

UNIDADE 6

A mudança e a inovação

João Benjamim da Cruz Júnior

Objetivo

Nesta unidade você vai ver uma abordagem sistemática dos fundamentos teóricos, dos modelos de mudança organizacional, da forma de gerir a mudança e da gestão das mudanças nos anos 1990; vai conhecer também, vários modelos integrados de gerir as organizações em tempos modernos, de modo a serem capazes de encarar a turbulência do ambiente e a inovar continuamente.

Visão Teórica

Introdução

Apesar dos anos 1980 se caracterizarem, em grande parte, pela crise da Teoria organizacional, é possível concluir que a capacidade em lidar com a mudança caracteriza as organizações de sucesso.

O problema da mudança não é novo na Teoria organizacional. Remonta aos anos 1950, com a primeira literatura sobre este assunto, e tem na **Teoria e prática do desenvolvimento organizacional (D.O.)** o primeiro modelo de mudança. A partir daí, novas teorias e novas abordagens foram desenvolvidas até que, nos anos oitenta, e nos noventa, o problema da mudança se transformou num desafio central das organizações.

Gestão da mudança – fundamentos teóricos

Na visão de Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001), a gestão da mudança não é uma disciplina com fronteiras bem definidas. A construção de seu conteúdo conceitual baseia-se na importação de contribuições das mais diversas fontes, dentre as quais se destacam:

- **Escola Individualista:** numa perspectiva simples o indivíduo é visto como o resultado da influência externa; já numa Teoria mais elaborada, o comportamento individual não é o produto de estímulos externos, mas da interação entre a racionalidade individual e o ambiente. Esta perspectiva teve influência nas **Escolas das Relações Humanas**, que sublinharam a influência dos estímulos internos e externos;
- **Escola da Dinâmica de Grupos:** esta escola sublinha a importância do grupo, pelo que mudar a organização significa

atuar sobre o grupo, isto é, sobre as normas e regras que definem o que as pessoas devem fazer numa dada situação; os padrões de comportamento aos quais os indivíduos se devem conformar; e as idéias e crenças individuais acerca do que é considerado certo ou errado; e

- **Escola do Sistema Aberto:** esta escola vê as organizações como sistemas abertos e compostos de subsistemas abertos ao exterior e abertos internamente. Segundo Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001) haverá quatro subsistemas organizacionais:

- **subsistemas dos objetivos e valores organizacionais:** para que a organização seja eficiente é necessário que os seus objetivos e valores sejam não só compatíveis entre si, mas também com o ambiente externo e interno;
- **subsistema técnico:** resulta da combinação de conhecimentos, técnicas e tecnologias que se tornaram absolutamente necessárias para que uma organização funcione;
- **subsistema físico-social:** que se expressa no clima e na cultura organizacional, ou seja, num conjunto de valores, crenças, hábitos e tradições que predominam na organização; e
- **subsistema gerencial:** trata-se de um subsistema que permeia toda a organização, no exercício da coordenação das relações entre os demais subsistemas, bem como, das relações da organização como um todo, com o ambiente externo. É responsável por fixar objetivos, determinar valores, desenvolver estratégias e planos operacionais e estruturar e estabelecer processos de controle.

Em resumo, qualquer das três escolas contrasta com a visão mecanicista da organização da **Escola Clássica**. Além disso, quer seja a abordagem individualista, quer ainda a Teoria do sistema aberto, ambas não são conflitantes, representando abordagens complementares à gestão da mudança. Para mudar alguma coisa é necessário que haja, mais do que a cooperação e o envolvimento dos indivíduos e dos grupos que integram a organização, pois é

através do seu comportamento que as estruturas, tecnologias e processos podem ser mudados.

Essa afirmação é fácil de comprovar na próxima seção, onde se examinam os modelos de mudança organizacional.

Modelos de mudança organizacional

Foi Kurt Lewin, em *Group Decision and Social Change* (1958), quem elaborou a primeira sistematização dos modelos de mudança organizacional, como você vai ver a seguir.

Modelo de pesquisa-ação

Este método parte do princípio de que uma efetiva abordagem para a solução dos problemas de uma organização supõe uma análise racional e sistemática das questões. Segundo French e Bell, em *Organization Development* (1984), este processo compreende o diagnóstico, a coleta de dados, o *feedback* (retorno) ao cliente, a discussão de dados pelo cliente, o plano de ação e a implementação da ação propriamente dita.

Do projeto de mudança, segundo os mesmos autores, devem fazer parte a organização, os sujeitos de mudança e o agente de mudança ou consultor. Trata-se, portanto, de um processo participativo.

Uma mudança bem sucedida, segundo Lewin (1958), supõe três fases: descongelamento, mudança e recongelamento.

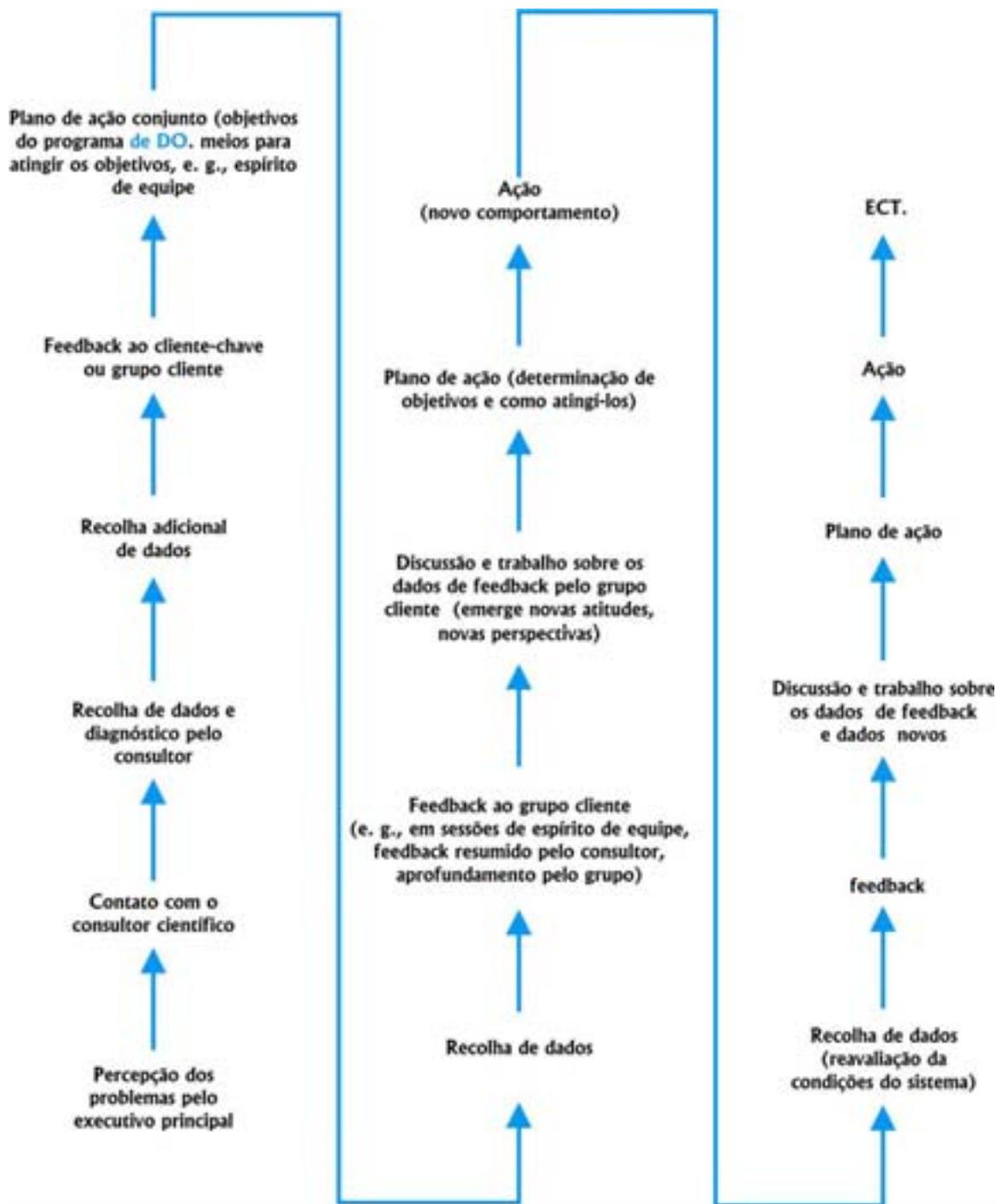


Figura 9: Modelo de pesquisa-ação para o desenvolvimento organizacional.

Fonte: Adaptado de French (1969).

A primeira fase – **descongelamento** – envolve a redução a um determinado nível das forças que mantém o comportamento da organização.

Segundo Shein, em *Process Consultation* (1987), o descongelamento pode significar a desconfirmação, isto é, a não confirmação, pela experiência, da visão de mundo professada pelo indivíduo, o que possibilita a motivação para aceitar a mudança. Do descongelamento decorre, então, a segurança psicológica, isto é, o sentimento de crença na capacidade de mudar.

Na segunda fase – **mudança** – a organização muda para um novo nível, o que supõe a adoção de novos valores, atitudes e comportamentos. De acordo com Shein, a mudança implica a identificação com um novo modelo e a perscrutação do ambiente, isto é, a procura de informação nova e a aprendizagem de novos conceitos relevantes para a situação.

Finalmente, o **recongelamento** consiste na aceitação e na decorrente consolidação das mudanças efetuadas, de maneira que novos pontos de vista se institucionalizam e passam a ser parte integrante da rotina pessoal e organizacional.

Modelo da mudança planejada

Lewis, e depois Bullock e Batten (1985), distinguem quatro fases no processo de mudança:

- **fase de exploração:** envolve a consciência da necessidade de mudar, a procura de um consultor ou agente de mudança, e o estabelecimento de um contrato entre a organização e o consultor com vista ao planejamento e à implantação das mudanças;
- **fase de planejamento:** uma vez estabelecido o contrato, a próxima fase consiste em coletar os dados que permitam a elaboração de um diagnóstico correto da organização, na definição dos objetivos e das ações necessárias à sua consecução e, ainda, na obtenção do apoio da direção às mudanças;
- **fase da ação:** implica na implementação da mudança propriamente dita, conduzindo a organização a uma determinada situação para uma situação futura desejada; e
- **fase de integração:** esta fase começa após as mudanças terem sido implementadas com sucesso. Trata-se de consolidar as mudanças de tal modo que façam parte da organização. Isto supõe o reforço de novos comportamentos, a difusão de aspectos

bem sucedidos do processo de mudança e formação de gestores e monitores para que sejam capazes de melhorar constantemente.

Gestão da mudança – aspectos práticos

Como administrar a mudança

Apesar de se conhecerem todas as técnicas e formas de mudança nem sempre é fácil gerenciá-las. Argyris em *Intervention Theory and Method* (1970), refere-se às seguintes **condições necessárias para uma mudança bem sucedida**:

- informação;
- escolha livre e informada para todas as pessoas envolvidas na mudança; e
- compromisso de todas as pessoas envolvidas.

Torna-se necessário acrescentar uma quarta condição, a **Mudança Cultural**, proposta por Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001), quando afirmam que não há mudança consistente sem mudança cultural.

Para se conseguir os objetivos desejados, French e Bell (1984) propõem que o agente de mudança estruture o processo de intervenção de forma que:

- todos que sejam afetados pelo problema tenham a oportunidade de participar do planejamento e da implementação da mudança;
- a intervenção seja orientada para os problemas e oportunidades daqueles que estão envolvidos;
- o objetivo e os meios para consegui-lo sejam claramente definidos, para que haja uma alta probabilidade de sucesso;
- sejam realizadas pesquisas sobre experiências bem sucedidas na solução de problemas semelhantes;
- o clima organizacional seja relaxado e não ansioso ou defensivo;

- todos os participantes aprendam como resolver os problemas;
- as atividades sejam planejadas e conduzidas de forma que todos os indivíduos possam extrair lições da experiência; e
- as pessoas estejam efetivamente comprometidas com a mudança.

Se a gestão da mudança for mal orientada, certamente haverá resistência à mudança por parte das pessoas que não estão suficientemente comprometidas; que temem alterações nas relações sociais e de poder no seio da organização, e que acreditam que nada terão a ganhar com a mudança.

Processos integrados de mudança organizacional

Não é fácil lidar com tantas abordagens de mudança e por isso os especialistas passaram a adotar determinados modelos mais ou menos integrados. O mais conhecido foi designado por **Desenvolvimento Organizacional (DO)**.

Bennis, em *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects* (1969), define Desenvolvimento Organizacional como uma estratégia educacional complexa destinada a mudar as crenças, atitudes, valores e estruturas da organização, de forma que possa adaptar-se melhor às novas tecnologias, mercados e alterações do ambiente econômico e social.

A abordagem do desenvolvimento organizacional surgiu no final da década de 1950 tendo por base a concepção do indivíduo, enunciada por McGregor como Teoria Y, e ainda a concepção das organizações como sistemas abertos. Evoluiu posteriormente em complexidade na medida em que o problema da mudança se impunha, mas sempre tendo por objetivo um processo de mudança gradual.

Cabe também aqui uma referência à **Administração por Objetivos (APO)**, teorizada por Drucker nos meados da década de 1950, no livro *The Practice of Management* (1954). Embora a APO seja mais conhecida como método de planejamento e controle, e ainda como método de avaliação, faz algum sentido incluí-la no arsenal das abordagens à mudança, na medida em que se trata de uma técnica destinada a tornar mais flexível a organização.

Segundo Drucker, o processo de **Gestão por Objetivos** supõe quatro elementos essenciais:

- **formulação de objetivos** ou elaboração dos objetivos pela organização e por cada grupo;
- **planejamento da ação** ou determinação dos meios necessários para implementar os objetivos;
- **autocontrole**, que consiste em corrigir eventuais desvios de ação relativamente a objetivos a prosseguir; e
- **revisões periódicas** da performance relativamente à consecução dos objetivos.

Em síntese, a Administração por Objetivos tem sido utilizada como técnica de desenvolvimento organizacional, permitindo evoluir relativamente aos padrões administrativos e às práticas de gestão, mas com alcance limitado no que se refere à mudança global da organização.

A gestão da mudança dos anos 1990

Até este ponto, vimos a mudança como o resultado do ajustamento dos indivíduos e das organizações ao meio ambiente. Foi com base neste entendimento, aliás, que desenvolveu-se, a partir do final dos anos 50 do século passado, um conjunto de técnicas e abordagens relativas à mudança.

Nos anos de 1980 tudo se alterou; a mudança passou a ser uma condição do sucesso empresarial. Na década seguinte mudar tornou-se condição de sobrevivência empresarial. Somente a partir daí é que podemos falar verdadeiramente em gestão da mudança, porque a característica fundamental das organizações é a inovação e a mudança constante.

E como se define essa nova abordagem mudança? Tachizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001), sistematizam alguns elementos que definem a nova perspectiva, comentados a seguir.

Criação de uma visão de futuro

O argumento é de que o planejamento tradicional falhou e que o processo atual consiste em construir uma visão daquilo que a empresa pretende ser no futuro.

Desenvolvimento de estratégias

Normalmente as empresas têm um plano, mas não é bem esta a idéia. Pretende-se que as estratégias setoriais sejam interligadas e revistas com frequência.

Criação de condições para a mudança com sucesso

Para conseguir que a mudança seja um sucesso é necessário que as pessoas tenham consciência de que a organização está sujeita a pressões para mudar. Além disso, deve dar-se um *feedback* regular da performance individual e das atividades no seio da organização, bem como, dar-se publicidade a todos os sucessos de mudança.

Apesar disso, é de se esperar sempre resistência à mudança, porém a organização deve tentar controlar, procurando compreender o modo e a preocupação das pessoas, encorajando a comunicação e envolvendo todas aquelas que possam ser afetadas pela mudança.

Criação da cultura correta

Tudo o que ficou dito atrás exige que a organização tenha uma cultura que suporte a mudança, isto é, que encoraje a flexibilidade, autonomia e o trabalho em grupo.

Planejamento e implementação de mudança

Tendo decidido a mudança, é necessário planejar e determinar as formas de implementação, o que se consegue por meio da criação de um grupo de gestão da mudança, pela elaboração de um plano de atividades, pela obtenção do comprometimento de todos para com o plano e, ainda, pela formação e treinamento que se fizerem necessários.

Envolvimento

A mudança obriga o envolvimento de todos, o que supõe:

- informação sobre o programa de mudança;
- comunicação bilateral; e
- envolvimento com compromisso, pelo menos, dos diretamente ligados ao progresso da mudança.

Manutenção do *momentum*

É a manutenção da motivação e do entusiasmo de mudar, o que se consegue recorrendo a diversos processos, principalmente:

- providenciando recursos para a mudança;
- dando suporte aos agentes da mudança;
- desenvolvendo novas competências e capacidades; e
- reforçando o comportamento desejado.

Melhoramento contínuo

Qualquer que seja a forma que se utilize, a constante busca do melhoramento não pode ser negligenciada. Muitas empresas usam os círculos de qualidade ou mesmo aquilo que os japoneses chamam de **Kaisen*** (GLOSSÁRIO: *Kaisen – palavra japonesa que significa “aprimoramento contínuo”).

Em conclusão podemos dizer que a mudança com sucesso supõe da parte das organizações uma visão, uma estratégia e uma cultura aberta e flexível.

A seguir examinaremos processos complexos de mudança organizacional, especialmente TQM, Reengenharia e Reinvenção.

Os novos paradigmas de gestão

A necessidade de fazer a mudança e de aumentar a competitividade suscitou o aparecimento das mais diversas receitas destinadas a solucionar a crise organizacional. Embora seja difícil enumerá-las, apresenta-se no quadro 5 uma síntese dos diversos programas.

Data aproximada	Designação dos programas
Meados da década de 70	JIT – <i>Just-in-Time</i> ou <i>Synchronous Manufacturing</i> ou <i>Continuous Flow Manufacturing</i>
Finais da década de 70	<i>White Colar Productivity</i> (Produtividade Administrativa) <i>Streamlining</i> (Racionalização)
Início da década de 80	<i>Automation</i> (Automação ou Automatização) <i>Systems Integration</i>
Meados e final da década de 80	C.I.M – <i>Computer Integrated Manufacturing</i> <i>Restructuring</i> (Reestruturação) TQM – <i>Total Quality Management</i> (Qualidade Total) TPM – <i>Total Productive Maintenance</i> TCM – <i>Time Compression Management</i> <i>Outsourcing</i> (Terceirização) <i>Process Improvement</i>
Início da década de 90	<i>Reinvention</i> (Reinvenção) <i>Downsizing</i> <i>Smartsizing, Rightsizing</i> <i>Time Based Competition</i>
Meados da década de 90	<i>Reengineering</i> (Reengenharia)

Quadro 5: Novos paradigmas de gestão.

Fonte: Alves, (1995).

A esta lista de programas poderíamos acrescentar, além dos já mencionados DO (Desenvolvimento Organizacional) e APM (Administração por Objetivos), o ZBB (*Zero Base Budgeting*) e o PPBS (*Planning, Programing and Budgeting System*). Embora a análise incida fundamentalmente sobre TQM (Qualidade

Total), Reengenharia e Reinvenção, vamos fazer uma referência rápida a alguns destes programas, já que continuam na moda e são vistos como receitas para solucionar as doenças das organizações, em especial das organizações empresariais. Vamos começar pelo *Just-in-Time*.

Just-in-Time

Passível de ser traduzido como “na hora certa”, o *Just-in-Time* é um conjunto de princípios e técnicas de organização industrial, inspirados na organização industrial japonesa, orientados para a simplificação dos processos, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos. Trata-se de uma filosofia de gestão que se apresenta como alternativa ao modelo de produção em série de Henry Ford. (Quadro 6)

Dentre seus princípios, que foram implementados pela Toyota e pela Yamaha, e sistematizados, entre outros, por Taiichi Ohno, em *Just-in-Time for Today and Tomorrow* (1988), destacamos os seguintes. Para produzir “just in time” (na hora certa) é necessário:

- tornar o processo de fabricação suficientemente flexível e eficiente para ser possível dar resposta a alterações nos padrões da procura;
- para isso, procurar diminuir a produção em massa (o ideal seria a produção peça a peça); e
- em consequência os estoques devem reduzir-se drasticamente (alguns autores falam numa redução de 90%).

O quadro 6 mostra, comparativamente, como os princípios da produção *Just-in-Time* contrapõem-se aos princípios da produção em série (ou fordista), baseada na busca das economias de escala.

Produção do Modelo de Ford (baseada em economias de escala)	Produção de Just-in-Time (baseada em economias de escopo)
1. Produção em massa de produtos homogêneos	1. Produção de pequenas quantidades
2. Uniformidade e Padronização	2. Flexibilidade e produção de vários tipos ou

	modelos
3. Grandes estoques	3. Inexistência de estoques
4. Controle da qualidade <i>ex-post</i>	4. Controle da qualidade em todas as partes do processo
5. Perdas no tempo de produção, partes defeituosas	5. Redução do tempo perdido e diminuição da porosidade do mercado
6. Processo de produção baseado nos recursos existentes	6. Processo de produção baseado nas informações do mercado
7. Integração vertical (em alguns casos) e integração horizontal	7. Integração vertical, mas com recurso à sub-contratação
8. Redução de custos através do controle dos salários	8. Identificação da eficiência através da formação no trabalho e dos círculos de qualidade

Quadro 6: Princípios da produção em série e da produção “just-in-time”.

Fonte: Ohno, (1988).

O *Just-in-Time* foi a primeira investida que abalou o edifício industrial pensado por Adam Smith, racionalizado por F. Taylor e implementado por Ford. Pela primeira vez a ênfase foi dado ao resultado e não à atividade, partindo-se do consumidor para o produto e não deste para aquele.

Automação e C.I.M. (*Computer Integrated Manufacturing*)

Por automação entende-se a substituição do trabalho humano por tecnologia, em especial por computadores, de forma a aumentar a produtividade. A primeira abordagem consiste numa análise funcional das atividades para determinar, em função dos custos e benefícios, aquelas que são passíveis de serem automatizados.

Entre nós, Iona Kovács é a principal investigadora da análise organizacional depois da introdução de novas tecnologias (ver entre outros trabalhos, *Tendências de Transformação Tecnológica e Organizacional nas empresas: A Emergência de Novos Sistemas Produtivos*, 1989).

A tese é de que a introdução de novas tecnologias, se não for acompanhada pela flexibilidade organizacional e *empowerment* dos trabalhadores (criação de equipes auto-gerenciáveis) pode levar a novas formas de taylorização com conseqüências perniciosas para as empresas.

Reestruturação ou reformulação do trabalho

Trata-se de uma reação à fragmentação das tarefas propostas pela abordagem taylorista. Pode tomar a forma de **rotação nas funções** quanto o empregado passa a desempenhar um cargo, mas permanece no mesmo nível hierárquico; de **alargamento de funções**, que se traduz na agregação ao cargo de diversas tarefas; e finalmente, de **enriquecimento de funções**, que consiste no alargamento vertical do trabalho, ou seja, no aumento de autonomia e de responsabilidade atribuídas ao cargo.

Downsizing (Redução ou enxugamento organizacional)

O *Downsizing* é orientado no sentido do enxugamento organizacional pela redução dos custos com pessoal. Robert Tomasko, no livro *Downsizing: Reshaping the Corporation for the future* (1992), define como objetivo desse processo a reestruturação das empresas, tornando-as mais simples, rápidas e equilibradas, o que se consegue através da eliminação dos níveis hierárquicos intermédios. Este redimensionamento, tem sempre conseqüências negativas para o pessoal, pois significa a eliminação de cargos e a redução da força de trabalho.

Este processo tem levado ao surgimento do que Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001) chamam de **novos trabalhadores forçados**, referindo-se às pessoas fazem tudo para manter o emprego. Três forças principais estão na origem deste mal-estar provocado pelo enxugamento organizacional: a necessidade do aumento da rentabilidade da empresa, a chamada veneração dos principais executivos e não dos princípios da empresa, pois são aqueles que decidem sobre o emprego, e, finalmente, a falta de sentimento de segurança. Num contexto de *downsing*, muitas vezes, as pessoas têm a impressão de terem voltado aos anos selvagens da Revolução Industrial.

Gestão da Qualidade Total (TQM)

Não existe um conceito uniforme de qualidade, mas três conceitos de qualidade serão aqui analisados. O primeiro conceito, originalmente ligado ao processo de **controle de qualidade** do produto ou serviço, acabou sendo estendido ao processo de fabricação e à própria empresa como um todo. O segundo conceito refere-se à **certificação da garantia de qualidade**, concedida às empresas e instituições de certificação internacionalmente conhecidas, segundo as normas da *International Organization for Standardization*. O terceiro conceito, também conhecido por **Qualidade Total** (TQM, do Inglês *Total Quality Management*), chama-se assim por envolver todas as pessoas da organização em um movimento permanente de busca de melhorias contínuas para o cliente.

O que é realmente a TQM? – Trata-se de um novo modismo gerencial que desaparecerá logo que outra moda apareça, como aconteceu tantas vezes.

O que podemos dizer é que parece que a TQM veio para ficar, devido, em grande parte, ao contexto em que apareceu:

- os Estados Unidos haviam começado a perder a sua hegemonia econômica;
- a gestão começou a ser objeto de particular atenção de opinião pública devido a livros importantes como os de Peters e Waterman, *In Search of Excellence* (1982), e de Blanchard e Johnson, *The One-Minute Manager* (1982);
- a **TQM** surgiu em um momento em que a Teoria tradicional da organização estava sendo fortemente questionada; e
- a força de trabalho e os processos de produção, no mesmo momento, estavam confrontando inovações tecnológicas sem precedentes.

Aparentemente, a TQM não passa de uma “metodologia administrativa” associada à filosofia e à cultura organizacional japonesa e, por isso mesmo, é também chamado de **Teoria da gestão japonesa**. Na verdade, porém, a verdadeira origem da TQM é americana.

Origem e evolução histórica da Gestão da Qualidade Total

Tradicionalmente tem-se entendimento a gestão da qualidade como uma prática japonesa, porque foram os nipônicos os primeiros a reconhecer a utilidade da integração da qualidade na produção de bens e serviços. Apesar disso, o conceito é de origem americana, sendo, portanto, americanos os seus principais teóricos.

Embora W. Edward Deming seja apontado como o pai da TQM, este movimento remonta ao final dos anos 20 do século passado com os estudos de Walter Shewhart da *Bell Laboratories*, que inventou o processo de controle estatístico (*statistical process control*) com o intuito de medir e reduzir a variância nos processos de produção (e, portanto, melhorar a qualidade).

Durante a Segunda Guerra Mundial, Shewhart, físico e estatístico do *Department of Agriculture*, foi contratado para ensinar os seus valiosos conhecimentos sobre o processo de controle estatístico e outros métodos de controle de qualidade aos dirigentes do Ministério da Guerra.

Já Deming, por sua vez, desenvolveu a noção de qualidade na *Western Electric Hawthorne Plant* em Chicago, o mesmo local de trabalho onde decorreram os famosos estudos de **Hawthorne**. O conceito foi evoluindo ao longo dos anos, mas só no seu livro, *Out of the Crisis* (1986), é que a filosofia foi apresentada de forma sistemática, e desenvolvidos os seus princípios fundamentais, que são, em resumo:

- ser constante e resolutivo na melhoria dos produtos e serviços. Ter como objetivo ser competitivo, continuar em atividade e proporcionar empregos;
- adotar a nova filosofia. Os atrasos, os erros, a mão-de-obra defeituosa, que normalmente se aceitam, não se podem tolerar mais. É necessária uma transformação na abordagem da gestão ocidental;
- eliminar a inspeção como forma de atingir a qualidade, colocando em primeiro lugar a qualidade do produto final, e não a qualidade do processo de produção em primeiro lugar;
- parar de decidir os negócios apenas com base no preço. Em vez disso, passar a decidir com base na qualidade do produto ou serviço que se pretende comprar ou vender;

- descobrir problemas. A tarefa da gestão é aperfeiçoar o sistema produtivo continuamente;
- instituir métodos modernos de desenvolvimento dos recursos humanos e de treinamento no ambiente de trabalho. Desenvolver sempre novas capacidades que se harmonizem no preparo do pessoal com as alterações que respeitam o material, métodos, *design* do produto, maquinaria técnica e serviço;
- estabelecer novas formas de dirigir os trabalhadores da produção com base em relatórios sobre a qualidade;
- afastar o medo para que toda a gente possa trabalhar com eficiência para a empresa. Encorajar a comunicação;
- quebrar as barreiras entre os departamentos. As pessoas devem trabalhar em equipe;
- eliminar metas numéricas, *slogans* e objetivos de produção para os trabalhadores, na medida em que a maioria dos problemas de qualidade tem a ver com os processos e sistemas que são criados pelos gestores e estão para além dos poderes dos empregados;
- eliminar padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas. Usar métodos estatísticos para melhoria contínua da qualidade e produtividade;
- remover barreiras que impedem os trabalhadores e gestores de sentir orgulho no que fazem, abolir a avaliação de desempenho e a gestão por objetivos;
- estabelecer um programa de educação e melhoria individual e auto-aperfeiçoamento; e
- estruturar a gestão de maneira a dar-lhe o poder necessário para conseguir levar a cabo os treze pontos tratados acima.

Após a Segunda Guerra, Deming integrou o programa americano de reconstrução do Japão, e lá encontrou um cenário altamente apropriado para a aplicação da sua metodologia administrativa, baseada na Gestão da Qualidade Total. Em decorrência do êxito das experiências de Deming, as empresas do país adotaram o TQM de forma generalizada, fazendo com que, hoje, ele se confunda com a própria cultura gerencial japonesa. Na verdade, os ensinamentos de Deming marcaram o início da chamada “era da qualidade total” como uma

nova filosofia gerencial, e o autor ficou conhecido como o **guru** que simboliza a revolução da qualidade. Qualquer referência ao movimento da qualidade necessariamente menciona o nome deste grande cientista.

Mesmo depois do regresso de Deming, os EUA levaram três décadas para responder à questão da qualidade e a reconhecer que Deming tinha razão quando advogava que a Administração científica de Taylor (o chamado “taylorismo”) e a produção em série de Ford (o chamado “fordismo”) eram processos anacrônicos. Nos anos 1980, qualidade e o baixo custo de produção dos bens e serviços japoneses chamaram a atenção dos EUA e, para difusão do conceito de qualidade total naquele País, foi criado, em 1987, o Prêmio Baldrige da Qualidade, e, em 1989, O Prêmio Presidente da República para a Qualidade da Administração Pública.

Nos anos 1980, a TQM limitou-se basicamente ao Japão, aos EUA e aos chamados tigres asiáticos; e nos anos de 1990, expandiu-se à Europa e a América do Sul. Para tanto, a contribuição de J. M. Juran foi inestimável.

J. M. Juran foi igualmente um enviado dos americanos para ajudar a reerguer a indústria japonesa, após a segunda guerra mundial. Também ele começou os seus estudos na fábrica *Western Electric*. Embora a sua versão da TQM, publicada na obra *Quality Control Handbook* (1954), seja muito semelhante a de Deming, não é idêntica. Defende que a TQM é flexível; não exige uma abordagem integral em qualquer tipo de organização, podendo ser aplicada em apenas algumas unidades organizacionais. Também é dele a ênfase no cliente e o **custo de qualidade**, ou seja, aquilo que a organização deixa de ganhar por não enveredar pela busca da qualidade total.

Juran sintetizou o seu pensamento na sua famosa trilogia, apresentada no quadro 7:

Melhoria da qualidade	Planejamento de Qualidade	Controle da Qualidade
1.Reconheça as necessidades de melhoria 2.Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores 3.Crie um conselho de qualidade, selecione projetos de melhoria e as equipes de projeto e de facilitadores	1.Identifique os consumidores 2.Determine as suas necessidades 3.Crie características de produto que satisfaçam essas necessidades 4.Crie os processos capazes de satisfazer essas características 5. Transfira a liderança desses	1.Avalie o nível de desempenho atual 2.Compare-o com os objetivos fixados Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto

4.Promova a formação em qualidade	processos para o nível operacional	
5.Avalie a progressão dos projetos		
6.Premeie as equipes vencedoras		
7.Faça publicidade dos resultados		
8.Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias		
9. Inclua os objetivos de melhoria nos planos de negócios de empresa		

Quadro 7: A trilogia de Juran.

Fonte: Adaptado por Juran, (1954).

Em conclusão, e segundo Juran, a superioridade japonesa na gestão de qualidade deve-se aos seguintes fatores: empenho da gestão de topo, formação em qualidade para todos os trabalhadores; a participação dos trabalhadores na tomada de decisões; e a adoção de objetivos de qualidade.

O terceiro guru de qualidade é Philip B. Crosby, cujas idéias vêm explanadas no seu livro, *Quality is Free* (1980). A principal preocupação de Crosby respeita a implementação das técnicas e a utilização dos instrumentos da TQM. Ele defende que esta TQM se deve traduzir em técnicas simples para facilitar a compreensão dos gestores e dos responsáveis de linha. Insiste na ação como requisito do sucesso da TQM, não bastando a filosofia. Por isso muitos citam Crosby no pólo oposto ao de Deming, que é tido mais como acadêmico. Isto está patente na exposição dos quatorze passos para um programa de melhoria da qualidade, que se apresentam a seguir:

1. Ser necessário o empenho da gestão em relação às qualidades;
2. Estabelecer equipes de melhoria da qualidade em representação de cada departamento;
3. Determinar a medida de qualidade para proporcionar uma amostra dos problemas de não-conformidade correntes e potenciais;
4. Determinar o **custo da qualidade** e explicar como usá-lo como instrumento de gestão;
5. Elevar o nível de consciência da qualidade e da preocupação pessoal pela reputação de qualidade da empresa por parte de todos os empregados;

6. Empreender ações de correção sobre os problemas surgidos nos passos anteriores;
7. Planejar um programa de “zero defeitos”;
8. Treinar os inspetores ativamente para desempenharem a sua parte no processo de melhoria da qualidade total;
9. Instituir o “dia da produção sem defeitos”;
10. Estabelecer metas e encorajar os indivíduos e os grupos a estabelecer metas de aperfeiçoamento;
11. Encorajar os empregados a comunicar à gestão as dificuldades que têm em atingir as suas metas de aperfeiçoamento na remoção das causas do erro;
12. Reconhecer e apreciar todos aqueles que participam na qualidade;
13. Estabelecer conselhos de qualidade; e
14. Recomeçar de novo.

Armand Feigenbaum, o perito de qualidade da General Electric, autor de *Total Quality Control* (1983), marcou igualmente a história do movimento da qualidade aprofundando muitas das propostas de Deming e Juran, sobretudo a idéia da TQM ser uma cultura (e não apenas uma técnica), e a proposta de redução do custo de qualidade no processo de produção de bens e serviços para evitar a correção posterior de erros ou defeitos.

Finalmente, cabe fazer uma referência a Kaoru Ishikawa, importante gestor japonês, que teve um papel importante na divulgação do pensamento de Juran e Deming, sendo conhecido no Ocidente como o **pai dos círculos de controle de qualidade (CCQ)**.

Além dos CCQ, deve-se a Ishikawa uma contribuição importante na criação dos instrumentos de controle de qualidade: diagrama de Pareto, diagrama de causa-efeito (também chamado de diagrama Ishikawa), histogramas, folhas de controle, diagramas de escala, gráficos de controle e fluxos de controle. O seu pensamento vem sistematizado no livro *What is Total Quality Control?* (1985).

Os manuais sobre qualidade fazem ainda referência a outro autor e gestor, Genichi Taguchi, também japonês, que desenvolveu métodos de aumento de

qualidade. Na sua opinião, a qualidade e o custo de um produto são determinados em grande medida pelo seu processo de fabricação.

Noção da TQM

Como se verificou a TQM é antes de tudo uma filosofia de gestão e não só um conjunto de técnicas, nisto se distinguindo de outros processos de gestão. É, pois, um conjunto de crenças, conceitos e atitudes de um indivíduo ou grupo de indivíduos.

Os elementos componentes dessa filosofia estão expostos no quadro 8.

Elementos da TQM como filosofia de gestão
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade como objetivo primeiro da organização.• Determinação da qualidade pelos clientes.• A satisfação dos clientes é a razão de ser das organizações.• Redução da incerteza e de qualquer tipo de variação nos processos de produção.• Mudanças contínuas prosseguidas pelo trabalho em grupo.• Compromisso da gestão do topo na cultura da qualidade.• Empowerment dos empregados (auto gestão) e perspectiva em longo prazo.

Quadro 8: Elementos da TQM como filosofia de gestão.

Fonte: T. Taschizawa, J. B. Cruz Junior e J. A. Oliveira Rocha (2001).

Essa filosofia é diferente da tradição americana da gestão. Trata-se de uma forma diferente de ver as organizações, a mudança e as relações Administração/empregados.

Mas quais são os fatores que definem a qualidade?

Podem ser resumidos em cinco:

- **confiança**, isto é, capacidade para providenciar o produto ou serviço de forma consistente, com variações mínimas;
- **responsabilidade** associada à rapidez para providenciar produtos e serviços;
- **segurança** gerada pelo *staff* que é amigo, polido e conhecedor dos produtos e serviços;

- **empatia** do *staff* que providência atenção individualista ao consumidor; e
- **tangibilidade** relativamente à aparência e facilidades no equipamento, pessoal e materiais publicados.

Como se verifica, a qualidade é determinada pelo cliente, cujo grau de satisfação se obtém recorrendo a:

- consultas aos consumidores;
- consultas aos cidadãos em geral;
- consultas a grupos específicos;
- queixas dos consumidores;
- caixas de sugestões;
- painéis; e
- testes de mercado.

Como se define, finalmente, a Administração da qualidade total?

Aplicação de métodos específicos de gestão da produção e de recursos humanos, de forma a melhorar não só os produtos e os serviços fornecidos por uma organização, mas também o grau em que as necessidades dos consumidores são satisfeitas agora e no futuro.

*O conceito de **Qualidade Total** envolve, assim, os seguintes elementos:*

- *uso de métodos quantitativos em ordem a melhorar o processo;*
- *ênfase em melhorar a qualidade dos serviços com vista a satisfazer as necessidades dos consumidores;*
- *empowerment dos trabalhadores para melhorar os processos e assumir a responsabilidade dos produtos e serviços;*
- *decisões com base em fatos; e*

- *compromisso da gestão de topo em melhorar a cultura e abraçar a filosofia da TQM.*

Enquadramento da TQM na ciência de Administração e na Teoria organizacional

A Gestão da Qualidade Total tem sido definida de diversas maneiras por diferentes autores, porém todas elas são totalmente convergentes. Trata-se de algo que envolve todos os recursos materiais e humanos de uma organização numa missão de satisfazer as necessidades dos clientes agora e no futuro. Se refletirmos, a TQM integra com sucesso alguns aspectos de duas teorias, originalmente opostas, a **Administração Científica**, de Taylor, e a **Escola de Relações Humanas**.

O Taylorismo procurou aplicar o método científico ao estudo dos processos para ajustar o trabalhador ao posto de trabalho e, desta forma, aumentar a produtividade e minimizar os erros. Embora o objetivo da Administração Científica fosse o estudo analítico dos processos de trabalho, pecou por excluir do planeamento e tomada de decisão os órgãos de execução. Os resultados ficaram à vista: despersonalização e desinteresse pela qualidade.

Apesar de esta Teoria ter passado à história, a ênfase que ela punha no estudo analítico dos processos e o emprego de técnicas quantitativas encontra-se hoje na TQM. Um argumento interessante é o dos que afirmam que o **conceito de Deming**, de “Zero defeitos”, é a Administração Científica contemporânea, porque, como o taylorismo, pretende atingir a melhor *performance* e, assim, reduzir ao mínimo possível os erros cometidos.

Por outro lado, o movimento das Relações Humanas, nascido com os estudos de *Hawthorne* realizados na *Western Electric*, de 1927 a 1933, veio chamar a atenção para a importância do fator humano e a contribuição significativa da participação do *know how* (conhecimento da melhor maneira de fazer) dos trabalhadores no processo de decisão. Esta Teoria, ao contrário da clássica, procurou ajustar o trabalho ao funcionário, ao contrário da Teoria clássica, que força a adaptação do funcionário ao trabalho.

A Gestão da Qualidade Total também é consistente com a Teoria Sistêmica de Simon e dos neoclássicos, que emergiram após a segunda guerra mundial, altura em que a Administração Científica de Taylor já tinha perdido muita credibilidade e a Teoria das Relações Humanas tinha “arrefecido”. De

acordo com a teoria sistêmica, as organizações constituem um aglomerado de inter-relações que é visto como um sistema; e este sistema só pode ser compreendido pela análise das suas ligações com o ambiente que o rodeia.

Neste sentido, a TQM também enfatiza a compreensão das interdependências ambientais de uma organização: são os fornecedores que providenciam os *inputs* (insumos) e os clientes que recebem os *outputs* (produtos e serviços).

Desenvolvimento de um programa de qualidade

Além de uma filosofia, a **gestão da qualidade total** supõe um conjunto de técnicas e de processos. Assim, para se desenvolver um programa de qualidade há que se ter em conta alguns elementos:

- desenvolver a qualidade como estratégia, definida por um programa de qualidade que consiste num conjunto vital de orientações a repercutir em toda a organização, sendo os objetivos: a satisfação dos clientes; a melhoria permanente do serviço; a consideração das exigências da sociedade e do ambiente; e a eficácia na prestação de serviços;
- coletar os dados do consumidor: Em primeiro lugar é necessário definir os clientes dos serviços. Estando estes definidos, torna-se necessário identificá-los; conhecer e satisfazer as suas reais necessidades; fornecer-lhes a tempo as suas encomendas e serviços; aceitar que procedam a um controle da recepção, quer quantitativo quer qualitativo; dar-lhes um apoio constante; ouvir as suas críticas; e lançar ações corretivas; e
- envolver os clientes, o que implica a formalização de questões acerca do nível do atendimento e atitudes do serviço. Paralelamente, os serviços ou produtos que a tal se prestem devem incluir a possibilidade de o cliente emitir uma opinião ou sugestão dos mesmos. Pode implicar também a realização periódica de reuniões, de um painel de clientes, e ainda a existência de linhas telefônicas abertas, serviços de assistência, etc.

Dimensões da atenção aos clientes:

- evidência da aposta de dedicação aos clientes;

- poder de decisão em matéria de satisfação dos clientes, o que implica *empowerment* (auto-gestão) de quem diariamente lida com os clientes, independentemente da posição na hierarquia;
- reclamação é oportunidade, já que o cliente insatisfeito que não reclama é quase sempre um cliente perdido. O poder de um bom atendimento a uma reclamação é enorme;
- ultrapassar as expectativas dos clientes. Não basta agradar, é preciso encantar;
- boas intenções não bastam; e
- satisfação dos empregados, pois não é possível obter níveis excelentes de serviço se os trabalhadores não estiverem satisfeitos. Funcionários mal pagos, desmotivados e não enquadrados, só por acaso poderão prestar bom serviço aos clientes, desde que o impacto seja manejável.

Gestão interna da qualidade:

Constituem passos importantes no processo de implementação da qualidade:

- especificar o conjunto de características quantificáveis de um produto ou serviço. Para que seja possível é necessário ouvir primeiro o cliente;
- obter a conformidade, isto é, total eliminação de erros e defeitos;
- eliminar desvios entre a especificação e a realização. Isto se faz através de determinadas técnicas que examinaremos no final; e
- inovar, isto é, melhorar continuamente a qualidade.

Conselho de qualidade

Deve ser constituído por dirigentes e pelas equipas da qualidade, sendo presidido pelo gestor de topo. Deve servir de fórum de debate de estratégias e de alocação de recursos; deve ainda contribuir para criar um clima de cultura da qualidade, convertendo-se em fator de participação dos trabalhadores.

Instrumentos para a qualidade:

Existem diversos instrumentos que ajudam na determinação dos problemas e das suas causas, bem como na sua resolução. Entre muitos, salientamos:

- o **fluxograma** permite apresentar gráfica e seqüencialmente os passos envolvidos na tarefa e identificar os dispensáveis. O fluxograma não é adequado quando se pretende fazer um estudo superficial do acolhimento de um sistema e não propriamente uma tarefa típica;
- por outro lado, o **diagrama causa-efeito** (gráfico do peixe) será útil para averiguar as razões que estão na origem do problema ou os obstáculos à melhoria. O objetivo aqui é pensar em todas as causas e não enumerar soluções, porque tentar resolver um problema precipitadamente pode piorar a situação;
- o **diagrama de Pareto** constitui um outro instrumento. Trata-se de um gráfico que permite a ordenação das causas dos atrasos, deficiências, etc, segundo a gravidade ou freqüência da ocorrência (com os motivos nos eixo X e a classificação no eixo Y). Deste modo, é possível dedicar-se mais tempo ao ataque das maiores causas;
- o **diagrama de performance** representa medidas de performance em intervalos regulares de tempo. Para empregar esta ferramenta é necessário ter-se por objetivo algo que possa ser medido ou registrado (no eixo do X o tempo, e no eixo do Y o nível de performance do desempenho da atividade); e
- finalmente, o **cronograma** ajuda a ver se a efetiva performance respeita os requisitos de prazos ou outros fatores definidos na proposta de solução. É um instrumento muito útil porque determina quando se tem que fazer as melhorias contínuas. Basicamente, trata-se de diagrama de performance com os extremos do intervalo de desempenho no próprio diagrama.

Reengenharia

Contornos da Reengenharia

O termo Reengenharia foi pela primeira vez introduzido na gestão num artigo publicado em 1990 por Michael Hammer na *Harvard Business Review*, chamado *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Mais tarde o mesmo Michael Hammer, de parceria com James Champy, publicou um livro chamado *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution* (1993).

Outras obras se seguiram, com destaque para *Reengineering Management – The Mandate for New Leadership* (1995), de James Champy e *Beyond Reengineering* (1996), de Michael Hammer.

Hammer e Champy (1993, p. 12) definem a reengenharia como o **repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos do desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade**.

Esta organização radical vem a ser mais tarde tornada mais flexível pelo próprio Hammer no seu livro mais recente, *Beyond Reengineering* (1996), no qual considera processo como palavra-chave da Reengenharia, e, neste sentido, se opõe à organização tradicional centrada na tarefa. Por outro lado, considera que a Reengenharia e a TQM são correntes da mesma concepção de gestão. Ambas partilham a dedicação aos processos, uma dedicação a real melhoria deles e acima de tudo ao primado do consumidor.

A preocupação fundamental da Reengenharia é o processo, mais do que os produtos e os serviços que ela fornece. Uma comparação das suas propostas com a de outros processos de mudança pode ser vista no quadro 9:

	REENGENHARIA	TQM	DOWNSIZING	REESTRUTURAÇÃO	AUTOMAÇÃO
Objetivos	Melhorias dramáticas	Aumentar a satisfação dos	Redução significativa de custos	Redução moderada de custos	Aumentar a produtividade

		clientes			
Abordagem	Do topo para a base.	Da base para o topo	Do topo para a base.	Do topo para a base.	Funcional
Ênfase	Estratégia	Estratégia	Reduzir custos	Reduzir custos	Reduzir tempo
Ações	Reinventar Processos. Aplicar Tecnologia	Melhorias graduais dos Processos	Reduzir número. de pessoas. Subcontrolar. Eliminar infra-estruturas	Eliminar níveis hierárquicos	Automatizar atividades manuais
Tipo de Mudanças	Radicais	Incrementais	(Ver acima)	Despedimentos	Automação
Papel dos Trabalhadores	Equipes de Reengenharia	Círculos de melhoria/garantia da Qualidade	Vítima	Vítima	Só atuam em equipse de especialistas técnicos
Prazo de Obtenção de Resultados	2-4 anos	Longo	Rápido	Rápido	1-3 anos
Importância da Tecnologia	Fundamental	Considerada	Nula	Nula	Principal ênfase

Quadro 9: A Reengenharia comparada a outros processos de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois desta análise podemos dizer que Reengenharia não é:

- automação;

- ***downsizing***, porquanto neste caso trata-se de ficar menor e mais leve; significa, no fundo, continuar a fazer o trabalho anterior, o trabalho tradicional à velha maneira, mas com menos pessoal. **A reengenharia consiste em mudar o trabalho que é feito.** No longo prazo, o *downsizing* ou *rightsizing* minam a confiança dos trabalhadores na organização;
- **reorganização, des-hierarquização ou nivelamento de uma organização.** A incidência na reengenharia é sobre os processos e não sobre as estruturas; e
- também **não se identifica com a TQM**, embora ambas compartilhem alguns temas: importância dos processos, necessidade dos processos e necessidades dos clientes. Mas os dois programas distinguem-se fundamentalmente: a TQM trabalha dentro de processos existentes e procura melhorias graduais; e a Reengenharia, mudança revolucionária.

Reengenharia num contexto de mudança

A Reengenharia tornou-se moda enquanto a mudança adquire um ritmo mais acelerado para o qual contribuem o aumento do número de clientes, a globalização dos negócios, a redução do ciclo de vida dos produtos e a rápida mudança tecnológica. Em segundo lugar, mudança deixa de ser exceção tornam-se obsoletas, pois deixa de ter sentido a produção em massa para a qual estavam preparadas. Em terceiro lugar, os clientes ganham poder, o que é facilitado pela maior disponibilidade da informação, podendo escolher entre mais alternativas num mercado fragmentado; por outro lado, apresentam novas exigências face aos produtos ou serviços que melhor servem os seus anseios. Em quarto lugar, instala-se a crise, porquanto as organizações não se adaptaram às mudanças que as rodeiam e em muitos casos falharam, pois se exige rapidez de resposta e flexibilidade: finalmente, é requerido um melhor desempenho, designadamente em termos de qualidade, sendo eliminadas as organizações que não o conseguem; verifica-se ainda uma expansão geográfica, e aumento da complexidade e diversificação da concorrência, para a qual também contribui a tecnologia.

Confronto com abordagens clássicas

A Reengenharia baseou-se claramente na cultura e no modelo de gestão americana, estando assim associada à idéia de estarmos na presença de métodos ou técnicas que poderão fazer ressuscitar os bons tempos econômicos do passado dos EUA, exigindo-se empenhamento individual – como se cada empregado pudesse ser um soldado, lutando pela sua empresa – e lealdade a um ideal materializado num novo estilo de vida, aspectos que não poderiam supostamente obter-se facilmente noutras culturas.

Como dissemos, é de algum modo o resultado da evolução da gestão americana. Assim relativamente ao taylorismo, embora se apresente com opositor deste, insistindo nos processos e não nas tarefas, significa para muitos um *neotaylorismo*.

Por outro lado, vai buscar na Escola das Relações Humanas a eliminação de algum controle, o incremento da iniciativa individual, o *feedback* aos trabalhadores sobre o desempenho e atribuição de novas tarefas mais complexas. Finalmente, vai buscar na corrente sócio-técnica a noção de sistema.

Implementação da Reengenharia

A implementação da Reengenharia, enquanto processo de mudança, depende da observação dos seguintes passos:

- as unidades de trabalho mudam de departamento funcionais para equipas de processos;
- os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- os papéis das pessoas mudam – de controlados para autoridades;
- os critérios das promoções mudam – do desempenho a habilidade;
- os valores mudam – de protetores para produtivos;
- os gestores mudam – de supervisores para instrutores;
- as estruturas organizacionais mudam – de hierárquicas para niveladas; e

- os executivos mudam – de controladores de resultados para líderes.

Esse processo de implantação da mudança acaba promovendo a transição de velhas para novas regras, conforme pode ser visto no quadro 10:

Velha Regra	Ruptura/transição	Nova Regra
A informação pode aparecer apenas num local em cada momento	Bases de dados partilhadas	A informação está disponível simultaneamente em todos os locais que a necessitam
Só os especialistas podem realizar trabalho complexo	Administradores especialistas em cada área têm prioridade sobre os generalistas	Administradores generalistas em vez de especialista
A empresa deve optar entre a centralização e a descentralização	Redes de telecomunicações	A empresa pode beneficiar-se simultaneamente da centralização e da descentralização
Os gestores tomam todas as decisões	<i>Software</i> de apoio à decisão (acesso à base de dados, <i>software</i> de suporte)	A tomada de decisão é parte do trabalho de todos os profissionais
Os profissionais de campo precisam de instalações onde possam receber, armazenar, atualizar e transmitir informação	Computadores portáteis e sistemas sem fios de comunicação de dados	Os profissionais de campo podem enviar e receber informação onde quer que se encontrem
O melhor contato com um cliente potencial é o contato pessoal	Contato via Internet	O melhor contato com um cliente potencial é o contato eficaz
É necessário descobrir	Identificação automática e	As coisas informam-nos

onde estão as coisas	tecnologia de localização	onde elas estão
Os planos são revistos periodicamente	Computadores de alta performance	Os planos são revistos instantaneamente

Quadro 10: Regras da Reengenharia.

Fonte: Adaptado de Michael Hammer e James Champy (1993).

Em suma, para muitos autores a Reengenharia não passa de um *neotaylorismo* que não resolve os problemas das empresas. Estas se iludem com tentativas de reestruturação, vendo o tempo fugir e sucessivas oportunidades serem perdidas. Além disso, o resultado tem sido sistematicamente a redução de pessoal, o que baixa o moral da organização. Na verdade, a preocupação fundamental da maioria das empresas parece que tem sido com a diminuição de custos e não com dar um salto rumo ao futuro.

Reinvenção

Enquadramento geral

O conceito de **Reinvenção** foi desenvolvido por David Osborne e Ted Gaebler em *Reinventing Government: How the Entrepreneurial spirit is Transforming Government* (1992). Trata-se de um conceito que, nos Estados Unidos, influenciou de forma significativa a mais recentes tentativas de reforma administrativa.

O que caracteriza a Reinvenção é uma ruptura em relação ao paradigma do **Estado-administrador** vigente ao longo dos últimos 200 anos (o **paradigma burocrático**) para dar lugar à **Administração pública empresarial**. Na verdade, apesar das várias e sistemáticas tentativas, sempre a visão taylorista e burocrática foi dominante na Administração pública americana, a partir da dicotomia Política/Administração que não mais existe.

Caracterização da Reinvenção

Segundo Osborne e Gaebler:

- a boa gestão não molda o seu comportamento por regras, mas dá prioridade à obtenção de resultados;
- a boa gestão aposta na satisfação dos clientes e por isso cria mecanismos de conhecimento permanente e rigoroso da sua opinião e vontade;
- a eficácia pode ser conseguida, eliminando a concentração e centralização de poderes, permitindo que as pessoas entrem cada vez mais em contato com os problemas e tenham cada vez maior capacidade de decisão; e
- a boa gestão exige contínua reinvenção de métodos, recorrendo, por exemplo, à reengenharia de processos e à avaliação rigorosa de resultados.

Osborne e Gaebler, por outro lado, mostram numerosos exemplos de fazer melhor, de forma criativa e inovadora e com cada vez menos recursos, apresentando vários princípios:

- devem ser experimentadas alternativas ao sistema tradicional de prover serviços públicos com as PPP – Parceria Público/Privado.
- deve ser incentivada a competição entre serviços;
- as equipas de gestão devem ser dotadas de mais poder e responsabilidade;
- devem ser reduzidos drasticamente as regras e os regulamentos;
- a avaliação da *performance* (desempenho obtido) deve ser orientada para *outputs* e não para *inputs*;
- a administração deve ganhar dinheiro pelos serviços prestados;
- a administração deve adotar uma perspectiva de mercado;
- os clientes são consumidores;
- descentralização, gestão participada, círculos de qualidade, programas de formação; e
- a prioridade deve ser a prevenção.

Em resumo, este movimento – que significa, no fundo, a importação de princípios, técnicas e processos a fim de substituir a gestão burocrática pela gestão empresarial – ficou conhecido na Europa por *New Public Management* (A nova gestão pública), tendo começado no princípio dos anos oitenta; criou-se a convicção de que o modelo burocrático, típico das organizações públicas, é gerador de ineficiência e disfunções, pelo que a reforma administrativa devia implicar na adoção de modelos e técnicas de gestão empresarial; ainda segundo vários autores (ver Peters e Waterman, 1989), os gestores públicos são, no sentido, burocratas, sendo a verdadeira gestão a gestão privada. O paradigma gerencial vê nas burocracias públicas um excessivo formalismo que paralisa as organizações, as quais ignoram os resultados e os clientes para insistirem no cumprimento de regras.

Transferência do conceito de reinvenção para as organizações empresariais

O conceito de Reinvenção foi adotado pela gestão empresarial com um sentido diferente daquele que explicamos atrás. Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, denominado *The Reinvention Roller Coaster. Risking the Present for a Power Future*, Tracy Goss, R. Pascale e A. Athos sublinham que reinvenção não é mudar o que existe, mas criar o que não existe. A preparação para o futuro supõe não a reestruturação e a cura de sintomas, mas a reinvenção das organizações.

Tom Peters, em *Liberation Management* (1993), insiste na mesma idéia de que não basta utilizar uma nova técnica seja ela a TQM ou a Reengenharia; é necessário reinventar as organizações e reescrever o livro das normas todos os dias.

Em conclusão, muito recentemente esses paradigmas de mudança – TQM, Reengenharia e mesmo a Reinvenção – vêm sendo criticados enquanto o que importa não é reestruturar, adequar, mas criar o futuro, para o que é necessário ter uma visão, não bastando a estratégia (G. Hamel e C. K. Prahalad, 1994).

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Manuel Lopes. **A Reengenharia dos Processos de Negócio**. Lisboa: Texto Editora, 1995.

BENNIS, Warren. **Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Spencer. **The One-minute Manager**. New York: Morrow, 1982.

BULLOCK, R. J.; BATTEN, D. It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. **Group Organization Studies**, Dec.: 383-412. 1985.

CHAMPY, James. **Reengineering Management – The Mandate for New Leadership**, New York: Harper Business, 1995.

CROSBY, Philip. **Quality is Free**. New York: McGraw-Hill, 1980.

DEMING, W. Edwards. **Out of Crisis**. Boston, MA: MIT Press, 1986.

DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1983.

FREIRE, Adriano. **Gestão Empresarial Japonesa: Lições para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1955.

FRENCH, Wendell L. Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. **California Management Review**, 1969. v. 12:22-34.

FRENCH, Wendell L.; BELL, Cecil H. **Organizations Development**. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, 1984.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for Future**. Harvard Business Review, 1994. Julho/Agosto: 122-128.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering The corporation – A Manifesto for Business Revolution**. London: Harper Collins Publishers, 1993.

HAMMER, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**, 1990. Junho.

_____. **Beyond Reengineering**, New York: Harper Collins, 1996.

HANDY, Charles. **The Making of Managers**. Sheffield: MSC, 1987.

ISHIKAWA, Kaoru. **What is Total Quality Control?** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1985.

- JURAN, Joseph M. **Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 1954.
- KANTER, Rosabeth. **When Giants Learn to Dance: Mastering the challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s**. London: Unwind, 1989.
- KOVÁCS, Ilona. Tendências de Transformação Tecnológica e Organizacional nas Empresas: A Emergência de Novos Sistemas Produtivos. **Economia e Sociedade**, 1989. n. 1, Nov.: 39-66.
- LEWIN, Kurt. **Group Decisions and Social Change**. In G. e Swason, T. M. Newcomb and E. L. Hartley (eds) *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rhinehart and Winston, 1958.
- LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.
- _____. **Le Pouvoir dans les Organizations**. Montréal: Organizations/Agency d'Arc, 1986.
- _____. **Mintzberg on Management**. New York: Free Press, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government**. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Comp, 1992.
- OHNO, Taiichi e MITO, Setsue. **Just in time for today and tomorrow, Productivity Press, Cambridge**. Masschussets and Norwalk, Connecticut, 1988.
- PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **The Art of Japanese Management: Applications for American Executives**. New York: Warner Books, 1981.
- PETERS, Thomas, WATERMAN JR., Robert. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. London: Harper & Row, 1989.
- PETERS, Tom. **Liberation Management**. New York: A Knoph, 1993.
- RELATÓRIO SOBRE O ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AMERICANA. **Reinventar a Administração Pública**. Lisboa: Quetzal Editors, 1994.
- SCHEIN, Edgar H. **Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants**. MA: Addison-Wesley Pub Co, 1987. v. 2.

TAGUCHI, Genichi. **Introduction to off-line quality control Systems**. Japan: Industrial Quality Control Association, 1980.

TASCHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjamim; OLIVEIRA ROCHA, José Antônio. **Gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOMASKO, Robert. **Downsizing**: Reshaping the Corporation a for the Future. New York: Amacom, 1992.

TRACY, Goss; PASCALE, Richard; ATHOS, Anthony. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for the Powerful Future. **Harvard Business Review**: 1993. Nov/Dez.