliação do conhecimento desencadeia um processo de independência e aguça a capacidade crítica das pessoas frente à realidade gerando, assim, novas demandas sobre as organizações, como o acesso a tarefas mais complexas e um maior poder de decisão sobre as dimensões que afetam o seu trabalho;
- Velocidade das mudanças: as mudanças ambientais cada vez mais velozes e intensas afetam diretamente o dia-a-dia das organizações, exigindo um novo perfil que as capacite a dar respostas rápidas aos novos desafios, administrar crises e criar uma visão de responsabilidade coletiva;

- Movimento de globalização: a globalização dos mercados, aliada ao aumento da competitividade das empresas, vem questionar a validade de se manter os padrões de rígida divisão de tarefas e controle, que agem em detrimento da flexibilidade de respostas a um ambiente em transformação;
- Intensidade das comunicações: o nível de desenvolvimento alcançado pelos meios de comunicação democratizou uma parcela significativa das informações antes restritas a grupos específicos ou privilegiados. No âmbito das organizações, a função gerencial adquire uma complexidade maior no que se refere aos relacionamentos administrativos porque, em função dessa democratização, os dirigentes tratam, hoje, com subordinados que detêm informações suficientes para formar novas perspectivas e um novo sentido de direção para a empresa;
- Desenvolvimento de uma consciência ecológica: provoca mudanças nas relações de trabalho a partir do momento em que desperta para a responsabilidade individual e coletiva pelo futuro da vida no Planeta. As organizações, neste sentido, precisarão rever sua conduta ao longo de todo o ciclo de exploração/extração de matérias-primas, consumo de energia e geração de resíduos, em direção ao desenvolvimento sustentável.

É neste contexto que surgem novas propostas gerenciais que buscam a criação de espaços de produção onde os interesses comuns e a auto-realização das pessoas sejam tidos como uma de suas preocupações básicas. É este um dos grandes desafios das organizações que objetivam o aumento da competitividade através de novas formas de relações de produção baseadas, fundamentalmente, na melhoria contínua da qualidade, sustentada pelo desenvolvimento das potencialidades humanas.

No presente trabalho, a aprendizagem organizacional constitui o referencial com base no qual procurou-se delinear algumas das possibilidades que se vislumbram no paradigma emergente, e que exigem mudanças nos atuais modelos de gestão. Neste sentido, na primeira parte deste capítulo são expostas algumas das transformações fundamentais que a aprendizagem organizacional confere às dimensões burocráticas.

Em seguida, são apresentados alguns conceitos de aprendizagem organizacional, construídos por autores como Senge (1990), Garvin (1993), Dodgson (1993). As disciplinas da aprendizagem organizacional, desenvolvidas originalmente por Senge (1990), são discutidas à luz de alguns conceitos apresentados por Argyris (1994), Covey (1994), Pinchot (1994), Aubrey e Cohen (1995).

Um fator considerado fundamental para que as transformações propostas pela aprendizagem sejam efetivamente incorporadas ao ambiente organizacional, é a formação de um novo perfil gerencial. Nesse processo de construção de novos conhecimentos e de transição para novos padrões de gestão, as ações dos gerentes podem ser decisivas para o sucesso da organização ao longo dessa fase de mudanças.

Tocqueville (*apud* Ferguson, 1980:10) observou que

“os dirigentes de nosso tempo estão procurando somente usar o homem com o fim de realizar grandes coisas; eu gostaria que eles tentassem um pouco mais fazer grandes homens; que depositassem menor valor no trabalho e mais no trabalhador; que nunca se esquecessem de que nação alguma pode ser forte quando todos os que a compõem são fracos”.

Desta forma, uma abordagem gerencial diversa daquela predominante hoje faz-se necessária para que se possa ter, num futuro próximo, a aprendizagem como base de toda a estrutura organizacional.

Com esse objetivo, são explorados alguns estudos desenvolvidos por Senge (1990/1996/1997); Pinchot (1994/1996); Covey (1994/1996); Aubrey e Cohen (1995), em torno da ação dos gerentes, que enfatizam as exigências do novo paradigma para a humanização das relações de trabalho e para que a aprendizagem seja efetivamente incorporada ao cotidiano das organizações.

3.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - OS ASPECTOS HUMANOS ENVOLVIDOS NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS NOVOS PARADIGMAS

No item 2.5, discutiu-se a mudança paradigmática que representa, hoje, um movimento contínuo de transição para uma sociedade do conhecimento, que enfatiza a autonomia do indivíduo, o contínuo desenvolvimento humano e o compromisso conjunto pela construção de um futuro comum.

O estudo de novas teorias organizacionais é reconhecido, atualmente, como essencial. As empresas perseguem novos modelos de gestão mas não sabem, ainda, como implantá-los, pois defrontam-se com o paradoxo de que, por um lado, idealizam-se organizações participativas, modernas e democráticas mas, na prática, continua-se com Taylor, onde a inteligência permanece, ainda, dissociada da execução. (Nóbrega, 1997).

As teorias administrativas da Escola Científica e da Burocracia continuam presentes, hoje, na maioria das organizações porque, efetivamente, não se conseguiu substituí-las. A Escola das Relações Humanas, que prometia uma abordagem mais humanista, demonstrou ser mais um instrumento de manipulação do ser humano. Ao mesmo tempo, a realidade apresenta sérios desafios à sobrevivência dessas organizações. O ambiente requer mudanças drásticas e velozes, e a flexibilidade torna-se indispensável para dar respostas rápidas às novas demandas.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional é referenciada como uma das condições fundamentais para a superação desses desafios: um dos

seus principais objetivos é tornar as organizações mais flexíveis e criativas para enfrentar as turbulências geradas pelo atual período de grande incerteza e instabilidade, que exige um ritmo cada vez mais acelerado de mudanças. Dodgson (1993) afirma que quanto maior é o grau de incerteza, maior a necessidade da aprendizagem organizacional.

No entanto, a proposição de um novo modelo fundamentado na aprendizagem não pode ter como referencial a estrutura burocrática. É imprescindível reconceitualizar-se o paradigma vigente, criando novas formas de ver, entender e explicar a realidade. Covey (1994) destaca que a maioria das descobertas importantes são resultado de um corajoso rompimento com as maneiras de pensar tradicionais.

Na concepção de Morgan (1996), que se utiliza de metáforas em sua análise sobre as configurações organizacionais, essas transformações demonstram que o período de transição revela uma nova imagem das organizações, que deixam de ser vistas como *máquinas* e passam a ser vistas como *cérebros*, isto é, como sistemas de processamento de informações, capazes de aprender a aprender.

Conseqüentemente, no contexto da aprendizagem organizacional, as dimensões básicas da burocracia, descritas no item 2.4, sofrem transformações substanciais:

- a rígida estrutura burocrática é flexibilizada através da redução dos níveis hierárquicos, da descentralização decisória e da crescente desvinculação das pessoas ao cargo que ocupam. Desta forma, elas começam a buscar um sentido naquilo que fazem - que vai além das exigências definidas para determinado cargo e passam a perceber a sua responsabilidade pelo todo;
- a excessiva vinculação ao cargo e a especialização funcional cedem espaço à criatividade e à expressão de múltiplas habilidades pessoais, gerando um estímulo às potencialidades

humanas e à descoberta de novos caminhos, através da aprendizagem;

- o comportamento impessoal, cerceado pela rigidez do sistema formal de normas e pela padronização dos procedimentos é redirecionado para a preocupação com as singularidades individuais, não só no âmbito interno como também em relação aos clientes, fornecedores e à própria comunidade. Assim, a ênfase dada à liberdade e iniciativa individuais abre espaço ao exercício pleno da razão, até então restrita ao seu aspecto funcional, e as pessoas passam a sentir-se responsáveis pelo sucesso da organização como um todo, minimizando as necessidades dos controles típicos da burocracia;
- as fronteiras organizacionais são rompidas em função de uma visão compartilhada construída a partir de objetivos comuns e da ação conjunta das pessoas;
- a clássica separação entre aqueles que *pensam* e os que *executam* passa a ser profundamente questionada. Senge (1990:12) observa que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em *todos* os níveis da organização”;
- o comportamento cede lugar à ação, isto é, as pessoas começam a fazer suas próprias escolhas pessoais.

Existe, porém, uma questão básica a ser considerada quando se procura delinear a configuração dos novos paradigmas: como enfrentar um ambiente globalizado e caracterizado por fenômenos interdependentes a partir de uma formação humana que privilegia o pensamento reducionista e fragmentado?

Face ao predomínio do método analítico, onde cada parte é analisada de forma isolada, o conhecimento é compreendido como pedaços de

informação acumulados e a aprendizagem não está relacionada com a capacidade de agir, e sim com a capacidade de assimilar e acumular informações, ou seja, esses conceitos foram destituídos do seu significado fundamental.

De acordo com Senge (1990), a aprendizagem surge a partir da negação dessa *ilusão* de que o mundo é fragmentado, composto por forças separadas, não relacionadas entre si. Para ele, a grande dificuldade das organizações em desenvolver o aprendizado é decorrente da forma como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como todos foram ensinados a raciocinar e interagir.

Ferguson (1980) salienta que a fragmentação do ser humano torna-se intolerável num momento em que se busca a formação de organizações mais coerentes com as aspirações humanas. Neste sentido, a aprendizagem organizacional exige uma *mudança de mentalidade* e deverá incorporar os valores vislumbrados pela autora como formadores do novo paradigma que trazem, subjacente, um pensamento sistêmico, cooperativo e criativo (estes valores são apresentados na figura 1).

Também para Fleury (1995), a criação de uma dinâmica de aprendizagem permanente na vida organizacional se dá a partir da incorporação gradual de novos valores, capazes de dar sustentação às práticas organizacionais. Alguns pontos são considerados, por ela, essenciais para gerar essa dinâmica da aprendizagem:

- a inovação e a busca contínua de aperfeiçoamento das pessoas e das organizações constituem um ciclo permanente, sem fim;
- a aprendizagem é um processo coletivo, compartilhado por todos, e não um privilégio concedido à grupos específicos;
- os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados, e o comprometimento em relação a eles ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de

- autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento da organização;
- a criação de competências interdisciplinares é conseqüência da comunicação que ultrapassa as fronteiras tradicionais e flui entre pessoas, áreas e níveis;
 - a dinâmica organizacional é compreendida através de uma visão sistêmica.

A aprendizagem configura-se, neste sentido, como uma alternativa à reformulação dos valores que suportam a grande maioria das práticas organizacionais vigentes. Em sua base está a transformação da visão *unidimensional* do ser humano - criada para dar suporte às necessidades de estabilidade e previsibilidade da burocracia - em uma nova visão de *totalidade*, que reconhece no homem sua consciência crítica, sua inteligência e suas necessidades de auto-realização, criando oportunidades para que suas habilidades e potencialidades aflorem no espaço de produção¹.

Mas, afinal, o que significa a aprendizagem organizacional? Para que a aprendizagem passe a constituir um dos objetivos da organização, ela precisa ser, antes de mais nada, compreendida. Aubrey e Cohen (1995:3) relatam, em sua obra, a experiência de um jovem consultor que colocou a seguinte questão em um seminário para gerentes da subsidiária francesa da Digital Equipment Corp.: *Onde vocês aprenderam aquilo que é mais útil na sua vida profissional?* Ele imaginava saber qual seria a resposta, afinal, esta era apontada como a organização que mais havia investido em treinamento por empregado no país. Mas, para sua surpresa, a grande maioria respondeu histórias: histórias sobre a forma como alguém, normalmente seu chefe, uma vez dedicou seu tempo à ajudá-los a aprender a essência do trabalho que deveriam executar; sobre trabalhar em equipes ao deparar-se com desafios desencorajadores; sobre assumir novas responsabilidades; sobre fracassos; sobre as relações

¹ Anotações realizadas em sala de aula na disciplina Sistemas Organizacionais, ministrada pelo professor José Francisco Salm, 1996.

personais, como educar as crianças e como enfrentar a morte e como essas experiências influenciaram de forma profunda o seu entendimento sobre o real valor do trabalho.

Essa experiência demonstra que, na realidade, as pessoas aprendem com a vida real, com os momentos vivenciados no seu próprio cotidiano. O essencial é a sua atitude de estarem abertas e atentas a todas as oportunidades de aprendizado, especialmente às pequenas lições do dia-a-dia.

A esse respeito, Senge (1990:12) observa que “o aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, está intimamente relacionado com a ação, pois nos oferece a possibilidade de realizarmos algo novo, até então considerado impossível de ser feito”. Ele chama a atenção para o fato de que, em função da sua própria natureza, o ser humano é um aprendiz, basta observar que as crianças não precisam ser ensinadas a aprender, elas são intrinsecamente curiosas e aprendem por si mesmas a dar os primeiros passos e a falar.

A aprendizagem constitui, assim, um conceito dinâmico, que enfatiza as constantes transformações na natureza das organizações, e que busca desenvolver estruturas e sistemas mais adaptáveis e receptivos às mudanças. Além disso, é um conceito integrativo capaz de unificar vários níveis de análise: individual, grupal e organizacional, o que é particularmente importante quando se revisa a natureza cooperativa e comunitária das organizações.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional pode ser descrita como a forma adotada pelas organizações para construir, suplementar e organizar o conhecimento e as rotinas, e adaptar e desenvolver a eficiência organizacional através das capacidades da sua força de trabalho (Dodgson, 1993).

É importante destacar que o processo da aprendizagem organizacional envolve não apenas o aprender, mas também o desaprender aqueles comportamentos arraigados no modelo atual, que não satisfazem mais à nova mentalidade. Hedberg's (*apud* Dodgson, 1993) salienta que o conhecimento se desenvolve e simultaneamente torna-se obsoleto frente ao ritmo das mudanças da realidade. O aprendizado envolve tanto a incorporação de novos conhecimentos como o descarte daqueles obsoletos. Segundo este autor, desaprender é tão importante quanto aprender. Aubrey e Cohen (1995), ao tratar desse assunto, observam que esse desaprender significa, em outras palavras, aprender a mudar, ou seja, abrir mão de concepções arraigadas em função de uma nova visão requerida pela realidade.

As organizações que se empenham na construção de estruturas e estratégias direcionadas à valorização e maximização da aprendizagem organizacional têm sido designadas como organizações de aprendizagem. Criar organizações de aprendizagem, na concepção de Senge (1990), implica a formação de pessoas que aprendam a ver realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam sua maestria pessoal e que aprendam a expor e reestruturar modelos mentais, de maneira colaborativa. Segundo ele, em função do papel central que as organizações ocupam no mundo atual, este pode representar um grande passo para alterar não só o que pensar, mas o *modo de pensar*.

Para Garvin (1993), as organizações que aprendem são aquelas capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar suas atitudes de forma a refletir esses novos conhecimentos e compreensões. Este mesmo autor referencia a definição de Nonaka, que caracterizou as organizações voltadas ao aprendizado como lugares onde a criação do conhecimento não constitui uma atividade especializada, mas uma forma de agir, verdadeiramente, uma forma de ser, onde todos são trabalhadores do conhecimento.

Depreende-se, desses conceitos, que a concretização da aprendizagem no âmbito das organizações não se dará da noite para o dia, ao contrário, os exemplos de sucesso demonstram que o desenvolvimento das atitudes, do comprometimento e do gerenciamento dos processos se deu de forma lenta, gradual e constante ao longo do tempo.

O primeiro passo, nesta direção, é criar um ambiente propício ao aprendizado. Neste ponto, Senge (1990a) esclarece que o impulso intrínseco das crianças para aprender, relacionado à ação (aprendizagem generativa) é mais profundo do que os seus desejos de responder e adaptar-se eficazmente às mudanças do ambiente, ou seja de comportar-se (aprendizagem adaptativa). Desta forma, a aprendizagem adaptativa corresponde apenas à uma parcela deste impulso; sua base está na aprendizagem generativa, na contínua expansão da capacidade criativa, e é nesta que as organizações devem centrar suas ações.

A proposta de aprendizagem organizacional adotada como ponto de referência neste trabalho é aquela apresentada por Senge (1990), onde são analisadas cinco disciplinas fundamentais ao seu desenvolvimento: maestria pessoal, modelos mentais, aprendizagem em equipe, visão compartilhada e pensamento sistêmico. “Embora apresentadas separadamente, cada uma delas será crucial para o sucesso das outras quatro, desempenhando um papel fundamental na criação de organizações que podem verdadeiramente *aprender*, que podem desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações” (Senge, 1990:15). As disciplinas são representadas na figura 3, que busca representar a teia de inter-relações que permeia o seu desenvolvimento nas organizações de aprendizagem.

3.2 AS DISCIPLINAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

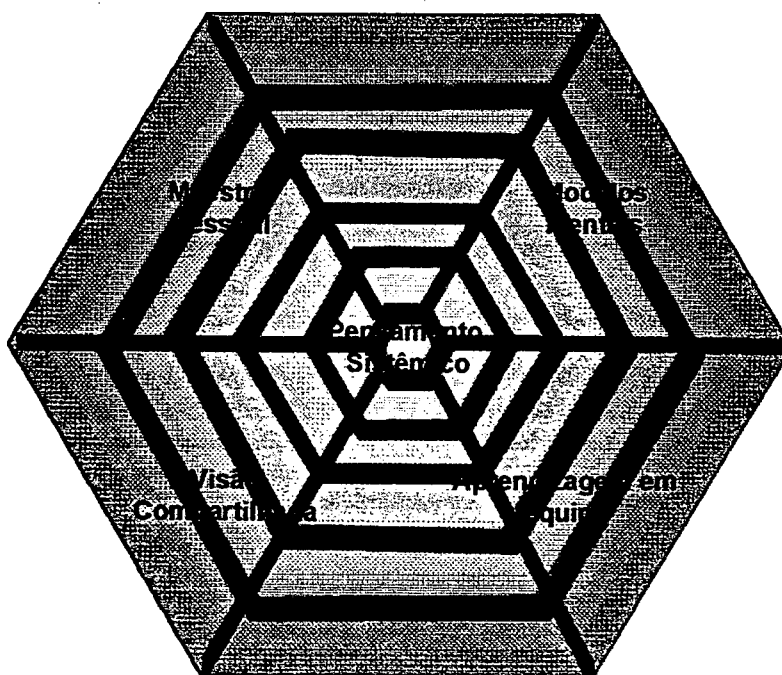
Disciplina, de acordo com a concepção adotada por Senge (1990:20), foge do tradicional conceito de observância de normas, e significa “um

conjunto de teorias e técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática... praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz, pois você passa a vida treinando". Salienta, ainda, que as disciplinas de aprendizagem estão diretamente relacionadas com o que as pessoas pensam, o que realmente querem e como interagem e aprendem umas com as outras, ou seja, envolvem as percepções pessoais de cada um.

Este mesmo autor salienta que todas as disciplinas envolvem a revisão de concepções arraigadas atualmente no pensamento organizacional, ou seja, pressupõem uma *mudança de mentalidade*: a visão do todo substitui a visão das partes, as pessoas passam a ser consideradas participantes ativos na construção da sua própria realidade, assumindo uma postura pró-ativa em relação ao futuro.

Neste sentido, o domínio dessas disciplinas será fundamental no processo de construção das organizações de aprendizagem.

Figura 3 - A teia de inter-relações entre as disciplinas da aprendizagem



3.2.1 MAESTRIA PESSOAL

No início do capítulo que trata desta disciplina, Senge (1990:135) destaca que “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem”. Até agora, falou-se das organizações de aprendizagem. No entanto, estas são abstrações que só existem concretamente em função das pessoas que lhe dão vida. Desta forma, não se pode falar em organizações que aprendem sem falar nos indivíduos: embora o aprendizado individual não garanta, necessariamente, o aprendizado organizacional, sem ele não há a possibilidade de que este ocorra.

A maestria pessoal é, segundo Senge (1990), a base espiritual da aprendizagem organizacional. Ela pressupõe a liberdade para as pessoas identificarem aquilo que é realmente importante para elas e, a partir daí, firmarem um compromisso com os objetivos organizacionais. Os indivíduos possuem diferentes necessidades de aprendizado, por isso, a aprendizagem será mais efetiva se as pessoas tiverem autonomia para definir seus próprios objetivos (Aubrey e Cohen, 1995).

Isso representa uma transformação fundamental nas formas tradicionais de organização, que buscam exatamente o contrário: a submissão inquestionável dos objetivos individuais àqueles definidos pela organização, o que acaba alimentando um processo de alienação do homem. O respeito da disciplina da maestria pessoal pela identidade de cada membro da organização visa, justamente, minimizar este processo no espaço de produção.

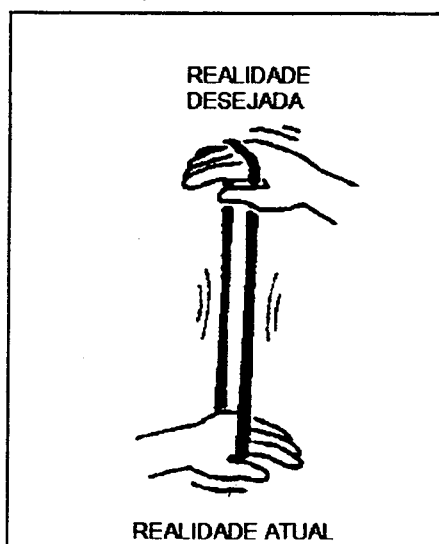
Pode-se considerar que, uma pessoa está alienada, na concepção de Dantas (1988:41), “quando seus próprios atos se convertem, para ela, em uma força estranha, situada acima e contra ela, em vez de governada por ela”. Para este autor, o processo de alienação representa, justamente, o contrário do que se objetiva hoje: propiciar a formação de uma consciência crítica e reflexiva,

permitindo aos homens a efetiva liberdade de pensamento e de ação, assim como de aceitação de idéias alheias, a partir do livre arbítrio.

Nesse conceito de liberdade, o homem resgata o exercício da razão substantiva, deixa a sua condição de recurso de produção e assume a condição de um Ser que pensa, reflete e age de forma consciente, inteligente e criativa, buscando a congruência dos seus propósitos de vida e das suas necessidades próprias com as da organização, ou seja, a construção de uma visão genuinamente compartilhada.

Nas organizações de aprendizagem, as pessoas precisam definir claramente quais são os seus objetivos individuais para que possam, com base no quadro referencial da realidade em que estão inseridas, traçar os caminhos para chegar à situação ideal delineada em função destes objetivos. Senge (1990) chama esse intervalo de *tensão criativa* (representada na figura 4), uma energia propulsora capaz de impelir as pessoas a ultrapassar a distância entre a sua realidade atual e o ponto onde querem chegar.

Figura 4 - Tensão criativa



Fonte: Senge, 1990.

Para Senge (1990:137), “a essência da maestria pessoal está em aprender a gerar e manter *tensão criativa* em nossas vidas... ela é a força que entra em ação no momento em que identificamos um objetivo em desacordo com a realidade atual”. O autor destaca que, dentre as duas maneiras de se resolver a tensão - trabalhar a realidade em direção ao objetivo ou reduzir o objetivo à realidade presente, as pessoas normalmente optam pelo segundo caminho. Neste sentido, o que o exercício dessa disciplina visa é estimular a capacidade para que as pessoas se utilizem desta *tensão* como fonte de energia e criatividade, aprendendo a buscar com afinco seus objetivos, mesmo em condições restritivas, e nunca perdendo de vista a responsabilidade pelo todo.

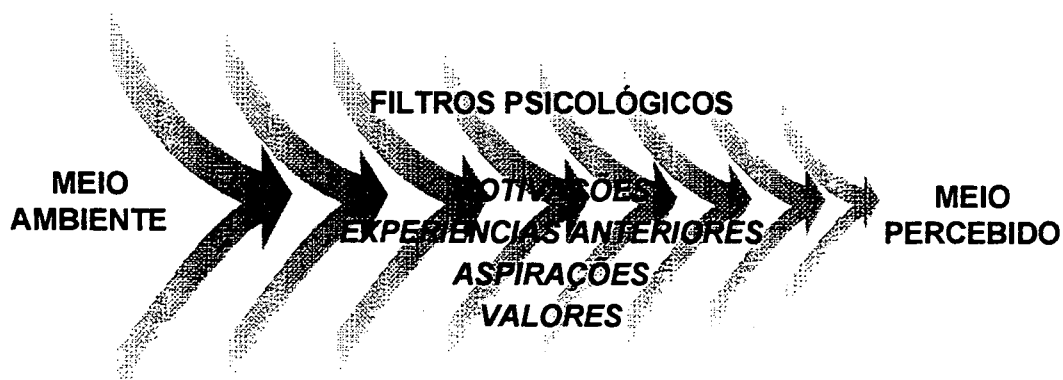
3.2.2 MODELOS MENTAIS

A visão da realidade atual, discutida na maestria pessoal, está intimamente relacionada com a disciplina dos modelos mentais, porque esta visão é resultado das nossas construções, isto é, de quadros interiores desenvolvidos continuamente para identificar e interpretar o sentido do mundo.

No conceito de Fleury (1995:8), “os modelos mentais consistem em imagens de como o mundo funciona e exercem influência sobre o que as pessoas fazem, pois afetam o que elas vêem... Os modelos mentais não são a realidade, mas sim o que a pessoa percebe como realidade”.

Covey (1994) salienta que o sistema de valores construído a partir das descobertas pessoais, das influências familiares e culturais determinam a forma como as pessoas avaliam, atribuem prioridades, julgam e agem frente à realidade. Os modelos mentais podem ser definidos, então, como filtros através dos quais a realidade é percebida (figura 5). Constituem, assim, os principais geradores das resistências às mudanças, pois as pessoas possuem dificuldades para aceitar situações que fogem aos padrões por elas estabelecidos.

Figura 5 - Modelos Mentais: do meio ambiente ao meio percebido



Esses padrões, freqüentemente bloqueadores das ações, raramente são percebidos porque não fazem parte do nível consciente das pessoas. Senge (1990:163) aponta os modelos mentais como os responsáveis pelo fato de que, muitas vezes, idéias brilhantes nunca saem do papel: “novas idéias deixam de ser postas em prática por serem conflitantes com imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam à maneiras habituais de pensar e agir”.

Na formação desses modelos, cabe referenciar a atual supremacia da racionalidade instrumental, discutida no item 2.5, que delimita profundamente as ações humanas baseadas em uma consciência ética, pois determina a submissão inquestionável destas ao alcance de fins específicos.

Um grande desafio, neste sentido, é trazer à tona, expor e realmente discutir as crenças e concepções das pessoas em relação ao mundo, especialmente através da reflexão e inquirição, de forma a evitar que as mudanças nos modelos mentais e a aprendizagem ocorram apenas em um nível superficial, o que Argyris e Schon (*apud* Dodgson, 1993) definiram como *single-loop learning*.

Segundo esses autores, quando a identificação e a ação corretiva de determinado erro permite à organização manter as atuais políticas ou alcançar seus objetivos presentes (análise unidimensional), ocorre um processo de

single-loop learning. Quando, de maneira diversa, um erro é identificado e corrigido de modo a envolver modificações em normas, políticas e objetivos fundamentais da organização, ocorre um processo de *double-loop learning*. Uma terceira alternativa - *deutero-learning* - se manifesta quando as pessoas questionam e refletem sobre a aprendizagem organizacional, ou sobre as falhas do aprendizado. Elas descobrem, dentre suas ações, aquelas que facilitaram ou inibiram a aprendizagem e, em função disso, elaboram novas estratégias para aprender, apresentam e avaliam o que produziram em função destas.

A razão pela qual as pessoas se concentram no *single-loop learning* é psicológica, tem a ver com os modelos mentais que são desenvolvidos desde cedo para lidar com questões emocionais ou ameaçadoras (Argyris, 1994). A aprendizagem organizacional objetiva justamente a revisão desses modelos mentais em direção ao *double-loop learning* e ao *deutero-learning*, onde se questionam não apenas fatos objetivos, mas também as razões e motivos a eles intrínsecos.

Em resumo, o que se busca é o aprendizado generativo, que resulta em mudanças na forma de compreender e explicar determinados aspectos da realidade, não simplesmente a assimilação de novas informações e a formação de novas idéias. É por essa razão que Senge (1990) enfatiza a importância de se reconhecer a diferença que existe entre a teoria defendida (o que se fala) e a teoria realmente adotada (a teoria que está por trás das ações), para evitar a ilusão de um aprendizado que, muitas vezes, não passa de um acesso a uma nova linguagem ou a novos conceitos, enquanto a atitude permanece totalmente inalterada.

3.2.3 VISÃO COMPARTILHADA

A visão compartilhada, na definição de Senge (1990), fundamenta-se na busca de *imagens do futuro* que promovam um engajamento verdadeiro das

peçoas, ao invés de simples anuência. Nasce, normalmente, de uma idéia. A partir do momento em que essa idéia adquire um significado comum para mais de uma pessoa, ela passa a ser compartilhada e uma força resultante do empenho dessas pessoas surge para torná-la realidade.

Faz parte da natureza humana, segundo Covey (1994), o desejo de contribuir para que objetivos significativos sejam alcançados. As pessoas querem participar de um esforço comum, capaz de transcender suas capacidades individuais. Por isso, é importante salientar que uma visão compartilhada nasce sempre de objetivos pessoais.

As organizações que pretendem criá-la precisam estimular continuamente seus membros a desenvolver sua maestria pessoal, pois somente desta forma é possível conseguir o efetivo comprometimento das pessoas e não apenas sua submissão a propósitos pré-definidos, a exemplo do que ocorre na burocracia onde, na maioria das vezes, as pessoas nem mesmo conhecem os objetivos, mas apenas as definições estabelecidas para o seu cargo, a fim de realizar suas tarefas de acordo com o planejado.

Alguns autores, com o intuito de explicar a forma como as visões individuais convergem para a formação da visão compartilhada utilizam, como metáfora, o holograma, uma imagem tridimensional criada pela interação de fontes de luz: ao dividirmos um holograma, cada parte, não importa o tamanho, mostrará a imagem completa. Num processo similar, quando um grupo de pessoas compartilha a visão de uma organização, cada uma delas dividirá a responsabilidade pelo todo, não apenas por uma parte deste.

Graham (1997:21) observa, referindo-se ao pensamento de Follett, que "a característica essencial de um pensamento comum não é a de que ele é mantido em comum, mas de que ele foi produzido em comum, através da integração das diferenças". As contribuições individuais só adquirem valor quando efetivamente relacionadas às contribuições de todos os outros

envolvidos, caso contrário serão apenas ações isoladas e desprovidas de sentido dentro do contexto maior.

Neste sentido, a construção de uma visão compartilhada, lembra Senge (1990), muda substancialmente a relação da empresa com seus funcionários, que passam a desenvolver uma nova percepção: esta deixa de ser a empresa *deles* para ser a *nossa* empresa. Essa nova visão em comum leva as pessoas a criar um espírito de confiança mútua, pois cria uma *identidade comum*, representada pelo comprometimento com o futuro que desejam concretizar.

Aqui reside uma das diferenças básicas entre as organizações de aprendizagem e as burocracias: a necessidade da rígida hierarquia de comando e controle criados para garantir a conformidade aos objetivos organizacionais perde o sentido, a partir do momento em que estes são desenvolvidos em conjunto com os membros da organização e passam a constituir uma visão compartilhada. "Quando as pessoas estão envolvidas de forma significativa, dão o que têm de melhor. Ademais, quando as pessoas identificam seus objetivos pessoais com os de uma organização, liberam uma enorme quantidade de energia, criatividade e lealdade" (Covey, 1994:221).

Neste contexto, conclui-se que essa disciplina fundamenta-se na congruência entre a visão dos indivíduos, referenciada na disciplina da maestria pessoal, e a visão organizacional, originando um sentimento comunitário que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades.

3.2.4 APRENDIZAGEM EM EQUIPE

Ao abordar este tema, Pinchot (1994:219) estabelece uma distinção entre o significado de equipe e de grupo:

por equipe queremos dizer grupos de pessoas pequenos ou médios que trabalham em estreita união a fim de gerar um produto comum. As equipes diferem de um grupo de trabalho que se reúne para dividir o trabalho mas, depois, o realiza individualmente; as verdadeiras equipes criam e aprendem conjuntamente.

Conforme este autor, nas organizações inteligentes as pessoas desenvolvem um pensamento comum para, em conjunto, explorar as oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver os problemas, quer dizer, transcendem as suas capacidades individuais com o objetivo de fortalecer as habilidades e aumentar a sabedoria através da ajuda mútua de toda a equipe.

Na linha desses conceitos, a aprendizagem em equipe é definida por Senge (1990:213) como “um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Esse processo ocorre quando um conjunto de pessoas atua como um todo, isto é, quando existe uma direção única para as energias individuais. Segundo ele, nas equipes de aprendizagem existe uma visão compartilhada e a consciência de todos os membros em relação ao que é preciso fazer para complementar os esforços conjuntos. No entanto, o próprio Senge (1997:16) adverte que

Muitas vezes esquecemos que grandes equipes raramente começam grandes. Habitualmente, elas começam como um grupo de indivíduos. Leva tempo para desenvolver o conhecimento de trabalhar como um todo, do mesmo modo que leva tempo para desenvolver o conhecimento de andar com as próprias pernas ou de bicicleta. Noutras palavras, grandes equipes são organizações que aprendem - grupos de pessoas que, ao longo do tempo, aprimoram sua capacidade de criar o que elas verdadeiramente desejam criar.

Diversamente ao sistema burocrático, que enfatiza o individualismo, nas organizações de aprendizagem as potencialidades individuais são maximizadas quando desenvolvidas em equipe. Além disso, os conflitos na burocracia são vistos como algo extremamente nocivo ao desempenho organizacional.

Na aprendizagem em equipe, ao contrário, o conflito é produtivo porque abre espaço para o raciocínio criativo e para a descoberta de soluções às quais seria impossível chegar individualmente. Na concepção de Follett (1925), o conflito significa diferença de opiniões e de interesses, e pode tornar-se produtivo através da *integração* dessas diferenças em um propósito comum, capaz de contemplar todos os pontos de vista. Desta forma, as pessoas desenvolvem a capacidade de usar suas discordâncias para tornar seu entendimento coletivo mais rico.

Ao aprofundar o conceito da aprendizagem em equipe, Senge (1990) torna explícita a importância da comunicação que se estabelece através da prática do *diálogo* e da *discussão*. A palavra diálogo vem de duas raízes gregas: *dia* (=através ou um com o outro) e *logos* (=a palavra). Isaacs (1997:331) define o diálogo como “uma inquirição coletiva contínua sobre a experiência cotidiana...” No diálogo ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um escuta as idéias do outro sem, contudo, expor sua opinião. O resultado, de acordo com Senge (1990:218), “é uma análise livre que traz à tona a experiência e o modo de pensar das pessoas, sem precisar se ater a nenhuma opinião individual”.

Discussão, por sua vez, é uma palavra que deriva do latim *discutere* (=amassar em pedaços). Interpretada desta forma, conduz à tradicional disputa pela aceitação de idéias individuais: os pontos de vista de cada membro da equipe são apresentados e defendidos, com o objetivo de se identificar a melhor idéia (a *vencedora*) para apoiar decisões específicas. Com relação à aprendizagem organizacional, entretanto, Ross (*apud* Isaacs, 1997:331) criou o termo *discussão hábil*, onde “os participantes desenvolvem um repertório de técnicas (abrangendo habilidades de reflexão e inquirição colaborativa) para ver como os componentes da situação se encaixam, e desenvolvem um entendimento mais penetrante das forças em jogo entre os próprios membros da equipe”. Tanto um quanto o outro são importantes para

uma equipe capaz de desenvolver um aprendizado generativo contínuo, sobretudo quando esta consegue estabelecer uma sinergia entre ambos.

Por fim, um outro aspecto apontado por Senge (1990) como relevante à aprendizagem em equipe é a prática através do treinamento, pois as técnicas de aprendizagem coletiva diferem significativamente das técnicas individuais. Schon (*apud* Senge, 1990) define esse treinamento como a prática de experiências num *mundo virtual*, uma réplica artificial do mundo real, cuja essência consiste na liberdade que ele nos dá para realizarmos experiências. Desta forma, o aprendizado se dá através da ação, observação das suas conseqüências e realização dos ajustes necessários.

3.2.5 PENSAMENTO SISTÊMICO

O pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina da aprendizagem organizacional porque representa a *base conceitual* que integra as demais disciplinas em um conjunto harmônico de interações. Relaciona-se com a maestria pessoal no momento em que as pessoas deixam de analisar seus objetivos pessoais de forma isolada, e passam a perceber como, numa perspectiva sistêmica, estes interagem no âmbito mais amplo da organização e da sociedade.

Define, para os modelos mentais, uma nova forma de observar e sintetizar a realidade, onde o todo é formado a partir da interação constante das partes, numa relação de interdependência não determinística. Segundo Senge (1990:187),

a integração do raciocínio sistêmico com os modelos mentais não só melhora nossos modelos mentais (o que pensamos), como também altera nossa maneira de raciocinar: substituímos modelos mentais dominados por eventos por modelos mentais que reconhecem padrões de mudanças a longo prazo e as estruturas que produzem esses padrões.

A visão compartilhada construída com base na quinta disciplina permite identificar a teia de relações que se forma na organização e as resultantes das influências do ambiente externo, garantindo a coerência e a exeqüibilidade dos objetivos comuns. Senge (1990:208) enfatiza que “a disciplina de criação da visão compartilhada só se completa com o raciocínio sistêmico. A visão retrata o que queremos criar, o raciocínio sistêmico revela como criamos e o que temos na situação atual”.

Por fim, o raciocínio sistêmico fornece os instrumentos que as equipes de aprendizagem precisam para atuar num mundo complexo e dinâmico. A multidisciplinaridade das equipes permite que o todo possa ser melhor compreendido na sua totalidade. “Não podemos ficar livres de nossa obrigação conjunta encontrando a fração da nossa própria responsabilidade. Porque a nossa própria parcela não é uma fração do todo; ela é, de certo modo, o todo. Onde quer que você tenha uma responsabilidade conjunta, ela só pode ser resolvida conjuntamente” (Follett, 1949).

Neste contexto, o pensamento sistêmico significa uma disciplina para ver o conjunto de inter-relações ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, e processos de mudanças em lugar de acontecimentos estáticos. Implica, portanto, o desenvolvimento de uma visão diferenciada daquela que atualmente define a estrutura das organizações. Segundo Pinchot (1994), a burocracia adota o pensamento reducionista como o seu princípio fundamental de organização, baseado na idéia de que, se cada especialidade for realizada profissionalmente, se obterá um resultado global positivo.

Esse pensamento linear é resultado do condicionamento humano aos pressupostos do paradigma cartesiano, que em seu método de análise divide o mundo, o ser humano, a natureza, as coisas... tudo enfim, em partes e as estuda de forma fragmentada.

Atualmente, em função da complexidade das mudanças que acontecem a nível global, as organizações e as pessoas não podem mais limitar-se a analisar situações a partir de causas isoladas, pois correrão sérios riscos de ver apenas uma parcela muito restrita do todo, limitando concretamente a sua capacidade de ação.

A esse respeito, Graham (1997:32) referencia as observações de Follett que “no mundo atual, a independência é cada vez mais reconhecida como ilusória e até mesmo ineficaz como um princípio organizador. Em vez disso, a interdependência está emergindo na vanguarda, como a chave para o gerenciamento bem-sucedido, não apenas no ambiente de trabalho, mas em toda forma de iniciativa humana”. Isso implica uma nova forma de ver o mundo como um conjunto complexo de interações, com base nas quais o homem amplia o seu horizonte de possibilidades e começa a traçar seu destino.

Essas cinco disciplinas formam um ciclo contínuo de aprendizado, que constitui a essência das organizações direcionadas ao processo generativo da aprendizagem e dispostas a trilhar um novo caminho de desenvolvimento, que está apenas começando.

3.3 AS AÇÕES GERENCIAIS NA ABORDAGEM PROPOSTA PELA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme apresentado no capítulo II, as funções gerenciais sofreram transformações ao longo dos diversos períodos da história da civilização. Da gestão tribal ou patriarcal passou-se para o gerenciamento de pequenos grupos de artesãos e, quando as organizações atingiram dimensões que superaram o âmbito de controle individual, surgiu o processo de gerenciamento hierárquico. Desenvolveram-se, então, os estudos científicos do processo de gestão, a abordagem das relações humanas e o modelo burocrático, que serviram como referencial para a elaboração de outras teorias organizacionais.

Nos últimos anos, o processo de gerenciamento hierárquico vem se modificando de diferentes maneiras e uma importante mudança na estrutura gerencial é a delegação de poderes às pessoas através da sua participação nas decisões e da ampliação do seu leque de responsabilidades. Diversos autores (Senge, 1990/1996/1997; Pinchot, 1994/1996; Covey, 1994/1996; Aubrey & Cohen, 1995) vêm desenvolvendo estudos acerca das exigências relacionadas às ações gerenciais emergentes nas organizações em transformação. Em linhas gerais, na figura 6 procura-se traçar um comparativo das mudanças hoje exigidas no quadro referencial das ações dos dirigentes.

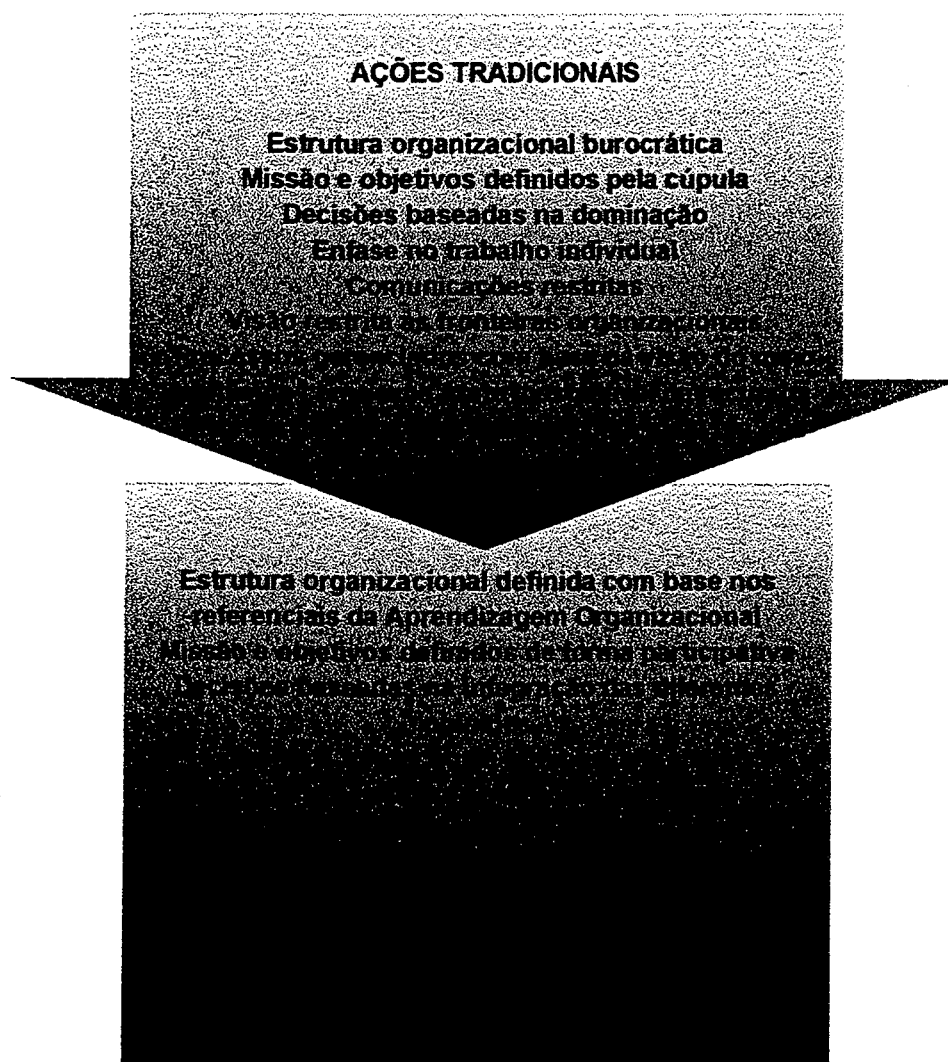
O estilo *tradicional* de gerenciamento, dominante ainda na maioria das organizações, é resultado da concepção individualista e fragmentada com base na qual foram concebidos os modelos tradicionais de gestão. Sua origem vem da crença taylorista de que quanto mais isolado o trabalhador, mais eficiente o desempenho da tarefa. Essa concepção dominou as práticas organizacionais em todos os níveis hierárquicos, tanto é que, ainda hoje, os dirigentes de sucesso são avaliados em termos de suas realizações pessoais e não da sua capacidade de conseguir resultados em equipe. Com relação a este aspecto, Senge (1990:300) salienta que

nossa idéia tradicional do que é um líder, ou dirigente, provém de uma visão individualista e não sistêmica. Principalmente no Ocidente, líderes são heróis - grandes homens (e ocasionalmente grandes mulheres) que *assumem o comando* em tempos de crise. Enquanto prevalecer esse tipo de mito, as pessoas continuarão com seu interesse voltado para eventos de curto prazo e heróis carismáticos, em vez de se interessarem por forças sistêmicas e aprendizagem coletiva.

Para este autor, o que sustenta essa postura de se considerar os dirigentes como heróis é a idéia consolidada de que as pessoas são impotentes, não têm objetivos pessoais e são incapazes de controlar as forças da mudança e, por conseguinte, dependem destes para a superação dessas deficiências. Como conseqüência, a maioria das organizações é estruturada em função do controle, recompensando o desempenho das pessoas em função

da obediência a padrões estabelecidos pela gerência e não por seu desejo e empenho para aprender.

Figura 6 - Ações gerenciais tradicionais *versus* novas exigências



As projeções futuras, de forma diversa, prevêm a redução das esferas de controle e a criação de oportunidades para que todos contribuam com sua inteligência, criatividade e responsabilidade, ou seja, colocam o homem como parte integrante e atuante na modificação do meio e não mais como um simples observador.

Follett (1949), ao analisar os elementos da liderança, identifica como essenciais as habilidades para compreender uma situação global; organizar

todas as forças que interagem em uma organização levando-as a servir a um propósito comum; ver a situação em evolução, em desenvolvimento, ou seja, construir uma visão do futuro e, mais do que isto, criar esse futuro. Em suas próprias palavras, "o líder deveria ter o espírito de aventura... Deveria ser o espírito pioneiro que desbrava novas trilhas. A perspicácia para ver novos caminhos possíveis; a coragem para experimentá-los; o julgamento para medir os resultados - essas são as qualificações do líder".

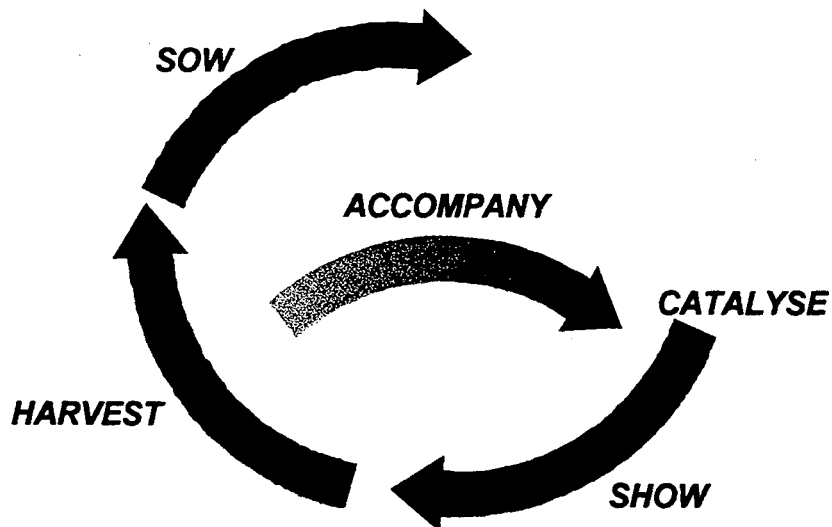
Na concepção de Covey (1996), o líder do futuro deverá ter a capacidade para desenvolver uma cultura ou um sistema de valores baseado em princípios, a partir de uma visão, coragem e humildade para aprender e crescer continuamente. Segundo este autor, os princípios são as leis do universo comprovadas e validadas por si próprias e aplicáveis a todos os momentos e em todos os lugares, como justiça, equidade, integridade, honestidade e confiança... Neste sentido, propõe o desmembramento da liderança em três funções ou atividades básicas: explorar, alinhar e dar autonomia.

Explorar significa encontrar o caminho estratégico, através de uma visão e uma missão vinculadas às necessidades dos clientes e dos demais que, de alguma forma, influenciam e são influenciados pela organização. Alinhar consiste em assegurar que a estrutura organizacional, os sistemas e os processos operacionais estejam direcionados à realização desta missão e desta visão. Dar autonomia, por sua vez, significa desenvolver a missão da organização em conjunto com as pessoas, ou seja, criar uma visão compartilhada capaz de gerar uma grande sinergia, ao despertar talentos, habilidades, inteligência e criatividade, normalmente esquecidos no âmbito das organizações.

Aubrey e Cohen (1995), por sua vez, enfatizam a importância da ação dos gerentes no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e apresentam uma abordagem baseada na *sabedoria*, definida como uma

capacidade pessoal adquirida através da experiência e do pensamento; é também a habilidade de criar experiências de aprendizado para os outros e gerenciar os processos de aprendizagem na organização, através de um ciclo que pode ser representado da seguinte forma:

Figura 7 - Ciclos de Aprendizagem



Fonte: Aubrey e Cohen, 1995.

- *Accompany*: a habilidade para acompanhar envolve a participação do gerente no processo de aprendizagem, seguindo o caminho junto ao aprendiz. A ideia de jornada aparece neste conceito, a jornada da aprendizagem onde as pessoas seguem pela mesma estrada, dividindo não apenas suas conquistas mas também as dificuldades encontradas;
- *Sow*: a prática de semear acontece quando o dirigente sabe que o que fala pode não ser entendido ou aceito pelas pessoas num primeiro momento, mas que farão sentido e terão valor para estes no momento em que a situação exigir;
- *Catalyse*: a capacidade de catalisar é importante quando as mudanças atingem níveis críticos de turbulência ou até mesmo de caos e uma nova ordem se faz necessária. Aqui, os líderes direcionam as pessoas dentro das mudanças, provocando-as,

acelerando o seu curso e usando as crises como ferramentas de aprendizagem;

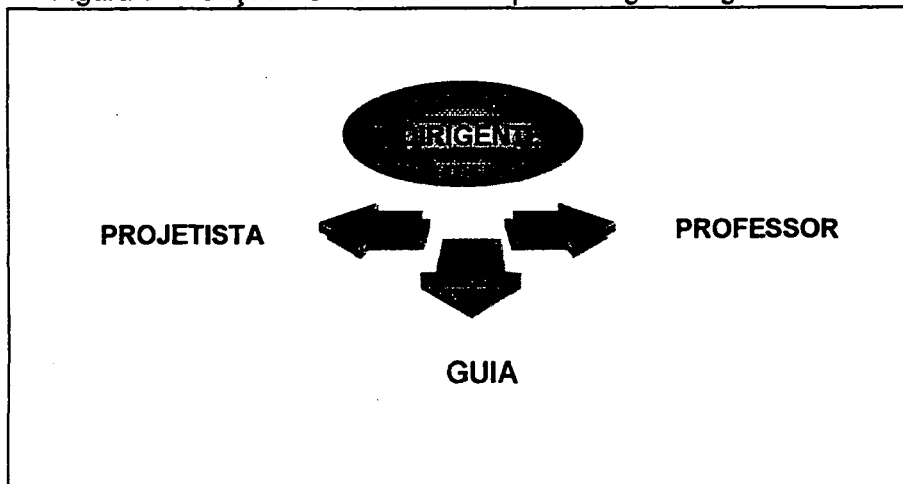
- *Show*: expor significa tornar o conhecimento visível e compreensível e, mais do que representações abstratas, envolve mostrar suas crenças. No nível do diálogo, expor também significa revelar-se para os outros e mostrar os seus pensamentos;
- *Harvest*: consiste em colher ou identificar os resultados do ciclo de aprendizagem, isto é, trazer as idéias e habilidades dos aprendizes, avaliá-las e auxiliá-los a definir de que forma elas podem agregar maior valor para a organização. As questões básicas a serem respondidas são: O que foi aprendido? O quanto esse aprendizado é válido? De que forma este pode ser aplicado?

Ao analisar, também, a atuação dos gerentes nas organizações de aprendizagem, Senge (1990:300) coloca que

a nova visão de gerência nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais delicadas e mais importantes. Na organização de aprendizagem, os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor. Eles têm a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos e aperfeiçoar modelos mentais - ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem.

As funções descritas por Senge podem ser representadas na figura 8. A função de projetista é pouco valorizada nos modelos dominantes porque a maioria dos gerentes busca nos resultados imediatos e visíveis e na resolução de crises a mola propulsora para o seu sucesso individual. Ao assumirem essa postura, os gerentes esquecem que, na realidade, a situação presente é resultado das ações empreendidas no passado e que as decisões tomadas hoje produzirão seus efeitos no futuro.

Figura 8 - Funções Gerenciais na Aprendizagem Organizacional



Fonte: elaborado com base em Senge, 1994.

A proposta dessa função, contrariamente a esse posicionamento imediatista e individualista, consiste em evitar o surgimento das crises, projetando diretrizes, estratégias e sistemas direcionadas à capacitação das pessoas para o aprendizado contínuo e à construção de uma organização capaz de produzir resultados que façam parte de uma visão compartilhada, sem perder de vista as múltiplas interações entre os diversos componentes do sistema.

O dirigente guia possui um ideal que transcende os objetivos pessoais e da organização, visando sempre promover mudanças que criem situações de aprendizagem para as pessoas. Neste sentido coloca-se, mais uma vez, a necessidade de superar a fragmentação entre pensamento e ação e possibilitar que todos na organização participem do ciclo pensar, executar, avaliar e refletir, ou seja, possam exercer a razão de forma plena como condição essencial para que haja uma aprendizagem válida. A esse respeito, Senge (1990:305) observa que

Na organização de aprendizagem, o dirigente pode começar tentando alcançar seu próprio objetivo mas, ao ouvir atentamente os objetivos dos outros, começa a ver que seu objetivo pessoal faz parte de algo maior. Sendo guia de um objetivo, ele muda o relacionamento com seu objetivo pessoal, trocando a possessividade pela responsabilidade - deixa de ser *o meu objetivo* e passa a ser um chamamento.

Essa preocupação transcende os objetivos organizacionais de obtenção do lucro a qualquer preço, ao descobrir que este está diretamente vinculado às necessidades humanas de auto-respeito e auto-realização, e envolve um compromisso social da organização, um compromisso maior com a própria qualidade de vida das pessoas que nela trabalham e com a sociedade mais ampla na qual está inserida.

Por fim, o dirigente como professor tem como tarefa mais importante auxiliar as pessoas a desenvolver uma visão da realidade como um recurso de criação ao invés de uma fonte de limitação, possibilitando-lhes enxergar essa realidade em quatro níveis distintos: eventos, padrões de comportamento, estruturas sistêmicas e a nível de ideal, segundo a crença de que podemos influir no nosso futuro.

É importante resgatar, neste ponto, o conceito de *tensão criativa* (apresentado no item 3.2.1) que é muito importante para que as pessoas passem a ver a realidade como algo que elas, coletivamente, podem modificar.

Hoje, as organizações são reativas porque a atenção dos dirigentes concentra-se, fundamentalmente, em eventos e padrões de comportamento. Uma das principais conseqüências desse posicionamento é que cria-se um ciclo em que a organização vai sendo jogada de uma crise para outra, o que acaba por gerar nas pessoas uma profunda descrença pelos objetivos.

Os dirigentes de organizações de aprendizagem concentram-se em todos os níveis, dando um destaque especial aos ideais e à estrutura sistêmica. No nível da estrutura sistêmica, os gerentes ensinam continuamente as pessoas a trabalhar com seus modelos mentais e desenvolver o raciocínio sistêmico. Por exemplo, auxiliam-nas a perceber como as diferentes partes da organização interagem, como as diferentes situações se emparelham umas com as outras devido às estruturas que elas possuem em comum e por que certas diretrizes operacionais são necessárias para o sistema como um todo.

Entretanto, apesar da sua importância, o nível de estrutura sistêmica não é suficiente, pois falta-lhe o sentido de propósito, ou ideal, que vai atrás da explicação do porquê de a organização existir e onde ela está tentando chegar. Desta forma, os dirigentes dão às pessoas uma dimensão maior do que elas estão tentando alcançar, e o resultado é que elas trabalham unidas por um futuro comum (Senge, 1990).

Finalmente, "o que distingue esses gerentes é a clareza e a persuasão de suas idéias, a profundidade de seu empenho, e sua disposição para aprender cada vez mais" (Senge, 1990:310). Eles não trazem soluções acabadas, mas são capazes de transmitir àqueles que os cercam a confiança de que, juntos, podem aprender tudo o que for necessário para conseguir os resultados realmente desejados. Essa confiança é conquistada através do seu esforço para desenvolver técnicas conceituais e de comunicação, de refletir sobre valores pessoais e alinhar o comportamento pessoal com esses valores e de aprender a ouvir e apreciar outras pessoas e suas idéias.

As abordagens apresentadas pelos autores aqui referenciados convergem para a necessidade de profundas mudanças nas práticas gerenciais vigentes e salientam a relevância de uma nova mentalidade voltada ao aprendizado contínuo. A aprendizagem organizacional representa, neste contexto, uma possibilidade objetiva de superação das deficiências apontadas nas formas tradicionais de ação gerencial, a partir do momento em que procura trazer para dentro dos espaços de produção uma visão da vida como uma teia de relações interligadas, visão essa que pressupõe a superação das premissas hierárquicas.

Quando se reconhece o encadeamento dinâmico das várias partes do todo, percebe-se que as estruturas verticais são apenas um resultado da forma de organização humana sendo passíveis, assim, de serem transformadas conforme a própria vontade do homem.

O desencadeamento desse processo de transformação dependerá, fundamentalmente, da conscientização e da escolha pessoal dos gerentes que precisam, num primeiro momento, rever seus modelos mentais e ampliar sua percepção de mundo, buscando trazer para dentro das organizações essa visão de complementaridade e interdependência.

Os gerentes em organizações de aprendizagem têm, assim, a importante missão de difundir as informações e de promover as transformações necessárias para que as disciplinas de aprendizagem comecem a integrar as percepções pessoais de cada um dos seus membros.

As disciplinas constituem, de acordo com Roberts *et al.* (1997:62) um veículo para o desenvolvimento desses dirigentes:

- a maestria pessoal é importante porque se deve sempre começar por iniciativas que realmente interessem à todos;
- as habilidades de comunicação da visão compartilhada se traduzem na disposição de tomar uma posição firme em *prol* das idéias norteadoras consideradas importantes preservando, no entanto, a abertura ao envolvimento e aos pontos de vista de outras pessoas;
- entender verdadeiramente os pontos de vista dos outros exigirá também prática em habilidades de reflexão e inquirição, defendidas na disciplina dos modelos mentais;
- traduzir esse entendimento em inovações de infra-estrutura reforçará o campo que se cria, razão por que as habilidades de projeto do pensamento sistêmico são importantes;
- a disciplina da aprendizagem em equipe, por fim, será muitas vezes a arena na qual a liderança é realmente sentida.

É a partir dessas concepções que será analisada, no capítulo subsequente, a ação dos gerentes na situação específica representada pelo aperfeiçoamento de processos, com o objetivo de identificar pontos a serem

trabalhados na metodologia para que esta passe a incorporar, efetivamente, os aspectos humanos envolvidos no seu processo de mudança.

CAPÍTULO IV

O APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

A análise das transformações emergentes no âmbito organizacional, à luz das propostas apresentadas pela aprendizagem organizacional aborda, fundamentalmente, os aspectos humanos da mudança paradigmática em questão. Estes aspectos correspondem, todavia, a um dos elementos componentes da nova visão de complementaridade que se quer desenvolver nos espaços de produção. Não se pode esquecer os fatores estruturais envolvidos.

A questão que se coloca, na visão de Garvin (1993), é *como uma organização pode aperfeiçoar-se sem aprender algo de novo?* A solução de um problema, a introdução de um novo produto e a reorganização dos processos requer uma nova visão de mundo e uma atuação à ela condizente. Na ausência da aprendizagem, as organizações - e os indivíduos - simplesmente repetem velhas práticas.

As dimensões do processo de mudança requerido nos modelos de organização dominantes hoje compreendem, assim, a organização como um todo. Beer e Eisenstat (1996) observam, a esse respeito que, infelizmente, intervenções focadas nos elementos estruturais e de sistemas normalmente não desenvolvem as habilidades, os valores e as formas de gestão. Intervenções focadas nas habilidades, valores, formas de gestão e comportamentos, por sua vez, são comumente vistas como normativas, irrelevantes e desconectadas dos negócios.

Segundo esses autores, as organizações terão que aprender a reformular suas estratégias e a buscar continuamente sua excelência se quiserem sobreviver às turbulências atuais do ambiente. Trazendo essas

observações para o contexto deste trabalho, pode-se dizer que terão que tornar-se organizações onde o aperfeiçoamento contínuo dos processos seja guiado pelas disciplinas da aprendizagem.

Neste sentido, na parte inicial deste capítulo é feito um resgate do movimento da qualidade, com o objetivo de localizar a origem das abordagens focadas nos processos. Em seguida, é apresentada a base teórica da metodologia de aperfeiçoamento de processos. Por fim, partindo dos pressupostos, discutidos no capítulo introdutório, de que a eficiência e eficácia máxima dos processos são alcançadas através das pessoas e de que a ação dos gerentes é determinante para que isso efetivamente ocorra, são identificadas relações entre o perfil de ação gerencial proposto pela aprendizagem organizacional e os esforços de aperfeiçoamento de processos.

A análise dessas relações é construída com base nas 5 (cinco) categorias que emergiram do estudo de caso: clareza dos objetivos; comprometimento; realização do trabalho em equipe; comunicação; pensamento sistêmico. Portanto, é a partir da concepção de aprendizagem organizacional apresentada no capítulo III que as ações dos gerentes são analisadas na situação específica representada pelo aperfeiçoamento de processos, com o objetivo de identificar pontos a serem trabalhados na metodologia para que esta passe a incorporar, efetivamente, os aspectos humanos envolvidos no seu processo de mudança.

4.1 METODOLOGIA DE APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS - OS ASPECTOS ESTRUTURAIS ENVOLVIDOS NA OPERACIONALIZAÇÃO DOS NOVOS PARADIGMAS

A evolução do movimento da qualidade (Paladini, 1995) demonstra que os estudos centrados nos processos de produção ganharam ênfase na década de 30, acompanhando o conceito de qualidade construído ao longo do tempo, em função das especificidades de cada período histórico. Na era pré-industrial, a produção era realizada de forma individual ou em pequenos grupos que,

enquanto responsáveis por todas as etapas do processo produtivo controlavam, eles próprios, a qualidade do que faziam. Pode-se falar, neste caso, em auto-inspeção.

Com o início da era industrial, o crescimento das organizações e o desenvolvimento tecnológico deram origem à era dos supervisores industriais, o que caracterizou a década de 20 como o período de estruturação das técnicas de inspeção. A inspeção, formalizada por Taylor como uma tarefa essencial na fabricação, representou pouca ou nenhuma mudança nos processos em si: os produtos de má qualidade eram simplesmente rejeitados ou reciclados, sem uma investigação das causas, ou prevenção (Davenport, 1994).

No início dos anos 30, começaram a ser desenvolvidos os métodos voltados às aplicações estatísticas nos processos produtivos. Essas aplicações formaram as bases do Controle Estatístico de Processos formalizado nos anos 40 e representaram, em síntese, a mudança da inspeção no final da linha de produção para a prevenção durante todo o processo de fabricação. Foi nesse período, também, que surgiram as primeiras preocupações com os recursos humanos e com os aspectos motivacionais do trabalho.

A década de 50 caracterizou-se, fundamentalmente, pela revolução causada pelos japoneses a muitos dos conceitos de qualidade praticados até então, principalmente a introdução da noção de qualidade de vida que, ao ser colocada como uma questão eminentemente cultural, foi facilmente adotada nos sistemas produtivos. Essa nova abordagem da qualidade desenvolvida no Japão impulsionou a divulgação dos métodos e da essência conceitual do Controle da Qualidade, a partir dos trabalhos de Deming e Juran (em 1955) e de Ishikawa, que introduziu técnicas de controle de processos.

Os anos seguintes podem ser descritos como uma época em que os conceitos básicos da qualidade foram aprofundados e novos métodos e estratégias criados para viabilizar a produção da qualidade em bens e serviços. Pensamentos e abordagens inovadores são desenvolvidos nessa época: a estruturação do Controle Total da Qualidade - TQC, atribuído à Feigebaun (em 1963), a partir do qual teve início a expansão do controle da qualidade por toda a empresa, até aquele momento restrito ao chão de fábrica; o Controle da Qualidade Participativo (em 1972) que, numa abordagem sistêmica da qualidade, preconizava o envolvimento pleno dos operários em decisões relativas a seus postos e ambiente de trabalho, processos de produção e produtos; os Métodos de Taguchi (em 1976) que, através dos diagramas causa-efeito e o controle de variações em processos produtivos, surgiram como a maior inovação na área técnica. A qualidade começou a ser vista, a partir de então, segundo uma perspectiva estratégica para a organização.

Atualmente, observa-se a busca pela formação de um conceito de qualidade cada vez mais abrangente, com maior envolvimento de pessoas, processos, produtos, clientes, fornecedores e até concorrentes. Harrington (1993), neste sentido, adverte que os tempos em que uma reputação sólida baseava-se apenas em produtos fazem parte do passado. Hoje, os clientes esperam mais do que produtos de qualidade: sua expectativa é de um atendimento imediato, cordial e prestativo, um ambiente limpo e agradável, contas legíveis e corretas, informações claras e precisas...

Isso representa alterações significativas na maneira de pensar, de agir e de falar, ou seja, implica em uma *mudança de mentalidade*, acompanhando o atual processo de transição para um novo paradigma, discutido no item 2.5. O futuro da qualidade, segundo Paladini (1995:49) "parece ser o de que, proximamente, desapareçam os setores específicos da qualidade: a empresa toda será um laboratório voltado para produzir qualidade".

Neste contexto, é necessário parar de pensar em termos da estrutura da organização e concentrar a atenção nos processos que definem as interações internas e externas em todo o sistema. A figura 9 aponta algumas das transformações mais visíveis.

Na visão vertical ou funcional, a organização é representada através dos seus departamentos, onde as atividades são divididas em função de pertencerem a uma mesma área técnica ou de conhecimento. Naturalmente, esta visão retrata uma realidade organizacional com algumas distorções: não se sabe quem são seus clientes, seus produtos e nem mesmo como está estruturado o processo produtivo. Dentro do enfoque processual, a atenção se volta para o processo total, agrupando todas as atividades que concorrem para a geração de um mesmo produto final, independente do departamento a que pertencem. De acordo com Harrington (1993:17), "o que precisamos fazer é parar de pensar em termos de organização funcional e começar a olhar para os processos que estamos querendo aperfeiçoar".

Figura 9 - Enfoque na organização *versus* enfoque no processo



Fonte: elaborado com base em Harrington, 1993.

Várias abordagens foram desenvolvidas com este objetivo, mas existem duas correntes básicas que as fundamentam: a reengenharia dos processos e o aperfeiçoamento ou gerenciamento de processos. Hammer e Champy (1994:22) definem a reengenharia como "o repensar fundamental e a

reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Harrington (1993) coloca que aperfeiçoar um processo significa mudar para torná-lo mais eficaz (produzindo os resultados desejados), eficiente (minimizando o uso dos recursos) e flexível (tornando-o capaz de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e da empresa). Uma das principais diferenças apontadas entre essas abordagens é que a primeira prevê intervenções radicais e resultados imediatos enquanto a segunda trabalha com a melhoria disciplinada e contínua do processo.

Na reengenharia, dado o seu imediatismo, não há tempo para investimentos em aprendizado e a participação é restrita a poucas pessoas, normalmente àquelas que detêm o poder de decisão, visto que as mudanças são realizadas de cima para baixo. Já a metodologia de aperfeiçoamento de processos, uma vez baseada em um programa de melhoria contínua realizado de baixo para cima, precisa ser apoiada por um sistema complexo, que envolva a organização como um todo, desde as necessidades dos clientes internos e externos até programas de educação e aprendizagem continuada (Roglio *et al.*, 1996).

A partir dessas observações e considerando que a introdução da aprendizagem nos espaços de produção envolve um ciclo contínuo de mudanças, adotou-se como foco de estudo neste trabalho a metodologia de aperfeiçoamento de processos.

Inicialmente, é importante trazer algumas definições de processo. Segundo Harrington (1993:10), pode-se definir um processo, de forma genérica, como "qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para o cliente interno ou externo". Mais especificamente, estabelece uma distinção entre *processo produtivo* (quando

existe um contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo) e *processo empresarial* (todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos).

Para Campos (1992:24), “define-se um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Considerando esses conceitos, o aperfeiçoamento de processos exige uma revisão da estrutura organizacional da empresa, a partir de uma análise de todas as atividades que compõem cada processo. Este estudo tem como objetivo a definição das atividades que agregam valor e a sua adequação às necessidades da empresa e dos clientes internos e externos. A complexidade da maioria dos processos requer que as atividades de aperfeiçoamento sejam formalmente planejadas, de forma a facilitar a organização do trabalho em equipes. Naturalmente, o comprometimento dos gestores com os esforços de aperfeiçoamento é determinante para o seu sucesso.

Neste sentido, Harrington (1993) propõe a formação de uma Equipe Executiva de Aperfeiçoamento (EEA), responsável pela definição das estratégias e pelo gerenciamento das atividades de aperfeiçoamento, a indicação de um defensor do aperfeiçoamento, a quem caberá impulsionar as atividades e realizar a ponte entre a Equipe Executiva e as Equipes de Aperfeiçoamento (EAP), que serão administradas pelos líderes ou donos dos processos.

O objetivo é que o aperfeiçoamento de processos seja estruturado da seguinte forma:

FASE 1 - ORGANIZAÇÃO

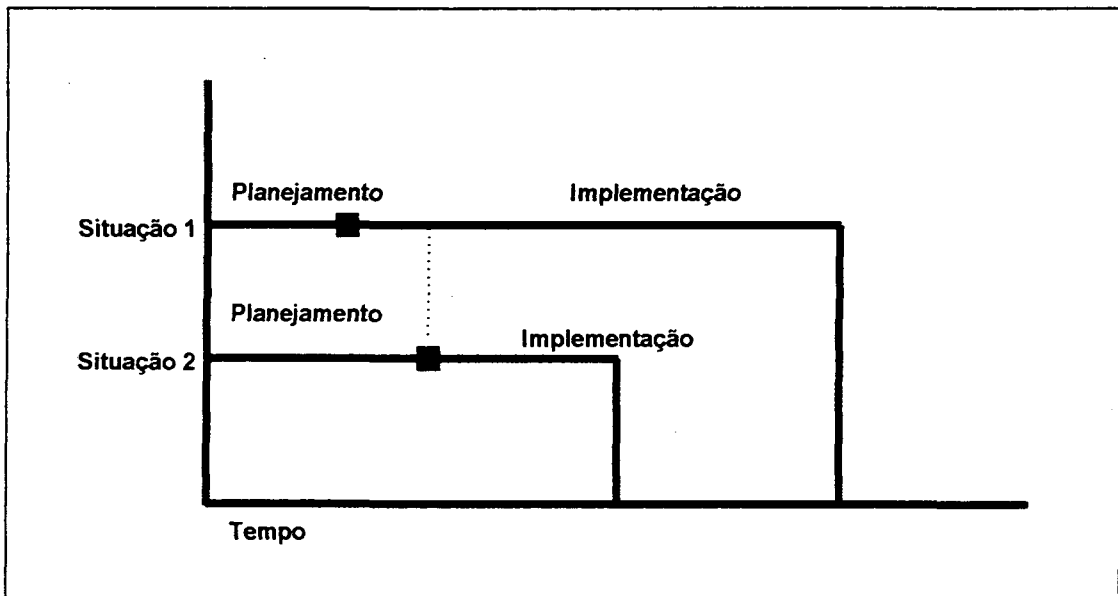
O principal objetivo desta fase é assegurar o sucesso da implantação da metodologia, através da liderança, entendimento e comprometimento. Consiste, desta forma, na definição e comunicação dos objetivos do aperfeiçoamento de processos, divulgação de seus conceitos, seleção dos processos críticos e identificação dos donos dos processos e respectivas equipes de trabalho. A seleção dos processos críticos é fundamental, porque escolhas erradas podem levar até mesmo ao abandono do projeto.

Nesta etapa busca-se, ainda, maximizar os resultados da implantação do programa através da mobilização da alta administração e do comprometimento das pessoas em relação às mudanças. Por isso, é muito importante dedicar-se realmente à organização para o aperfeiçoamento porque isto pode representar uma redução no seu tempo de implantação. Um dos maiores erros cometidos pelas organizações é não dedicar o tempo necessário para desenvolver um plano de mudanças abrangente e obter a concordância das pessoas que serão afetadas pelas mudanças.

A figura 10 ilustra, na primeira situação, os casos em que é destinado pouco tempo ao planejamento das mudanças e, por conseguinte, não existe a preocupação com o comprometimento das pessoas. Tem-se, então, que lidar com as resistências às mudanças, o que acaba por estender o tempo de ciclo total.

Na segunda situação, gasta-se muito mais tempo com o planejamento e, quando o processo entra em fase de implementação, todos os obstáculos já foram considerados e todos têm a oportunidade de exercer certa influência sobre o plano, ou seja, a atitude geral é de apoio e comprometimento. Neste caso, o tempo de ciclo total é reduzido e as chances de sucesso são maiores.

Figura 10 - Impacto do planejamento na implementação de uma mudança



Fonte: Harrington (1993:102).

FASE 2 - COMPREENSÃO DOS PROCESSOS ATUAIS

Esta fase tem como objetivo o entendimento dos processos atuais em todas as suas dimensões. Caracteriza-se pela obtenção do maior número possível de informações sobre a forma como os processos são hoje operacionalizados, pois a migração para um sistema de melhoria contínua requer o conhecimento da posição atual para, a partir daí, definir os pontos a serem trabalhados em cada processo. Algumas características dos processos precisam, então, ficar bem claras: o seu fluxo (métodos utilizados para transformar as entradas em saídas); a eficácia (em que grau as expectativas dos clientes estão sendo atendidas); a eficiência (o nível de utilização de recursos); o tempo de ciclo e o custo envolvido.

É também neste estágio que são definidos o escopo, a missão e as fronteiras dos processos, assim como a representação gráfica das suas atividades (através dos fluxogramas), que fornecem uma visão detalhada do seu funcionamento interno e dos inter-relacionamentos com os demais processos do sistema. Deve-se ter em mente, sempre, que *um problema bem-definido já é um problema meio resolvido*.

FASE 3 - APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Após a definição das etapas de cada processo, dos seus respectivos clientes e fornecedores na etapa anterior, esta fase objetiva a maximização da sua eficiência, eficácia e flexibilidade, através da identificação de oportunidades de melhoria, erros e retrabalhos que estejam ocorrendo, custos elevados, qualidade deficiente, atrasos, acúmulo de serviço... Harrington (1993) usa o termo *agilização dinâmica* para descrever as ferramentas fundamentais de aperfeiçoamento, usadas na seguinte ordem: eliminação da burocracia e das duplicidades; avaliação do valor agregado; simplificação; redução do tempo de ciclo dos processos; tornar o processo à prova de erros; modernização; linguagem simples; padronização; parcerias com os fornecedores; aperfeiçoamento do quadro geral; automação e/ou mecanização.

Nesta etapa é necessário garantir que os problemas detectados sejam exaustivamente analisados e que alternativas sejam formuladas com base na sua viabilidade técnica e econômica.

FASE 4 - DETERMINAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO E CONTROLE DOS PROCESSOS

Nesta fase, o objetivo é implementar um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo. Uma das razões fundamentais para a adoção de um sistema de controle é identificar e priorizar o aperfeiçoamento do processo e as oportunidades de mudança. As medições dão às pessoas o sentimento de realização, através de um *feedback* imediato e significativo. O *feedback* permite que ações sejam tomadas em função dos resultados e que os eventuais problemas detectados sejam corrigidos.

Mas a implementação desses controles só tem sentido quando efetuada em todas as etapas do processo, pois a medição de desempenho realizada apenas sobre os resultados fornece muito pouco *feedback* sobre as atividades individuais. Desta forma, a equipe de aperfeiçoamento de processos deve estabelecer pontos de medição próximos a cada atividade, de modo que as

peças que realizam cada uma delas recebam um *feedback* direto, imediato e relevante.

FASE 5 - APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

Esta fase caracteriza a continuidade dos esforços de aperfeiçoamento de processos, qual seja, a constante preocupação com o desempenho de todas as atividades e sua atualização em relação às constantes mudanças nas pessoas, nos sistemas e, principalmente, nas necessidades e expectativas dos clientes, em busca de maiores níveis de qualidade, produtividade e competitividade.

As cinco fases da metodologia de aperfeiçoamento de processos desenvolvida por Harrington são representadas na figura 11.

Figura 11 - As cinco fases do aperfeiçoamento de processos



Fonte: Harrington (1993:27).

4.2 AÇÕES GERENCIAIS NO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

As metodologias voltadas à qualidade total, neste estudo em particular o aperfeiçoamento de processos, não podem ficar à margem das mudanças que se requer, hoje, nas formas de relacionamento humano nos espaços de produção, sob o risco de apresentarem modelos incompatíveis com o novo cenário projetado para as organizações.

Muitas dessas abordagens fazem referência à necessidade de um processo de educação continuada para que os seus preceitos sejam efetivamente incorporados aos valores organizacionais mas, na maioria das vezes, restringem-se a análises superficiais e, desta forma, “um princípio essencial da qualidade total passa despercebido a muitos gerentes: você não pode aperfeiçoar continuamente sistemas e processos interdependentes, até que progressivamente aperfeiçoe relações interpessoais interdependentes” (Covey, 1994:273).

Deming (*apud* Covey, 1994), um dos autores que tratou mais especificamente dessa questão, declarou que cerca de 90% dos problemas nas organizações podem ser classificados como problemas gerais, decorrentes de sistemas deficientes, enquanto apenas 10% constituem problemas específicos, relacionados às pessoas. No entanto, se esses 10% forem corrigidos, os demais problemas desaparecerão porque, na realidade, são as pessoas que produzem as estratégias, estruturas, sistemas e estilos de organização, ou seja, para se aperfeiçoar os programas é necessário trabalhar, primeiramente, os seus programadores.

Por que, então, as organizações apresentam tantas resistências em lidar com o lado humano da qualidade? Uma das razões básicas gira em torno de um dos principais objetivos das organizações burocráticas: estabilizar todos os sistemas e prever com precisão processos e resultados, de forma que possam ser controlados e aperfeiçoados com uma reduzida taxa de variação.

Mas as pessoas, enquanto seres únicos, não se enquadram neste sistema. O seu desempenho é, na maioria das vezes, variável e instável em função do seu estado de espírito, suas interações, motivações intrínsecas e extrínsecas e condições do ambiente.

Desta forma, as organizações que têm como um de seus principais valores a qualidade total, salienta Covey (1994), devem preocupar-se não apenas com a qualidade dos seus produtos e serviços, mas também com a qualidade de vida e dos relacionamentos tanto internos como externos ao espaço de produção. Na abordagem baseada em princípios, desenvolvida por este autor, a qualidade total é resultado de um processo contínuo de melhoria no desenvolvimento pessoal e profissional, nas relações interpessoais, na eficácia gerencial e na produtividade organizacional.

Significa, em linhas gerais, que a abordagem humanística da qualidade propõe a harmonia entre os sistemas e os processos, desencadeia a criatividade e a energia latentes, gera o trabalho em equipes sinérgicas e cria mecanismos de análise e solução de problemas baseados em uma visão sistêmica do todo, construída a partir das informações e da participação de todos os envolvidos.

Sem dúvida, é possível melhorar o desempenho organizacional sem levar-se em conta estas variáveis. Porém, advertem Roberts e Thomson (1997), quando as organizações partem de melhoria de processos para metodologias mais fundamentais em qualidade, elas parecem despertar para a importância do aprendizado. Seus modos de pensar e interagir mudam. Elas percebem que o trabalho sobre visão e valores voltado à construção de uma visão compartilhada, por exemplo, poderia dar aos seus esforços para a qualidade um contexto mais significativo.

Isso requer mudanças significativas na administração que, de acordo com Covey (1994), deve transformar suas atitudes, mentalidade, paradigmas

básicos, trazendo à tona as melhores qualidades de seu pessoal para que contribuam com idéias, criatividade, pensamento inovador, atenção aos detalhes, análise de processos e produtos.

Harrington (1997:120), ao referir-se ao *gerenciamento da melhoria contínua*² observa que “para a realização de melhorias organizacionais reais e sustentáveis, é imperativo que gerentes de todos os níveis hierárquicos da organização tenham capacidade e disposição para lidar com as difíceis questões associadas à implementação de uma grande mudança”, o que implica em mostrar para as pessoas que vale a pena saírem do conforto do estado atual, passarem por um estado de transição onde serão identificadas as oportunidades de melhoria e as modificações necessárias para efetivá-las e chegarem à uma nova realidade, ainda que seja um estado futuro distante e pouco claro.

A transposição de uma abordagem conjunta - que englobe a aprendizagem e o aperfeiçoamento de processos - para dentro das organizações envolve um longo caminho de adaptação à um novo ambiente onde a mudança deixa de ser um estado transitório e transforma-se em um ciclo contínuo de aprimoramento. Os gerentes precisam aprender como agir neste novo ambiente e, principalmente, preparar-se para enfrentar as resistências que naturalmente surgem diante da perspectiva de mudança ou, conforme Schon (1971), de perda do *estado estável*. Acostumados à estabilidade e previsibilidade do modelo burocrático, muitos gerentes se sentem inseguros frente às diversas possibilidades e exigências que agora lhe são conferidas.

Em muitos casos, as transformações no âmbito das organizações não acontecem de forma simples: as pessoas representam uma poderosa fonte de resistência à mudança, cuja origem fundamenta-se no fato de que as organizações representam um referencial de estruturação para as suas vidas.

² *Total Improvement Management - TIM*

Naturalmente, mudanças organizacionais passam a significar ameaças à essa estrutura e o medo gerado pela insegurança em relação ao futuro faz com que as pessoas lutem de todas as formas para conservar o atual estado das coisas.

Beer e Eisenstat (1996), a partir de pesquisas realizadas no campo do comportamento organizacional por diversos pesquisadores, sugerem que os processos de mudança devem seguir três princípios fundamentais:

- o processo de mudança deve ser sistêmico. As organizações são sistemas abertos, complexos e altamente interdependentes. Essa interdependência - entre os elementos *soft* (representados pelas pessoas e valores) e os elementos *hard* (como a tecnologia, as estratégias e a estrutura) - justifica o fracasso das intervenções unidimensionais. Os processos de mudança devem, assim, compreender estratégia e sistemas, estrutura e ação, razão e emoção, arranjos internos e o contexto no qual a organização está inserida;
- o processo de mudança deve encorajar discussões abertas em torno das barreiras para a implementação e adaptação efetiva da estratégia. Não se pode desenvolver um plano de mudança realista e viável, sem que todos os possíveis impedimentos sejam considerados, ou seja, as conseqüências indesejáveis que são normalmente escondidas por representarem ameaças ou constrangimentos devem ser trazidas à tona;
- o processo de mudança deve buscar uma parceria entre todos os colaboradores. É apenas através da influência mútua que os ajustes delicados nas regras e responsabilidades necessários à implementação de novas estratégias podem ser realizados em todos os níveis. Na realidade, os próprios membros da organização é que determinam a sua estruturação.

Com freqüência, porém, os atuais modelos negligenciam a importância de se criar um clima propício às mudanças; envolver todas as pessoas na formação de um diagnóstico da situação atual; planejar juntamente com os envolvidos em cada processo o que é necessário mudar; formular, também de forma conjunta, os objetivos e os resultados que se pretende alcançar com os aperfeiçoamentos propostos.

McAdam e McIntyre (1997) criticam as atuais propostas voltadas ao aperfeiçoamento de processos, sob o argumento de que essas foram desenvolvidas a partir de uma visão organizacional mecanicista, trazendo poucas explicações verdadeiras para a aprendizagem organizacional e as conseqüências humanas associadas. Identificam, assim, uma oportunidade para incrementar substancialmente os resultados do aperfeiçoamento de processos a partir do desenvolvimento de uma teoria capaz de integrá-lo à aprendizagem organizacional.

Os principais obstáculos que comumente surgem ao longo do aperfeiçoamento de processos, apontados por Harrington (1997), caracterizam-se pela falta de confiança do empregado; baixos níveis de credibilidade da gerência; carências na área de treinamento; comunicação deficiente; medo de assumir riscos; centralização decisória e falhas na tomada de decisões; sistemas de medição mal-direcionados; falta de lealdade do empregado; não continuidade.

Para este autor, a remoção de cada uma dessas barreiras pode ser realizada somente pela gerência e, antes de superá-las, a organização não pode fazer grandes progressos... "Você pode comprar o tempo, o esforço e as habilidades dos empregados, mas não pode comprar o entusiasmo, a lealdade e a confiança - essas coisas têm de ser conquistadas pela gerência... É uma estrada de mão dupla que deve ser iniciada pela gerência, ao respeitar e confiar em seus empregados" (Harrington, 1997:194).

Com o objetivo de demonstrar, na prática, o que foi exposto até aqui nas teorias referenciadas, procurou-se colher dados capazes de traduzir as percepções e expectativas de pessoas envolvidas diretamente em um contexto de aperfeiçoamento de processos. Desta forma, com base nos referenciais da aprendizagem organizacional e do aperfeiçoamento de processos, emergiram as categorias a partir das quais foi definido o fio condutor da pesquisa de campo. Quando analisadas em conjunto com aquelas apreendidas dos relatos dos sujeitos da pesquisa, chegou-se às seguintes categorias³: clareza dos objetivos; comprometimento; realização do trabalho em equipe; pensamento sistêmico; comunicação.

As bases teóricas dessas categorias serão apresentados a seguir e as suas relações com os dados coletados na pesquisa serão descritas no próximo capítulo, que tratará especificamente do estudo de caso. É importante ressaltar a forte interdependência entre essas categorias, que serão apresentadas separadamente apenas para facilitar a sua compreensão.

4.2.1 CLAREZA DOS OBJETIVOS DO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Situações que envolvem mudanças, ainda que estas sejam consideradas positivas, geram nas pessoas sentimentos de ansiedade, preocupação e resistência. Esses sentimentos são agravados ainda mais quando não se tem clareza acerca das possíveis conseqüências destas mudanças. Em decorrência disso, é muito importante que se construa uma imagem clara do futuro, de onde se quer chegar porque, na sua ausência, os rumores proliferam, as pessoas criam suas próprias fantasias e passam a agir de acordo com estas. Da mesma forma, é essencial a elaboração de um quadro preciso da realidade atual para que se tenha a definição de *onde estamos e de onde queremos chegar*, gerando assim uma *tensão criativa* em direção aos objetivos do processo de mudança.

³ O processo de construção destas categorias é detalhado no capítulo V.

Senge (1990a) destaca a diferença entre o gerenciamento através da solução de problemas - onde a motivação para as mudanças é *extrínseca* - ou através da *tensão criativa* - onde esta motivação é *intrínseca*. No primeiro, a energia para efetuar as mudanças é gerada em função de algum problema percebido na realidade atual e acaba assim que este deixar de produzir conseqüências indesejáveis.

Com a tensão criativa, esta energia tem sua origem na visão da realidade que se quer criar e na percepção das pessoas de que são capazes de construir essa realidade. A clareza dos quadros atual e futuro representa, assim, um fator determinante à criação de uma visão compartilhada por todos na organização.

Não basta, por exemplo, a gerência tomar uma decisão isolada de que a abordagem centrada nos processos é capaz de espelhar a real situação da organização e que, daquele momento em diante, todos devem acatar as mudanças necessárias para que ela seja implantada. Se as pessoas não compreenderem os porquês dessas mudanças e não forem capazes de traduzir o que elas representam para os seus objetivos pessoais, esta decisão simplesmente não sairá do papel.

Harrington (1997:114), ao tratar desse assunto, salienta que “as organizações dão vazão ao potencial total de seus empregados quando visões significativas, comuns, são criadas conjuntamente”. Segundo esse autor, o trabalho da gerência é promover essas visões, o que não significa restringir-se a falar sobre elas ou apoiá-las, mas realmente vivê-las, discuti-las com todas as pessoas que perceberão seus efeitos. Isso significa uma transformação de relações, um compartilhar de informações, de modo que as pessoas possam efetivamente compreender o processo como um todo.

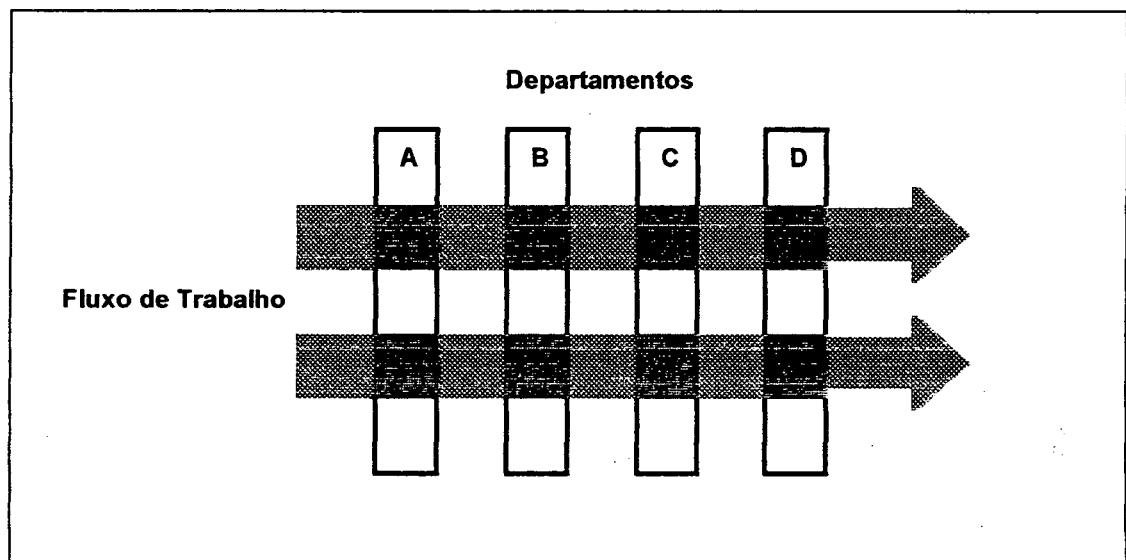
Um ponto importante a ser considerado é que a metodologia de aperfeiçoamento de processos trás uma visão diferenciada da estrutura

organizacional: a consideração dos processos substitui as divisões departamentais. Conforme observa Caravantes (1994:32),

os departamentos, divisões e grupos são coisas familiares para as pessoas que trabalham em empresas, o mesmo não acontecendo com os processos... estes geralmente ficam obscurecidos pelas linhas estruturais da organização que delineiam os departamentos, as divisões, etc. Os processos permanecem invisíveis e sem nome, porque as pessoas neles envolvidas estão acostumadas a pensar sobre departamentos isolados, não sobre o processo com o qual estão envolvidas e que liga suas atividades aos propósitos globais da organização.

Isso implica no desenvolvimento de novos modelos mentais e de uma forma sistêmica de ver a organização, que pode ser ilustrada na figura 12. Se as pessoas não conseguirem perceber claramente os benefícios dessa nova concepção de organização e não forem capazes de gerar uma visão sistêmica sobre seus processos, pressionarão para que as coisas permaneçam inalteradas.

Figura 12 - Fluxo horizontal de trabalho *versus* organização vertical



Fonte: Harrington (1993:16).

Percebe-se, assim, a relevância que a clareza acerca da metodologia proposta e a sua flexibilização à realidade particular da organização representam para a criação de um sentimento de responsabilidade mútua pela

obtenção dos resultados desejados. Tornar claro para as equipes os propósitos do aperfeiçoamento de processos produz um impacto direto sobre a percepção inicial das pessoas com relação ao projeto de mudança, e esta será fundamental para que concentrem seus esforços na consecução dos objetivos propostos.

Esse é um cuidado muito importante a ser tomado pelos gerentes pois existe, hoje, um grande cinismo na maior parte das organizações após anos de *modismos administrativos*. Grande parte delas adotaram tantas iniciativas administrativas do tipo *destaque do mês* que as pessoas imediatamente menosprezam qualquer discurso novo como se fosse apenas mais uma tentativa de melhoria frustrada e, em consequência, o seu compromisso com as mudanças dificilmente será conquistado.

4.2.2 COMPROMETIMENTO COM A BUSCA CONTÍNUA DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Inicialmente, é preciso definir a diferença existente entre obediência e compromisso: a primeira está relacionada à submissão ou aquiescência; o segundo envolve um acordo, uma responsabilidade. Quando o compromisso legítimo é necessário, a autoridade hierárquica se torna problemática porque, da maneira como tem sido tradicionalmente empregada, costuma evocar a obediência às regras e sistemas definidos pela burocracia, ao passo que o verdadeiro compromisso acontece quando a pessoa encontra um significado para os seus atos.

Para Davenport (1994), o sucesso na efetivação das mudanças se dá em função da compreensão, pelos dirigentes, de que as transformações nos modelos mentais, atitudes e valores constituem a base do sucesso da implementação dessas mudanças nas estruturas e sistemas operacionais e administrativos mas, com freqüência, as empresas subestimam a importância desses fatores e acabam fracassando nas iniciativas desta natureza.

O autor estabelece, neste sentido, uma comparação entre a implementação de mudanças voltadas aos novos projetos de processos e o cultivo de um jardim: "o terreno deve ser preparado palmo a palmo, os ganhos na frente comportamental devem ser obtidos grupo a grupo, pessoa a pessoa, incluindo os próprios líderes. O sucesso dos esforços de mudança depende explicitamente do desenvolvimento de novas atitudes e comportamentos" (Davenport, 1994:223).

É importante salientar que essa percepção precisa ser comum a todos os níveis gerenciais, não somente ao presidente ou ao diretor, todos precisam estar ativamente envolvidos no processo de melhoria e ter uma posição unificada a seu respeito, caso contrário correrão o risco dos pontos fracos se proliferarem e comprometerem seriamente o processo de mudança.

Ao apontar os pontos em comum responsáveis pela insatisfação das organizações em relação ao progresso de seus processos de melhoria, Harrington (1997:45) identifica como uma das causas fundamentais a falta de confiança entre a administração e os empregados: "em cerca de 65% das organizações para as quais trabalhamos, sentimos que a falta de confiança entre a gerência e os empregados é um dos problemas que precisam ser solucionados primeiro". Afinal, não se esquece de uma hora para outra os anos de segredos, suspeitas e aparente falta de interesse pelas pessoas, que as fizeram criar um sentimento de desconfiança em relação aos gerentes.

Estudando mais a fundo esta questão, Harrington (1997) atribui a perda de credibilidade da gerência a erros como ocultar as más notícias dos empregados; faltar com a sinceridade; não realizar a missão, os valores e visões; não tomar providências em relação ao mau desempenho; esquivar-se de decisões. "Credibilidade constrói confiança. Confiança constrói lealdade. A lealdade reproduz o sucesso não somente para o indivíduo, mas para a organização como um todo. Esse importante ciclo tem de se iniciar com a gerência, e é uma função-chave antes que se possa exigir que o empregado

comece a melhorar” (Harrington, 1997:195). Ainda segundo este autor, à medida que o processo de mudança avança, um compromisso demonstrado e o apoio da alta gerência ao processo de melhoria serão cruciais para seu sucesso a longo prazo.

Embora o comprometimento nos níveis gerenciais seja determinante, todos os empregados precisam tornar-se participantes ativos do processo de transformação, ponto que será aprofundado no item 4.2.3. Matos (1994) alerta para o fato de que o diagnóstico, planejamento e execução participativas são imprescindíveis ao êxito de qualquer intervenção organizacional. Ainda que o seu envolvimento exija, no princípio, maior dedicação e, muitas vezes, implique na desaceleração do processo de melhoria, o tempo e o esforço despendidos serão recompensados durante a fase de implementação (figura 9).

A esse respeito, Senge *et al.* (1997:87) fazem referência ao fato de que muitas organizações incorrem no erro de optar pela solução mais rápida e mais fácil, isto é,

a maioria das pessoas prefere intervir num sistema modificando regras, estrutura física, processos de trabalho, fluxos de materiais e informações, sistemas de recompensa e mecanismos de controle - onde os elementos são mais visíveis e onde se requer menos habilidade para trabalhar com eles. Porém, à medida que se avança para os elementos mais intangíveis, tais como opiniões e crenças arraigadas nas pessoas, nossa alavancagem para a mudança eficaz aumenta. Aproximamo-nos mais para examinar as razões porque as regras, a estrutura física e os processos de trabalho assumem sua forma atual.

Neste sentido, as mudanças que se restringem a aspectos superficiais deixam de considerar que, se estas não fizerem parte de uma visão compartilhada construída pelas equipes, correrão o risco de representar apenas mais uma tentativa frustrada que não trará nenhum retorno positivo para a organização.

Por fim, é importante lembrar que um dos maiores desafios para as organizações que se propõem a implementar processos de mudança dessa

natureza é manter o comprometimento com os esforços de identificação de oportunidades de melhoria. Por um lado, as rotinas diárias voltam a ocupar todo o tempo e a atenção das pessoas. Por outro, os gerentes tendem a distanciar-se dos processos que exigem maiores esforços (Beer e Eisenstat, 1996).

O ciclo de aperfeiçoamento de processos deve ser contínuo e permanente porque a cada momento surgem novos métodos, programas e equipamentos; as necessidades e expectativas dos clientes mudam constantemente; as pessoas desenvolvem suas capacidades e aperfeiçoam suas habilidades para melhorar os processos; o ambiente exige cada vez mais flexibilidade e criatividade; ou seja, não importa que os processos sejam considerados excelentes hoje, sempre haverá uma forma de aperfeiçoá-los. Daí a importância de cada indivíduo e das equipes estarem sempre direcionadas à este objetivo.

4.2.3 O APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS COMO UM TRABALHO REALIZADO EM EQUIPE

No item 3.2.4 fez-se referência à necessidade de superação da concepção individualista dominante no paradigma atual em direção à maximização das potencialidades individuais através da aprendizagem em equipe. A aprendizagem em equipe é a essência da participação, pois *participa-se em* ao invés de *participa-se de*.

Harrington (1997:130), ao discutir o que ele define como as *melhores práticas* para se implantar o *TIM*, lida com a idéia de sinergia, que “ocorre quando duas ou mais pessoas, trabalhando juntas, produzem mais do que a soma de seus esforços individuais”. Segundo ele, essas relações sinérgicas são geradas através de um processo que envolve interação (baseada na comunicação eficaz); entendimento (as pessoas devem apoiar-se mutuamente e procurar o mérito no ponto de vista dos outros); integração (resultado da

comunicação, valorização e fusão de pontos de vista diversos); implementação de planos de ação orientados para a mudança dos processos.

Ao tratar da aprendizagem em equipe, Senge (1990) aborda o conceito de alinhamento que refere-se, justamente, à sinergia gerada à medida em que a equipe se torna alinhada, isto é, a partir do momento em que os indivíduos não sacrificam mais seus interesses pessoais em função de um objetivo comum, porque este se torna uma extensão dos seus próprios objetivos.

Esta idéia de sinergia é evidenciada, no aperfeiçoamento de processos, quando se desenvolve uma nova visão de cliente e de fornecedor internos, reforçando o fato de que o desempenho da organização não pode ser medido em função de esforços isolados, mas como resultado de um esforço conjunto, decorrente das múltiplas interações que ocorrem ao longo da cadeia interna cliente-fornecedor.

Desta forma, a melhoria de cada uma das etapas que compõem um processo passa a fazer parte de um objetivo comum a todas as pessoas que ora ocupam a posição de cliente ora a de fornecedor durante a fabricação de um produto ou prestação de um serviço. Por isso, é de fundamental importância que os gerentes conduzam o aperfeiçoamento de processos através da formação de equipes alinhadas.

A esse respeito, é relevante salientar que essa busca constante pelo alinhamento das equipes não significa a supressão dos conflitos, mas a adoção de uma abordagem construtiva ao se lidar com eles. Não se pode negar que diferenças de opiniões surgem o tempo todo durante o convívio humano, mas existe, segundo Follett (1949), três maneiras de se resolverem essas diferenças:

- a *dominação* - supremacia de uma idéia sobre as outras;
- a *conciliação* - cada parte cede um pouco, a fim de se chegar a um acordo;

- a *integração* - encontrar um terceiro caminho, capaz de contemplar o desejo de todas as partes.

A maneira ideal de se tratar com os conflitos é, de acordo com esta autora, a *integração*, que conduz à criação de algo novo - o terceiro caminho, alguma coisa que é construída além do *ou isto ou aquilo*. Demonstra, assim, que as diferenças podem ser construtivas e não destrutivas, se forem direcionadas à integração de todas as idéias envolvidas em uma questão específica, ou seja, à uma solução que satisfaça as necessidades e desejos mútuos.

Existe, ainda, mais uma questão fundamental na realização do trabalho em equipes: a valorização do potencial de cada indivíduo para o sucesso da equipe como um todo. Nos *momentos da verdade*⁴ a eficácia do processo depende essencialmente do desempenho individual, de como se dá o relacionamento direto com o cliente. É neste sentido que as pessoas precisam ter bem clara a razão de existir do processo, quais os resultados esperados e uma visão sistêmica das múltiplas interações que são geradas para, a partir disso, agir com autonomia. Através da metodologia de aperfeiçoamento são definidas todas as etapas de cada processo e as pessoas tornam-se conscientes das suas responsabilidades e da importância das atividades que realizam para o desempenho do processo como um todo e para a consecução dos objetivos da equipe.

Por fim, torna-se relevante resgatar, neste ponto, o conceito de *senso de responsabilidade coletiva*. Follett (1949), que desenvolveu este conceito, coloca que muitas referências são feitas no sentido de que cada um deveria fazer sua parcela no trabalho e, com frequência, negligencia-se a responsabilidade pelo todo.

⁴ Termo utilizado por Ian Calrzon (1994) para definir os momentos em que se estabelecem os contatos face a face com o cliente.

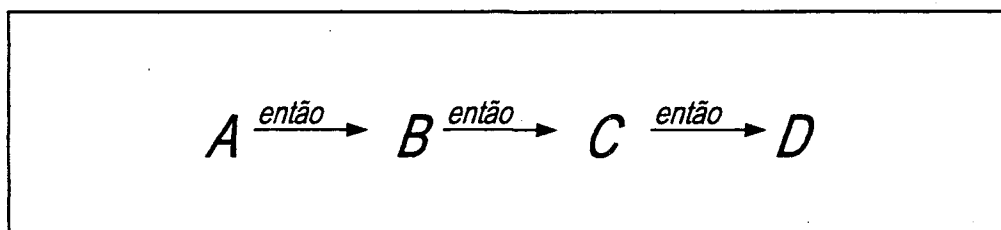
No entanto, “a responsabilidade coletiva não é algo que você obtém somando todas as diferentes responsabilidades. A responsabilidade coletiva não é uma questão de somar, mas de entrelaçar, uma questão da modificação recíproca produzida pelo entrelaçamento. Não é uma questão de agregação, mas de integração”. O aperfeiçoamento de processos representa, assim, uma ferramenta para que cada um analise como a sua parte se ajusta à parte de todos os outros, com o objetivo de fazê-las funcionar de forma harmônica e eficaz.

4.2.4 PENSAMENTO SISTÊMICO: UMA NOVA FORMA DE COMPREENDER AS INTERAÇÕES ENTRE OS PROCESSOS

O pensamento sistêmico exige uma nova visão do mundo, que permite perceber como as ações humanas interagem com um todo maior, criando novos modos de pensar e novas formas de agir, conforme visto no item 3.2.5. A figura 12 torna visível a relação entre pensamento sistêmico e o aperfeiçoamento de processos: por exemplo, deixar de ver as organizações como estruturas para vê-las como processos representa uma das transformações básicas envolvidas na transição do pensamento linear para o pensamento sistêmico. Isso significa uma revisão dos modelos mentais que dominam a percepção das pessoas com relação aos processos.

Ross (1997) destaca que, em sua maioria, os ciclos de processos são ilustrados numa linha reta, de maneira seqüencial, dando a impressão de que as coisas se movem numa única direção, ou seja, de que a variação de um elemento não varia necessariamente outros elementos:

Figura 13 - Forma tradicional de representação do fluxo de atividades

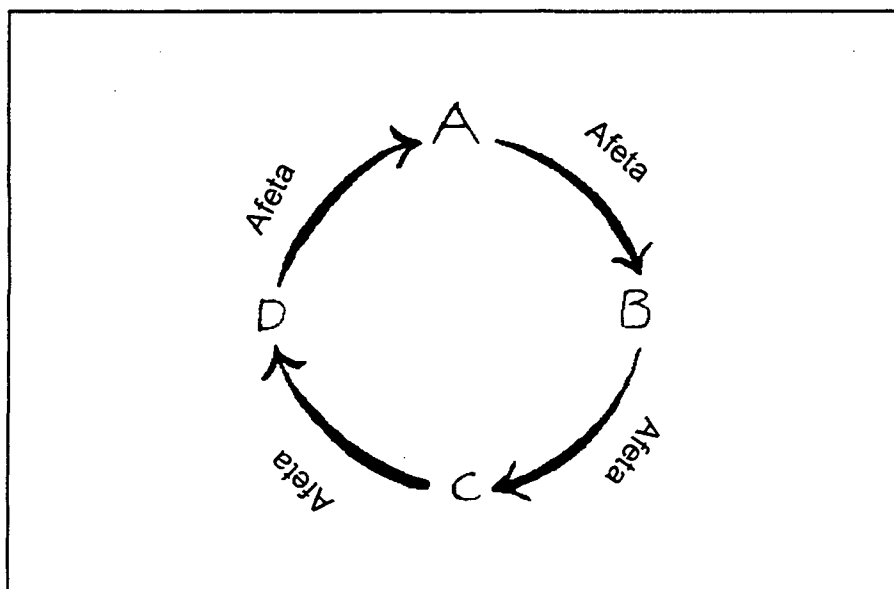


Fonte: Senge; Ross; Smith et al. (1997:172).

Forma-se, assim, uma imagem estática do processo, ao contrário da visão sistêmica que sempre observa as inter-relações dinâmicas. Isso demonstra, mais uma vez, que a forma linear com base na qual o pensamento é estruturado hoje precisa ser questionada. Na realidade, os processos formam *diagramas de enlaces causais*, nos quais a modificação de qualquer variável produz modificações em todas as variáveis do enlace (Ross, 1997). Neste sentido, este autor apresenta uma forma de representação dos processos, capaz de demonstrar as suas inter-relações sistêmicas, onde as setas indicam influência ou causalidade, não meramente cronologia, conforme ilustrado na figura 14.

É essa forma de ver os processos e de representá-los que precisa ser incorporada à metodologia de aperfeiçoamento de processos, caso contrário, estar-se-á trabalhando com desenhos e fluxos de processos que não espelham a realidade vivenciada na organização. Harrington (1993) adverte que atualmente, em muitas organizações, existem vários grupos isolados, todos fazendo um ótimo trabalho, porém concentrados em suas funções e preocupados em cumprir ou ultrapassar suas metas sem, no entanto, entender como suas atividades afetam outros processos envolvidos no sistema produtivo. Essa situação provoca a subotimização por todo o ambiente de trabalho.

Figura 14 - Forma sistêmica de representação do fluxo de atividades



Fonte: Senge; Ross; Smith et al. (1997:172).

O que se propõe, neste sentido, é a análise do processo por inteiro, desde as suas entradas até as saídas que produz, independente dos setores ou departamentos envolvidos. Quando se aprende a pensar de forma sistêmica, começa-se a perceber que cada ação adotada produz efeitos em uma série de outros elementos, muitas vezes não percebidos numa análise inicial. Por isso e porque não existe uma única resposta correta para qualquer pergunta, é comum que essas ações produzam os resultados desejados e, ao mesmo tempo, algumas conseqüências não premeditadas, para as quais se busca sempre identificar um culpado. Essa situação é bastante comum ao longo de um trabalho de aperfeiçoamento de processos.

Entretanto, culpar individualmente pessoas obstrui as possibilidades de mudanças substantivas. Normalmente, as pessoas ficam muito transtornadas com a perspectiva de mudanças, em especial se têm que mudar suas atitudes, e para elas é mais fácil pôr a culpa dos problemas em outra pessoa ou em outra coisa: na economia, em outro departamento, no colega e talvez, até, nas leis comerciais... Neste sentido, a primeira coisa a fazer, segundo Gluckman e Roome (1994:135), é

tomar as pessoas conscientes de que o sistema, e não sua própria incompetência, é a causa de suas dificuldades. Também precisamos demovê-las da opinião geral de que a tecnologia é o remédio ou de que um novo conjunto de truques motivacionais mobilizará as pessoas. Essas coisas podem ajudar, mas nunca são suficientes sozinhas.

Para estes autores, a chave é eliminar as falhas do sistema, mas de uma forma que todos se envolvam no processo e que as pessoas passem a ver as coisas de outra maneira: aprendam e parem de culpar indivíduos pelas falhas, passando a examinar com isenção de ânimo a maneira como o sistema foi projetado. Efetivamente, o pensamento sistêmico é um processo de descoberta e diagnóstico - uma indagação quanto aos processos subjacentes aos problemas detectados. As explicações sistêmicas são as que, quando rastreadas, levam às verdadeiras razões do problema.

Neste contexto, o livre fluxo de informações entre todos os membros da organização é fundamental para que as pessoas compreendam o sistema e possam, então, contribuir com o seu aperfeiçoamento contínuo.

4.2.5 A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO NO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

A comunicação constitui um elemento fundamental para a melhoria da qualidade das relações organizacionais e da aprendizagem. Na nova forma organizacional, a informação e o conhecimento fluem de maneira eficaz e compartilhada dentro das equipes de trabalho, pois todos estão envolvidos com a busca de objetivos comuns.

Configura-se, assim, como essencial à todas as categorias analisadas até aqui: da comunicação depende a clareza dos objetivos do processo de mudança, do estado de transição e do estado futuro; o comprometimento e a construção de uma visão compartilhada através do diálogo; o desenvolvimento do pensamento sistêmico, a partir do fluxo de informações horizontal e vertical entre as equipes.

Através da comunicação, as pessoas se relacionam de maneira formal - em função de uma exigência organizacional ou circunstancial - ou informal - quando as informações são trocadas sem a necessidade ou responsabilidade profissional de que isto ocorra. Mas não se restringe apenas ao fluxo da informação, pois representa a vontade de transmitir e receber mensagens, a capacidade de explicação e compreensão.

No nível das comunicações formais, Pinchot (1994) observa que a realidade se tornou tão complexa e multidimensional, que não há como dividir a empresa em estruturas hierárquicas que funcionem para todos os aspectos dos desafios enfrentados. Como resultado, a integração é obtida através da comunicação interorganizacional entre as pessoas, e não mais através da hierarquia.

Neste sentido, a gerência precisa estabelecer uma nova relação de confiança com seus empregados e compartilhar a força que as informações sobre a organização proporcionam a todos. Harrington (1997) lembra que, normalmente, os gerentes repassam aos empregados somente os dados suficientes para que eles realizem o seu trabalho, retendo a maior parte das informações operacionais-chaves, originando uma falsa sensação de poder e fomentando um sentimento de desconfiança nas pessoas.

Para que as pessoas compreendam o significado maior das atividades que realizam e, desta forma, criem um *senso de responsabilidade coletiva* (discutido no item 4.2.3), os gerentes têm que mudar seu comportamento tradicional de *dar ordens*, ou seja, dizer ao empregado *como* deve fazer o seu trabalho e passar a explicar *por que* este precisa ser feito, dando-lhe abertura para criar formas alternativas e mais eficazes de executá-lo.

Desta forma, os dirigentes proporcionam um entendimento dos resultados que precisam ser conseguidos, do impacto que uma atividade tem sobre a organização e do *senso de urgência*. "Pessoas que entendem por que

devem fazer determinada tarefa desenvolvem suas próprias abordagens à realização da tarefa, cometem menos erros e concluem a tarefa mais rápido, porque têm senso de propriedade. Elas também se sentem livres para mudar a abordagem quando a situação muda” (Harrington, 1997:202).

Somente com essa nova postura gerencial poder-se-á falar em aprendizagem em equipe, pois esta só acontece a partir do momento em que se cria a oportunidade para que todos exponham suas idéias à equipe, apresentem seus argumentos e estejam abertos para os questionamentos e as discussões que surgirão em torno destas com o objetivo de aprofundá-las e analisá-las sob outros pontos de vista. É através desse processo de questionamento recíproco que se dá o crescimento da equipe, e não através da concepção tradicional de que as *ordens superiores* devem ser inquestionavelmente acatadas.

É necessário considerar, neste ponto, a relevância do uso de uma linguagem que permita às pessoas perceber, de forma clara, as inter-relações do sistema como um todo e facilite a construção de um sentido compartilhado. Ross (1997:363) ressalta que “todas as palavras são símbolos, e como tais, são abstrações. Muitas vezes, elas têm sentidos diferentes para pessoas diferentes”.

Segundo este autor, se as pessoas compreendessem isso e adotassem a rotina de conferir os sentidos das palavras cujo significado não estivesse claro, não haveria tantas dificuldades de comunicação. Assim, é fundamental o uso de uma linguagem com grande precisão, tomando-se o cuidado de tornar evidente o sentido - ou a falta de sentido - de cada palavra utilizada.

De modo particular nos processos de mudança que a metodologia de aperfeiçoamento requer, a linguagem utilizada nos processos de comunicação adquire uma importância fundamental, pois representa a base de todos os entendimentos acerca do que ela representa e, conseqüentemente, é

responsável pelo comprometimento ou não das pessoas em relação aos seus objetivos.

Considerando-se que as mudanças organizacionais envolvem aspectos comportamentais complexos, é necessário um esforço concentrado dos dirigentes para a comunicação generalizada sobre esse processo, capaz de fornecer as informações necessárias para que as pessoas tenham uma clara visão do significado destas mudanças tanto a nível individual como coletivo.

Davenport (1994) adverte que os programas de comunicação com a organização como um todo precisam começar muito antes do início da implementação das mudanças. É importante que todos os envolvidos estejam conscientes das ameaças competitivas e da visão que está tomando forma, e precisam estar seguros quanto à capacidade que tem a organização de melhorar seus processos e seus resultados. Torna-se fundamental, assim, que as ações sejam divulgadas e os participantes compartilhem suas experiências e resultados com a sua equipe e com os demais membros da organização.

A base da comunicação para o aprendizado em equipe passa a ser, então, resultado de um equilíbrio entre o diálogo e a discussão (analisado no item 3.2.4), em que se busca a integração dos objetivos individuais em torno de uma visão compartilhada. Aubrey e Cohen (1995), em diversos pontos de sua obra, colocam o diálogo como um dos pontos principais a serem fomentados pelos gerentes voltados à aprendizagem. Referem-se, neste sentido, à substituição do processo tradicional de transmissão das informações pela prática do diálogo e pela criação de fóruns abertos de discussões, baseados nos princípios e valores da organização. Essa nova forma de comunicação induz à prática do raciocínio sistêmico.

Um outro ponto fundamental na prática do diálogo é a formação de um processo de *feedback*, onde as avaliações extrapolam a direção *top down* da hierarquia e envolvem todos os sentidos intra e inter departamentais. As

equipes necessitam de uma boa comunicação e de rápido *feedback*, capaz de permitir à todos uma visão do que precisa ser feito, substituindo, desta forma, uma parcela significativa das necessidades de supervisão.

Harrington (1997) salienta que os gerentes devem proporcionar um retorno permanente e contínuo tanto sobre os aspectos positivos como negativos do desempenho pois, se ele não prestar atenção aos resultados dos processos, este será percebido como algo que não tem valor. Quando não existe esse retorno, a imagem que se forma é a de que o trabalho realizado não é importante.

No aperfeiçoamento de processos, as medidas de controle possibilitam um *feedback* imediato e significativo acerca do desempenho, permitindo que as ações preventivas sejam tomadas em função dos resultados obtidos. Além disso, dão às pessoas um sentimento de realização dos objetivos previstos pela equipe.

Com base nessas considerações, é possível formar algumas correlações entre o perfil dos gerentes no contexto das organizações de aprendizagem e as ações gerenciais indispensáveis à implementação da metodologia de aperfeiçoamento de processos.

Estabelecendo-se uma correlação com as definições de Senge (item 3.3), o gerente enquanto projetista seria responsável, essencialmente, pela clareza dos objetivos do aperfeiçoamento de processos; enquanto guia, pela condução do trabalho em equipe, por orientar as pessoas ao longo do processo de mudança através das suas habilidades de comunicação e por conquistar o comprometimento das pessoas com o futuro projetado; finalmente, como professor, por estimular o desenvolvimento do pensamento sistêmico, cabendo-lhe ensinar as pessoas a ver os eventos, padrões de comportamento, sistemas e modelos mentais atuando simultaneamente.

Os pontos discutidos até aqui tiveram como objetivo demonstrar que as disciplinas da aprendizagem organizacional representam referências fundamentais para se trabalhar os aspectos humanos da metodologia de aperfeiçoamento de processos. Ao referir-se à esta, os autores destacam a importância das relações humanas envolvidas no processo de mudança e deixam entrever que uma definição clara dos seus objetivos, do comprometimento das pessoas com o aperfeiçoamento de processos, da realização do trabalho em equipe, das comunicações e de uma nova forma de ver as interações entre os processos são essenciais.

No entanto, o que se verifica, na prática, é que o aperfeiçoamento de processos tem sido implantado de uma forma estática e muitas vezes independente do modelo gerencial e organizacional da empresa. Neste sentido, o que se pretende demonstrar, na seqüência deste trabalho, são exemplificações práticas que possibilitem identificar alguns caminhos capazes de superar essas deficiências na metodologia, através das disciplinas da aprendizagem organizacional.

CAPÍTULO V

O MÉTODO DE PESQUISA

O estudo de referenciais teóricos acerca da metodologia de aperfeiçoamento de processos, tendo como base a aprendizagem organizacional, demonstrou que estas abordagens podem ser combinadas para otimizar os resultados operacionais e humanos envolvidos na busca da competitividade. Todavia, com o objetivo de maior aproximação com uma realidade organizacional, foi realizada uma investigação prática, onde se procurou apreender algumas ações gerenciais consideradas fundamentais em iniciativas dessa natureza.

Em função dos motivos apresentados no capítulo inicial, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, baseada em um estudo de caso, que caracterizou-se pelo acompanhamento de um esforço de implementação da metodologia de aperfeiçoamento de processos. Neste capítulo, é desenvolvida uma exposição a respeito das técnicas utilizadas para o levantamento, registro e tratamento dos dados.

5.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS

Os dados relevantes à pesquisa foram colhidos no decorrer de todo o processo de desenvolvimento do trabalho em questão, que compreendeu um período de quatro meses - de 09/04/97 a 08/08/97, durante o qual desenvolveram-se os momentos de interação com os sujeitos da pesquisa nos seus próprios contextos de trabalho.

Ao longo do caso estudado, o levantamento dos dados deu-se através das técnicas de observação participante, entrevista semi-estruturada e análise documental, realizadas em diferentes momentos. Buscou-se, desta forma,

aplicar a *técnica da triangulação*, baseada no emprego concomitante de diferentes técnicas de pesquisa que, segundo Triviños (1995:138), “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”.

A observação, salienta Godoy (1995), tem um papel fundamental no estudo de caso pois, ao observarmos determinado fenômeno, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. De acordo com Minayo et al. (1993) esta técnica de pesquisa caracteriza-se pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado, com a finalidade de obter informações sobre a realidade dos sujeitos em seus próprios contextos.

As observações foram realizadas ao longo de 34 (trinta e quatro) encontros realizados pela equipe de consultores, como parte da metodologia de aperfeiçoamento de processos, e envolveram situações em que apenas o corpo gerencial participou, outras que contaram apenas com a participação dos funcionários, algumas em que houve a presença conjunta de todos os membros da organização e, ainda, situações em que alguns gerentes e demais funcionários estiveram presentes.

Estas observações representaram um importante instrumento para levantar reflexões, muitas delas ratificadas no transcorrer das entrevistas. É importante destacar que a pesquisadora esteve presente em cada um desses encontros, com o objetivo de acompanhar diretamente o desenvolvimento do trabalho e de buscar uma maior aproximação com os sujeitos da pesquisa.

Com relação à técnica de entrevista, Lüdke e André (1986), Gil (1995) e Triviños (1995) destacam ser esta uma das técnicas de pesquisa mais ricas e flexíveis. Entre os diversos tipos de entrevista, decidiu-se pela entrevista semi-estruturada, que “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a

liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (Triviños, 1995:146).

Essa técnica fomenta a participação do entrevistado na elaboração do conteúdo da pesquisa, pois lhe permite seguir espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo pesquisador. Desta forma, desenvolve-se uma interação dinâmica entre pesquisador e sujeito, num processo de retroalimentação de informações e conhecimentos. A habilidade do pesquisador repousa no firme direcionamento das ações, sem cercear a inclusão de novos dados, embora exerça seleção criteriosa baseada na delimitação do problema de investigação (Triviños, 1995).

A escolha da população a ser investigada através da entrevista foi decidida de forma intencional, considerando-se uma série de condições como a identificação de sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade de contato com as pessoas; disponibilidade dos indivíduos para as entrevistas (Triviños, 1995).

Neste sentido, o universo de pesquisa abordado por meio da técnica de entrevista semi-estruturada foi representado pelo Diretor da instituição, sua Secretária, todos os gerentes e 11 (onze) funcionários, selecionados de forma a abranger todos os setores da organização. Ao todo, foram realizadas 18 (dezoito) entrevistas. É importante destacar que, durante o trabalho, a Secretária do Diretor atuou junto ao corpo gerencial como sua representante, tendo participado de todos os encontros realizados com os gerentes. As entrevistas foram realizadas individualmente, no próprio local de trabalho, e tiveram uma duração média de 2 horas.

A participação dos gerentes e de uma amostra significativa dos seus subordinados nesta técnica teve como objetivo a apreensão de um leque maior de percepções acerca da metodologia de aperfeiçoamento de processos, dado

que os sujeitos participaram em posições diversas durante a realização do trabalho.

Em função da natureza dos dados levantados no presente estudo e com o objetivo de criar um espaço para as pessoas manifestarem suas idéias com mais liberdade e em um nível maior de profundidade, firmou-se um contrato ético entre a pesquisadora e os sujeitos de se manter a sua identificação em sigilo. Por conseguinte, como forma de preservar o seu anonimato, os sujeitos serão referenciados da seguinte forma:

SUJEITO	SETOR
G1	S1
G2	S2
G3	S3
G4	S4
G5	S5
G6	S6
G7	S7
F1	S4
F2	S5
F3	S4
F4	S4
F5	S6
F6	S5
F7	S3
F8	S4
F9	S3
F10	S7
F11	S6

A letra **G** indica que o sujeito desempenha uma função gerencial, incluindo-se nesta classificação o Diretor da Fundação e a Secretária. A letra **F** foi utilizada para designar os demais funcionários e a letra **S** para localizar o setor a que cada um dos entrevistados está vinculado, permitindo relacionar as opiniões de gerente e subordinados de um mesmo setor.

Além dessas técnicas de coleta de dados utilizou-se, de forma complementar, a análise documental, que caracteriza-se pelo exame de

documentos escritos que permitam depreender novas informações e/ou interpretações acerca dos fenômenos pesquisados. Foram tomados como base para essa análise os documentos distribuídos com o objetivo de esclarecer os conceitos a serem adotados no aperfeiçoamento de processos, sob a forma de um manual, bem como aqueles que emergiram como resultados do trabalho: mapas do fluxo das atividades, o *rol* de sugestões de melhorias apresentado, os planos de ação definidos.

5.2 REGISTRO E TRATAMENTO DOS DADOS

O registro dos dados foi realizado durante todos os momentos de interação com os sujeitos, originando o *Diário de Campo*. Neste diário, foram registrados os dados observados e colhidos através das técnicas de pesquisa definidas, denominados *Notas de Campo*, assim como as reflexões e apreensões subjetivas que emergiram durante o processo, classificadas como *Notas do Pesquisador*, seguindo a metodologia proposta por Patrício (1995).

A organização, análise e reflexão ocorreu simultaneamente ao processo de levantamento dos dados, conforme prescreve Godoy (1995:27): “nos estudos qualitativos em geral, e no estudo de caso em particular, o ideal é que a análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo”. Houve, no entanto, um momento em que, findo o levantamento, intensificou-se o trabalho de tratamento dos dados.

O processo de análise de dados qualitativos, segundo Lüdke e André (1986:45), significa “trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observações, as transcrições das entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis”. A análise e interpretação, ou o tratamento dos dados levantados junto aos sujeitos da pesquisa foram realizadas com base nas etapas propostas por Minayo (1993): ordenação dos dados; classificação dos dados e identificação das categorias

empíricas, confrontando-as com as categorias analíticas teoricamente estabelecidas; análise final.

A etapa de ordenação dos dados constitui-se no mapeamento de todas as informações obtidas no trabalho de campo, vale dizer, transcrição de gravações, releitura do material, organização dos relatos e dos dados da observação participante.

A fase de classificação dos dados, por sua vez, envolve a leitura exaustiva e repetida dos textos, com o objetivo de se identificar que informações são relevantes nos relatos dos sujeitos e nas observações do pesquisador. É com base nestas informações que emergem as categorias empíricas (ou específicas) que serão comparadas às categorias analíticas (ou gerais), elaboradas na fase exploratória da pesquisa.

As categorias analíticas que fundamentaram a elaboração das entrevistas emergiram dos referenciais teóricos relacionados à temática em questão: clareza dos objetivos, percepção inicial, participação, comunicação, inter-relacionamento entre os setores, conflitos, expectativas, *feedback*, comprometimento. A partir destas e dos dados resultantes do trabalho de campo, foram elaboradas as categorias empíricas, cujas bases teóricas foram apresentadas no capítulo IV e que são analisadas em função das percepções dos sujeitos da pesquisa no capítulo VI. São elas:

- clareza dos objetivos do aperfeiçoamento de processos (clareza dos objetivos, percepção inicial, expectativas);
- comprometimento (comprometimento);
- realização do trabalho em equipe (participação, conflitos);
- visão sistêmica (inter-relacionamento entre os setores);
- comunicação (comunicação, *feedback*).

A análise final dos dados consiste em procurar estabelecer as inter-relações entre essas categorias e os referenciais teóricos, respondendo

às questões da pesquisa com base nos objetivos que a fundamentam. Desta forma, “promovemos relações entre o concreto e o abstrato, o geral e o particular, a teoria e a prática” (Gomes, 1995:79).

É nesta fase da pesquisa que se fundamentam os vínculos teoria-prática e se materializa o produto final resultado de todas as etapas da pesquisa. Este, segundo Minayo (1993:228), sempre provisório, pois “no processo de conhecimento não há consenso e não há ponto de chegada. Há o limite de nossa capacidade de objetivação e a certeza de que a ciência se faz numa relação dinâmica entre razão e experiência e não admite a redução de um termo a outro”.

CAPÍTULO VI

O ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DA REALIDADE PERCEBIDA

Com o objetivo de validar as teorias apresentadas nos capítulos precedentes, foi realizado o acompanhamento de uma implementação da metodologia de aperfeiçoamento de processos, que caracterizou o estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa. Conforme colocado no capítulo introdutório, este estudo foi realizado em uma Fundação vinculada a uma Universidade Federal, que presta serviços de suporte ao desenvolvimento das atividades de pesquisa e extensão. Esta Fundação é composta por 30 (trinta) funcionários e 2 (dois) estagiários e sua estrutura organizacional apresenta-se dividida em 5 (cinco) setores: Administrativo, Informática, Projetos, Extensão e Financeiro.

O estudo de caso baseou-se no acompanhamento direto de um trabalho desenvolvido por uma equipe formada por três consultores, visando a implantação da metodologia de aperfeiçoamento de processos nessa Fundação. Na implantação procurou-se seguir as fases descritas no item 4.1: organização, compreensão dos processos atuais, aperfeiçoamento de processos, determinação de um sistema de medição e controle dos processos e aperfeiçoamento contínuo.

Neste capítulo, são apresentadas as percepções das pessoas a respeito da operacionalização da metodologia de aperfeiçoamento de processos, de acordo com as categorias definidas para este estudo. Na sua apresentação, teve-se o cuidado de preservar as falas originais das pessoas, expressas nas entrevistas semi-estruturadas. Essas percepções são analisadas, num segundo momento, com base nos referenciais teóricos e nas observações da pesquisadora.

6.1 ANÁLISE DOS DADOS: AS AÇÕES DOS GERENTES NO APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Em função do número de pessoas que compõem a organização foco deste estudo considerou-se, com base na estrutura proposta por Harrington (1993), duas equipes:

- Equipe Executiva de Aperfeiçoamento (EEA), responsável pelo gerenciamento do trabalho, e formada pelo Diretor, sua Secretária e os Gerentes;
- Equipes de Aperfeiçoamento (EAP), formadas pelas equipes naturais de trabalho, e representadas pelos setores formais da Fundação.

A iniciativa de realizar um trabalho direcionado à melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Fundação partiu do Diretor:

A decisão de fazer o trabalho partiu de uma decisão minha, de planejamento pessoal de como dirigir a Fundação... Eu tive que aprender a conhecer a situação. A partir daí, fui vendo que a Fundação deixava a desejar, havia muitas áreas com problemas. Eu fui observando tudo isso e achei que eu tinha que melhorar... Além disso, têm as reformas na universidade para as quais precisamos estar preparados.

O processo de decisão pela metodologia de gerenciamento de processos, de acordo com o G2, pode ser assim descrito:

O Diretor estava procurando um programa de qualidade diferenciado daqueles "pacotes prontos" feitos para a indústria e aí apareceu o gerenciamento de processos como opção. Houve uma reunião com o Diretor e o coordenador do trabalho de gerenciamento de processos, onde foram apresentadas as necessidades da Fundação. Em uma segunda reunião participaram o Diretor, o coordenador e um dos gerentes, pra ver mais ou menos o que a gente estava precisando. Depois houve uma outra reunião do coordenador com todos os gerentes, onde ele colocou o que seria o gerenciamento de processos e como seria desenvolvido o trabalho... (G2)

Não obstante ter sido iniciativa do Diretor, os gerentes concordaram que existia uma real necessidade de se revisar os processos de trabalho da Fundação, conforme pode ser observado nas suas colocações:

A gente estava no processo de trabalho, o dia inteiro, muito movimento, não tirava tempo para parar e ver onde poderia melhorar as atividades, às vezes as coisas aconteciam, um reclamava daqui outro dali... e a gente não parava para analisar. E então resolvemos partir para a busca de uma melhora onde vai facilitar para todos, em que essas questões seriam discutidas. (G5)

Acho que veio a calhar, porque realmente já estava na hora de fazer alguma coisa nesta área, dar uma olhada e ver como é que as coisas estavam. A gente fica muito envolvido nos processos e as vezes não consegue enxergar bem como é que as coisas estão caminhando, como é que poderiam caminhar melhor. (G6)

Foi neste contexto que a implementação da metodologia de aperfeiçoamento de processos na Fundação teve início. As reflexões acerca da forma como esta foi realizada demonstram alguns pontos desta metodologia que precisam ser revistos, de acordo com o pressuposto inicial que norteou a presente pesquisa.

Os principais elementos que emergiram em cada uma das categorias abordadas serão sintetizados a seguir, através de uma descrição da realidade percebida, que será analisada à luz das disciplinas da aprendizagem organizacional. Com base nessa análise, serão desenvolvidas algumas proposições acerca de ações gerenciais necessárias à construção de uma visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional.

6.1.1 CLAREZA DOS OBJETIVOS: *SÓ VIMOS COMO ERA QUANDO COMEÇAMOS A PARTICIPAR, NÃO FICOU CLARO DESDE O INÍCIO (F1)*

A transmissão das informações concernentes à realização do trabalho de aperfeiçoamento de processos na Fundação e dos seus objetivos ficou sob responsabilidade dos gerentes, a partir dos dados que lhes foram repassados

em uma reunião inicial com o Coordenador da equipe de consultores. Além dos pontos discutidos nessa reunião, os gerentes receberam um manual explicando detalhadamente cada uma das etapas do trabalho que seria realizado.

As declarações dos sujeitos, no entanto, demonstram que não estavam claros os objetivos e a forma como seria realizado o aperfeiçoamento dos processos. Dentre as ações propostas, a partir da realidade vivenciada, algumas apontam a necessidade de se promover uma reunião geral, com todas as pessoas, onde o próprio Coordenador seria o responsável por esclarecer, passo a passo, a metodologia:

Eu acho que já no início do trabalho deveria haver uma reunião com todo mundo. Foi feita a reunião com as gerências e depois fazer uma geral, com todo mundo: olha, nós vamos implantar o plano de gerenciamento de processos, todo mundo vai ter a oportunidade de se manifestar, vão ser levantados os problemas, vão ser feitos os planos de ação, os problemas vão ser levantados por vocês mesmos, quem vai fazer os planos de ação são vocês, auxiliados pelos técnicos que vão dar os passos corretos. (G2)

A maioria não tinha claro como seria realizado o trabalho de gerenciamento de processos... Faltou, talvez, os gerentes pegarem todo mundo da sua área e sentar para explicar. Assim como eu não sei, também, se todos os gerentes sabiam qual era a proposta, quais os objetivos... Prá mim, estava bem claro, mas não sei se estava claro para os demais. (G7)

Eu acho que deveria ter sido explicado melhor, talvez até porque o coordenador acabou não participando muito dessa introdução, eu acho que ele como a pessoa chave de todo processo, talvez ele deveria ter convocado uma reunião entre todos e ter explicado como seria o trabalho. Eu penso assim. Porque daí o pessoal já saberia o que ia acontecer... porque nem nós, os gerentes, não sabíamos como seria esse processo, não ficou bem claro desde o início... As pessoas criaram a expectativa de que seria mais uma coisa que não iria dar em nada... Então, tivemos que fazer um trabalho para mostrar que era alguma coisa que vinha em benefício de todos. Isso criou uma certa incerteza no início. (G5)

De forma alguma, não ficou claro. Ficou tudo muito vago, muito mal colocado, por isso houve uma rejeição geral. A direção poderia ter deixado as coisas bem claras: como seria o trabalho, o porquê de fazê-lo, aonde se queria chegar... Esclarecer melhor: o que vai acontecer agora? A equipe só chegava e colocava papéis a serem preenchidos, e nós nem sabíamos para que aquilo iria servir... Os gerentes não esclarecem as coisas, não pedem sugestões... Que, desde o início, nos apresentem o trabalho, nos coloquem melhor as

coisas, para podermos contribuir mais. Com jeitinho, as pessoas sempre mudam alguma coisa. (F6)

Na realidade, as pessoas não sabiam porque tinham que fazer o curso. (F10)
É necessário mais treinamento, até agora não entendi realmente qual foi o método aplicado. (F11)

Uma das principais conseqüências das deficiências no fluxo de informações foi o fato de que as pessoas construíram suas imagens acerca do aperfeiçoamento de processos a partir dos referenciais que possuíam de uma tentativa da gestão anterior de realizar um trabalho também direcionado à qualidade dos serviços (que resultou em uma experiência frustrada) e das exíguas informações que lhes foram repassadas a respeito dos objetivos, do processo e da importância do seu comprometimento para os resultados do trabalho que estava sendo proposto naquele momento.

A imagem formada inicialmente acerca do aperfeiçoamento de processos, do ponto de vista dos gerentes, pode ser traduzida nas seguintes colocações:

O problema sabe qual foi? Nós tivemos uma tentativa de fazer um trabalho semelhante na época do antigo Diretor, só que como foi iniciativa dos gerentes, o Diretor não estava muito comprometido. Então nós tivemos umas 2 ou 3 reuniões, depois acabou. Foi por isso que as pessoas acharam, num primeiro momento, que este trabalho não iria dar em nada... Mas agora o próprio Diretor, quando teve aquele curso de sensibilização, ele deixou bastante claro que as coisas na Fundação teriam que melhorar, e que todo mundo teria que se adequar a essa nova situação... Tentei fazer com que as pessoas mudassem de opinião. Hoje, eu acho que muita gente já está com a mente mais aberta, já está mais motivada. (G7)

A gente está tentando romper um ciclo de 5 anos, e isso demora, porque você vem num patamar e vira ele de cabeça para baixo durante 5 anos. Aqueles 5 anos agora é o normal. (G3)

Realmente foi difícil ir atrás das pessoas, fazê-las acreditarem no trabalho no início em função de um trabalho anterior que foi péssimo, da herança adquirida. (G4)

A percepção inicial do trabalho não foi boa pelo seguinte: porque a gente já tinha uma vez tentado fazer um trabalho desses... Então o pessoal já tinha uma experiência ruim: mais um que não vai funcionar, mais uma trabalhadora que vai ter, a gente vai se reunir daqui e dali e não vai resultar em nada.

Então, de início, não foi muito boa não. Depois, com o desenrolar das coisas, as pessoas foram se envolvendo mais, e aí começaram a ver que realmente alguma coisa dava pra melhorar. (G6)

Os demais funcionários confirmaram que, num primeiro instante, estabeleceram uma relação direta com o insucesso do trabalho anterior:

Para a maioria, a reação inicial foi "será apenas mais um", porque o anterior foi abandonado... Mais perda de tempo. (F1)

Mais um trabalho. Já tive várias experiências sobre trabalhos de qualidade e não adianta fazer e acabou, precisa dar continuidade. O trabalho iniciado anteriormente foi interrompido, ficou pela metade. (F3)

Para a maioria foi "é só mais um programa"... em função do fracasso do trabalho anterior. Mesmo assim, havia um clima de querer fazer. (F5)

Vai ser apenas mais 1, não vai dar em nada como o outro, sem seqüência. (F7)

Achei que isso não iria dar certo, mas era necessário, pelo que eu tinha visto em outros lugares. (F11)

Desta forma, geradas a partir desta associação com o fracasso anterior e agravadas pela falta de informações a respeito do aperfeiçoamento de processos, as expectativas eram, no princípio, de que todas as falhas seriam corrigidas de imediato e de que a equipe de consultores traria as soluções e respostas para todos os problemas existentes na Fundação:

Talvez a expectativa de alguns não tenha sido correspondida, pois muitos têm a idéia que arrume tudo, todos os problemas, daqui pra frente vai ser antes do curso e depois do curso... A coisa não é bem assim, porque não existe um depois do curso, vai se desenvolvendo... então de vez em quando a gente ainda escuta assim: nem parece que fez o programa de qualidade. (G6)

Como não ficou claro para as pessoas como seria o trabalho, gerou muita expectativa de que as coisas teriam que acontecer de imediato... (G7)

Eu esperava resultados mais imediatos, que a metodologia não trás. (F2)

Não havia o costume dessas reuniões, criou um novo ritmo, uma ansiedade para saber o que iria acontecer, o retorno, vai dar certo? No que vai afetar o meu trabalho, a minha rotina? De concreto, qual será o retorno, o resultado? Vai ficar tudo perfeito na Fundação após este trabalho? (F4)

Num 1º momento, as pessoas achavam que o grupo iria trazer as soluções para todos os problemas. Depois perceberam que não seria assim. (F8)
Eu criei a expectativa de que as coisas iriam melhorar, seriam identificadas as falhas do trabalho de cada um. Para os outros, num 1º momento foi de empolgação, depois de resistência... Sempre esperávamos resultados imediatos. (F9)

No início, esperou-se que as soluções viessem prontas. (F10)

Essas colocações dos sujeitos revelam que as resistências geradas em relação ao trabalho foram, em grande parte, resultantes das incertezas geradas pela falta de um esclarecimento mais profundo acerca da metodologia de aperfeiçoamento. Algumas pessoas só conseguiram compreendê-la em fases mais adiantadas.

Uma análise desta realidade resgata aspectos importantes referenciados no item 4.2.1, no qual destacou-se que a formação de uma visão clara do quadro atual e do futuro que se quer construir é decisiva na fase inicial de sensibilização para processos de mudança, porque gera a tensão criativa, proposta pela aprendizagem organizacional, enquanto motivação intrínseca. Esta tensão, segundo Senge (1990a), faz com que as pessoas se comprometam com o futuro que desejam criar e não apenas com situações momentâneas, como a solução de problemas que, tão logo deixem de produzir conseqüências indesejáveis, são deixados de lado.

A realidade vivenciada neste estudo de caso demonstra que a criação de condições necessárias para que essa tensão criativa permeasse o aperfeiçoamento de processos não foi considerada relevante pelos gerentes, que não buscaram desenvolver um claro entendimento do processo como um todo, talvez até por não terem consciência do significado e da importância deste para os resultados do trabalho.

É fundamental, antes mesmo de iniciar o aperfeiçoamento de processos, que os gerentes tenham clareza acerca da metodologia e de que funções deverão desempenhar durante todo o processo. Nos setores em que foram

apontadas as maiores dificuldades, ficou claro que os gerentes não compreenderam a importância de esclarecer para as pessoas cada fase do aperfeiçoamento de processos; discutir e ouvir suas opiniões a respeito; conquistar o seu comprometimento; realizar o trabalho em equipe; mantê-las informadas sobre o seu andamento e, neste caso em particular, desfazer a imagem negativa sobre trabalhos de qualidade, resquício da tentativa anterior, mal-sucedida.

Os dados da pesquisa revelam, também, que embora a importância de uma reformulação dos processos da Fundação fosse percebida por todos, o empenho restrito por parte de alguns gerentes, em discutir com as pessoas envolvidas nesses processos as possibilidades de otimizá-los através da identificação de oportunidades de melhoria, prejudicou a formação de um propósito comum para as equipes.

Neste sentido, é importante salientar, mais uma vez, que quando não existe um alvo bem definido para o qual convergem os esforços de uma equipe, suas ações limitar-se-ão à resolução de problemas superficiais e temporários, subotimizando o seu verdadeiro potencial para produzir resultados.

Desta forma, o trabalho demonstrou uma fragmentação do esforço conjunto necessário para que o aperfeiçoamento dos processos fosse resultado da soma de todos os esforços em torno de uma visão compartilhada. Segundo Harrington (1997), isso envolve transformações nas relações interpessoais e o compartilhamento das informações, fazendo com que as pessoas compreendam o processo como um todo. Conforme destacou o F6, as informações que foram repassadas aos funcionários acerca do gerenciamento de processos ficaram, em certos momentos, muito vagas ou mal colocadas e foi essa a origem básica das resistências ao trabalho. Segundo ele, se este tivesse sido elucidado desde o início, todos teriam contribuído mais.

Um outro ponto a ser considerado é que os gerentes, embora conscientes de que não possuíam informações suficientes acerca da metodologia para repassá-las aos demais funcionários, não buscaram aprofundá-las mais junto aos consultores e mesmo no manual de aperfeiçoamento de processos, distribuído ainda no começo do trabalho. Os funcionários, por sua vez, também se acomodaram com as informações que lhes eram dadas pelos gerentes.

Essas falhas na comunicação acabaram criando algumas expectativas errôneas, como a idéia de que os resultados apareceriam de imediato e de que todos os problemas seriam solucionados, o que influenciou, de forma negativa, o andamento do trabalho, porque não corresponderam à realidade vivenciada.

Observou-se, neste sentido, que o tempo dedicado à fase de organização foi muito limitado, chegando a prejudicar as fases subseqüentes do aperfeiçoamento de processos em função da falta de clareza dos seus objetivos e da ausência de uma visão compartilhada, que precisariam ser geradas ainda no início do trabalho.

Além disso, o processo de mudança não seguiu os três princípios fundamentais apontados por Beer e Eisenstat (item 4.2): mudança sistemática, abertura para a discussão das dificuldades e planejamento em parceria com todos os envolvidos. O trabalho teve início sem que estivesse claro, para todas as pessoas, a nova forma de ver a organização, suas conseqüências para as rotinas de cada um, os seus objetivos e a metodologia que seria adotada. A compreensão destes pontos é fundamental para que exista o comprometimento.

6.1.2 COMPROMETIMENTO: SAIR DE UM MODO DE AGIR PARA OUTRO MODO É COMPLICADO, TODA MUDANÇA É... (G7)

Procurou-se apreender, durante a pesquisa, os níveis de comprometimento das pessoas em relação ao aperfeiçoamento de processos. A falta de clareza dos seus objetivos, discutida no item anterior, teve influências sobre o real comprometimento das pessoas, principalmente no início do trabalho, quando houve muita ansiedade sobre o que realmente mudaria a partir dali.

No decorrer das atividades, principalmente na fase de mapeamento dos processos e identificação de oportunidades de melhoria, algumas pessoas começaram a ter uma visão mais clara - na medida em que começaram a participar e entender as mudanças - e passaram a demonstrar um nível de interesse maior. O G2 percebeu que a maioria das pessoas não estava realmente comprometida com o aperfeiçoamento de processos e buscou enfatizar a sua importância durante todo o desenvolvimento do trabalho:

Eu acho que praticamente o que mais criou problema foi a falta de a pessoa sentir: não, eu vou trabalhar no gerenciamento de processos, eu vou participar, eu vou procurar corrigir se eu tiver alguma falha, nós vamos juntos resolver... Não vai valer nada se não tiver a boa vontade de cada um. É preciso estar bem consciente que tem que ter uma força de vontade incrível para você fazer as coisas e melhorar, porque podem me dar dez cursos, eu viver em curso constantemente, se eu não tenho vontade não vai adiantar nada. (G2)

Com relação ao compromisso dos gerentes com o aperfeiçoamento de processos, o G2 também tinha consciência deste enquanto fator decisivo para que os seus objetivos fossem alcançados, conforme indica a seguinte colocação:

Se as 6 cabeças que estão aqui não estiverem conscientes da necessidade das mudanças e melhorias, é tempo e dinheiro jogados fora... Os gerentes tem que dar o exemplo, se as pessoas percebem que o gerente não está preocupado com os planos, com o trabalho, pensam: por que eu vou me preocupar? (G2)

No entanto, alguns depoimentos evidenciam que nem todos os gerentes tinham esta mesma consciência:

Existe maior resistência em buscar soluções do que apontar problemas porque, a partir do momento em que eu aponto uma solução, isso envolve compromisso maior com as mudanças... As pessoas estão querendo uma mágica que mude tudo de uma hora para outra. (G4)

Agora faltou, também, por parte de alguns, uma maior motivação desde o início. Alguns gerentes não repassavam as informações, não deu aquele ânimo para o seu pessoal, ficou na mesma situação que eles, ficaram só no aguardo para ver como é que era. Pelo menos foi o que eu senti. (G7)

Como no meu setor nós nos atrasamos no levantamento das atividades, passamos meio por cima das dificuldades. (G5)

Alguém tem que motivar as pessoas, e o gerente no nosso setor não estava motivado. Talvez tenha sido uma falha da equipe ou mesmo da Direção, quando colocou para os gerentes porque seria realizado o trabalho. Acho que não foi discutido com os gerentes... Muitos problemas não são colocados porque os gerentes tem medo de se expor, não querem se comprometer, porque se você aponta um problema, tem que se comprometer em buscar uma solução, e isso muitas vezes gera problemas e conflitos com outras pessoas... (F6)

O gerente não passava as informações. Não estava crente, passou essa percepção. Ficou sempre na retaguarda, na posição de não falar... Acho que esse trabalho mostrou que ele tem que evoluir, abrir a cabeça, auto-avaliação, maior ação do que antes. (F11)

Os gerentes têm consciência de muitos dos problemas, mas fazem que não vêem, não fazem nada. Alguns funcionários falam para eles que é necessário tomar alguma providência, mas isso não acontece. (F7)

Outro indicativo da necessidade de um maior comprometimento gerencial foi o fato de que, repetidas vezes, alguns gerentes solicitaram a uma pessoa do seu setor que o representasse nas reuniões realizadas com a equipe de consultoria. Isso aconteceu, com maior freqüência, justamente no período em que estavam em discussão as propostas de aperfeiçoamento e a formulação dos planos de ação, cuja responsabilidade pela execução estava estreitamente vinculada ao comprometimento dos gerentes com a promoção das mudanças:

Tinham reuniões em que toda hora o gerente mandava uma pessoa diferente, outra pessoa no seu lugar. Não é que não deve colocar outras pessoas, não é que eu seja contra outra pessoa participar da reunião, mas eu acho que os

gerentes que nunca faltaram em nenhuma reunião foi devido à importância que estavam dando ao trabalho. No final, alguns gerentes, por qualquer coisa, já não vinham... Não participavam, saíam durante as reuniões... (G4)

Durante o curso de gerenciamento houve algumas pessoas que no começo sempre participaram das reuniões, nos horários sempre estavam presentes. Teve outros que sempre marcavam outras coisas junto, não sei se pra dizer que teriam mais importância no processo ou se queriam se destacar no processo, eles tinham necessidade de provar alguma coisa. Eu acredito que é isso, porque se eu tenho, por exemplo, alguma coisa marcada que é prioridade eu vou atender essa prioridade. (G2)

Observou-se que, na maioria destes casos, as pessoas indicadas para substituir os gerentes em algumas reuniões chegavam sem sequer saber do que estas tratavam, conforme relatado pelo F7:

Quanto a participar das reuniões no lugar do gerente, não concordo muito. Na que participei estava totalmente perdida, o gerente mesmo é quem devia estar lá. (F7)

O nível de conscientização em relação à busca contínua de oportunidades de melhoria dos processos, enfatizada na metodologia, pode ser demonstrado nas seguintes colocações feitas pelos gerentes:

Eu pretendo fazer um acompanhamento para que o aperfeiçoamento de processos tenha continuidade. (G1)

O meu grande medo foi esse, a garantia da continuidade. A gente tem que continuar: assim que aparecer qualquer problema, fazer logo um plano de ação para resolvê-lo, criar esse tipo de hábito... (G7)

Eu acho que aí depende de nós, principalmente dos gerentes, de tentar buscar caminhos mais curtos para resolver os problemas e as atividades e sempre atacar onde houve alguma falha e não deixar passar para não ficar repetitivo, acho que isso aí vai depender de nós. (G5)

Agora a gente está sentindo que os gerentes estão fazendo as reuniões com o pessoal todo, isso eu acho que vai melhorar bastante, mas eu acho que deveria ter não só a reunião com os gerentes, porque a gente faz a reunião com os gerentes, depois os gerentes passam para o pessoal. Deveria se fazer uma reunião com todos, pra entrosar todo mundo, porque se não vai ficar muito setorizado, daí cada um só sabe de seus probleminhas e começa a fechar tudo de novo. Então eu acho que deveria, pelo menos de vez em quando, fazer uma reunião junto, com todos. (G2)

Na visão dos demais funcionários, a continuidade do aperfeiçoamento de processos dependerá, essencialmente, de ações como:

Cobrar o tempo todo, em todos os sentidos, em todos os níveis: direção, gerentes, funcionários. Sempre puxar o que foi visto nos cursos anteriores, bater sempre nas mesmas teclas. Os gerentes tem que estar em cima o tempo todo, tem que haver persistência... É necessário uma constante avaliação dos resultados, senão não entra na rotina, e acaba ficando por isso mesmo. (F10)

Deve ser mais exigido pelos gerentes a qualidade do trabalho. Avaliar a repercussão do trabalho, as melhorias necessárias. (F9)

Em primeiro lugar a cobrança, até agora foram levantados dados, agora precisa fazer acontecer. Todos deveriam ter cópia dos planos de ação para cobrar a sua realização. (F2)

Continuar com as reuniões, dar liberdade para as pessoas, maior espaço e abertura (mesmo que eu não goste muito de reuniões, admito que elas são necessárias e importantes). Avaliação constante das metas. Papéis e responsabilidades mais definidos. (F8)

Tem que ter acompanhamento, senão cai no esquecimento, senão as pessoas voltam a ter aquela mentalidade "o meu serviço é esse" e esquecem as medidas de desempenho. Às vezes não é porque a pessoa não queira fazer ou passar as informações para a equipe, mas porque não sabia que era necessário... As reuniões com os gerentes (pessoas-chave) deveriam continuar, eles deveriam agir mais pro-ativamente, não deixar os problemas estourarem para tomar providências, estão sempre correndo atrás do prejuízo, nunca na frente... (F11)

Não concordo com não identificar culpados. Os erros tem que ser colocados para as pessoas e cobrada a melhoria, até para os outros saberem que está sendo tomada alguma providência, senão, as pessoas vão deixando como está, pois não vai fazer diferença. A falta de cobrança acaba desestimulando os outros, que é o que acontece no serviço público. (F3)

Um aspecto que emergiu das percepções de vários sujeitos é que as pessoas ainda estão muito vinculadas à idéia de cobrança. Em diversos momentos, esta foi referenciada como condição necessária à continuidade da filosofia proposta no aperfeiçoamento de processos. As pessoas continuam presas à visão dos gerentes enquanto fiscais e têm muita dificuldade em concebê-los como líderes facilitadores do seu processo de aprendizagem.

Uma análise desta realidade conduz a um resgate da abordagem do comprometimento com a busca contínua de oportunidades de melhoria (apresentada no item 4.2.2), onde destacou-se a importância do comprometimento dos dirigentes em situações de mudança, dado que eles são a referência para que os demais envolvidos acreditem no processo e se comprometam efetivamente com o alcance dos resultados pretendidos. Caso contrário, predomina a idéia para os subordinados de que, se os próprios gerentes e a Direção não demonstram um compromisso com as mudanças, porque eu vou me comprometer?

Ao se relacionar as opiniões dos sujeitos a esse respeito e as observações da pesquisadora, pode-se dizer que foi o que aconteceu no trabalho em questão: para as pessoas, criou-se a imagem de que os gerentes detinham as informações sobre o andamento do trabalho e não as repassavam. Afinal, reuniões entre os gerentes e os consultores eram realizadas a todo momento e não lhes era dado um retorno sobre o que havia sido tratado, gerando um clima de grande insegurança.

Cabe ressaltar, no entanto, que os consultores enfatizaram, de forma até repetitiva, a importância de se manter os funcionários a par dos assuntos abordados nas reuniões. Pode-se, então, identificar essa situação como reflexo da falta de preparo gerencial para lidar com situações de mudança.

A falta de comprometimento de alguns gerentes, neste caso específico, pode ser atribuída, em parte, à falta de consciência de que eles representavam o referencial de comprometimento para os demais funcionários e de que transformações nos modelos mentais, propostas na aprendizagem organizacional, são fundamentais para que as mudanças surtam os efeitos almejados.

Além disso, outro fator teve influência sobre o baixo nível de comprometimento gerencial: a falta de participação no processo decisório de

realização do trabalho de aperfeiçoamento de processos. Quando não participam diretamente na tomada de decisões desta natureza, muitos dirigentes, como forma de manifestar sua insatisfação, apresentam resistências ao processo de mudança, o que acaba afetando diretamente o nível de comprometimento dos seus subordinados. Isso é bastante comum quando as pessoas não participam da fase de planejamento de um trabalho e passam a considerá-lo, então, como uma ameaça à configuração de poder estabelecida.

Essa situação gerou um clima de desconfiança e fez com que as pessoas agissem de forma defensiva, deixando de contribuir com todo o seu potencial para a identificação e implementação das oportunidades de melhoria. Harrington (1997) aponta justamente essa falta de confiança entre a administração e os seus funcionários como uma das causas fundamentais dos resultados insatisfatórios observados em iniciativas que buscam a otimização de processos.

Foi possível perceber, claramente, que os setores em que os gerentes assumiram um compromisso maior e adotaram a sistemática de repassar para os seus subordinados as informações relativas ao andamento do trabalho, estes se empenharam em dar contribuições porque conseguiram perceber o significado maior do processo como um todo.

Um aspecto positivo demonstrado nas avaliações dos gerentes ao serem questionados sobre o seu posicionamento com relação à busca contínua de oportunidades de melhoria é que todos estão cientes e dispostos a estabelecer um processo contínuo de aperfeiçoamento, dando continuidade ao trabalho.

A esse respeito, um ponto levantado pelos sujeitos foi a necessidade de uma cobrança constante por parte dos gerentes, identificada como uma condição para que a filosofia de continuidade seja incorporada em toda a

organização, o que denota a falta de uma visão compartilhada e de um efetivo comprometimento com o aperfeiçoamento dos processos. A partir do momento em que estas duas condições existirem, cada um será responsável por controlar os resultados dos seus processos e de relacioná-los com os demais, segundo os padrões estabelecidos e se desvincularão da idéia de cobrança predominante na burocracia.

Diante desta realidade, os dirigentes precisam fomentar o desenvolvimento de novos modelos mentais voltados à concessão de maior autonomia aos seus funcionários e, ao mesmo tempo, à preparação das pessoas para receber essa autonomia, desvinculando-as da idéia de que os resultados dependem de cobrança gerencial.

O aperfeiçoamento de processos representa uma ótima oportunidade para se dar início à essas medidas, pois possibilita o exercício da participação de todos os envolvidos na definição conjunta de metas e procedimentos, bem como no acompanhamento dos resultados.

6.1.3 TRABALHO EM EQUIPE: *FICAVA SEMPRE NO AR A PERGUNTA: O QUE ELES ESTÃO FAZENDO NAS REUNIÕES? (F9)*

Na fase inicial do trabalho, a participação das pessoas foi bastante restrita: a missão, os fornecedores e clientes externos, os recursos envolvidos e os macro-processos de cada setor foram elaborados pelos gerentes, assessorados pelos consultores. As pessoas começaram a participar mais efetivamente na fase de mapeamento e entendimento dos processos da organização que foi realizado, em cada setor, pelas próprias pessoas responsáveis pela execução das atividades, quando, buscou-se apreender informações detalhadas sobre a sua atual configuração: a cadeia interna de clientes e fornecedores, as entradas e saídas de cada processo, as atividades de processamento e os problemas detectados.

Na etapa de identificação de oportunidades de melhoria, a participação das pessoas deu-se através da aplicação da técnica de *brainstorming* (tempestade de idéias), com o objetivo de levantar soluções aos problemas apontados na fase precedente. Esta técnica objetiva a geração do maior número possível de idéias a respeito de uma dada questão ou problema através da participação de todas as pessoas envolvidas. Foram organizados vários grupos, formados por pessoas de diversos setores, aos quais foi solicitado que apresentassem idéias a respeito das dificuldades apontadas nos processos da Fundação, independente destas estarem relacionadas com o seu setor de maneira específica ou direta.

As sugestões de melhoria levantadas pelas pessoas, após tabuladas, foram analisadas uma a uma pelos gerentes que, considerando sua relevância e aplicabilidade, formularam planos de ação com o objetivo de estabelecer, de maneira sistemática, a oportunidade de melhoria; as soluções; os passos necessários à sua implementação; os recursos necessários; os impactos decorrentes; o responsável pelo plano de ação; a data limite para a sua finalização. Ao final desta fase, os planos foram apresentados às pessoas para serem implementados e algumas ferramentas de medição foram propostas para avaliar e acompanhar o seu andamento.

Simultaneamente à essas etapas, durante todo o processo foram realizadas reuniões semanais onde todas as pessoas se reuniam com o coordenador e a equipe de consultores. Representaram, assim, uma oportunidade para que todos participassem e se manifestassem a respeito do trabalho.

Na avaliação dos gerentes, todavia, o nível de participação das pessoas durante o aperfeiçoamento de processos foi considerado insuficiente, conforme demonstram os seguintes depoimentos:

Deveria haver maior participação das pessoas no início, porque no começo o trabalho foi só com os gerentes, e eu acho que todos deveriam participar, para que houvesse maior motivação. Eu acho que eles deveriam entrar desde o início, mesmo que a sua contribuição fosse pequena... Eles só viam reuniões e mais reuniões acontecendo e nada... (G7)

Demorou-se muito para chamá-los a participar... e as pessoas começaram a criar expectativas, foi difícil trabalhar com essas expectativas... A minha idéia inicial, de fazer este tipo de curso, é que a participação do pessoal seja bem prática... (G4)

Eu acho que as pessoas deveriam participar mais... Porque nós discutimos muitas coisas só entre os gerentes, quando era para o pessoal fazer as coisas, vamos supor, caía de pára-quebras no colo deles o que era para fazer... mas “o porquê” e “para que” não eram esclarecidos... então eu acho que esse esclarecimento sobre como seria o trabalho deveria ser feito entre todos. Ficou como se o gerente fosse levantar os problemas e tentar resolver entre os gerentes... deveria ser o inverso, as pessoas deveriam ter participado mais... (G5)

Na percepção dos demais funcionários, também é nítida a necessidade de uma participação maior durante o trabalho:

As pessoas começaram a ficar ansiosas pela demora em aparecer resultados. É diferente o gerente passar a informação do que está acontecendo nas reuniões e a própria pessoa participar. (F1)

Acho que durante o trabalho foi visto pouca coisa, é necessário melhorar mais, foi muito superficial... Ficou muito restrito ao nível gerencial e não desceu ao nível operacional, que é quem enfrenta os problemas no dia-a-dia e tem uma percepção melhor do que tem que ser feito para melhorar... É necessário que haja maior participação... Algumas mudanças não tiveram o impacto necessário porque muitas vezes a pessoa operacionalmente envolvida não participou... Deve haver mais discussões entre a área gerencial e a operacional. (F2)

Deveria haver uma participação bem maior. Essa foi uma grande falha, porque com mais participação, as pessoas teriam aceitado melhor o trabalho e os resultados seriam bem melhores. (F6)

Esperava mais, sobretudo mais participação, até achei que os resultados foram grandes em função da pouca participação que as pessoas tiveram. (F10)

Até mesmo na sistemática de reuniões semanais com todas as pessoas da organização, que tinha como um objetivo criar momentos de diálogo onde as pessoas pudessem expor suas dificuldades, esclarecer suas dúvidas,

expressar suas opiniões, as pessoas participaram muito pouco. Na tentativa de identificar as causas, surgiram depoimentos como:

Nas reuniões gerais, nem os gerentes participaram. Eu esperava que fosse puxar um pouco, porque as pessoas pensam assim: bom, o meu gerente está aqui, ele não está falando nada, eu também não vou falar para não me comprometer... ficou uma coisa assim.. Aquelas reuniões acabaram sendo mais receptivas de informações, não de troca de informações, era mais uma palestra onde só se ouvia e não havia troca de informação nenhuma. (G6)

Os gerentes têm que dar o exemplo, se eles ficavam calados durante as reuniões com todo mundo, é natural que as pessoas também ficassem, afinal, se o Diretor, se os gerentes estão aqui e não estão falando nada, por que é que eu vou falar? (G2)

Sem dúvida, as pessoas deveriam participar mais. As reuniões gerais deveriam ter sido realizadas em outro local menor, que propiciasse uma maior proximidade entre as pessoas... Ficou parecendo muito com sala de aula. (F8)

A metodologia deveria ser melhorada para chamar mais a pessoa para participar, mais direcionada às pessoas, da forma como foi ficou muito no geral. Outra coisa que atrapalhou foi o medo das pessoas de colocar algo que pudesse chatear as pessoas ao apontar os problemas e dificuldades. (F7)
Irritava porque o que se dizia lá nas reuniões gerais não acontecia na prática, onde as exceções continuavam acontecendo o tempo todo, nada estava mudando. Por isso, eu já ia doutrinada para não falar nada, não adiantava mesmo. (F4)

Perdeu-se muito tempo só com os gerentes...(F3)

Em alguns setores foram identificadas maiores dificuldades de participação. Uma realidade interessante a ser observada é a contradição existente quando se confronta o que o G6 declara quando questionado sobre a participação das pessoas no seu setor durante o aperfeiçoamento de processos e a percepção dos seus subordinados (F11 e F5):

Nunca se tomou uma decisão por conta da cabeça do gerente, sempre foi conversado com o pessoal, todas as decisões que foram tomadas o pessoal sempre participou, aliás, muitas delas partiram das próprias pessoas que levantavam os problemas e o gerente que se encarregava de ser o porta voz dela, pelo o que eu vejo funcionou assim. (G6)

Eu não sugeri nada... Os planos de ação, por exemplo, vieram prontos. Não foram colocados como sugestão, para discussão, não teve envolvimento das pessoas, fui na reunião só para escutar. (F11)

Muito do tempo das reuniões com os gerentes era centrado em discussões pessoais. Os funcionários quase nunca eram consultados... No cotidiano, as idéias, problemas e sugestões do setor não são discutidos entre todos... (F5)

O G5, por sua vez, reconheceu durante a entrevista que sentiu muitas dificuldades para criar situações favoráveis à participação das pessoas no seu setor:

Eu tive dificuldade, mais pela forma, pela natureza do nosso setor, o gerenciamento de processos acabava prejudicando o nosso trabalho no setor... Eu tive bastante dificuldade nessa etapa de repassar as informações para eles, até questão de tempo e horário. (G5)

Os funcionários do seu setor também sentiram essas dificuldades, a exemplo do que o F6 coloca:

O nosso setor não teve muitas explicações durante o trabalho, quem nos passou o material foi outro gerente. O nosso gerente não passou nada, só o que era obrigado porque tinha que dar algum retorno para vocês... (F6)

Em outros setores, a interação dos gerentes com os seus subordinados foi maior porque estes procuraram formar uma visão mais clara do processo de aperfeiçoamento, além de valorizar o potencial de cada indivíduo para o alcance dos resultados esperados:

Nosso gerente colocou o trabalho como prioridade, a participação como essencial. (F4)

O gerente estimulou muito a nossa participação, nos liberou do serviço para o trabalho de aperfeiçoamento de processos (F7)

No nosso caso seria só repassar as informações finais sobre os planos de ação, porque eles já acompanharam todos os passos ao longo do trabalho (G3 e G4).

O G3 passava tudo imediatamente para o pessoal do setor e, como consequência, eles se interessaram, se motivaram mais para o trabalho. (F6)

Na etapa de descrição das atividades e identificação da cadeia interna cliente-fornecedor que contou com a participação de todas as pessoas, as maiores dificuldades foram sentidas, novamente, em relação ao S5, cujo

gerente reclamou muito da falta de tempo das pessoas para se dedicarem ao trabalho de aperfeiçoamento:

No meu setor temos muita dificuldade para disponibilizar tempo para descrever as atividades, pois as coisas aqui são diferentes... Nosso setor é muito abrangente, muito complexo, difícil de fazer em pouco tempo... (G5).

Para os seus subordinados, no entanto, esses argumentos não servem como justificativa, a exemplo do que coloca o F6:

A falta de tempo para fazer reuniões não é justificativa, 1 hora no início da manhã não atrapalharia em nada. O trabalho ficou muito concentrado com os gerentes e até nós não chegava praticamente nada. (F6)

As técnicas aplicadas para a geração de idéias e visualização de oportunidades de aperfeiçoamento foram elogiadas pelo G3:

Eu, particularmente, achei ótima a metodologia de levantamento de sugestões. Você percebe que cada pessoa tem uma visão diferente, que ela se preocupa com outras coisas para as quais, às vezes, você não está nem aí. Às vezes o gerente também não está nem aí. Ou vê e faz que não vê. É importante porque você vê o limite da pessoa, o que ela pensa, o que é importante para ela... Você lida sempre com alguns valores ou olha e não enxerga aquilo que não é importante, mas é bom perceber o que todo mundo acha. Teve muita gente que criticou por que algumas coisas foram colocadas, eu não, eu acho isso muito importante. Às vezes você pode pensar que as pessoas estão ótimas quando, na realidade, não estão. (G3)

Através dessas técnicas, as pessoas identificaram vários processos que precisavam ser revistos, ou seja, apontaram o *que* precisava ser feito. No entanto, o *como* fazer ficou a cargo dos gerentes, sistematizado através dos planos de ação. Houve a proposição de, ao serem expostos os planos de ação para os funcionários, abrir debates sobre o que as pessoas - a quem caberia realmente operacionalizar as mudanças - pensavam a respeito mas, em sua maioria, os planos foram apresentados pelos gerentes como algo acabado, prontos para serem implementados. Verifica-se isso nas seguintes observações:

Os planos de ação foram apresentados como se já estivessem decididos, mas foram feitos com base nas informações colhidas das pessoas. Não se pode querer fazer tudo de uma só vez, ainda existem coisas para melhorar. (F1)

Os planos de ação deveriam ter sido mais trabalhados. Os gerentes apenas apresentaram. Faltou tempo, os últimos apenas apresentaram rápido e não deu tempo para discutir. (F2)

Com certeza, as pessoas acharam que os planos eram definitivos. Não houve participação das pessoas na sua elaboração. (F5)

Os planos de ação foram colocados como algo decidido que se ia tentar implantar. (F7)

Necessidade de maior tempo para o diálogo, para a discussão dos planos, alguns problemas ainda não foram levantados. (F8)

Para mim, os planos de ação foram colocados como sugestão, mas deveria haver um maior comprometimento das pessoas e dos gerentes que apresentaram, foi muito simplificado. Quando a gente quer levar um trabalho a sério, não simplifica tanto... (F9)

Na formulação dos planos de ação, surgiram situações em que as pessoas começaram a buscar culpados para alguns dos problemas levantados o que, naturalmente, acabou gerando conflitos:

Quando o plano de ação envolve só o meu setor tudo bem, mas têm muitos processos que dependem das pessoas de outros setores que nem sabem o que está acontecendo e que na hora "h" não fazem. (G3)

Cada reunião que teve ali vocês sentiram nas discussões que haviam, não eram discussões em cima dos processos, e sim discussões com as pessoas e isso aí prejudicou, gerou muitos conflitos, eu acho que foi a maior falha que teve no processo. (G2)

As vezes eu até discutia, mas de repente eu levantava um assunto e vinha todo mundo contra "não, não é isso", aí eu pegava e ficava, bom, não é isso então... Acabei às vezes deixando como voto vencido, não batia forte... De certa forma, algumas vezes eu até recuei pra não ter maiores atritos, discussões... (G5)

O trabalho criou um clima desagradável internamente, as pessoas não aceitavam críticas, pois levavam para o lado pessoal, chegou-se mesmo a um clima de guerra: "se aquela pessoa cometer qualquer erro que seja, vou cair em cima dela para me vingar..." (F3)

Depreende-se, de uma análise desta realidade a partir da disciplina da aprendizagem em equipe, que a implementação da metodologia de aperfeiçoamento de processos baseou-se muito pouco no trabalho em equipes, dado que este prevê, essencialmente, a participação conjunta das

peessoas em torno de um propósito comum. É difícil falar em aprendizado em equipe quando não há a participação de todos os envolvidos na definição dos objetivos e dos caminhos que precisam ser trilhados para alcançá-los.

Convém, aqui, lembrar as observações de Pinchot (1994), referenciadas no item 3.2.4, que ao estudar o processo da aprendizagem em equipe destaca que as pessoas desenvolvem um pensamento comum para, em conjunto, explorar as oportunidades, criar produtos e serviços e localizar e resolver os problemas, quer dizer, transcendem as suas capacidades individuais com o objetivo de fortalecer as habilidades e aumentar a sabedoria através da ajuda mútua de toda a equipe.

O que se percebeu, na Fundação, é que muitas das ações de aperfeiçoamento foram dispersas, comprometendo a construção de uma visão compartilhada desde o princípio do trabalho e a criação de uma sinergia necessária, segundo Harrington (1997), para que o aperfeiçoamento de processos fosse resultado da soma dos esforços individuais. Isso foi observado, também, em relação aos gerentes que, embora tenham participado durante todo o desenrolar do trabalho, não desenvolveram um senso de responsabilidade coletiva, mais uma vez em função de não conseguirem identificar com nitidez os objetivos e o significado desse aperfeiçoamento para as pessoas, os setores e a organização como um todo.

Nos momentos em que todas as pessoas participaram diretamente do trabalho, mais especificamente nas fases de mapeamento dos processos e geração de idéias de melhoria, não sabiam exatamente as relações do que lhes estava sendo solicitado com o processo como um todo. Como consequência, o trabalho acabou sendo visto como uma ameaça porque as pessoas ficaram sem compreender o porquê da realização do trabalho e da importância da aprendizagem em equipe.

Desta forma, observou-se que a implantação do aperfeiçoamento de processos aconteceu de maneira fragmentada, dando margem à criação de expectativas e ansiedades acerca das suas conseqüências para o cotidiano das pessoas.

Nos setores em que os gerentes estimularam mais a participação das pessoas, estas demonstraram um maior comprometimento em relação ao aperfeiçoamento de processos. No entanto, isso aconteceu em setores isolados, quando o que se pretende é que a organização como um todo desenvolva a aprendizagem em equipe. As reuniões semanais conjuntas, planejadas como uma oportunidade para que isso acontecesse, não tiveram o aproveitamento esperado. As pessoas se espelharam no exemplo dos gerentes, cujas manifestações foram muito restritas, e não expuseram suas expectativas, a necessidade de maior participação, suas dúvidas e opiniões acerca da forma como a metodologia vinha sendo implementada.

Outro ponto a ser questionado é a forma de elaboração dos planos de ação: na fase de identificação de oportunidades de melhoria, os funcionários expuseram suas idéias sobre o que fazer em relação às dificuldades e problemas levantados e os gerentes definiram como operacionalizá-las. Um estudo desse processo indica, portanto, uma nítida separação entre estas duas etapas.

As opiniões de vários sujeitos demonstraram que os planos de ação lhes foram apresentados como propostas acabadas acerca da forma como determinadas atividades deveriam ser realizadas a partir daquele momento sem que, em muitos casos, fossem consultadas as pessoas diretamente envolvidas na sua operacionalização.

Neste contexto, torna-se difícil falar em senso de responsabilidade coletiva, defendido por Follett - que resulta em uma visão que permite ver o entrelaçamento entre as várias partes de um sistema - quando entre setores e

entre os próprios segmentos gerencial e operacional age-se de maneira independente e desconectada.

Ainda com relação à realização do trabalho em equipe, observou-se que as diferenças de opiniões que surgiram ao longo do trabalho não foram tratadas de forma construtiva. Na realidade o que aconteceu, na maioria dos casos, foi a busca do consenso e, em determinadas situações, houve até a desistência de se levantar determinadas questões para evitar atritos, a exemplo do depoimento do G5, ao colocar que algumas vezes recuou, deixando-se como voto vencido para não gerar maiores atritos ou discussões em torno de determinados problemas.

Desta forma, os conflitos foram gerados em função do que havia sido feito e não do que poderia ser feito para melhorar. Esqueceu-se, essencialmente, do caminho da integração, proposto por Follett, onde o que se busca é a geração de soluções capazes de contemplar os diferentes pontos de vista acerca de uma dada situação.

Por fim, cabe ressaltar que as diferenças de percepção detectadas entre o G5, G6 e seus subordinados a respeito da sua participação no aperfeiçoamento de processos, embora por seguidas vezes alertada pelos consultores, demonstram que, efetivamente, não existiu um fluxo contínuo de comunicação nestes setores, o que é fundamental quando se fala em trabalho em equipe e, principalmente, em autonomia de ação.

6.1.4 PENSAMENTO SISTÊMICO: *EU NÃO TENHO UM SETOR AQUI OUTRO LÁ, SÃO INTEGRADOS, OU FUNCIONAM NUMA LINHA SÓ OU VÃO SE ANULAR (G1)*

Um dos pontos centrais da metodologia de aperfeiçoamento de processos é o desenvolvimento de uma visão horizontal da organização, ou seja, deixar de concebê-la enquanto um conjunto de áreas independentes para vê-la como uma teia de processos interligados. Neste sentido, a importância

de se realizar o trabalho tendo como referência a visão do todo e das múltiplas inter-relações entre os setores foi bastante enfatizada pelos consultores ao longo de todos os momentos de interação com os empregados.

As interdependências entre os processos puderam ser visualizadas de forma mais concreta ao final da etapa de mapeamento dos processos, quando foi montado um mapa geral das entradas e saídas de todos os processos descritos, considerando-se todos os setores da Fundação. Além de clarificar para as pessoas as relações entre os processos, outro objetivo deste mapa é conscientizá-las acerca da importância e da influência das rotinas sob sua responsabilidade para o resultado global da organização.

Na avaliação das pessoas, o aperfeiçoamento de processos proporcionou uma visão da Fundação como um todo, conforme demonstram os seguintes relatos:

O trabalho de aperfeiçoamento de processos ajudou o pessoal a entender a Fundação, eu não tenho um setor aqui outro lá, são integrados, ou funcionam numa linha só ou vão se anular. Isso já é resultado de um avanço importante dentro da Fundação. (G1)

Esse trabalho foi importante prá se ter uma visão melhor do todo, porque daí tu ficas sabendo também das coisas que ocorrem nos outros setores. A gente sente que tem informações que é só o setor que tem, na hora que dá o problema é aquela correria... mas explica, mas senta e passa a informação, falam tanto em atualização de informações, técnicas sofisticadas e uma série de coisas e você não passa informação prá quem está ao teu lado? Daí ele tem que procurar, mas muitas vezes ele não sabe o que diz a informação, se é uma tua particular que só você quer saber, tudo bem, mas relação de trabalho quando envolve uma instituição eu acho que não tem porque você ficar com a informação só pra ti, tem que passar. (G2)

No entanto, como se pode depreender desses depoimentos, essa visão refere-se a um melhor entendimento dos inter-relacionamentos entre os setores da Fundação. A nível dos processos, algumas conexões não foram mapeadas, abrindo espaço para a busca de justificativas para os problemas, ao invés de procurar descobrir a sua causa fundamental:

Ah, uma coisa também que eu achei que foi falha nossa, dos gerentes, de se jogar muitas justificativas, se justificar tudo, não funciona por isso, por isso ..., não funciona por que? vamos ver porque não tá funcionando, vamos resolver. Ai ficam horas em cima de uma discussão e não se propõe a solução. Com isso se perdeu também muito tempo no gerenciamento de processos. (G2)

O que eu percebi é que às vezes eu colocava um problema e não havia receptividade. Vamos supor, eu escutava um problema que estava acontecendo, respondia por mim, mas vinha de outro setor e acabava o outro setor, o gerador do problema, encobrindo aquilo... Eu acho que foi a questão de consciência do trabalho que estava sendo feito, e essas mudanças e a correção desses problemas só viriam a melhorar, eu acho ficou um pouco fora... Quanta história eu tive que ouvir de pessoas reclamando. Ai a gente tem que dar um jeito, nós temos que resolver, porque estourou aqui, mas o fato gerador não foi aqui. (G5)

Grandes problemas não foram atacados, o trabalho ficou restrito aos problemas superficiais. Falhas no próprio levantamento dos problemas, realizado em cada setor, não entre os setores. (F2)

Além disso, o G7 aponta a necessidade de se considerar, também, as inter-relações com o ambiente externo à Fundação:

Outra falha que eu acho que foi forte, também dos gerentes, é que houve muita preocupação em relação aos problemas internos, porque a gente parte do princípio de que melhorando o que a gente acha que está errado internamente, conseqüentemente vai satisfazer mais o cliente. Mas o que pode ser bom para a gente aqui dentro, pode não ser bom para os clientes ou fornecedores. Eu acho que faltou maior interação com o cliente externo. (G7)

O quadro geral dos processos - resultante da etapa de compreensão e mapeamento - embora exposto nas áreas de circulação comuns a todos os setores, não foi analisado por muitas pessoas que, como conseqüência, encontraram dificuldades para dar sugestões na fase de geração de idéias de melhoria para as dificuldades levantadas:

Uns não leram, outros leram só por ler, porque através daqueles mapas as pessoas poderiam ter uma noção do que as outras pessoas, os outros setores faziam, e não teriam tanta dificuldade para dar sugestões. Como muita gente reclamou, eu acho que a maioria não leu. (G7)

A maioria, como eu, não leu os mapas das atividades expostos no corredor. Então, até hoje têm rotinas que eu não conheço. Os mapas de cada setor deveriam ter sido passados para cada pessoa. Em função disso, não pude dar muitas sugestões no *brainstorming*. (F1)

Uma situação que pôde ser claramente percebida durante o trabalho foi a tendência de algumas pessoas fazerem acusações individuais, buscando identificar culpados para os problemas detectados:

Uma coisa que eu acho que foi a falha nº1 é levantar o problema e as pessoas levarem para o lado pessoal. O problema é um problema que está ocorrendo no gerenciamento de processos, a pessoa não está desenvolvendo correto as atividades, mas existe um motivo ou ela não tem informações ou ela não foi treinada, e as pessoas levaram pra si o problema. Como se fosse uma ofensa pessoal... Eu acho, agora dentro da continuidade do nosso trabalho, o que nós temos que fazer é procurar resolver o problema e não levar para o lado pessoal, isso aqui é uma coisa que eu pelo menos estou me propondo a fazer. Se vierem criticar, eu não levo a crítica para o lado pessoal, não levo, alguma coisa que está errada, então vamos ver o que está errado e vamos acertar. Agora a gente vai ter que fazer com que os outros gerentes façam a mesma coisa... (G2)

Mais uma vez surge a questão de desviar do problema para a pessoa, o que está acontecendo aqui é muita hipocrisia, cada um quer jogar a culpa, a responsabilidade prá cima dos outros... É um eterno sentimento que a gente não pode falar nada que parece que está sempre brigando, criticando, não tem jeito... (G4)

Eu achei também que no trabalho procurou muito se saber se... dizer que a culpa era do fulano, procurou muito dizer isso, eu não faço isso porque fulano não faz aquilo... (G6)

Neste sentido, o G2 faz a seguinte recomendação:

Quando forem implantar (o aperfeiçoamento de processos) numa outra instituição e vocês perceberem esse problema, a primeira coisa que vocês vão ter que procurar é fazer com que as pessoas vejam a instituição e não a pessoa, a falha da pessoa. É claro, se existe falha na instituição é porque a pessoa está falhando, a pessoa melhora ou ela se toca e vai embora, mas acontece que ela não pode ficar brigando com outra ou então se acusando porque você faz errado, por que não sei o que... Está errado? Vamos ver porque que está errado. É claro que a pessoa daí depois que foi orientada ela se toca de acertar ou dizer que não vai fazer e vai procurar outro lugar, mas ali eu acho que é uma coisa institucional, não é pessoal. (G2)

A noção de que, para o cliente externo, a má qualidade de um serviço prestado é atribuída à Fundação como um todo e não a uma ou outra pessoa individualmente é bem clara para algumas pessoas. Ao serem questionadas se a possibilidade de sair do dia-a-dia para analisar melhor os processos contribuiu para as pessoas se conscientizarem de que, para o cliente externo,

o que fica é a imagem da Fundação, responderam que essa visão sempre existiu:

Daí sempre foi enfatizado, se nós fizermos um trabalho mal feito, não vão dizer o nome da pessoa que fez, sim a Fundação. Então por isso nós temos que ver sempre o conjunto, a Fundação... (G2)

Essa visão da Fundação como um todo sempre existiu... (G7)

Tem. Eu digo que tem porque a maioria tem essa preocupação. Claro que tem casos isolados... (G6)

Entretanto, essas opiniões não são unanimidade:

Existe falta de integração entre os setores da Fundação: "minha mesa, minha caneta, minha atividade"... (G4)

Mexeu muito entre os setores, mas o espírito de equipe ainda não existe na Fundação. Os setores competem entre si, nem parece a mesma empresa. Se fulano erra, ninguém lembra que o que prejudica é a imagem da Fundação como um todo. (F6)

As pessoas precisam ter consciência de que se as coisas vão mal a empresa também vai mal, é necessário ter espírito de equipe, para buscar soluções de forma conjunta. (F8)

Uma análise desta realidade revela que a construção de novos modelos mentais, baseados na introdução de uma forma de ver a organização enquanto um conjunto de processos interligados (figura 12), não foi plenamente concretizada neste primeiro momento do aperfeiçoamento de processos. Essa construção, fundamentada na disciplina do pensamento sistêmico, envolve uma transição da estrutura linear de observação do mundo para uma abordagem sistêmica, mais próxima à dinâmica da realidade.

A complexidade dessa transição requer transformações nas relações entre as diversas áreas de uma organização e, fundamentalmente, nas relações entre as pessoas, que substituem a prática de identificar culpados para os problemas e começam a buscar suas causas fundamentais nas interações do sistema como um todo. De acordo com o que foi discutido no item 3.2.5, diante do contexto de mudanças vivenciado hoje a nível global,

aqueles que considerarem causas isoladas para a análise dos acontecimentos que afetam a dinâmica das organizações limitam suas ações à soluções parciais, que reduzem substancialmente o potencial de resultados esperados.

No trabalho de aperfeiçoamento de processos acompanhado neste estudo, os gerentes dispensaram parcela significativa do tempo das reuniões de elaboração dos planos de ação procurando identificar culpados e criando justificativas para os problemas detectados, agindo como se estes fossem conseqüências de ações isoladas e esquivando-se, muitas vezes, de buscar suas raízes.

A procura de culpados durante a análise dos problemas pode ser apontada como uma das conseqüências da formação de uma imagem simplificada da realidade organizacional. A atribuição de culpa a alguém em função dos erros que acontecem no processo não indica soluções para evitar que esses erros ocorram. Colocar a culpa de um problema em outra pessoa ou em outra parte do sistema pode ser mais cômodo, mas não é isto o que se quer.

Normalmente, quando são detectadas inconsistências nos processos, sua origem baseia-se em falhas de sistema - sejam estas relacionadas ao fluxo de rotinas, deficiência nas comunicações, carência de treinamento ou inadequação do projeto do sistema - e não nas pessoas que os operacionalizam.

Com respeito à fase de compreensão dos processos, baseada no mapeamento dos fluxos das atividades, prevaleceu ainda a visão vertical da organização. A coleta dos dados foi realizada, num primeiro momento, individualmente e poucas pessoas se interessaram em conhecer as interações das suas atividades no contexto maior da Fundação, o que foi confirmado pelos depoimentos expostos anteriormente.

Além disso, a maioria das pessoas não sabia exatamente o que buscar nos mapas de processos. Não estava claro para elas o objetivo desta etapa do aperfeiçoamento de processos: espelhar a realidade da Fundação, permitindo a compreensão do significado de cada atividade para os resultados da organização e a visualização das origens das inconsistências detectadas.

6.1.5 COMUNICAÇÃO: A GENTE NÃO SABE NADA, O QUE ESTÁ ACONTECENDO, O QUE VAI ACONTECER DAQUI PARA A FRENTE... (F6)

Na metodologia adotada para o aperfeiçoamento de processos, os gerentes ficaram responsáveis por fazer a ligação entre a equipe de consultores e os seus funcionários. Desta forma, os consultores atuaram como *facilitadores* do processo de mudança, ficando a cargo dos gerentes a sua operacionalização junto às equipes naturais de trabalho.

Adotou-se a dinâmica de reuniões semanais com os gerentes para o acompanhamento do trabalho que, na fase de aperfeiçoamento dos processos e elaboração dos planos de ação tornaram-se mais frequentes. Reuniões com setores específicos também ocorreram, sobretudo durante as fases de mapeamento dos processos e coleta de sugestões de melhoria. Paralelamente, foram realizadas, semanalmente, reuniões com todos os funcionários da Fundação, que foram conduzidas pelo Coordenador da equipe de consultoria. Essas reuniões tinham como objetivo apresentar os conceitos e passos da metodologia, localizar a fase em implantação naquele momento e criar um espaço para que as pessoas manifestassem e discutissem suas dúvidas e sugestões.

Inicialmente, as definições acerca da metodologia que seria adotada durante o aperfeiçoamento de processos foram expostas em uma reunião que contou com a presença do Diretor, dos gerentes e do coordenador do trabalho, conforme descreveu o G2:

Na primeira reunião com o coordenador do trabalho, o Diretor e todos os gerentes, foi colocado o que seria o aperfeiçoamento de processos e como seria desenvolvido o trabalho... Cada gerente ficaria responsável por passar a informação que tivesse dessas reuniões e da coordenação para o pessoal. (G2)

Todavia, apesar dos gerentes terem ficado responsáveis pela disseminação das informações concernentes ao andamento do trabalho de aperfeiçoamento, os resultados da pesquisa demonstram que o fluxo de comunicação formal ao longo deste foi muito deficiente, a ponto de prejudicar seriamente o seu andamento. Na visão dos gerentes - responsáveis por essa comunicação - tem-se as seguintes observações:

Alguns gerentes repassavam as informações imediatamente, outros você tinha que cobrar para eles passarem, e teve gente que quando ocorria a segunda reunião ainda não tinha passado a informação sobre a primeira... Houve essa falha de comunicação dos gerentes para com as pessoas: as informações fluíam da coordenação do curso até a gerência, mas quando chegava a vez da gerência passar, falhava. Isso prejudicou o trabalho, porque os funcionários esperam retorno de uma reunião, seja positivo ou negativo você tem que dar um retorno, e eles ficavam naquela expectativa, se você não dá retorno o que é que está sendo feito? (G2)

Em alguns setores, basicamente o que falta é diálogo, entre o gerente e os funcionários praticamente não há diálogo, a ponto de perguntar o que eles estão fazendo e o gerente responder que não sabe. A maior parte das coisas o gerente não repassa, de vez em quando os funcionários vêm aqui, falam comigo, para saber as informações. (G4)

Como é que a gente repassou as informações? Depois que a gente teve a reunião com o coordenador do curso, de uma forma ou de outra todo mundo ficou sabendo o que iria se passar na Fundação, que iria acontecer esse trabalho em cima dos processos... No decorrer do trabalho, senti dificuldades porque, por falta de tempo, era difícil conversar mais sobre assunto, a gente não fez muito isso não. A maioria das coisas que a gente resolveu foi em reuniões que eram pré-determinadas, aquelas com o coordenador. Uma vez ou outra a gente conversava sobre o assunto aqui, mas nada assim: não, agora vamos parar e resolver isso aqui, ou coisa parecida. A gente falou muito pouco. Tudo se resumiu nas reuniões que vocês faziam. (G6)

Na percepção dos demais funcionários, a ação dos gerentes deixou uma grande lacuna nas informações referentes às discussões que eram realizadas nas reuniões gerenciais:

Houve pouca discussão durante o trabalho, as informações sobre o que era discutido nas reuniões não eram repassadas pelo gerente. Além disso, os próprios objetivos, o direcionamento e o planejamento da Fundação não são passados para os funcionários. (F2)

Nós fornecíamos mais do que recebíamos informações. Grande parte das informações só chegavam até nós quando tínhamos que preencher algum documento... (F5)

Houve bastante desempenho do gerente, mas durante o trabalho não tinha muita conversa, as coisas nos eram comunicadas, não eram colocadas para serem discutidas... (F8)

Devido à falta de informação, as pessoas ficaram com medo de cobranças, de punições. (F11)

No início, o gerente era bem seco: olha aqui a planilha para vocês preencherem, e tudo em cima da hora. Depois foi melhorando, acho que fez uma auto-avaliação, mas muitos problemas de relacionamento ainda persistem... Faltou muita comunicação e informação. A maioria das informações ficavam trancadas com o gerente, algumas ainda ficam. (F11)

Em alguns casos, procurou-se suprir essa deficiência através dos canais de comunicação informais:

Eu me mantive informado sobre o andamento do trabalho sobretudo através das conversas de corredor, a comunicação informal aqui funciona muito bem. Normalmente, já descobria o que estava acontecendo antes do gerente fazer as reuniões, muito embora acho que o gerente só fez umas 3 reuniões durante todo o trabalho. (F2)

No início, o gerente não passava as informações das reuniões para nós, então ficávamos sabendo das coisas através dos outros setores... (F11)

Naqueles setores onde se observou um nível maior de motivação e de participação ao longo do trabalho também houve uma avaliação positiva, por parte dos funcionários, a respeito da comunicação:

O gerente discutia conosco o tempo todo o que estava acontecendo, os quadros, tudo o que tínhamos que fazer... Fez muitas reuniões, até demais... Sempre que voltava das reuniões, nos passava tudo o que tinha acontecido, confirmava se os problemas levantados em relação ao nosso setor realmente aconteciam. Sempre acompanha tudo, se a gente fez, como ficou, quero ver... cobra sempre. (F7)

A participação do nosso gerente foi ótima, sempre passou tudo, foi sempre muito ativo... (F9)

Houve um constante fluxo de informações no meu setor. Eu costumo perguntar muito, e o gerente foi acostumando a soltar as informações. Muitos gerentes acham que não é relevante passar as informações para os funcionários, e ficam restritos à rotina. (F10)

Um aspecto relevante a ser considerado, nesse processo, é o uso de uma linguagem uniforme e acessível a todas as pessoas para estimular a prática do diálogo. Foram apontadas, neste sentido, algumas dificuldades decorrentes da linguagem utilizada:

Os gerentes passaram para as pessoas como seria realizado o trabalho. Eu até achei que poderia ser diferente, porque não ficou um linguajar único quando foi colocado. Eu passei para o meu pessoal, os outros gerentes também passaram, então são cinco pessoas que já tem idéias diversas... as colocações são diferentes, cada pessoa entende de uma forma. Talvez se tivesse feito uma assembléia, fosse tudo colocado de uma forma bem mais completa de como seria o trabalho... (G5)

Nós temos sérios problemas de entendimento das coisas... quando uma coisa é colocada, todos concordam, mas na hora da ação, cada um faz de um jeito. (G3)

A linguagem utilizada nas reuniões gerais foi muito técnica, as pessoas ficaram inibidas e com medo de falar bobagens. Além disso, os questionamentos eram colocados de forma genérica, por isso ninguém se manifestava. (F2)

Ainda com relação aos processos de comunicação, várias pessoas salientaram a importância de se estabelecer mecanismos de *feedback* para avaliar o desempenho tanto individual como das equipes de trabalho:

Os funcionários não assumem as responsabilidades porque não são cobrados. Não existe diálogo com os gerentes, nem retorno, nem cobrança. (F2)

O gerente dá muita abertura para o diálogo, mas não existe um *feedback* nem da chefia nem dos clientes. Nós precisamos saber o que esperam de nós e se estamos correspondendo a essa expectativa ou não. Eu considero isso muito importante, gosto das coisas bem claras. Não nos é dado retorno, p.ex., quando um cliente vai reclamar para o gerente ou para a direção de algo que fizemos, ficamos sem saber o que aconteceu. Tem coisas que não podem ser feitas, mas as pessoas acham que é mau atendimento, má vontade. Não é dado o *feedback* da reclamação. É importante não deixar acontecer mais vezes para corrigir, é importante colocar todos na mesa para esclarecer as coisas. (F4)

Aqui na Fundação só tem o seguinte, se você fez alguma coisa errada, te vem uma chuva de pedras na cabeça. Se você fez um trabalho bem feito, só se vier alguém de fora e elogiar: "você fez um bom trabalho, obrigado porque você me atendeu". Internamente na Fundação, é mais fácil criticar do que elogiar. (G2)

As informações aqui na Fundação possuem apenas uma direção: Diretor ⇨ Gerentes ⇨ Funcionários. Não existe o fluxo Diretor ⇔ Funcionários, não existem avaliações gerenciais e as informações que chegam até nós e de nós até a Direção são sempre "filtradas"... Agora acho que está se começando a pensar nisso, pois está se buscando solucionar os problemas. (F10)

Uma análise do processo de comunicação que se criou na Fundação durante o aperfeiçoamento de processos aponta deficiências que podem ser relacionadas a algumas das falhas detectadas nos demais pontos analisados até aqui. A clareza dos objetivos foi bastante prejudicada por um fluxo de informações limitado e muitas vezes incompleto que se estabeleceu desde o início do processo e que fez com que a falta de diálogo entre gerentes e funcionários dificultasse o esclarecimento das dúvidas e inseguranças responsáveis pelas resistências às mudanças.

A aprendizagem em equipe também ficou comprometida em decorrência desta situação: com base em justificativas como a falta de tempo, muitos deles não repassavam as informações a respeito do aperfeiçoamento de processos para os seus subordinados inviabilizando, desta forma, que os esforços de melhoria fossem concentrados numa mesma direção.

A comunicação significa o elo básico de ligação entre as pessoas, estabelecendo o seu inter-relacionamento grupal. Conforme analisado no item 4.2.5, esta representa uma função estratégica para a clareza dos objetivos do aperfeiçoamento de processos, para que exista o comprometimento e a construção de uma visão compartilhada através do diálogo e para o desenvolvimento do pensamento sistêmico, a partir do fluxo de informações horizontal e vertical entre as equipes, ou seja, é fundamental para se trabalhar os aspectos humanos do aperfeiçoamento de processos a partir das disciplinas da aprendizagem organizacional.

Ficou claro durante o trabalho que, em termos de comunicação, alguns setores foram bastante problemáticos. Aliado à falta de participação e à incerteza quanto aos objetivos das mudanças, este fato gerou muita resistência das pessoas em relação ao aperfeiçoamento de processos nestes setores. Ao mesmo tempo, nos setores em que se observou um fluxo contínuo de informações entre os gerentes e os funcionários, identificou-se um maior comprometimento, uma visão mais clara acerca do trabalho de aperfeiçoamento e das inter-relações entre os setores da Fundação.

O que ficou perceptível nestes casos é que, fundamentalmente, os gerentes adotaram uma postura de explicar às pessoas a relevância da otimização dos processos e o significado desta para o seu trabalho (porquê precisa ser feito e não apenas como deve ser feito) criando, de acordo com Harrington (1997), um sentimento de propriedade sobre este.

O uso dos canais informais de comunicação, citado nos relatos dos sujeitos, é válido para o fluxo de informações entre os setores, mas não supre as deficiências deste fluxo dentro de cada setor, necessário principalmente enquanto forma de expressão do comprometimento dos gerentes em relação ao aperfeiçoamento de processos.

A linguagem utilizada durante o trabalho apresentou falhas sobretudo com relação à criação de uma visão horizontal da organização e ao esclarecimento de que se estava buscando a identificação e correção de inconsistências no sistema e não a indicação de pessoas que pudessem ser culpadas pela sua ocorrência.

Além disso, não foi usada uma linguagem única, conforme se pôde perceber pelas divergências de posicionamentos e interpretações a respeito da metodologia de aperfeiçoamento de processos, ao longo da sua implementação. Neste sentido, a introdução da prática do diálogo através do

aperfeiçoamento de processos ficou prejudicada e, por conseguinte, também a formação de uma visão compartilhada por todos.

A necessidade de desenvolvimento de um mecanismo de *feedback* foi outro fator apontado por vários sujeitos da pesquisa, o que demonstra a importância para as pessoas de ter sempre clara a relação entre o real e o ideal, isto é, as pessoas têm necessidade de saber como os demais avaliam o seu desempenho atual e quais os padrões de desempenho esperados.

Não obstante tenham sido apontados fatores que precisam ser modificados na metodologia de aperfeiçoamento de processos, muitas mudanças positivas também lhe foram atribuídas, conforme mostram algumas avaliações realizadas pelos sujeitos:

Eu acho que um ganho real foi a mudança das pessoas. Hoje, eu sei que nos setores os gerentes e os funcionários dos setores são capazes de propor uma melhoria, antes eles não eram capazes de fazer. Porque eram reprimidos, porque não tinham identificado o papel deles dentro da Fundação, eu acho que o maior ganho foi isso aí, hoje cada um sabe o que faz aqui dentro e o que o outro faz, e qual é a importância dele no processo. Eu acho que isso aí, de todos os resultados, foi o mais importante. (G1)

Eu acho que esse curso deu uma mexida com o pessoal, que a gente sentia que tinham pessoas que podiam fazer a coisa certa e tocavam pra frente por que sabiam que lá na frente tinha alguém que iria lhe ajudar... Eu acho que agora, de modo geral, cada um já mais ou menos sabe a responsabilidade de cada um... A gente sente que eles estão fazendo o trabalho mais em equipe, mais em conjunto. (G2)

O importante, que eu vejo, é que eles não pararam por aí, conforme eu pedi aquele dia no final, e agora, por nossa conta, estão sendo abertos novos planos de ação. Isso eles realmente estão continuando, as pessoas querem melhorar. Eles estão bem participativos. A questão é realmente provocá-los, deixá-los à vontade... O que valeu foi provocar a participação deles, mais sugestões, mais reuniões, trocar mais... Mesmo porque o gerente que não fizer isso é um burro, eu agora peço sempre a opinião das pessoas, solicito que dêem suas idéias, porque o gerente que quiser fazer tudo sozinho, vai ter mais trabalho, vai ter menos idéias... foi uma grande quebra de paradigma... o curso foi bom nisso, porque ajudou as pessoas a terem uma visão mais ampla, não só da sua mesa... Isso foi interessante, hoje é natural, eles dão sugestões, e eu não vi nenhuma sugestão fora de propósito... mas dentro do foco, de processos mesmo. (G4)

Mesmo que alguns problemas venham acontecendo ainda, há a consciência de rever e tentar melhorar e corrigir, ao menos isso é transparente, você percebe. Vamos supor, quando acontece alguma coisa, eu chego lá e digo: olha, isso aqui está errado, a pessoa se toca que houve algo mais, que não deveria ocorrer aquilo. Então, de certa forma melhorou, até para nós mesmo. Cada um de nós hoje tem consciência que o processo é válido... Eu acho que o pessoal pegou a filosofia de melhorar continuamente, realmente assimilou... (G5)

A comunicação principalmente entre os gerentes melhorou. Antes era muito setorizado, cada um no seu e pronto. Agora não, estão se comunicando mais, estão chegando de uma forma diferente, não tão agressivos como antes, sempre com aquele senso de certeza, de defesa. Existem falhas ainda, mas de uma forma bem menor, bem mais amena. (G7)

Percebi algumas mudanças, como o aumento da comunicação interna. (F2)

Com esse programa a gente passa a perceber como as coisas estavam desorganizadas antes. Mudou bastante coisa, inclusive coisas que nós não acreditávamos que iria mudar. (F4)

Mudou para melhor o comportamento de algumas pessoas que, hoje, colocam os problemas com mais jeito, vendo o que ela errou também. Está tendo um maior retorno sobre as necessidades dos outros setores: informações, correções necessárias. (F7)

Antes ninguém falava nada, agora tem-se a oportunidade de colocar as sugestões/opiniões. Antes pensávamos: vou falar prá que se nada vai acontecer... Agora é outro espírito, quando a gente sugere as coisas quando está pensando em melhorar algo. Não me retraio mais. (F8)

Questões operacionais, chamou atenção s/ questões de rotina, detectou alguns problemas e nos permitiu participar mais para buscar melhorar. O controle é o nosso maior problema, e isso melhorou em função do trabalho. (F9)

Essas análises representam, fundamentalmente, algumas bases para a identificação de ações gerenciais a serem repensadas, de modo que a visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional possa realmente ser desenvolvida.

CAPÍTULO VII

AÇÕES GERENCIAIS: COMO AGIR DIANTE DA REALIDADE PERCEBIDA?

As sínteses do que foi observado ao longo do trabalho de aperfeiçoamento de processos e das percepções das pessoas nele envolvidas trazem indicações acerca de algumas ações gerenciais que são determinantes para que esta metodologia seja implementada de forma mais coerente com as transformações emergentes nas relações de trabalho, a partir das disciplinas da aprendizagem organizacional.

Grande parte dessas ações vão ao encontro das idéias apresentadas nesta pesquisa, evidenciando a real necessidade de se rever alguns pontos da metodologia de aperfeiçoamento de processos, especialmente daqueles relacionados aos fatores comportamentais, aprofundados no item 4.2.

Antes de mais nada, é preciso ter a consciência de que promover um claro entendimento acerca da metodologia de aperfeiçoamento de processos e dos seus objetivos, estimular o desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização, estabelecer um fluxo contínuo de comunicação, mobilizar os esforços para que o trabalho seja realizado em equipe e conseguir o comprometimento das pessoas não são tarefas simples nem produzem resultados imediatos.

Uma atenção voltada ao desenvolvimento de novas ações gerenciais, neste sentido, é primordial para dar sustentação à essas práticas, especialmente quando se começa a pensar em dirigentes enquanto projetistas, guias e professores (na concepção de Senge, 1990) ou enquanto líderes com habilidades para acompanhar, semear, catalisar, expor e colher (segundo Aubrey e Cohen, 1995).

O primeiro ponto a ser observado quando se pretende implementar a metodologia de aperfeiçoamento de processos é o período necessário à fase de organização que, conforme tratado no item 4.1, prevê a busca pelo sucesso da sua implantação através da liderança, entendimento e comprometimento. Considerando esses aspectos, é um período que deve ser definido em função das especificidades de cada realidade em particular.

No entanto, além do tempo requerido à organização do processo em si é muito importante que seja considerado, também, o tempo necessário à uma preparação dos gerentes para guiar os esforços de implementação, de forma que possam representar um ponto de referência, um exemplo a ser seguido pelos demais envolvidos no processo de mudança. Ainda que isto implique em um período maior do que aquele normalmente previsto, deve-se destacar que esse acréscimo poderá significar uma redução no tempo de ciclo do processo como um todo, conforme ilustrado na figura 10, pois será destinado um prazo maior ao planejamento do trabalho.

Neste contexto, uma das propostas deste estudo é a criação de uma Fase Introdutória ou Preparatória, anterior à fase de organização prevista no aperfeiçoamento de processos, pois constatou-se que é essencial investir, num primeiro momento, no desenvolvimento de algumas habilidades gerenciais.

O objetivo precípua desta Fase Introdutória é preparar os gerentes para liderar o processo de mudança representado pela metodologia de aperfeiçoamento de processos, a partir da aplicação de alguns dos pressupostos básicos da aprendizagem organizacional, apresentados no capítulo III, como o aperfeiçoamento dos processos de comunicação, o exercício do trabalho em equipe, a construção de objetivos comuns.

Na realidade, o próprio fato da organização se dispor a rever as formas tradicionais com as quais está habituada a operar representa uma

oportunidade para que sejam repensadas, também, suas práticas de gestão. Por isso, é importante a criação dessa fase introdutória, caso contrário, as conseqüências da falta de preparo inicial dos gestores poderão ser sentidas logo no início da implementação das mudanças. Afinal, como exigir que um gerente esclareça para as pessoas como se dará o processo de mudança quando ele próprio não o compreendeu de maneira clara? Ou como fazer com que as pessoas se comprometam se eles próprios não estão comprometidos? Da mesma forma, pode-se estender esses questionamentos às demais categorias analisadas nesse estudo de caso.

A coordenação dessa fase introdutória deverá ficar sob a responsabilidade da equipe responsável pelo projeto de aperfeiçoamento de processos que, nas demais etapas, assumirá uma função de assessoria aos gerentes na sua implementação.

No início dessa fase, deve ser realizado um levantamento acerca de experiências anteriores que possam ser associadas à metodologia em questão, para evitar que esta associação venha a influenciar, de forma negativa, as expectativas criadas com relação ao aperfeiçoamento de processos, a exemplo do que ocorreu no caso estudado.

Na preparação dos gerentes devem ser abordados, detalhadamente, todos os aspectos operacionais e comportamentais envolvidos na metodologia, como:

- os motivos que estão conduzindo a organização a buscar a otimização dos processos;
- que resultados a organização pretende alcançar;
- que etapas compõem esse trabalho;
- de que forma eles, enquanto dirigentes, devem guiar o processo;
- como conseguir o comprometimento de todos em todos os níveis da organização;

- de que forma as informações precisam ser repassadas às pessoas;
- como e em que momentos a sua participação deve ser mais enfatizada;
- que mudanças estão previstas como resultado deste trabalho.

Cada um desses pontos deve ser analisado de forma exaustiva para que as estratégias de implementação do aperfeiçoamento de processos sejam planejadas tendo como parâmetro a realidade particular da organização.

Um recurso que pode auxiliar bastante nesta fase são as dinâmicas de grupo que, especialmente em processos de sensibilização para momentos de transição, propiciam práticas vivenciais capazes de despertar as pessoas para a importância de uma nova postura frente à realidade organizacional e a sua própria realidade de vida. O ideal é que, mais uma vez, cada dinâmica em particular seja avaliada em função dos objetivos específicos do momento vivenciado na organização e que seja capaz de refletir situações que tenham correlação direta com este momento.

Algumas dinâmicas que podem ser adotadas como referência são expostas na obra *A quinta disciplina: caderno de campo* (Senge et al, 1997). Como exemplo, podem ser citadas: o “labirinto eletrônico” (aprendizado em equipe); o “aquário”, “videoaquário” ou “a coluna da esquerda” (comunicação); “arquétipos de sistemas” ou “perspectivas múltiplas” (pensamento sistêmico).

As dinâmicas desenvolvidas nessa etapa poderão ser tomadas como base para que os gerentes utilizem esse recurso nas fases posteriores do aperfeiçoamento de processos, quando lhes caberá agir diretamente junto às suas equipes de trabalho.

É importante que, ao final da etapa introdutória, a compreensão de algumas questões-chave seja reforçada:

- os gerentes entenderam, passo a passo a metodologia de aperfeiçoamento de processos?
- são capazes de visualizar, de maneira clara, seus objetivos e suas conseqüências para a organização?
- estão realmente comprometidos com a sua implementação e com a busca efetiva de resultados?
- estão dispostos a liderar o processo de mudança?
- estão conscientes de que o exemplo, refletido em suas ações, será fundamental para o sucesso desses esforços?

É necessário certificar-se de que houve uma compreensão uniforme de todos esses pontos, com o objetivo de evitar que entendimentos errôneos prejudiquem as informações que serão repassadas e analisadas com os demais membros da organização.

Alcançados os objetivos dessa fase de preparação gerencial, num segundo momento caberá aos gerentes promover, em todos os níveis organizacionais, uma conscientização do significado das mudanças propostas pelo aperfeiçoamento de processos e, ao mesmo tempo, propiciar a formação de um ambiente onde as pessoas tenham liberdade para questionar essas mudanças e os seus objetivos, de forma a criar uma expectativa realista, positiva e transparente sobre os resultados esperados.

E, da mesma forma que na fase introdutória, é relevante certificar-se de que as pessoas compreenderam efetivamente os resultados almejados e o processo necessário para se chegar até eles pois, com freqüência, más interpretações levam muitas dessas iniciativas ao fracasso, porque conduzem as pessoas à uma postura defensiva com relação às mudanças. Os gestores terão que assumir, neste caso, a função de projetista onde, conscientes de que

o futuro é consequência das ações presentes, promoverão a construção de uma visão compartilhada em conjunto com as pessoas.

Em outras palavras, devem procurar traçar a configuração de um futuro convincente e ser capazes de dividi-la com as pessoas envolvidas, de forma que essa visão do futuro seja formada a partir de uma integração entre os objetivos que a organização está buscando através das mudanças e as próprias percepções das pessoas envolvidas no processo.

Neste sentido, é importante que saibam aceitar novas idéias que possam surgir a título de contribuição, pois a partir do momento em que as pessoas sentem-se participantes de um projeto novo, assumem uma responsabilidade sobre ele. Essa abertura é essencial para que seja criada uma tensão criativa capaz de impulsionar a soma de esforços em direção à um objetivo comum.

A compreensão, neste caso, significa o primeiro passo em direção ao comprometimento com a metodologia de aperfeiçoamento porque, a partir do momento em que se desenvolve uma imagem clara do processo como um todo, as pessoas começam a visualizar a forma como cada uma delas pode contribuir efetivamente para que seus objetivos sejam alcançados.

Neste momento, é importante que os gerentes exerçam a função de guia, ao mostrar o caminho e a importância de se empenhar para alcançar os objetivos do aperfeiçoamento de processos, através da criação de oportunidades de aprendizagem que possibilitem o exercício pleno da razão. Assim, ao serem questionados, por exemplo, a respeito de *“como devo fazer isso?”* os dirigentes devem recorrer à seguinte resposta: *“por que você não elabora uma proposta a esse respeito para que possamos discuti-la?”*.

Deste modo, as pessoas começam a perceber o real significado do que fazem e realizam a escolha de participar do processo porque acreditam que

ele seja realmente capaz de trazer ganhos não apenas para a organização, mas para o seu próprio cotidiano de trabalho.

O comprometimento das pessoas durante todas as fases do aperfeiçoamento de processos é determinante para a concretização dos seus objetivos e pode ser conquistado pelos gestores ao agirem no sentido de:

- facilitar a compreensão do significado das mudanças e a incorporação destas à visão compartilhada das equipes de trabalho;
- estabelecer um processo de comunicação permanente acerca da sua operacionalização, do seu andamento e das suas conseqüências para cada um dos envolvidos;
- apoiar irrestritamente as ações exigidas para realizar as mudanças;
- dar o exemplo em termos de comprometimento com o projeto, mostrando que acreditam nele, criando as condições necessárias para que as equipes alcancem seus resultados e externando sua confiança na capacidade das pessoas de vencer os desafios.

O exemplo, neste caso, é fundamental porque é através dele que os gerentes conquistam a confiança das pessoas. Por isso, precisam estar dispostos a mudar suas ações e liderar, dando o exemplo antes de esperar que as atitudes de seus empregados mudem, isto é, não podem se colocar como meros expectadores do processo porque este posicionamento, certamente, será refletido no comportamento dos demais. Afinal, o comprometimento não pode ser delegado.

O que se observa, em muitas organizações, é que se desenvolveu uma realidade na qual a maioria das pessoas considera que os gerentes detêm informações sobre o futuro da organização e que, de forma intencional, as mantêm na ignorância. A gerência, por outro lado, acredita que não pode

confiar às pessoas muitas dessas informações porque, na sua visão, elas não se importam com a organização.

Essas imagens precisam ser desfeitas porque conduzem à um clima permanente de desconfiança, extremamente prejudicial em processos de mudança. Uma maneira de desfazê-las é, justamente, gerar maiores oportunidades de participação e estabelecer um fluxo contínuo de trocas de informações em todos os níveis organizacionais.

Um trabalho de aperfeiçoamento de processos não pode, a exemplo do que se observou no caso estudado, ficar limitado aos níveis gerenciais porque os problemas são enfrentados, no dia-a-dia, pelos níveis operacionais que, muitas vezes, possuem uma percepção mais clara do que precisa ser aperfeiçoado.

Neste sentido, antes de qualquer medida que vise dar início ao trabalho, os dirigentes devem proporcionar abertura para o questionamento recíproco de todos os fatores relacionados à metodologia de aperfeiçoamento de processos, de forma que o projeto seja capaz de atender realmente as necessidades percebidas pelas pessoas que operacionalizam os processos.

Quando as pessoas participam das discussões sobre os assuntos que exercem impacto sobre suas rotinas de trabalho, elas passam a compreender porquê algo está sendo feito e o valor das suas contribuições. Como resultado, tem-se uma melhoria no seu compromisso, no seu desempenho e um aumento da ética profissional no trabalho. Na realidade, os grupos só funcionarão como equipes se esta condição básica for observada durante todas as fases do aperfeiçoamento de processos, desde a sua organização até a busca do aperfeiçoamento contínuo.

Um outro ponto que deve ser explorado com relação à participação das pessoas em trabalhos dessa natureza são as diferenças de opiniões que

normalmente surgem em torno de questões-chave. É necessário valorizar a riqueza de diferentes pontos de vista (na maioria das vezes interpretados como conflitos a serem evitados), que deve ser direcionada à construção de alternativas baseadas na integração destas diferenças, seguindo a abordagem de Follett, apresentada no item 4.2.3. Desta forma, cria-se uma oportunidade para que um número maior de possibilidades sejam consideradas e para que as decisões sejam fundamentadas em análises de um universo mais amplo de variáveis.

Com relação à visão de Senge sobre as funções gerenciais, os dirigentes, neste caso, desempenham a função de professor, atuando como facilitadores da aprendizagem das práticas de reflexão e inquirição, bem como do diálogo e da discussão hábil, auxiliando as pessoas a desenvolverem novas formas de ver e entender a realidade atual. Precisam, assim, de habilidade para semear estas novas práticas e idéias ainda que, num primeiro momento, as pessoas apresentem dificuldades de entendimento e de aceitação.

É relevante que, ao estimular esse aprendizado, os dirigentes procurem criar situações capazes de propiciar o desenvolvimento de novos modelos mentais acerca das pessoas, dos processos e da organização como um todo, não apenas a nível interno, mas considerando as suas interações com o ambiente mais amplo no qual ela está inserida. Desta forma, surge uma nova visão de interdependência, que deve ser promovida em todas as fases do aperfeiçoamento de processos.

O desenvolvimento dessa visão é mais intensamente explorado na fase de compreensão dos problemas existentes, na qual é realizado o mapeamento dos processos, identificadas suas etapas e interações com os demais processos do sistema. A partir desses mapas, torna-se mais fácil trabalhar com a idéia de sinergia, proposta na disciplina da aprendizagem em equipe, pois se começa a conhecer a cadeia interna cliente-fornecedor, e a perceber que os

resultados não são frutos apenas de esforços individuais. Neste sentido, ao se defrontar com os problemas, os gerentes devem concentrar-se no projeto do sistema considerado em seu todo, de forma a evitar a busca de culpados pelas falhas detectadas.

Um ambiente de aprendizado que pode otimizar substancialmente os resultados do aperfeiçoamento de processos é o *micromundo* que, na definição de Senge (1997), representa a simulação de uma determinada realidade, que permite às pessoas realizar experimentos, testar diferentes estratégias e construir um entendimento melhor dos aspectos do mundo real que o *micromundo* ilustra.

Para a metodologia de aperfeiçoamento de processos, os *micromundos* significam uma oportunidade para que questões fundamentais acerca da necessidade de alterações nos processos sejam exaustivamente discutidas e testadas antes de serem aplicadas na prática. Desta forma, podem ser evitados os problemas que muitas vezes ocorrem quando o que se analisa teoricamente não corresponde precisamente ao que acontece na prática. Conforme abordado no item 3.2.4, o aprendizado se dá através da ação, observação das suas conseqüências e realização dos ajustes necessários facilitando, desta forma, o desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização.

O que pode estimular a criação dessa nova visão é, diversamente do que aconteceu no caso pesquisado, a participação das pessoas desde a primeira fase do aperfeiçoamento de processos quando, na definição da missão e dos fluxos gerais dos setores, já começariam a ter contato com a nova realidade que se quer desenvolver.

A esse respeito, Ross (item 4.2.5) destaca que a linguagem utilizada na comunicação pode facilitar a percepção dessas interações no sistema. Segundo este autor, a partir do momento em que as pessoas e, neste caso em

especial, os gerentes compreenderem isso e passarem a preocupar-se em esclarecer os sentidos das palavras, as dificuldades de comunicação serão reduzidas.

Uma atitude fundamental para que isso aconteça é a ampliação do padrão clássico de comunicação, centrado na expressão verbal, para a busca do sentido, dos significados implícitos na linguagem não-verbal, espelhada nos gestos, expressões e atitudes.

Portanto, a comunicação desempenha uma função chave ao longo de todo o aperfeiçoamento de processos; afinal, é através dela que se estabelecem as interações entre as pessoas. Em função disso, os dirigentes devem atentar para a criação de um fluxo de comunicações dentro das equipes e entre elas que propicie:

- a descrição da realidade atual e um desenho do quadro futuro idealizado com as mudanças;
- a alimentação periódica de processos de *feedback*, para que as pessoas tenham uma referência sobre a forma como estão executando as suas atividades e como estas estão influenciando nas demais atividades do seu setor e da organização como um todo;
- estímulos à prática do diálogo na construção de uma visão compartilhada, buscando um aprimoramento das relações interpessoais e interprocessuais e as trocas de experiências ao longo do aperfeiçoamento de processos, para evitar que ações diferenciadas sejam adotadas em relação à uma mesma situação, isto é, para que as energias individuais se concentrem numa mesma direção.

Neste sentido, o primeiro processo que necessita ser aperfeiçoado, desde a fase de introdução ao aperfeiçoamento de processos, é o fluxo de comunicações inter e intra setoriais para que as deficiências detectadas no

trabalho analisado sejam evitadas. Algumas medidas podem ser adotadas para se obter melhores resultados nesse processo, como a realização de reuniões com a presença de todos os envolvidos nos esforços de melhoria. A exemplo do que aconteceu na realidade observada, essas reuniões podem facilitar um entendimento uniforme a respeito da metodologia, evitando que resistências surjam em função de percepções distorcidas da realidade.

Paralelamente à essas reuniões, os gerentes devem atentar para a elaboração de materiais informativos, capazes de reforçar a compreensão do aperfeiçoamento de processos. O ideal é que esses materiais sejam distribuídos à medida em que o trabalho evolui, de forma a facilitar o estabelecimento de correlações diretas com a realidade percebida em cada fase da metodologia.

Na organização desse material, deve-se ter a preocupação com o uso de uma linguagem acessível ao seu público alvo e, principalmente, com a coerência entre o discurso adotado e as práticas que serão vivenciadas na realidade. O uso de ilustrações criadas a partir de exemplos vinculados ao dia-a-dia da organização despertam a atenção das pessoas e podem facilitar muito o entendimento da metodologia em si e da forma como ela será desenvolvida.

Nos casos em que a organização já possui um canal periódico de comunicação com seus funcionários - boletins informativos, *intranet* - estes também podem ser utilizados como veículo de divulgação da metodologia de aperfeiçoamento e da evolução das suas etapas, bem como dos seus resultados, permitindo o seu acompanhamento pelos funcionários.

Uma outra opção que pode ser adotada pelas organizações, também com esse intuito, é a exposição das metas estabelecidas para cada processo através de métodos que permitam a visualização e o monitoramento destas, na medida em que vão sendo cumpridas ou não. Desta forma, as pessoas podem

manter-se informadas a respeito dos níveis de desempenho e, a partir deste, traçar novos planos de ação.

Esse método pode fazer parte do sistema de avaliação desenvolvido na fase de implementação de sistemas de medição e controle dos processos, e sua importância está em dar às pessoas um sentimento de realização, através de um *feedback* imediato e significativo. Essa técnica está intimamente vinculada à idéia de auto-gerenciamento, onde os resultados são monitorados pelos próprios funcionários, estimulando a maestria pessoal e reduzindo, significativamente, as necessidades de supervisão direta.

Ainda com relação ao processo de comunicação, os gestores precisam estimular a prática do diálogo de forma a fazer com que este seja, efetivamente, incorporado às rotinas organizacionais. Desta forma, pode ser explorada toda a riqueza de idéias que, muitas vezes, deixa de emergir por falta de incentivo ou de oportunidade. No trabalho analisado, o *brainstorming*, aplicado na fase de identificação de possíveis soluções para os problemas, demonstrou ser uma técnica capaz de beneficiar a prática do diálogo.

Manter os empregados sempre informados é uma das responsabilidades fundamentais dos dirigentes. No entanto, estes também precisam estar abertos à recepção de informações, idéias e críticas dos empregados criando, assim, um canal de comunicações de mão dupla e promovendo a valorização das idéias e percepções das pessoas.

Por fim, é importante garantir que o aperfeiçoamento de processos seja constantemente realimentado, o que vai ser influenciado pelos resultados percebidos nesse primeiro momento.

Esse conjunto de ações gerenciais relacionadas à metodologia de aperfeiçoamento de processos convergem para a criação de uma realidade construída a partir da interação (baseada na comunicação eficaz); do

entendimento (as pessoas devem apoiar-se mutuamente e procurar o mérito no ponto de vista dos outros); da integração (resultado da comunicação, valorização e fusão de pontos de vista diversos) e da implementação conjunta de planos de ação orientados para a mudança dos processos, indo ao encontro do que Harrington (1997) discute ao definir as *melhores práticas* para se implantar o *gerenciamento da melhoria contínua*.

De uma forma sintetizada, os pontos básicos que precisam ser considerados a respeito das ações gerenciais propostas neste estudo podem ser representados na figura 15. A sua vinculação a determinadas fases do aperfeiçoamento de processos significa, tão somente, os momentos em que devem ser enfatizados porque, na realidade, todos esses pontos estão diretamente relacionados entre si e é necessário que sejam considerados ao longo de todas essas fases.

Figura 15 - Síntese das ações gerenciais a serem enfatizadas nas fases do aperfeiçoamento de processos

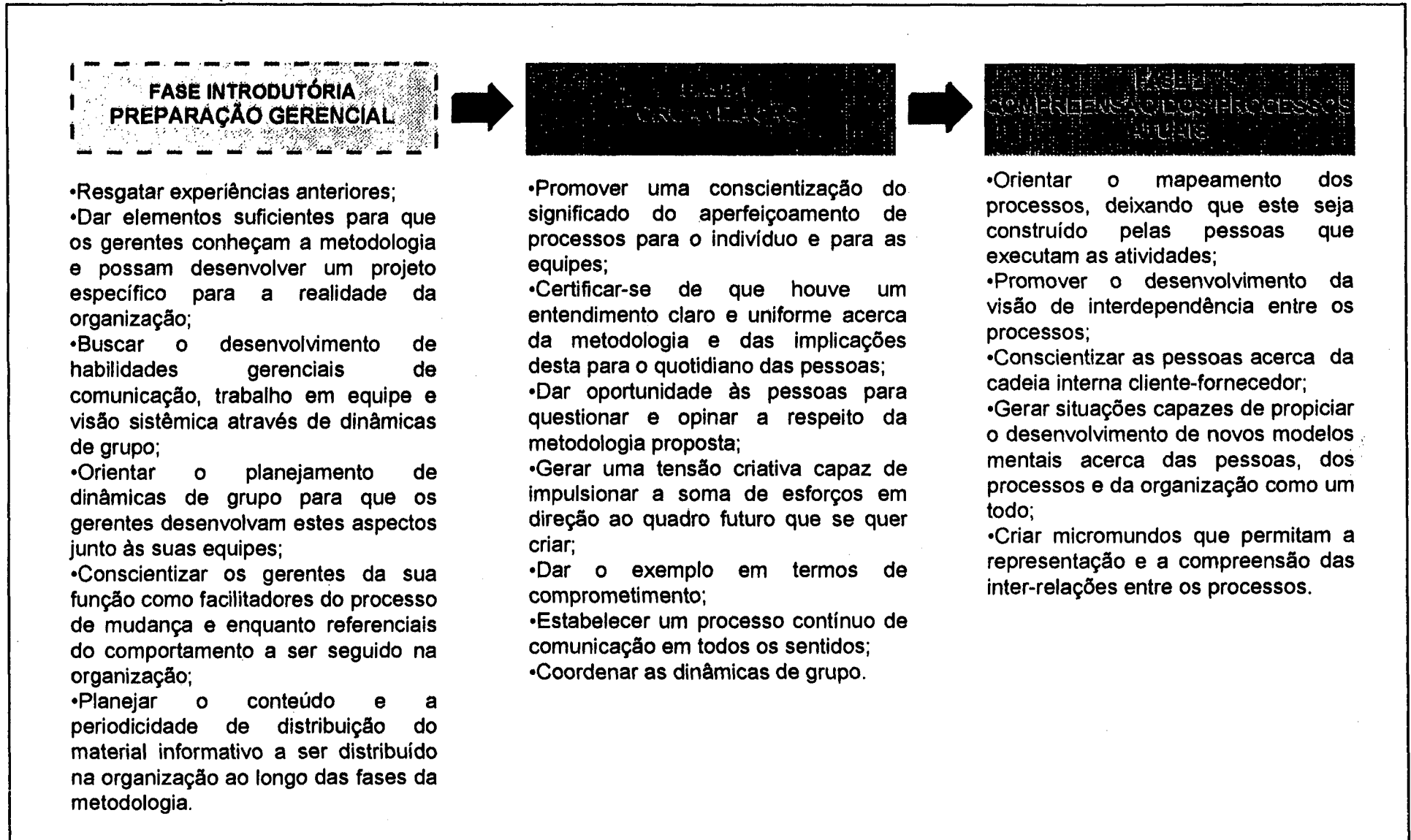


Figura 15 - Síntese das ações gerenciais a serem enfatizadas nas fases do aperfeiçoamento de processos - cont.

FASE I
APERFEIÇOAMENTO DE
PROCESSOS

- Coordenar o levantamento de oportunidades de melhoria através de seções de *brainstorming*;
- Estimular a prática do diálogo;
- Valorizar a riqueza dos diferentes pontos de vista;
- Simular, através dos micromundos, os possíveis resultados das oportunidades levantadas;
- Elaborar os planos de ação de forma conjunta com as pessoas envolvidas na sua operacionalização.



FASE II
DEFINIÇÃO DE CONTROLES
E PADRÕES

- Definir, junto com as equipes, os itens de controle dos processos;
- Identificar métodos que permitam um constante monitoramento dos padrões de desempenho;
- Criar uma relação de *feedback* contínuo;
- Diagnosticar as causas dos desvios de desempenho;
- Orientar as ações dos indivíduos e das equipes em função dos resultados apresentados;
- Programar uma revisão dos padrões de avaliação estabelecidos.



FASE III
CUMPRIMENTO CONTÍNUO
DO APERFEIÇOAMENTO

- Realimentar o processo de aperfeiçoamento;
- Monitorar, sistematicamente, o cumprimento dos planos de ação;
- Manter as equipes alinhadas em torno dos objetivos do aperfeiçoamento contínuo.

CAPÍTULO VIII

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações que guiam a formação de novos paradigmas são refletidas nas organizações de forma cada vez mais intensa e exigem destas o desenvolvimento de diferenciais competitivos capazes de torná-las aptas a responder com rapidez e eficácia às necessidades emergentes destas transformações, como as novas dinâmicas que permeiam as relações interpessoais e as formas de organização do trabalho.

Um dos caminhos vislumbrados, nesta direção, caracteriza-se pela busca de um equilíbrio entre a otimização dos processos e a construção de estruturas organizacionais mais flexíveis, voltadas à maior valorização do ser humano.

Nessa direção foram delineadas, neste trabalho, algumas ações gerenciais direcionadas à construção desse equilíbrio. Essas ações resultaram de sínteses elaboradas com base nos referenciais teóricos da metodologia de aperfeiçoamento de processos e da aprendizagem organizacional e em um estudo de caso centrado na análise de uma situação real de implementação do aperfeiçoamento de processos, na qual considerou-se um conjunto contínuo de disciplinas da aprendizagem organizacional que gradualmente afetam o modo como as pessoas pensam e interagem, transformando de forma significativa a organização como um todo.

Os dados que emergiram dessa pesquisa de campo demonstraram que o aperfeiçoamento de processos representa uma intervenção que afeta diretamente o cotidiano das pessoas, produzindo transformações substanciais não apenas na operacionalização dos processos mas nas suas percepções e relacionamentos. Neste sentido, essa metodologia precisa considerar as variáveis humanas envolvidas, conforme preconizam os autores

que a desenvolveram, sob pena de se distanciar da realidade da organização e, como consequência, produzir resultados restritos a níveis apenas superficiais. Mas é preciso ir além e preocupar-se com o real significado das mudanças decorrentes do aperfeiçoamento de processos para as pessoas, aliado à consciência de que a própria filosofia de melhoria contínua representa uma oportunidade de aprendizagem.

É nesse momento que a ação dos gerentes, enquanto projetistas, guias e professores dessas transformações, demonstrou ser fundamental para que, através da busca de um equilíbrio entre as mudanças percebidas a nível de processos e de relações humanas, seja alcançado todo o potencial de resultados do aperfeiçoamento de processos.

Na realidade particular considerada neste trabalho, as percepções dos próprios gerentes e das demais pessoas envolvidas no processo confirmaram a necessidade de uma postura diferenciada daquela adotada na condução das mudanças. Identificou-se a relevância de se desenvolver ações gerenciais focadas na realização do aperfeiçoamento de processos através de equipes que tenham claro onde querem chegar; estejam verdadeiramente comprometidas com os resultados; compartilhem os seus objetivos; sejam capazes de desenvolver um processo eficaz de comunicação e uma visão sistêmica do todo.

É neste contexto que a construção de uma visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional torna-se importante, porque é capaz de despertar nos gerentes a necessidade de repensarem seus posicionamentos e formas de agir, tendo em vista o desenvolvimento de uma nova concepção de ser humano nas organizações.

Um aspecto evidenciado ao longo desta pesquisa foi a relevância do projeto de implementação do aperfeiçoamento de processos ser sensível ao momento particular de cada organização, de forma a adaptar-se à linguagem e

às percepções predominantes na sua cultura. Conforme enfatizado nas propostas apresentadas, essa metodologia necessita sofrer adaptações às diferentes realidades nas quais se pretende inseri-la.

Por fim, é importante considerar as limitações de se planejar e implementar grandes mudanças em sistemas e estruturas múltiplos que dependem, em essência, de transformações de opiniões e de ações, cujo cultivo exige tempo. Portanto, é importante lembrar que não é de uma hora para outra que se constróem organizações de aprendizagem, do mesmo modo que o aperfeiçoamento de processos requer um movimento contínuo de melhoria. Por isso, é preciso que haja disposição, perseverança e a consciência de que as mudanças propostas envolvem um processo longo e gradual.

8.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Conforme discutido ao longo do trabalho, os pontos aqui abordados fazem parte de um assunto emergente na área do comportamento humano nas organizações e, desta forma, existe um grande potencial para a realização de outros estudos correlatos.

É importante que sejam desenvolvidos estudos direcionados a cada uma das disciplinas abordadas neste trabalho, com o objetivo de identificar, de maneira mais direta e aprofundada, o impacto de cada uma delas nos resultados do aperfeiçoamento de processos.

A realização de estudos voltados à análise das ações dos consultores em intervenções dessa natureza, assim como das pessoas que não ocupam posições gerenciais mas que são profundamente envolvidas no processo poderá somar novas idéias àquelas elaboradas neste trabalho.

Um fator que deve ser levado em consideração quando da realização de outros trabalhos dessa natureza é a importância de se fazer um diagnóstico da cultura específica da organização, que precisa ser considerada como uma das bases para o planejamento da intervenção.

Além disso, outras abordagens podem ser agregadas à visão de complementaridade entre o aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional apresentada neste trabalho, de forma a enriquecê-la com novas formas de olhar a realidade.

ANEXO 1

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS GERENTES

1. De que forma lhe foi comunicado que esse trabalho de Aperfeiçoamento de Processos seria realizado na Fundação? Você considera que era realmente uma necessidade da organização ?
2. De que forma isso foi comunicado às demais pessoas?
3. Num primeiro momento, qual foi a sua reação a respeito do trabalho? E das outras pessoas?
4. Que atitudes você tomou em relação ao posicionamento adotado por elas?
5. Como você avalia o treinamento dado para as pessoas sobre o Aperfeiçoamento de Processos? Quem, na sua opinião, deveria responsabilizar-se por isso?
6. Como você avalia o processo de comunicação intra e inter-setorial ao longo do trabalho?
7. As informações transmitidas foram suficientes para esclarecer: O que é o Aperfeiçoamento de Processos? Quais são os seus objetivos? O por quê de se adotar esta metodologia? Que mudanças poderiam ser esperadas?
8. Na sua opinião, o Aperfeiçoamento de Processos representou uma oportunidade para rever alguns aspectos do seu estilo de gestão?

9. Como você avalia a participação das pessoas ao longo de todo o processo de mudanças?
10. As pessoas receberam informações acerca do andamento do trabalho? Em que momentos?
11. Como você avalia o método utilizado para o levantamento das sugestões na fase de aperfeiçoamento dos processos?
12. Você percebeu medo ou resistência das pessoas para expor suas idéias? Como você agiu em relação a isso?
13. Que avaliação você faz da metodologia adotada para a análise das sugestões e formulação dos planos de ação?
14. Existe, na Fundação, algum mecanismo formal de *feedback*? Você considera isso importante para o processo de melhoria contínua?
15. Qual a sua opinião a respeito do comportamento das pessoas dos demais setores durante o trabalho? Você considera que os gerentes atuaram como facilitadores do processo?
16. Que mudanças você percebeu na Fundação a partir do Aperfeiçoamento de Processos?
17. O que você objetiva fazer para que haja uma busca contínua pelo aperfeiçoamento?
18. Se fosse começar tudo novamente, o que você faria diferente?

ANEXO 2

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS EMPREGADOS

1. De que forma lhe foi comunicado que esse trabalho de Aperfeiçoamento de Processos seria realizado na Fundação?
2. No primeiro momento, qual foi a sua impressão?
3. E qual foi a reação dos seus colegas?
4. Você sentia a necessidade de uma revisão das suas rotinas e atividades?
5. Como você avalia o processo de comunicação da metodologia aos funcionários? Ficou claro para você: o que é o Aperfeiçoamento de Processos; como seria implementada; de que forma afetaria suas rotinas e quais os motivos da Fundação ao realizá-lo?
6. Qual é a sua opinião sobre as necessidades de treinamento voltadas ao Aperfeiçoamento de Processos? Quem, na sua opinião, deveria responsabilizar-se por este treinamento?
7. Como você avalia a participação das pessoas no Aperfeiçoamento de Processos? Você acha que poderia contribuir mais se tivesse tido a oportunidade de participar em algum momento específico?
8. Que atitudes o seu gerente adotou para estimular a sua participação?
9. Você acompanhou, o tempo todo, o andamento do trabalho?

10. Você considera que, durante o Aperfeiçoamento de Processos, suas opiniões e sugestões foram consideradas e valorizadas?
11. Como você avalia o método utilizado para o levantamento de sugestões?
12. Com relação aos planos de ação, você considera que deveria ser dado mais espaço para as pessoas participarem nesta etapa?
13. Existe, na Fundação, algum mecanismo de *feedback*? Você acha que isso poderia contribuir para a melhoria do desempenho?
14. Como você avalia a atuação do seu gerente durante o Aperfeiçoamento de Processos?
15. Que ações gerenciais facilitaram ou dificultaram o trabalho?
16. Que mudanças você observou que ocorreram em função do trabalho?
17. Que medidas você considera importantes para que o trabalho tenha continuidade?
18. Como você se sentiu durante a implementação do processo?

ANEXO 3

MODELO DE FORMULÁRIO UTILIZADO PARA O REGISTRO DOS DADOS

DIÁRIO DE CAMPO	
NOME DO FUNCIONÁRIO:	DATA:
SETOR:	
NOTAS DE CAMPO	NOTAS DA PESQUISADORA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENDR, Hanna. **The human condition**. Chicago: University of Chicago, 1983.

ARGYRIS, Chris. **Good communication that blocks learning**. Boston: Harvard Business Review, p. 78-91, jul./aug. 1994.

AUBREY, Robert; COHEN, Paul M. **Working wisdom**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russell. **Developing an organization capable of implementing strategy and learning**. Human Relations, v. 49, n. 5, p. 597-619, may 1996.

BENNIS, Warren G. The coming death of bureaucracy . In: LITTERER, Joseph (Org.) **Management: concepts and controversies**. New York: Jonh Wiley & Sons, 1978. p. 109-119.

CAMPOS, Vicente F. **TQC: controle total da qualidade no estilo japonês**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1992.

CAPRA, Fritjof. **Sabedoria incomum**. 10.ed. São Paulo: Cultrix, 1995.

CAPRA, Fritjof; STEINDEL-RAST, David. **Pertencendo ao Universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade**. São Paulo: Cultrix, 1991.

CARAVANTES, Geraldo R. Reengenharia ou readministração. In: BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. (Ed.) **Reengenharia ou**

readministração? do útil ao fútil nos processos de mudança. 2.ed. Porto Alegre: Ed. AGE, 1994.

CARLZON, Ian. **A hora da verdade**. 11.ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1987.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. São Paulo: Campus, 1994.

_____. Três funções do líder no novo paradigma. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Org.) **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996, p. 159-168.

CREMA, Roberto. Além das disciplinas: reflexões sobre transdisciplinaridade geral. In: WEIL, Pierre (Org.) **Rumo à nova transdisciplinaridade**: sistemas abertos de conhecimento. São Paulo: Summus, 1993.

DANTAS, José da Costa. **Alienação e participação**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 22, n. 2, p. 30-51, abr./jun. 1988.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DODGSON, Mark. **Organizational learning**: a review of some literatures. *Organization Studies* 1993, 14/3:375-394.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender**. São Paulo: Revista de Administração, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.

FOLLETT, Mary P. O conflito construtivo. In: GRAHAM, Pauline (Org.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

_____. Coordenação. In: GRAHAM, Pauline (Org.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

_____. Os elementos da liderança. In: GRAHAM, Pauline (Org.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

GARVIN, David A **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, july/august, 1993.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35. N. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 37, n.3, p. 10-19, jul./set. 1997.

GRAHAM, Pauline (Org.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

GUILLÉN, Mauro F. **The age of eclecticism: current organizational trends and the evolution of managerial models**. Boston: Sloan Management Review, p. 75-86. Fall, 1994.

HALL, Richard H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: Campos, Edmundo (Org.) **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HAMMER, Michael; Champy, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 23 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ISAACS, William. Diálogo e Discussão Hábil. In: SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997, p. 331-333.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Cultrix, 1996.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MATOS, Francisco G. Reinventando o caos: reengenharia ou reeducação empresarial? In: BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo R. (Ed.) **Reengenharia ou readministração?** Do útil ao fútil nos processos de mudança. 2ed. Porto Alegre: Ed. AGE, 1994.

McADAM, Rodney; McINTYRE, Seamus. **A business process improvement methodology which incorporates learning organization concepts**. Total Quality Mangement, v.8, n. 2-3, p. 221-225, jun. 1997.

MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: Campos, Edmundo (Org.) **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MINAYO, Maria Cecília S.; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?** Rio de Janeiro: Caderno de Saúde Pública, n. 9, p. 239-262, jul./set., 1993.

MINAYO, Maria Cecília S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2 ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1993.

MITROFF, Ian I. et al. **Framebreak: The radical redesign of American Business**. San Francisco: Jossey Bass, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MOUZELIS, Nicos P. **Organizations and bureaucracy**. Chicago: Aldine, 1978.

NOBREGA, Clemente. **Taylor Superstar**. São Paulo: Revista Exame, n. 20, p. 124-128, set. 1997.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PATRÍCIO, Zuleica M. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável individual e coletivo**: uma questão bioética numa abordagem holístico-ecológica. Tese de Doutorado, Programa de Doutorado em Filosofia de Enfermagem/UFSC, 1995.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O Poder das Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINCHOT, Gifford. Criando organizações com muitos líderes. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Org.) **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996, p. 51-64.

PIZZA, Wilson. **Razão substantiva**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol.28, abr./jun. 1994, p. 7-14.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROBERTS, Charlotte; ROSS, Rick; SMITH, Bryan. Campos de liderança. In: SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997, p. 61-64.

ROBERTS, Charlotte; THOMSOM, Suzanne B. "Nosso programa da qualidade não está funcionando". In: SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997, p. 417-425.

RODRIGUES, Marcus V. **Qualidade de vida no trabalho**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROGLIO, Karina; SELIG, Paulo; POSSAMAI, Osmar. **Gerenciamento de processos e gestão participativa: uma análise conjunta**. Anais do XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção II Congresso Internacional de Engenharia Industrial, 1996.

ROSS, Rick. Pensamento sistêmico com mapeamento de processos: uma combinação natural. In: SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997, p. 172-177.

_____. Discussão hábil: protocolo para chegar a uma decisão conscientemente. In: SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997, p. 361-367.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **The leader's new work: building learning organizations**. Boston: Sloan Management Review, p. 7-23. Fall, 1990a.

_____. Conduzindo organizações voltadas para o aprendizado. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Org.) **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996, p. 65-80.

SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

SCHON, Donald. **Beyond the Stable State**. New York: The Norton Library, 1971.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WHYTE, William F. Relações Humanas: um relatório sobre o progresso. In: Etzioni, Amitai. **Organizações Complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1967.

WREN, Daniel. **Principles of Management: process and behavior**. New York: J. Wiley, 1976.

_____. **The evolution of management thought**. New York: J. Wiley, 1979.

BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as Mudanças**: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 1993.

BENDIX, Reinhard e FISHER, Lloyd H. As perspectivas de Elton Mayo in ETZIONI, Amitai (org). **Organizações Complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança**: a administração do sentido. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, vol. 34, n. 3, p. 102 - 114, mai-jun 1994.

BÚRIGO, Carla C. **Qualidade de vida no trabalho**: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

CLARKE, Jonh K. e MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FEIGENBAUM, Armand. **Quality Control**. New York: Mc Graw-Hill, 1983.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

HALL, Richard. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1982.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees?** Boston: Harvard Business Review, vol. 65, n. 5, p. 109-120, sep-oct 1987.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século 21**. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDONÇA, Luis C. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo, Atlas, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

PARK, Kil Hyang. **Metamorfose paradigmática no desenvolvimento organizacional**. São Paulo, 1996. Tese de Doutorado, EAESP/FGV.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo, 1995. Tese de Doutorado, EAESP/FGV.

PERROW, Charles B. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 18, n. 2, p. 3-12, abr-jun 1984.

ROGLIO, Karina et al. **Ergonomy, Ecoergonomy and Ecopsychology: a new approach of the Human-Nature Relationship.** Anais International Ergonomic Association, 13 th Triennial Congress, vol. 2, p.441-443, jun 1997.

SALM, José Francisco. **Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades.** Florianópolis: Universidade & Desenvolvimento, 1993.

SARAIVA, Luciana M. **Diagnóstico intitucional como suporte de investigação e mudança comportamental no gerenciamento de processos.** Florianópolis, 1996. Dissertação de Mestrado, UFSC/EPS.

SCHEIN, Edgard H. **How can organizations learn faster?** The challenge of entering the green room. Sloan Management Review, p. 85-92. Winter, 1993.

SIEVERS, Burkard. **Participação como uma disputa conspirativa.** Revista de Negócios, vol. 1, n. 4, p. 37-48. jul/set 1996.

THOMPSON, James. **Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** McGraw-Hill, 1967.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência.** São Paulo: Cultrix, 1992.