

Perfil de uma organização bem sucedida

(Artigo técnico/científico Registrado na Fundação Biblioteca Nacional – Ministério da Cultura – Escritório de Direitos Autorais. Rio de Janeiro. Em 26-05-2004, sob nº 320.848, livro 587, folha 8).

José Carlos Panegalli¹

Resumo

Uma organização bem sucedida é aquela em que os seus integrantes têm uma visão orgânica comum dos principais objetivos, propósitos, metas e valores da organização, entendem sobre recursos disponíveis, aceitam a direção e a urgência dos planos estratégicos, operacionais e organizacionais. As habilidades do gestor devem contribuir na gestão integrada e compartilhada e com a melhoria continuada. As organizações são o espaço onde as pessoas podem atingir seus objetivos, sejam eles de atender às necessidades básicas ou de reconhecimento do seu trabalho. Só sobrevivem em longo prazo as que adicionem ao cliente externo um valor bem superior aos seus custos. A empresa sobrevive se souber utilizar as mesmas estratégias que os organismos vivos usam. Para sobreviverem, as organizações terão que admitir a necessidade de mudança, o que implica novos e radicais desenhos organizacionais que as dotem da flexibilidade requerida em resposta aos desafios que se apresentam.

Palavras-chave: planejamento, organização inteligente, gestão integrada, compartilhada.

Abstract

An organization well happened it is that in that your members have an organic vision common of the objective principal, purposes, goals and values of organization, understanding on available resources, acceptance to the direction and the urgency of the plans strategic, operational and organizational. The manager's abilities should contribute in the integrated administration and shared and with the continuous improvement. The organizations are the space where the people can reach your objectives, be them of assisting to the basic needs or of recognition the your work. They only survive in long period the ones that they add the external customer a very superior value at your costs. The company survives if knows to use the same strategies that the alive organisms use. For us to survive, the organizations will have to admit the change needs, what implicates new and drawings organizational that endow them of the flexibility root requested in response to the challenges that come.

Key words: *planning, intelligent organization, integrated administration, shared.*

¹ Doutorando en Administración pela UNAM - Universidad Nacional de Misiones, Argentina (inicio 2008); Mestrado em Administração Gestão Estratégica das Organizações pela UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina (2003). Especialização em Finanças e Engenharia da Produção pela UFSC- Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil (1980-1981). Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária de Chapecó (1977, 1979) Atualmente é diretor da empresa Pace Assessoria e Projetos Corporativos e Diretor do IEDUCORP - Instituto de Educação e Consultoria Corporativa. Tem experiência na área de Administração, Contabilidade e Controladoria, com ênfase em Serviços de Assessoria em Projetos Empresariais, atuando principalmente nos temas: gestão estratégica, gestão financeira, planejamento e controle financeiro e orçamentário empresarial, diagnóstico, planejamento e gestão empresarial no processo denominado PaceFacilitador (de sua autoria), ampliação negócios, viabilidade negócio. Também exerce atividades de Perito Contador na área Cível/Financeira/Empresarial/Societária.

Introdução

Traçar o perfil de uma organização bem sucedida é a intenção deste trabalho, abordando em primeiro plano que a empresa precisa decidir antecipadamente sobre questões estratégicas, operacionais e organizacionais, de forma integrada e compartilhada entre as unidades de negócios e com as pessoas que integram a organização. Destaca-se a importância de oferecer produtos e serviços, nos quais os clientes percebam o valor agregado.

O tema é desenvolvido a partir da visão de diversos *experts*, e se discute aspectos sobre as tecnologias e as sistemáticas de gestão, a concepção de uma organização inteligente e os seus tipos de estrutura. Além disso, discute-se a empresa como um organismo vivo ou biológico, concebido pelo próprio homem, e as concepções alternativas de estruturas organizacionais, bem como sobre o investimento no ser humano como forma de criar condições de atender os diversos grupos de interesse que cercam a empresa. Trata-se também do desempenho organizacional e do compromisso com os resultados, das competências essenciais da empresa e das habilidades necessárias ao administrador, os grupos de interesse internos e externos e, ao final, de alguns passos que podem ser seguidos para que a organização seja bem sucedida.

Neste trabalho, o que se quer demonstrar é o perfil de uma organização que, além de tomar decisões estrategicamente, oferece produtos e serviços com valor agregado ao cliente, adota sistemáticas compreensivas e de forma inteligente, com uma estrutura horizontal em contraponto às organizações burocráticas, concebendo a organização como um organismo vivo e dinâmico que requer concepções inovadoras para assim atingir alto desempenho.

1 Deliberação e ação estratégica

Pesquisadores e autores têm argumentado insistentemente sobre a importância dos objetivos empresariais serem entendidos, divulgados, acompanhados (medidos) e, principalmente, integrados em todos os níveis da organização, uma vez que se constata uma baixa realização dos objetivos propostos.

Kaplan e Norton (2000, p.11) informam, conforme pesquisa realizada:

(...) que somente 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito. Para os 90% de fracassos surgem

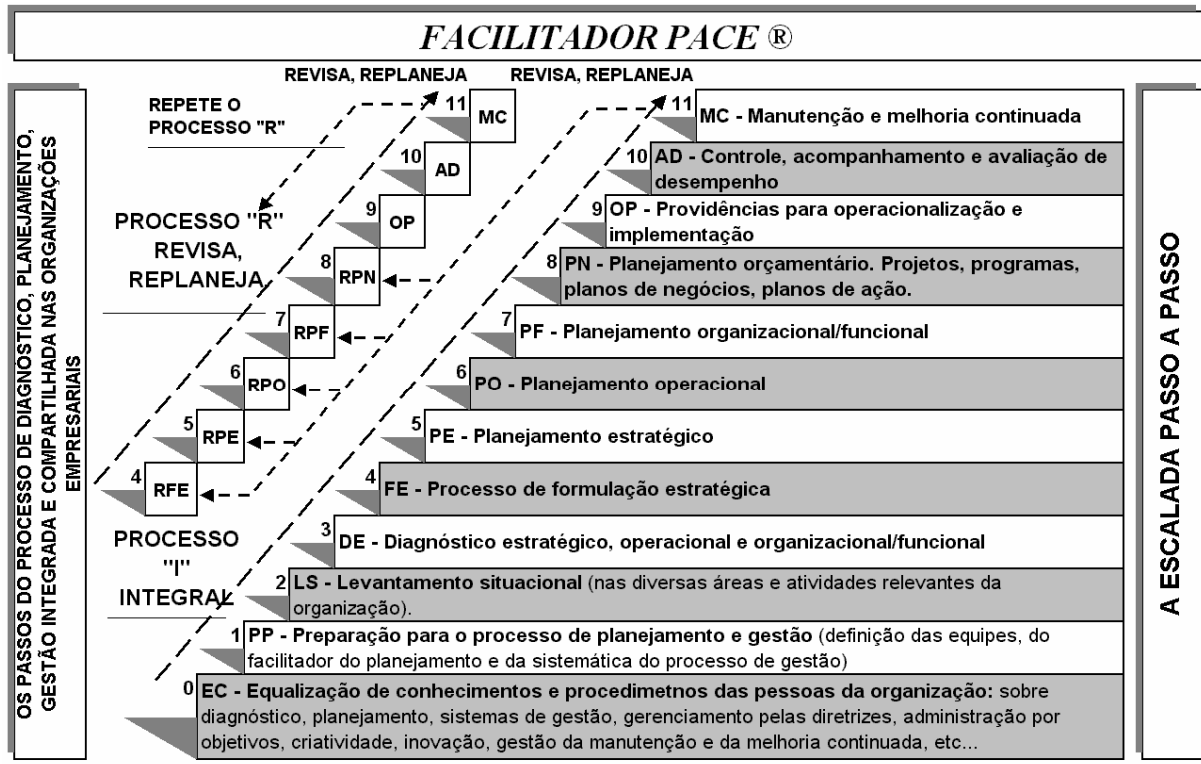
questionamentos dos mais variados e explicações de toda natureza. Quando a implementação dos objetivos estratégicos não atinge os resultados esperados, a primeira explicação é de que foram mal formulados. Um segundo argumento é a da baixa realização dos objetivos almejados decorrente da falta ou inadequada comunicação entre os níveis. Isto tem inibido o surgimento de propostas ou mesmo tem gerado uma implementação deficiente das melhorias necessárias aos processos de gestão nos vários órgãos que compõem uma organização.

Para que as melhorias atinjam os resultados esperados, é necessária uma íntima relação entre as ações operacionais adotadas e os objetivos estratégicos empresariais estabelecidos. Surge então um questionamento: como implementar ações operacionais coerentes com as prioridades estabelecidas pelos objetivos estratégicos?

Na prática das empresas, observa-se que a passagem dos objetivos estratégicos para os níveis operacionais é realizada de forma inapta, e nem sempre conta com uma metodologia auxiliar, como propõe a sistemática *Facilitador PACE* (figura 1), defendida por Panegalli (2003), em que, em síntese, são interligados os diversos passos do processo de decisão e gestão nas organizações, desde o passo em que é abordada a questão da equalização dos conhecimentos das pessoas sobre o processo de gestão empresarial necessário, seguido dos processos de preparar para planejar; fazer o levantamento situacional em todas as áreas relevantes como exame da situação atual.

A partir desse momento é feito pelas pessoas da empresa o diagnóstico estratégico, operacional e organizacional, podendo ser seguido pelo processo de formulação de estratégias e, depois pelo planejamento estratégico como deliberação das estratégias a colocar em ação. Por consequência, haverá uma melhor orientação do planejamento operacional e do planejamento da estrutura organizacional para possibilitar a implementação os negócios e as estratégias deliberadas.

A implementação deve ser feita de forma integrada e compartilhada, com adequados procedimentos e critérios de controle, de acompanhamento e de avaliação do desempenho das pessoas que fazem os negócios, que, por sua vez, fazem a organização. Assim, o processo será realimentado com a melhoria continuada. “A importância das ações para manter e melhorar é tão grande que os gerentes deveriam entendê-las profundamente; a sua conceituação; os meios para conduzi-las; e os resultados que se podem alcançar”(JURAN, 1984, *apud* CAMPOS, 1992, p.17).



Fonte: Panegalli (2003, p.143)

Figura 1 – O esquema base da sistemática *Facilitador PACE*.

A sistemática proposta – *Facilitador PACE* – é um modelo conceitual e pragmático para o diagnóstico, planejamento e gestão integrada e compartilhada, com enfoque sistêmico. O termo *pace* na linguagem inglesa traduz: passo, andadura, compasso, movimento regulado, ritmo, andar a passo, compassar. É um processo passo a passo, que tem por finalidade guiar os gestores, em nível estratégico (diretores), tático (gerentes) e operacional (equipes e colaboradores) a estabelecer um modelo de gestão, o qual possibilite a implementação das estratégias de maneira integrada e compartilhada, e a avaliação do desempenho com regras conhecidas e ação para a melhoria continuada. O esquema se apresenta como uma escada, considerados os 11 passos, além do passo inicial, como se pode visualizar na figura 1.

O macro-processo “I” *Integral* dos passos 0 até 11 é aplicado quando a organização necessita que todo o processo proposto seja implementado. O *Processo “R” Revisa e Replaneja* propõe que a retomada seja feita a partir do passo em que se mostrar exigir revisão ou replanejamento, aproveitando os passos válidos já implementados.

Passo inicial – EC – Equalização do conhecimento: definido como o passo zero, consiste no trabalho de equalização com as pessoas da organização sobre os conhecimentos necessários no campo do diagnóstico, planejamento, sistemas de gestão, gerenciamento pelas diretrizes, administração por objetivos, criatividade, inovação, gestão da manutenção do

sistema e da melhoria continuada, e, principalmente, dos conhecimentos sobre o negócio da organização.

Passo 1 – PP – Preparação para o processo de planejamento e gestão: consiste em preparar para o planejamento e gestão desse processo *Facilitador PACE*. Inclui-se a definição das equipes, definição do facilitador do processo de planejamento e da adequação da sistemática para as características da organização e, também, identificar o perfil da organização, seus negócios, sua cultura empresarial, postura estratégica, etc. Este processo inclui elaborar o fluxograma e o diagrama necessário para a implementação de todo o processo proposto pela sistemática.

Passo 2 – LS – Levantamento situacional: também pode ser denominado de *Balanço Situacional*, consiste no levantamento, por meio de roteiros e questionários, da performance de todas as áreas-chave da organização para conhecer previamente todos os aspectos operativos e técnicos do funcionamento de tais áreas, na situação atual.

Passo 3 – DE – Diagnóstico estratégico, operacional e organizacional/funcional: consiste na análise da organização, considerando o ambiente dos negócios, envolvendo, por exemplo, questões governamentais, regionais, políticas, bem como a análise do perfil da empresa; considera ainda, as informações obtidas no levantamento situacional, operacional e organizacional. A partir dessas informações o diagnóstico possibilita a análise externa, das oportunidades e ameaças em relação à empresa e aos seus negócios. Deve permitir ver a situação dos concorrentes, identificando suas fraquezas, forças e pontos neutros. Segue com a análise das forças e fraquezas internas da própria empresa. Tudo isso tem a finalidade de conhecer a realidade mais precisa possível sobre a organização, na situação atual.

Passo 4 – FE – Processo de formulação estratégica: consiste em tomar as informações geradas pelo diagnóstico estratégico, operacional, organizacional e funcional, conjugando-as com a visão dos dirigentes da organização, quanto ao futuro, dentro de um horizonte estabelecido e, desenvolver técnicas de pesquisa internas e externas sobre as áreas de resultado e das estratégias possíveis. Nesse passo são tabuladas as estratégias pretendidas para os negócios, conduzindo à escolha de propósitos a partir da análise de cenários, respeitando a postura estratégica da empresa e considerando fundamentalmente a missão da organização. Esse processo deverá possibilitar o passo do planejamento estratégico.

Passo 5 – PE – Planejamento estratégico: consiste em deliberar sobre a missão da empresa e as estratégias a serem implementadas, definindo as macro-estratégias e as macro-políticas que orientam a formalização de objetivos gerais básicos e os objetivos do negócio, que sejam mais realistas que as expectativas e os desejos pessoais ou de grupos de interesse, como base para a formulação de desafios, metas e estratégias para os negócios, os quais serão qualificados e quantificados no planejamento operacional, com a finalidade de permitir o estabelecimento, em nível funcional, das políticas para os negócios. Além disso, na área de eficácia do planejamento estratégico são identificadas as idéias para o estudo de viabilidade de projetos que se alinhem com as estratégias deliberadas, caso envolvam novos investimentos, novos produtos, novas tecnologias, etc.

Passo 6 – PO – Planejamento operacional: consiste em transformar as metas estratégicas, determinadas pelo plano estratégico, em metas setoriais e, estas em planos e programas de ação detalhados que busquem os alvos almejados. Também, deve permitir identificar as possibilidades de melhoria dos sistemas operacionais da empresa, transformando-as em metas de aperfeiçoamento operacional e, os respectivos programas de ação. O resultado final do planejamento operacional constitui-se de um completo plano de atividades em nível setorial ou departamental, relacionadas às metas setoriais estratégicas ou de melhoria operacional, bem como, na definição de políticas específicas, programação das atividades de rotina, criação de sistemas de controle adequados e estabelecimento do fluxo de decisões operacionais.

Passo 7 – PF – Planejamento organizacional/funcional: consiste em obter a adesão de todos os funcionários aos planos estabelecidos, fazendo os detalhamentos de metas, que vão descendo os níveis de responsabilidade, atribuídos no planejamento operacional até os últimos escalões da empresa, sempre considerando acordos entre o par superior e subordinado. Cada responsável por uma meta setorial envolve todas aquelas pessoas (superiores, gerentes, supervisores e colaboradores) necessárias ao alcance da meta. Estas pessoas, por sua vez, vão estabelecendo da mesma forma, submetas e, negociando a participação dos demais colaboradores.

Passo 8 – PN – Planejamento orçamentário, projetos, programas, planos de negócios, planos de ação: consiste na implementação de ferramentas ou instrumentos que permitam a transformação dos objetivos e metas das diversas áreas da organização na forma qualitativa ou quantitativa e, no seu devido cronograma de tempo para a execução. Os orçamentos e os

projetos são os instrumentos de interligação entre o prescritivo e o quantitativo do processo de planejamento da organização.

Passo 9 – OP – Providências para operacionalização e implementação: consiste em estabelecer um programa de ação, para início imediato, no sentido de implantar sistemas ou aproveitar os já existentes com racionalização e simplificação.

Passo 10 – AD – Controle, acompanhamento e avaliação de desempenho: consiste em comparar os resultados realizados com os planejados, promover as mudanças necessárias para minimizar os desvios do processo e, corrigi-los para que nos períodos seguintes, tais disfunções não voltem a ocorrer. Também, são aplicados os procedimentos de avaliação de desempenho das pessoas, quanto à execução das atividades para atingir as metas.

Passo 11 – MC – Manutenção e melhoria continuada: consiste no processo de manter em funcionamento a sistemática, identificando as causas de cada efeito favorável ou desfavorável e, tomando as providências para corrigir e melhorar. Portanto, é um processo de verificar o que foi feito, ver se foi procedido ou realizado conforme planejado e, caso apresente desvios, deve haver ação imediata para corrigir a rota. Enfim, consiste em conhecer o planejado, realizar, checar se foi feito adequadamente e agir nas correções e ajustes necessários para que as fases de revisar e replanejar sejam feitas com melhorias em relação ao ciclo anterior.

O *Processo R – Revisa e replaneja:* demonstrado no topo da figura 1 do esquema base da sistemática, consiste em retomar os passos, de acordo com o que for identificado no processo de avaliação de desempenho (passo 10) que remete para a melhoria continuada (passo 11), revisando o processo que se mostrar não conforme ou que solicite melhoria. Isso ocorrerá nos períodos subseqüentes ou sempre que os gestores da organização identificarem oportunidade de melhoria no processo e, nas decisões e ações decorrentes do processo de gestão adotado. Está sugerido na figura 1 o passo que poderá ser revisado e replanejado, podendo ocorrer desde *FE – Processo de formulação estratégica* e por conseqüência, a revisão e replanejamento de todos os passos subseqüentes, ajustando os novos pontos incrementados. Isso não elimina a possibilidade de revisão desde o diagnóstico estratégico, pois os cenários em que a organização estiver inserida poderão sofrer mutações.

Assim, para uma organização ser bem sucedida, é preciso que se tenha uma visão orgânica e comum dos principais objetivos, propósitos, metas e valores, entendimento sobre

os recursos disponíveis, aceitação de toda a cúpula quanto à direção e à urgência dos planos estratégicos, operacionais e organizacionais. É preciso haver comprometimento e entendimento sobre esses aspectos, de modo a obter unidade de propósitos e integrar os esforços em todos os níveis, áreas funcionais e indivíduos, na direção da missão da empresa.

É de extrema importância o estabelecimento de forma concisa, integrada e compartilhada, da missão, da visão, dos objetivos, das metas, dos planos orçamentários, dos projetos e dos planos de ação, relativos à estratégia deliberada. A missão é a principal crença compartilhada pelos membros da organização. É o propósito central relacionado ao mercado que a organização procura satisfazer. Os objetivos são os principais alvos que toda a empresa precisa atingir e que devem ser percebidos pelos seus clientes atuais e potenciais. As metas são os compromissos específicos e quantificáveis que a empresa e as unidades de negócios devem atingir para completar os objetivos da organização. As estratégias são as formas de alocações de recursos entre as várias áreas de negócios, funções e culturas, necessárias para atingir os objetivos estabelecidos. Os planos de ação devem ter respostas a questões básicas (*O quê? Por quê? Como? Quem? Quando? Quanto?*) para cada atividade individual, fundamentais para implementar as estratégias.

Os objetivos e as metas devem estar conectados com as mudanças que se mostram no mercado, nos sistemas de gestão, na tecnologia, nas pessoas e nos retornos financeiros. Em síntese, um processo de planejamento – de decidir antecipadamente – consta de passos que tratam do entendimento sobre a empresa e do seu desempenho no mercado, da análise dos processos que visam ajudar a identificar tipos de tecnologias que poderão melhorar o desempenho interno e externo. Tudo isso, visando direcionar o futuro da organização e a análise do impacto quanto ao retorno dos investimentos.

2 Produtos e serviços de qualidade

Para que a empresa ofereça produtos e serviços de qualidade a seus clientes, os gestores devem entender o que significa qualidade para esses clientes. Para garantir qualidade, os dirigentes e os colaboradores precisam estabelecer metas e implementar processos que visem alcançá-las. Portanto, é preciso envolver todos os colaboradores-chave da empresa no esforço de aprimorar a qualidade e desenvolver lideranças que culminem no alto desempenho em todos os aspectos das operações.

Deve-se estabelecer como objetivo *primordial* auxiliar as pessoas a atingirem à excelência. Qualquer erro pode significar um desastre, muito mais do que um acidente de percurso. As organizações em que os sistemas complexos e burocráticos predominam terão dificuldades em atingir resultados consistentes e criativos. Uma orientação importante à equipe gerencial é de que procure diuturnamente harmonizar os diferentes esforços das unidades de negócios e explorar a sinergia.

3 Tecnologias e sistemáticas compreensivas

As tecnologias novas, complexas e rapidamente mutáveis exigem assessoramento profissional especializado e confiável. Qualquer sistemática que for adotada nessa condição deve ser compreensiva, servindo como um arcabouço de conhecimentos permanente. O que muda é a forma como é vista essa sistemática, o filtro óptico utilizado para extrair os subsídios necessários para lidar em cada plano ou projeto, em situação particular. Obviamente, tudo deve ser conduzido dentro de um processo contínuo de aprimoramento, incorporando os avanços intelectuais existentes sobre a gestão estratégica de negócios.

Todo empresário gestor que desejar êxito necessita identificar quais os fatores críticos que impedem a obtenção das metas estratégicas; deve estabelecer indicadores de desempenho que determinam o progresso e a melhoria das operações; definir políticas; identificar as atividades e as bases de responsabilidades com metodologias simples, mas confiáveis, para avaliação do desempenho do negócio, do produto, do serviço, integrando as necessidades da gerência com as metas estratégicas. Recomendam-se soluções integradas e de ação compartilhada, que facilitem as relações de negócios entre as áreas e os colaboradores da organização.

4 Organização inteligente

A *organização inteligente* foi concebida por Pinchot e Pinchot (1994) a partir de uma forte e contundente crítica às organizações burocráticas. Para esses autores, um passo fundamental para a organização inteligente consiste na descentralização do poder. Essa descentralização é mais fácil quando a organização está dividida em unidades de negócios independentes, como sendo uma empresa com seus próprios clientes. Um tipo mais avançado

de organização é aquele que supera inclusive a descentralização, pela abolição da estrutura hierárquica como instrumento fundamental de integração e de controle.

Os novos sistemas de controle “estabelecerão as condições sob as quais as escolhas autodeterminadas de unidades menores criarão uma ordem e um padrão de integrações mais eficazes do que quaisquer outros capazes de serem projetados ou administrados de cima”. (PINCHOT e PINCHOT, 1994, p.116).

O progresso que levará à *organização inteligente* resulta do aumento da liberdade e autonomia das unidades-partes do sistema, combinadas por vínculos voluntários, em vez de impostos. Os trabalhadores do conhecimento precisam atravessar as fronteiras e colaborar livremente entre si, para poderem usar eficazmente a sua inteligência.

Normalmente, as pessoas podem escolher o empreendimento para os quais desejam trabalhar. Na concepção de Pinchot e Pinchot (1994, p.144),

cada indivíduo é livre para formar um intraprendimento próprio ou para se juntar a outros em um ou mais intraprendimentos. Todas as escolhas criam a estrutura do sistema e, depois, a modificam caso não esteja funcionando, como se uma mão invisível orientasse todos a fornecer valor aos clientes.

Assim, só sobrevivem no longo prazo os empreendimentos em que o trabalho adicione ao cliente externo um valor bem superior aos custos desse trabalho. Pode-se dizer que o livre empreendimento produz um poderoso foco no cliente que a burocracia, na sua concepção atual, não consegue igualar.

5 Organização horizontal

Para Galbraith *et al.* (1995, p.90) “todos os sinais apontam para a importância da integração horizontal na organização do futuro”. O modelo tradicional de organização está sendo substituído por modelos organizacionais providos de mecanismos para a integração de múltiplas funções, resultantes da combinação das pressões ambientais por desempenho e das novas tecnologias de informação, que podem ser assim sintetizadas:

(...) a evolução da economia global e o aumento da competitividade valorizam o aprendizado organizacional; as pressões pela velocidade requerem planejamento e otimização franca e cruzada de processos simultâneos, não havendo tempo para aprovações pelo lento processo de decisões escalonadas nos níveis hierárquicos; os processos organizacionais-chave não respeitam as fronteiras da organização e sua otimização requer

informações múltiplas por parte da cúpula; o poder do cliente leva a organização a alinhar os processos organizacionais, do começo ao fim, na busca por atender as expectativas do cliente; os avanços tecnológicos de informática e de comunicação promovem a ligação em tempo real das diversas áreas da organização; essas novas ferramentas tecnológicas desconhecem fronteiras organizacionais; a rapidez com que produtos e novos mercados são gerados requer o crescimento, o cultivo e o apoio dos núcleos de competência da organização. (MACHADO e SILVEIRA, 1998, p.87).

Galbraith *et al.* (1995, p.92) acreditam que “reestruturar organizações para promover o trabalho de equipe horizontal envolve uma mudança significativa na orientação dos empregados e mudanças em seus sistemas organizacionais que moldam o comportamento”.

A base da proposta destes autores reside nas equipes autogeridas, que estão mudando o conceito de integração e diferenciação, pois combinam um grupo de pessoas responsáveis por todas as tarefas que fazem parte de um trabalho identificável e mensurável como um todo, reduzindo drasticamente os níveis de gerência e reorientando o trabalho de coordenação para o de tradutor da orientação organizacional estratégica. Essas equipes autogeridas incorporam três princípios fundamentais: os indivíduos que delas fazem parte são multihabilitados; a coordenação horizontal ocorre dentro da equipe, sendo algumas tarefas e decisões administrativas para ela transferidas e, sempre que possível, a equipe é consolidada de maneira que possa funcionar independentemente (MACHADO e SILVEIRA, 1998, p.86).

Ainda na visão desses autores, os processos de integração horizontal, que são base da organização horizontal, incluem: definição de missão, estratégia e valores que orientem a direção geral da organização; fixação de objetivos e orçamento para orientar a operação; ligação de áreas e de indivíduos por intermédio do uso integrativo de sistemas de informação; planos de carreira e abordagens que desenvolvam a habilidade de desempenho dos empregados em organizações horizontalmente integradas; práticas de administração voltadas para o desempenho que motivem a eficácia dos indivíduos, das equipes e da organização.

6 Empresa como um organismo vivo

Na visão de Nobrega (1996 *apud* MACHADO e SILVEIRA, 1998, p.87),

(...) a estrutura interna da empresa tem a finalidade de facilitar a captura da informação e promover a sua interpretação rápida e inteligente. A rapidez com que a informação é requerida e a necessidade da inteligência distribuída pela organização, para interpretá-la adequadamente, são incompatíveis com estruturas burocráticas, onde se acredita numa inteligência centrada somente no topo da hierarquia.

Esse autor aponta que os sistemas caóticos mostraram a importância de duas características que se precisa ter: parar de pensar de forma compartimentada, adotando uma visão mais sistêmica da realidade, e construir uma estrutura que possa evoluir por auto-referência, levando a empresa a se desdobrar, evoluir, crescer e se perpetuar ao longo do tempo. As empresas são mais orgânicas que mecânicas, pois são vistas como um organismo competindo por recursos num ambiente hostil.

Crawford (1994) comenta que as empresas estão sendo reestruturadas no sentido de eliminar estratos de hierarquia e no sentido de criar novas estruturas que facilitem a flexibilização nas comunicações entre os trabalhadores, altamente qualificadas da sociedade do conhecimento. O mesmo autor afirma que a pirâmide está dando lugar ao *organismo vivo*, decorrente da irrefutável necessidade de mobilidade que as empresas necessitam para não emergirem em processos entrópicos.

Nobrega (1996, *apud* MACHADO e SILVEIRA, 1998, p.87) faz outra analogia das empresas como organismos biológicos:

(...) quando o organismo é atacado por um vírus, ele produz uma grande variedade de anticorpos até conseguir selecionar aquele que combate a doença — isso também ocorre nas organizações, que estão sempre experimentando novas tendências até escolher algumas e prosseguir. Nessa visão biológica, a mudança é algo contínuo e permanente. Lidar com a complexidade é o desafio real do indivíduo, que deve incorporar a incerteza em seu quadro mental.

A partir da analogia com organismos vivos e com a biologia, esse autor propõe uma alternativa à lógica dominante no mundo dos negócios, baseada em uma visão que realmente muda a cabeça das pessoas: a visão quântica. A empresa quântica só pode sobreviver e se perpetuar se souber utilizar as mesmas estratégias que os organismos vivos usam. A base para vencer a entropia é manter aberto o diálogo criativo com o meio ambiente. A energia criadora dos organismos vivos é a comunicação.

Segundo Machado e Silveira (1998, p.88), algumas características da visão da empresa biológica ou quântica são:

(...) a evolução é sinônimo de aprendizado, assim, tem que se deixar para trás todos os sistemas que apenas respondem às forças mecânicas e concentrar-se em sistemas que aprendam para sobreviver; a ordem é aprender desaprendendo permanentemente o que se tinha aprendido; sistemas adaptativos complexos, como as organizações, funcionam no ponto máximo de sua capacidade quando estão no limite entre a ordem e a desordem; a ordem emerge espontaneamente do processo de *feedback* com o meio

ambiente; ela emerge gratuitamente; os organismos vivos tentam várias estratégias e selecionam as que os fazem sobreviver; do ponto de vista biológico, as espécies estão em constante evolução; o mesmo ocorre com as empresas, em velocidades variadas de acordo com a inteligência aplicada no processo de adaptação ao ambiente; à medida que a complexidade aumenta, estabelece-se a lógica das redes de relacionamento, das redes de comunicação virtual; assim como o cérebro humano não tem *neurônio-mestre*, a lógica da rede não admite controle central; o controle ocorre em baixo, na simplicidade da ação; pessoas engajadas em realizar uma tarefa, à medida que a realizam, ela (a própria tarefa) vai informando como as coisas estão e indicando o que fazer em seguida; a isso se chama auto-referência; é evidente que um sistema complexo controlado centralmente não pode funcionar, pois a ordem surge em organismos que se auto-organizam no sentido *bottom-up* (da base para o topo).

As idéias de Nóbrega (1996) não permitem vislumbrar características claras de um modelo de empresa. No entanto, ele vai além, pois seus conceitos indicam que as empresas, no seu processo contínuo e permanente de busca da sobrevivência e de evolução, estão criando e selecionando estratégias para afrouxar ou romper com as características da burocracia. Um dia uma dessas estratégias vingará e, talvez, surja uma nova opção estrutural até derivada das aqui apresentadas.

7 Concepções inovadoras

Peters e Waterman Júnior (1983, *apud* MACHADO e SILVEIRA, 1998, p.89) apresentam oito atributos das empresas inovadoras, que são:

- 1) Uma firme disposição para agir, fazer as coisas até o fim, buscar soluções para os problemas até a eliminação das suas causas.
- 2) Ao lado e junto do cliente, pois só assim é possível chegar às melhores idéias sobre novos produtos.
- 3) Autonomia e iniciativa que permitam melhor aproveitar a criatividade das pessoas. Para isso é necessário estimular que se assumam riscos práticos e a apoiar boas tentativas.
- 4) Produtividade através das pessoas e com muito respeito pelos indivíduos.
- 5) Mãos à obra, orientadas por valores.
- 6) Ater-se ao conhecido: manter-se razoavelmente próximo dos negócios que já conhece.
- 7) Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas. A maioria das organizações bem sucedidas apresenta uma estrutura organizacional de uma elegante simplicidade, com reduzida equipe de dirigentes, o que facilita a flexibilidade organizacional.
- 8) Propriedades flexíveis simultâneas. As empresas de alto padrão são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas. São descentralizadas na autonomia que transferem aos níveis de base, mas centralizadas ao extremo quanto aos valores centrais comungados pelos membros da organização.

Os mesmos autores acreditam também que a origem de inúmeras inovações reside em grupos pequenos e competitivos de pessoas pragmáticas que apresentam uma tenaz oposição à burocracia.

Para Mitroff *et al.* (1994), as grandes burocracias tornaram-se vítimas do seu sucesso passado; elas estão presas a um padrão que não funciona mais. Para sobreviverem, as organizações terão que admitir a necessidade de mudança, o que implica novos e radicais *designs organizacionais* que as dotem da flexibilidade requerida em resposta aos desafios que se apresentam. Os autores acrescentam que não existe padrão ou modelo a serem seguidos, pelo contrário, muitas empresas estão desperdiçando recursos e energias tentando, a todo o momento, implantar técnicas gerenciais milagrosas. Cada organização deve encontrar alternativas que melhor atendam as suas especificidades.

Para Schmitt (1996), cada organização deve construir a sua estrutura organizacional baseada nas suas características. Existem empresas com bom desempenho que adotam estruturas do tipo funcional, enquanto para outras a estrutura divisional é a mais indicada, devido à complexidade tecnológica. Na maioria dos países, estão surgindo novos modelos de estruturas organizacionais adequados às novas realidades, para os quais autores como Peter Drucker, Michael Hammer, David Champy; entre outros, estão formulando conceitos tais como: *a organização em equipe*, *a descentralização simulada* e *a estrutura sistêmica*, que servirão como modelos organizacionais no futuro.

Segundo Machado e Silveira (1998, p.91), há muitas décadas Mary Parker Follet (*apud* GRAHAM, 1997) já falava em *autoridade horizontal*, em que não se coloca um homem acima de outro; *integração*, como algo que supere a dominação e a conciliação; a integração significa encontrar um terceiro caminho que inclua o que 'A' quer e o que 'B' deseja, ou seja: um caminho no qual nenhum dos lados tenha que sacrificar coisa alguma; a integração requer compreensão em profundidade. Requer sério comprometimento e dedicação, exige esforço e depende de criatividade; a prática dos negócios baseada num maior senso de responsabilidade coletiva.

A tendência de flexibilização da estrutura organizacional é ponto relevante para que as organizações tenham um maior grau de sucesso nos seus empreendimentos.

8 Organização de alto desempenho

O monitoramento do desempenho empresarial e o compromisso com os resultados pressupõem conhecer a contribuição de produtos, de clientes e células organizacionais para o resultado do negócio, bem como a contribuição da empresa para a sociedade.

O controle envolve a definição de parâmetros e indicadores de desempenho qualitativos, quantitativos e econômico-financeiros para a construção de modelos de mensuração, métodos de avaliação e de decisão para correção de rumos e/ou adoção de medidas corretivas. Inclui, também, a pesquisa de padrões externos de desempenho como referenciais de excelência. Gerenciar pelos resultados é hoje a chave do sucesso para a gestão empresarial e importante para efetivar os acordos de compromisso entre empresa e colaboradores.

Competências essenciais envolvem a focalização no negócio, o aproveitamento do conhecimento das pessoas, o exercício de competências duráveis e o aprendizado com ações empresariais e comunitárias. As tecnologias do negócio, as habilidades que criam capacitação e a educação empresarial permitem oferecer determinado benefício aos clientes, diferenciando a empresa de seus concorrentes.

Os conselhos de Drucker (1977 e 1981), extraídos de várias de suas obras orientam-nos que: 1) na administração estratégica, a eficiência é importante, mas a eficácia é vital; 2) defender o ontem, isto é, não inovar, é mais arriscado do que fazer o amanhã; 3) deve-se aprender a ver as mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e demográficas como oportunidades e não como ameaças; 4) os empreendedores mais bem sucedidos sempre foram homens e mulheres humildes, que tinham consciência de que o sucesso de hoje pode ser o fracasso de amanhã e vice-versa; 5) inovação é trabalho. Ações sistemáticas, deliberadas e disciplinadas são o que realmente conduzem uma empresa ao progresso; 6) a pesquisa de *marketing* é um instrumento que pode ser utilizado para descobrir o que os clientes compram, como compram e assim por diante; 7) a simplicidade tende ao desenvolvimento, a complexidade à desintegração; 8) o empreendedor se concentra no mercado e é dirigido pelo mercado; 9) aqueles que sobrevivem, tendem a evoluir.

Katz (1976) escreveu sobre como orientar a atenção e o esforço no sentido de uma solução mais objetiva no recrutamento de executivos e para avaliar o desempenho dos mesmos, através da pergunta: quais as habilidades visíveis de um executivo eficiente? Ele

estabelece três habilidades básicas: 1) a *habilidade técnica*, que compreende o conhecimento especializado e a facilidade no uso dos instrumentos e técnicas de cada matéria, ou seja, envolve métodos, processos e técnicas; 2) a *habilidade humana*, que é a qualidade do executivo em trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes do grupo que dirige, de criar um ambiente de boa vontade e segurança, no qual seus subalternos se sintam à vontade para se expressar e para participar no planejamento e na execução de tudo o que diretamente lhe diz respeito; 3) a *habilidade conceitual*, que consiste na condição de considerar a empresa como um todo, incluindo o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo a mudança em qualquer uma das partes afeta as demais.

Empresas existem para gerar valor. Essa é a missão primordial, a razão de ser de qualquer negócio. É para isso que seus líderes armam estratégias, seus funcionários atuam intensamente e seus acionistas investem. É para gerar valor e se perpetuar por meio dele que companhias de todo o mundo se reinventam quase que diariamente, a fim de se adaptar a um mercado cada vez mais exigente, global e mutante. É exatamente ele – o mercado – que vem cobrando de maneira obsessiva uma transformação no modo como as empresas fazem negócios e se relacionam com o mundo que as rodeia. A mão invisível, como diria Adam Smith, está transformando o conceito de boa cidadania corporativa – ou de responsabilidade social – numa questão estratégica e de sobrevivência de longo prazo, no mundo dos negócios. (VASSALO, p. 8 a 11, 2000).

Essa pressão é devida, em parte, ao poder que as corporações conquistaram nas últimas décadas. São as empresas que geram empregos e conhecimento, dominam técnicas de gestão, dispõem de capital e concentram um número extraordinário de talentos e de pessoas inovadoras que fazem as coisas acontecer. O mundo corporativo tem, portanto, um papel fundamental na garantia da preservação dos interesses das partes relacionadas. Uma empresa responsável pensa nas conseqüências que cada uma de suas ações pode causar ao ambiente, a seus empregados, à comunidade, ao consumidor, aos fornecedores e a seus acionistas.

A avaliação do desempenho se torna complexa à medida que há vários grupos de interesse buscando sua satisfação na organização.

Os grupos de interesse e as fontes de critérios da eficácia organizacional identificados em pesquisa realizada por Friedlander e Pickle (1968, *apud* MILES, 1980, p.365), foram mapeados conforme mostra a figura 2.

Analisando-se cada um dos grupos de interesse, vê-se que exigem a satisfação dos critérios que lhe são afetos, com os quais as organizações convivem cotidianamente, cujos critérios, caso não sejam atendidos, farão com que a organização venha a perecer, pelas pressões de tais grupos.



Fonte: Miles (1980, p.365)

Figura 2 – Grupos de interesse e fontes dos critérios de eficácia organizacional.

Assim, a empresa que investir na melhoria do desempenho das pessoas que fazem a organização funcionar, permitindo-lhes uma visão integrada e compartilhada do sistema de gestão, estará gerando maior envolvimento, diminuirá a perda de foco, do desperdício e dos custos, aumentando a qualidade, a produtividade, a competitividade e, por consequência disso tudo, a melhoria do desempenho organizacional e o atendimento aos grupos de interesse, principalmente os mencionados na figura 2.

Em busca de um bom desempenho, as empresas estão apostando cada vez mais em conceitos simples, de fácil compreensão, que podem melhorar a qualidade do trabalho e do desempenho da equipe, tal como a adoção, dentre outras, da técnica simples do gerenciamento

pelo processo PDCA, em que os termos justificam a intenção de: P (*plan*) planejar, D (*do*) fazer, dirigir, C (*control*) controlar e avaliar, e A (*act*) atuar na correção, visando conduzir a organização ao processo de melhoria continuada. O PDCA é uma sistemática simples de gestão que vem sendo adotada desde a década de setenta, principalmente após ter sido verificado um grande sucesso no uso da técnica no Japão. No Brasil, o conceito é usado há algum tempo, principalmente por médias e grandes empresas.

A avaliação do desempenho requer atenção nos três níveis decisórios que a organização apresenta: o estratégico, o gerencial (tático) e o operacional, pois é neles que podem estar as forças e as fraquezas, bem como as incertezas.

Considerações finais

Alguns passos básicos podem ser seguidos para a implantação de estratégia que vise o alto desempenho da organização diante da percepção dos grupos de interesse e que possam ser reconhecidos como requisitos para uma organização bem sucedida: 1) desenvolver uma missão, uma visão e um conjunto de valores a serem seguidos; 2) para que a responsabilidade seja uma parte integrante de cada processo decisório, é preciso que ela faça parte do DNA da companhia. Isso leva a um comprometimento explícito das lideranças e dos funcionários com questões como a ética nos negócios e o respeito aos grupos de interesse (*stakeholders*); 3) colocar os valores em prática é básico. De nada adianta ter um maravilhoso quadro de valores na parede do escritório se eles não são exercitados e praticados em cada decisão tomada; 4) promover a gestão executiva responsável é um exercício diário e permanente. É preciso fazer com que cada executivo leve em consideração os interesses dos *stakeholders* antes de tomar qualquer decisão estratégica; 5) comunicar, educar e desenvolver. As pessoas só conseguirão colocar valores de cidadania corporativa em prática se os conhecerem e souberem como aplicá-los no dia-a-dia. Seminários, treinamentos e a divulgação de boas práticas ajudam a disseminar os conceitos por toda a organização; 6) publicar balanços (econômico-financeiros, sociais e ambientais), certificados por especialistas e auditores independentes, pode garantir uma visão crítica de como acionistas, funcionários, organizações comunitárias e ambientalistas enxergam a atuação da empresa; 7) usar a influência de forma positiva; o mundo corporativo é formado por uma grande rede de relacionamentos; usar os valores dos

cidadãos da empresa para influenciar a atuação de fornecedores, clientes e companhias do mesmo setor.

Ser eficiente impõe uma obrigação e há que se promover adaptações às circunstâncias e ao meio ambiente onde as organizações estão situadas. Ser eficaz é muito mais desafiador e, por isso, a eficácia tem sido a busca constante em conciliar os interesses, os recursos e as técnicas de gestão, pretendendo direcioná-los para aquilo que possa melhorar a qualidade das organizações e, por conseqüência, das pessoas inseridas no seu contexto.

O reconhecimento pela efetividade das ações organizacionais depende muito das pessoas estarem presentes de corpo, mente e alma. Essa presença se traduz na obrigação de desempenhar um papel cada vez mais integrado e compartilhado, através das organizações, que são geridas por pessoas, de alguma forma e com alguma autoridade ou poder, que aglutinam essas pessoas com o fim de trabalharem e atuarem como seres sociais, que buscam a força na corporação, no trabalho em equipe.

As organizações são o espaço onde as pessoas podem atingir seus objetivos, sejam eles de atender às necessidades básicas ou de reconhecimento, já que todos são agentes integrantes dessa sociedade.

Enfim, com esta abordagem pretendeu-se estabelecer o perfil de uma organização bem sucedida, sem esgotar outras possibilidades que nos levem a pesquisar e estudar o que pode ser melhorado na vida dos organismos vivos que costumamos chamar de empresas.

Referências bibliográficas

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

CAMPOS, V.F. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Bloch Editores, 1992.

DRUCKER, P. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 1977.

_____. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

MILES, R.H. **Macro organizational behavior.** Direitos autorais de Goodyear Publishing, 1980.

GALBRAITH, J.E. *et al.* **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GRAHAM, P. **Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZ, Robert L. **Skills of an effective administrator: as habilitações de um administrador eficiente.** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo, 1976.

MACHADO, N.S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias.** Florianópolis: Insular, 1998.

MITROFF, I.I. *et al.* **FrameBreak: the radical redesign of american business.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

NOBREGA, C. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

PANEGALLI, J.C. **Facilitador PACE, do processo de diagnóstico, planejamento, gestão integrada e compartilhada nas organizações empresariais: uma proposta.** 2003, 580 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação da UDESC/ESAG, Florianópolis, 2003.

PETERS, T.J., WATERMAN JUNIOR, R.H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la.** 8. ed. São Paulo: Harper & Row, 1983.

PINCHOT, G., PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHMITT, G.R. **Turnaround: a reestruturação dos negócios.** São Paulo: Makron Books, 1996.

STONER, J.A.F. **Administração.** 2ª edição. Ed. Prentice Hall do Brasil, Rio de Janeiro, 1985.

VASSALO C. **Um novo modelo de negócios.** Revista Exame. Guia de boa cidadania corporativa 2000, Ed. Abril, ano 34, n. 24, p. 8-11, São Paulo, parte integrante da ed. 728, nov. 2000.