

Francisco Paulo Melo Neto

Volume 3

2ª edição

História do Pensamento Administrativo





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

História do Pensamento Administrativo

Volume 3

Francisco Paulo Melo Neto

2ª edição



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**



**Ministério
da Educação**



Apoio:



Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Francisco Paulo Melo Neto

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Marcelo Bastos Matos

Maria Angélica Alves

COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Débora Barreiros

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Letícia Calhau

REDATOR FINAL

Gisèle Bessa

Luciana Messeder

Solange Nascimento

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Diana Castellani

Elaine Bayma

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d'Aguiar Silva

ILUSTRAÇÃO

Sami Souza

CAPA

Sami Souza

PRODUÇÃO GRÁFICA

Oséias Ferraz

Verônica Paranhos

Copyright © 2007, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

M528h

Melo Neto, Francisco Paulo.

História do pensamento administrativo. v. 3 / Francisco Paulo Melo Neto – 2. ed. - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

298p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-475-2

1. Administração. 2. Ética empresarial. I. Título.

CDD: 650.01

2010/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

História do Pensamento Administrativo

Volume 3

SUMÁRIO

Aula 21 – As teorias e modelos de ética empresarial	7
Aula 22 – Os novos modelos de gestão da responsabilidade social corporativa.....	39
Aula 23 – A era dos gurus: os novos estudos sobre excelência empresarial	67
Aula 24 – A escola da reengenharia: as idéias de Hammer, Champy e Davenport	89
Aula 25 – A escola futurista: os estudos de Toffler, Naisbitt e Popcorn.....	115
Aula 26 – As teorias e modelos sobre o binômio trabalho/empregabilidade.....	141
Aula 27 – A escola de gestão do conhecimento e do capital intelectual nas organizações.....	171
Aula 28 – A escola da inteligência: da inteligência competitiva à inteligência emocional e espiritual.....	199
Aula 29 – A escola da criatividade e inovação organizacional	223
Aula 30 – A corporação virtual e os novos modelos organizacionais e de gestão empresarial	259
Referências	287

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

As teorias e modelos de ética empresarial

AULA 21

Metas da aula

Apresentar os conceitos de ética, ética empresarial e responsabilidade social corporativa e demonstrar suas aplicações no mundo dos negócios.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 aplicar os conceitos das duas éticas de Weber;
- 2 descrever as responsabilidades de uma empresa;
- 3 avaliar o desempenho de uma empresa diante de crises, com base nos seus diversos níveis de responsabilidades;
- 4 analisar o processo de decisão e gerenciamento de uma cultura ética na empresa.

Pré-requisito

Para compreender melhor esta aula, releia a Aula 19 (As teorias e modelos de empreendedorismo corporativo e social), sobretudo o item referente ao empreendedorismo social.

OS CONCEITOS DE ÉTICA EMPRESARIAL

Quando o economista **MILTON FRIEDMAN**, prêmio Nobel de Economia em 1976, publicou seu famoso artigo intitulado “A responsabilidade social dos negócios é aumentar seus lucros”, na edição do jornal *New York Times* de 16 de setembro de 1970, teve início o debate sobre a dimensão ética da atuação das empresas. A idéia de lucro, vista por muitos puristas como algo anti-social e antiético, foi enaltecida por Friedman como a verdadeira função social da empresa, que é gerar riqueza. Sendo lucrativa, a empresa cria empregos, produz, paga impostos e gera bem-estar para a sociedade.

MILTON FRIEDMAN (1912-2006)

Influente economista norte-americano, é considerado o pai da Escola de Chicago de Economia, conhecida pela visão livre mercado, que associa o aumento da emissão de dinheiro à elevação da inflação. “Inflação é sempre e em todo lugar um fenômeno monetário”, disse ele. Defendeu a liberdade individual e a convicção de que o livre mercado era a melhor forma de enriquecer os indivíduos. Suas mais conhecidas obras são *Capitalismo e Liberdade*, 1962; *Livre para Escolher*, 1980; e *Uma História Monetária dos Estados Unidos*, 1867-1960. Para Friedman, a solução para os problemas de uma sociedade é dada por um sistema de competitividade e liberdade absoluta. Combateu o Programa de Reconstrução do New Deal, nos anos 1930, implantado pelo governo Franklin Delano Roosevelt (1933-1945) para tirar os Estados Unidos da Grande Depressão por ser intervencionista e pró-sindicatos. Friedman era contra o salário-mínimo, que na sua opinião alterava artificialmente o valor da mão-de-obra pouco qualificada. Também se opunha a qualquer piso salarial, pois oneravam os custos produtivos, gerando alta de preços e inflação.

New Deal



Figura 21.1: Família desempregada, vivendo em condições miseráveis na Califórnia, durante a Grande Depressão.

Fonte: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ed/3c29107v.jpg>

Na década de 1930, os Estados Unidos sofreram com a Grande Depressão, uma grande crise econômica que durou até a Segunda Guerra Mundial. O New Deal (1933-1937) foi uma série de programas implantados pelo governo de Franklin Delano Roosevelt, que acreditava que o estado deveria ser o principal responsável pela solução dos problemas da população e da economia do país. Esses programas forneceriam ajuda social às famílias e pessoas que necessitassem, forneceriam empregos através de parcerias entre o governo, as empresas e os consumidores. O governo e o Congresso reformaram o sistema econômico e governamental americano, de modo a evitar que uma recessão deste gênero ocorresse futuramente.

De acordo com a Teoria Clássica, a maximização dos lucros é a principal finalidade de uma empresa. Modernamente, a atividade empresarial passou a adotar uma atitude mais responsável com relação ao ambiente social de onde está instalada, a partir do conceito de que a empresa não é apenas um negócio. Uma nova conduta ética passou, então, a fazer parte do campo dos negócios: a ética empresarial.



Figura 21.2: Poluição do ar e da água: consequências da irresponsabilidade de empresas com relação ao meio ambiente.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/223080>; <http://www.stockxpert.com/browse.phtml?f=view&iid=470402>

Para que você entenda melhor o que é ética empresarial, relembre alguns conceitos sobre ética. Veja agora algumas definições:

Podemos definir ética como o estudo da conduta humana, com ênfase na determinação do que é certo e do que é errado. Para o jurista Miguel Reale, “ética é a ciência normativa dos comportamentos humanos”. O especialista em Direito Tributário, Ives Gandra Martins, defende que “ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade do trabalho humano, ou seja, considera os atos humanos como bons ou maus”. O professor de Administração e autor de vários livros, Antonio Cesar Amaru Maximiniano, entende que

ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações, que dispõe sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo, levando-se em consideração os entendimentos presentes na sociedade ou em agrupamentos sociais particulares.

O campo da ética empresarial refere-se ao conjunto de princípios e padrões que orientam o comportamento do mundo dos negócios. As empresas, em sua busca incessante pelo lucro e por seus objetivos,

devem respeitar princípios morais e éticos, sobretudo no relacionamento com os seus empregados, clientes, fornecedores, acionistas, governo e sociedade.

O conceito de responsabilidade social de uma empresa pode ser traduzido como o compromisso que a empresa tem com a sociedade. Ele inclui responsabilidades econômicas (produzir bens e serviços de que a sociedade necessita), responsabilidades legais (cumprir as leis), responsabilidades éticas (conjunto de comportamentos ou atividades que a sociedade espera da empresa) e responsabilidades filantrópicas (conjunto de ações sociais desenvolvidas pela empresa em benefício da sociedade).

Como você pode ver, a responsabilidade ética é uma modalidade de responsabilidade social. Ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. A responsabilidade social corporativa ou empresarial consiste na obrigação da empresa de maximizar o efeito de suas ações sociais junto aos empregados, clientes, fornecedores, proprietários, governo e sociedade.

Veja algumas definições de ética empresarial:

“É o comportamento da empresa quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade” (Moreira).

“É a busca do interesse comum, ou seja, do empresário, do consumidor e do trabalhador” (Denny).

“Compreende os princípios e padrões que orientam o comportamento do mundo dos negócios” (Ferrel).

Após os escândalos das grandes empresas americanas, como a Enron, a WorldCom e a Arthur Andersen, que faliram em um turbilhão de denúncias de corrupção e falsificação de balanços, a ética empresarial tornou-se o novo “mantra” no mundo dos negócios. A ética tornou-se o principal objetivo de qualquer empresa.

O comportamento ético empresarial, baseado em valores-chave como honestidade, transparência, verdade e justiça, passou a ser uma das principais preocupações de qualquer dirigente. Gerenciar uma empresa com base nesses valores e princípios éticos e exigir de todos os funcionários e parceiros uma conduta ética tornaram-se o novo desafio

das empresas líderes de mercado. Em termos mais gerais, o conceito de ética empresarial passou a significar a busca da transparência nas relações e preocupação com impacto das atividades na sociedade.

AS TEORIAS SOBRE OS PRINCÍPIOS ÉTICOS

Os conceitos de ética e ética empresarial lidam com princípios, regras e comportamentos humanos que visam o bem comum, o certo, o bem proceder, o interesse comum do empresário, do consumidor e do trabalhador. Mas, afinal, de onde vêm os princípios, regras e padrões morais e éticos? Há diversas teorias sobre os princípios éticos e por meio delas é possível conhecer a origem e a natureza desses princípios:

- Teoria fundamentalista: os princípios éticos advêm de fontes externas ao ser humano. Pode vir de outra pessoa, de um livro (por exemplo, da Bíblia), de um conjunto de regras etc.
- Teoria utilitarista: os princípios éticos devem ser elaborados no critério do maior bem para a sociedade como um todo. É o que afirmam os representantes desta teoria: Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873).
- Teoria kantiana: baseada nas idéias de Emanuel Kant (1724-1804). Para ele o conceito ético advém do fato de que cada um deve se comportar de acordo com os princípios universais.
- Teoria contratualista: como afirmam John Locke (1632-1704) e Jean Jacques Rousseau (1712-1778), “o ser humano assumiu com seus semelhantes a obrigação de se comportar de acordo com as regras morais para poder conviver em sociedade”.
- Teoria relativista: defende a idéia de que cada pessoa deve decidir o que é certo ou errado com base em seus valores e convicções, e em sua própria concepção sobre o bem e o mal.

A VISÃO DE MAX WEBER

Para Weber, existem duas éticas: a ética da convicção (deontologia – estudo dos deveres) e a ética da responsabilidade (teleologia – estudo dos fins humanos).

A ética da convicção se baseia na adoção de valores e normas previamente estabelecidos, que moldam o comportamento das pessoas. Tais valores e princípios correspondem às normas morais estabelecidas,

cujas máximas são "respeite as regras, haja o que houver", ou as ideais morais, que pregam "o sonho antes de tudo". Esse é o caso do pacifista que prega a paz porque sonha com um mundo em paz.

Já a ética da responsabilidade parte do pressuposto de que "cada um é responsável por aquilo que faz". Qualquer ato é considerado bom ou mau, em função dos efeitos que produz.

Atividade 1

Um dilema ético de Borba



Carlos Borba foi nomeado diretor do Hospital Militar da Base Aérea de Arapongas, em Goiás. Orgulhoso de sua patente, pois fora promovido recentemente a coronel, Borba prometeu, em seu discurso de posse, modernizar o hospital e adotar uma gestão profissional. Sob aplausos das autoridades presentes, encerrou o seu discurso dizendo-se confiante no sucesso de sua gestão.

Em seu primeiro dia de trabalho, foi surpreendido com uma manifestação popular nas imediações do hospital. Eram mais de duzentas pessoas que reivindicavam a extensão dos serviços médicos para a população local, pois não havia hospital e posto de saúde na cidade.

Borba reuniu-se com as lideranças locais, ouviu suas reivindicações e prometeu uma decisão em pouco tempo. Em conversa telefônica com o brigadeiro Teófilo Bastos, diretor do Departamento Médico da Aeronáutica, relatou o problema e externou sua opinião favorável à abertura do hospital para atender a população local. Ouvia como resposta um singelo "não". Bastos afirmou que o regulamento não permitia o atendimento de civis nas unidades militares. Tal serviço era exclusivo dos militares e seus familiares.

Pensativo e decepcionado, Borba viu-se diante do seguinte dilema: cumprir o regulamento, seguir suas prescrições e acatar a ordem que lhe foi dada ou estender os serviços médicos para todos por estar consciente da necessidade de atendimento médico da população local e, certo de que se nada fizesse, haveria doenças e possivelmente mortes entre os civis. Com base no princípio de Weber sobre as duas éticas, explique o dilema de Borba. E você, que decisão tomaria?

Resposta Comentada

Ao propor a extensão dos serviços médicos à população local, Borba agiu de acordo com a ética da responsabilidade, em que qualquer ato é considerado bom ou mal em função dos efeitos que produz. Sua intenção

se baseou em princípios morais que o faziam crer que essa era a melhor solução para a população.

No entanto, como militar, foi educado para seguir regras, haja o que houver. Por outro lado, sabia que se sentiria responsável pelos efeitos que tal decisão teria junto à comunidade. O aumento dos casos de doenças e de mortes o fariam sentir-se culpado. Seu dilema pode ser assim explicado: uma decisão com base na ética da convicção o levaria ao segmento das ordens e do regulamento, mas seus efeitos poderiam ser prejudiciais à população. Se decidisse a favor da população, sua decisão seria tomada com base na ética da responsabilidade, mas conseqüentemente, o levaria a desobedecer ordens e possivelmente ser punido pelos seus superiores.

O QUE É UMA QUESTÃO ÉTICA

Uma questão ética é um problema, situação ou oportunidade que exige da pessoa ou da empresa uma escolha entre o certo e o errado, o ético e o antiético. A questão ética surge em decorrência de choque de interesses, objetivos conflitantes, confronto de valores e de princípios.

Veja este exemplo de conflito: uma empresa que não aumenta os salários de seus empregados porque não quer diminuir seus lucros. Decide, também, não melhorar a qualidade de seus produtos e serviços porque não deseja aumentar seus custos, mesmo diante das reclamações e apelos dos clientes. Agora imagine a seguinte situação: os empregados são proibidos de receber presentes e “propinas” dos fornecedores, e estes não aceitam tal proibição e valem-se de práticas de suborno para obter ganhos adicionais.

Nesses casos, os conflitos éticos surgem no âmbito dos conflitos de interesses, promoção da honestidade e equidade, comunicações e relacionamentos.

Honestidade (veracidade, integridade e confiabilidade) e equidade (ser justo e imparcial) são qualidades morais exigidas de todas as pessoas que trabalham na empresa, principalmente de seus executivos e gerentes. Quando estes não possuem essas qualidades éticas, surgem conflitos.

A comunicação (transmissão e compartilhamento de informações) também pode representar um campo fértil para os conflitos éticos. Gerentes que sonegam informações a seus empregados; empresas que

STAKEHOLDERS

O termo foi criado para designar todos que são influenciados pelas ações de uma organização. Os envolvidos nesse processo podem ser clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade etc. O processo em questão pode ser temporário (projeto) ou duradouro (negócio de uma empresa ou missão de uma organização sem fins lucrativos).

negam informações relevantes a seus clientes e desprezam reclamações de fornecedores que se sentem lesados; campanhas publicitárias enganosas, com falsas mensagens sobre produtos, suas propriedades, preços e desempenho são exemplos de práticas comuns de conflitos na área de comunicação das empresas.

Os relacionamentos envolvem o comportamento da empresa em contato com seus *STAKEHOLDERS*. Podemos citar, como exemplo, as empresas que sonegam impostos; além de comprometerem a sua relação com o governo, criam um conflito ético, pois prejudicam sua imagem e entram no cadastro de empresas devedoras. E também as empresas que são alvo de denúncias de seus clientes e fornecedores por práticas antiéticas servem de exemplo para os conflitos devido a relacionamentos.

O CONCEITO DE EMPRESA ÉTICA

Uma empresa ética alia o discurso à prática ética. Coloca em prática os seus princípios éticos mesmo quando isso possa vir a gerar prejuízos, reduzir sua lucratividade, abandonar mercados e não atender a certos clientes.

Veja alguns exemplos de comportamentos éticos empresariais citados na revista *Exame* de 14/5/2003:

- a multinacional americana Cummins, fabricante de motores a diesel, perdeu 4 milhões de dólares ao deixar de vender suas peças na Colômbia por suspeitar que o comércio estava sendo utilizado para a lavagem de dinheiro do tráfico de drogas;
- a empresa paulista Argos, que integra cadeias de suprimentos para exportar peças de tecnologia, decidiu não vender para clientes que produzem equipamentos militares;
- a CPFL, companhia de energia com sede em Campinas (SP), decidiu não reduzir seu quadro de pessoal durante a crise de racionamento de 2001, quando o governo autorizou um reajuste de tarifas bem abaixo do esperado.

Para o professor de ética empresarial, Robert Henry Srour, a empresa ética é aquela que subordina suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética, e age de forma socialmente responsável. Ele

aponta as vantagens obtidas pela empresa que age dessa forma: melhores resultados, em longo prazo, pelo aumento de sua competitividade e fortalecimento de sua imagem perante o público.

A ALCOA, que atua no setor de mineração, foi escolhida como líder da ética 2005 pela Covalence Ethical, instituição suíça que avalia as empresas no campo da reputação ética. A empresa obteve o 8º lugar na categoria 'mais ética' e o 3º lugar na categoria de 'maior progresso ético' (Fonte: *Gazeta Mercantil*, 23.01.06, p. A-2). Em entrevista a jornais, o CEO – Chief Executive Officer (Diretor Executivo) da empresa, Alain Belda, afirmou que tal reputação ética é fruto dos importantes valores que nos orientam no tratamento de funcionários, *stakeholders*, clientes e comunidades. Para o CEO da empresa, os princípios éticos expressos nos valores empresariais constituem o principal motivo do sucesso da empresa no campo da gestão ética.

Atividade 2



Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=5049>

Leia os dois casos que envolveram questões éticas na indústria farmacêutica Johnson & Johnson:

Caso 1. Em 1982, a Johnson & Johnson, fabricante do remédio Tylenol, líder de vendas e com 37% de participação no mercado de analgésicos, foi denunciada porque seis pessoas morreram ao ingerir o medicamento na cidade de Chicago (EUA). A empresa imediatamente parou a produção do Tylenol e recolheu 31 milhões de frascos da farmácia ao custo de 100 milhões de dólares. Após as investigações, descobriu-se que o produto havia sido sabotado por alguém que tivera colocado cianeto nos frascos do remédio e depois os devolvera às prateleiras das farmácias. Descoberta a sabotagem, a empresa veio a público para prestar esclarecimentos e indenizou as famílias das vítimas. Em pouco tempo o Tylenol voltou ao mercado e recuperou suas vendas.

1. Por que mesmo não sendo diretamente responsável pela sabotagem do remédio, a Johnson & Johnson decidiu indenizar as famílias das vítimas?

Caso 2. Em 1995, a Johnson & Johnson cometeu um deslize ético ao eliminar documentos que a incriminavam num processo de investigação federal que apurava se a companhia estava promovendo ilegalmente o remédio Retin-A, indicado no tratamento de acne, para que fosse usado como removedor de rugas (Fonte: COHEN, David. Os dilemas da ética. revista *Exame*, 14.05.2003, p. 40).

2. Analise os dois casos e descreva cada um dos conflitos éticos enfrentados pela Johnson & Johnson no âmbito da honestidade, equidade, comunicação e relacionamento.

Respostas Comentadas

1. A decisão de indenizar as vítimas, mesmo não sendo a responsável pela sabotagem, foi tomada pela empresa para não enfraquecer sua imagem junto aos consumidores e garantir a competitividade do medicamento no mercado.

2. Na primeira situação, a Johnson & Johnson não relutou em retirar o produto do mercado mesmo incorrendo em grandes prejuízos. Nesse caso prevaleceu o compromisso ético da empresa em assegurar a integridade dos seus clientes em detrimento da maximização do seu lucro. Dessa forma agiu com honestidade. A empresa também assumiu uma postura de total transparência no episódio ao admitir o fato publicamente, evitando, assim, conflito no âmbito da comunicação de informações e no do relacionamento com os stakeholders.

No segundo caso, a empresa tentou evitar os conflitos de comunicação e relacionamento de forma desonesta. Ao destruir as evidências de campanha publicitária ilegal, a Johnson procurou se afastar de uma imagem negativa para não enfraquecer sua boa reputação.

A ÉTICA EMPRESARIAL COMO DILEMA

O exercício da ética implica muitos dilemas para a empresa. Veja a seguir os problemas mais frequentes:

- os objetivos da empresa de maximizar seu lucro colidem com os objetivos dos funcionários de obter a maior remuneração possível;
- o desejo da empresa de obter maiores margens de lucro na venda de seus produtos e serviços se opõe ao desejo dos consumidores de ter produtos e serviços baratos;
- o objetivo de vender cada vez mais se choca com o objetivo dos clientes de serem bem atendidos, em especial por empresas não-éticas;

- o objetivo de seguir rigidamente a legislação vigente colide com a possibilidade da empresa de utilizar expedientes táticos para burlar a lei e diminuir seus custos.



Se você quiser conhecer dois estudos de caso sobre ética empresarial, consulte o *site* <http://www.eticaempresarial.com.br/estudocaso.asp>
Caso você queira realizar um 'Teste de Ética', acesse o *site* www.eticaempresarial.com.br/testeetica.asp

O CÓDIGO DE ÉTICA

De forma genérica, um Código de Ética é um acordo explícito entre os membros de um grupo social, que pode ser formado por integrantes de uma categoria profissional, uma associação civil, um partido político, componentes de uma corporação etc. Numa empresa, o Código de Ética é o documento principal da gestão da ética e da responsabilidade social na empresa. Inclui declarações formais relativas às expectativas da empresa acerca das atitudes dos empregados, fornecedores, clientes, prestadores de serviços e demais parceiros em matéria de conduta. É o meio utilizado pela empresa para informar aos seus empregados os tipos de comportamento aceitáveis ou impróprios, e tem como objetivo fazer cumprir os valores, regras, políticas e procedimentos que sustentam um clima ético na empresa.

Como instrumento de realização dos princípios, visão e missão da empresa, serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa no relacionamento com seus diversos públicos.

Dentre as suas vantagens destacam-se as seguintes:

- ✓ melhora a imagem da empresa;
- ✓ cria vínculos de aceitação e colaboração mútua com os seus diversos públicos-alvo;
- ✓ estimula o comprometimento dos funcionários e parceiros;
- ✓ permite a uniformização dos critérios para tomada de decisões;

- ✓ serve de respaldo para a solução de conflitos;
- ✓ traz harmonia, ordem e tranquilidade;
- ✓ contribui para o alcance da missão e visão da empresa.



Em 1943, Robert Wood Johnson, filho do fundador da Johnson & Johnson, elaborou em uma página a carta de princípios da empresa, que chamou de Nosso Credo. Nela, definiu a responsabilidade da companhia para com seus consumidores, empregados, comunidade e acionistas. O texto defende que a empresa deve ir além da simples fabricação e venda de seus produtos e aborda temas como o meio ambiente e responsabilidade social.

O endereço para ler o documento na íntegra é http://www.jnjbrasil.com.br/noticia_full.asp?noticia=156&item=5

Em dezembro de 2005, a Revista *Exame* divulgou os dados de uma pesquisa sobre fraudes nas empresas brasileiras: em 79% dos casos, a iniciativa de cometer a fraude nasce na própria empresa. Nesse mesmo ano, a PricewaterhouseCoopers realizou uma pesquisa sobre crimes econômicos em 34 países, inclusive o Brasil. Dentre as fraudes mais comuns foram identificadas a corrupção, o suborno, a manipulação de informações financeiras, a falsificação/pirataria e a apropriação de ativos; 45% das empresas consultadas disseram que já tinham sido alvos de fraudes.

A pesquisa da InterScience foi realizada no mês de junho de 2006 junto a 100 executivos de empresas brasileiras e obteve as seguintes conclusões: 97% dos entrevistados revelaram que não existe ética entre as empresas que adotam estratégias como maquiagem de embalagens, substituição de ingredientes e componentes de produtos entre outras. As estratégias mais criticadas foram: a substituição de ingredientes por similares (63%), maquiagem de embalagens com diminuição da quantidade (61%), inclusão de taxas e serviços não solicitados no valor do produto (32%), emissão de juros em parcelamento (23%) e propaganda enganosa (21%).

(Fonte: A ética nas empresas. Revista *Carta Capital*, 28.06.2006, p. 64).

Leia a seguir, o exemplo do Código de Ética da Petrobras.

Sistema Petrobras

Objetivos do Código de Ética

- Ser uma referência, formal e institucional, para a conduta pessoal e profissional de todos os empregados do Sistema Petrobras, independentemente do cargo ou função que ocupem, de forma a tornar-se um padrão de relacionamento interno e com os seus públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sindicatos, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços, concorrentes, sociedade, governo e as comunidades onde atua.

- Viabilizar um comportamento ético pautado em valores incorporados por todos, por serem justos e pertinentes.
- Reduzir a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos.
- Fortalecer a imagem do Sistema Petrobras e de seus empregados junto a seus públicos de interesse.

Princípios Éticos

- A honestidade, a dignidade, o respeito, a lealdade, o decoro, o zelo, a eficácia, a transparência e a consciência dos princípios éticos são os valores maiores que orientam a relação do Sistema Petrobras com seus públicos de interesse.
- A atuação do Sistema Petrobras busca atingir níveis crescentes de competitividade e rentabilidade, sem descuidar da responsabilidade social, que é traduzida pela valorização de seus empregados, pela priorização às questões de saúde, segurança, preservação do meio ambiente, e por sua contribuição ao desenvolvimento das regiões ou países em que atua.
- As informações veiculadas, interna ou externamente pelo Sistema Petrobras devem ser verdadeiras, visando a uma relação de respeito e transparência com seus públicos de interesse.
- O Sistema Petrobras considera que a vida particular dos empregados é um assunto pessoal, desde que as atividades deles não prejudiquem a sua imagem ou os seus interesses.
- No Sistema Petrobras, as decisões contemplam a justiça, a legalidade, a competência e a honestidade.
- O Sistema Petrobras promove práticas de gestão que fortalecem a motivação, satisfação e comprometimento de seus empregados.
- O Sistema Petrobras tem por prática entender que, quando ocorre, o erro deve ser utilizado como fonte de aprendizado, oportunizando a eliminação das causas e evitando sua repetição.

<http://www.br.com.br/portalbr/calandra.nsf#http://www.br.com.br/portalbr/calandra.nsf/0/834948ADFC2764FF03256CDA006FA756?>}
OpenDocument (acessado em 15.11.2006).

OS ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DA ÉTICA NAS EMPRESAS

Para Laura Nash, que escreveu o livro *Ética nas empresas*, o gerenciamento da ética passa por três estágios:

- a ética do cumprimento (*compliance*);
- a ética da responsabilidade social (*social contract*); e
- a ética da informação e da tecnologia.

O primeiro estágio – a ética do cumprimento – teve início na década de 1970, quando as empresas multinacionais americanas foram submetidas a uma rigorosa legislação contra corrupção. Foram criadas penalidades para os dirigentes de empresas que cometessem práticas de suborno nos Estados Unidos e nos diversos países onde suas empresas atuavam.

O segundo estágio – a ética da responsabilidade social – ganhou força com as resoluções da ONU contra o *apartheid* (segregação racial na África do Sul), no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, e com os incidentes envolvendo as grandes empresas em diversos países (a Nestlé e a Shell, na África, a Union Carbide, na Índia, e o acidente do navio Exxon-Valdez, na Antártida) e com os escândalos da Bolsa de Nova York. Em 2000, a ONU lançou o Pacto Global pela Responsabilidade Social (Global Compact). A partir daí, as empresas expandiram suas ações sociais e estreitaram suas relações com seus diversos públicos-alvo.

O derramamento de óleo do petroleiro Exxon-Valdez no mar foi um dos maiores desastres ecológicos do mundo. Ocorreu em março de 1989, em uma área remota da Antártida, com acesso apenas por helicóptero ou barco. Devastou grande parte da fauna e flora da região. O nome Esso, que você tão bem conhece, é a marca internacional da ExxonMobil.



Figura 21.3: Pássaros mortos no óleo derramado pelo petroleiro Exxon-Valdez na Antártida; Uso de água quente em alta pressão para a limpeza das margens; O petroleiro Exxon-Valdez, da ExxonMobil, que derramou 11 milhões de galões de óleo no mar.

Fontes: http://en.wikipedia.org/wiki/Image:EVOSWEB_013_oiled_bird3.jpg
<http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Exval.jpeg>
http://en.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez_oil_spill#Cleanup_measures



O regime de segregação racial (*apartheid*) na África do Sul, que durou de 1948 a 1990, implantou várias leis que separavam cidadãos pela cor da pele. Se você quiser saber mais sobre essa política, acesse o endereço <http://pt.wikipedia.org/wiki/Apartheid>



Figura 21.4: Nelson Mandela foi o principal líder anti-*apartheid* na África do Sul.

Fonte: http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Mandela_minus_Clinton.jpg

O terceiro estágio – a ética da informação e da tecnologia – começou na década de 1990, com a expansão da internet. Compreende as questões de roubo de senhas, programas pirateados, fraudes no campo do *e-commerce*, pornografia, atuação dos **HACKERS** e incentivo às práticas de violência.



Fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/image:lamoascii.png>

ANALISANDO A RELAÇÃO ENTRE ÉTICA E O DESEMPENHO DA EMPRESA

Frederick Reichheld, autor do livro *Princípios da lealdade*, estudou a relação entre a existência de um ambiente ético na empresa e os seus efeitos sobre o seu desempenho.

HACKERS

São indivíduos que modificam *software* de computadores para desenvolver funcionalidades novas ou aprimorar as antigas. Nesse sentido, os *hackers* seriam as pessoas que criaram a Internet, o Windows, o Linux e os especialistas em segurança das grandes empresas.

O termo se popularizou e passou a definir programadores inescrupulosos que utilizam a internet para violar de forma ilegal ou imoral sistemas alheios. O roubo de números de cartões de créditos, documentos confidenciais, códigos-fonte de projetos e *softwares* da empresa.

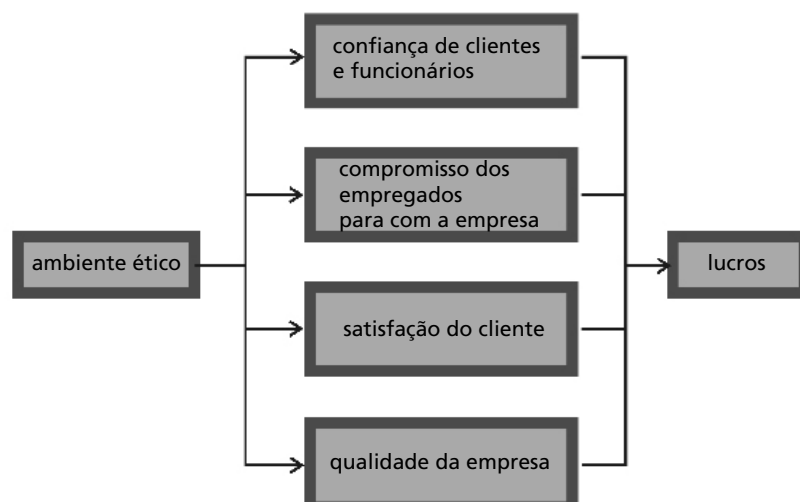
As informações podem ser obtidas por uma pessoa que invade um sistema sem a destruição de qualquer dado.



Figura 21.5: Para Frederick Reichheld, a lealdade é o combustível que impulsiona o sucesso financeiro, especialmente em períodos de incertezas.

Objetivando construir um ambiente ético, as empresas, segundo ele, devem atuar em quatro dimensões:

- confiança de clientes e funcionários: obter a confiança dos clientes e dos empregados, sendo estes últimos agentes geradores de confiança nos clientes;
- compromisso dos empregados para com a empresa: obter lealdade e compromisso dos empregados, recompensando-os pelo seu trabalho e dedicação e ajudando-os a crescer pessoal e profissionalmente;
- satisfação do cliente: atendimento das necessidades e desejos dos clientes, criando-lhes satisfação e valor;
- qualidade da empresa: qualidade de gestão, produtos, serviços e atendimento.



O ambiente ético surge em decorrência da criação de um clima de confiança e respeito recíproco entre clientes e funcionários, de um compromisso assumido por todos os empregados em zelar pelos interesses da empresa e fazê-la crescer e atender bem o cliente. Tais compromissos e realizações reforçam o ambiente ético e asseguram a lucratividade da empresa e do negócio.

A VISÃO ÉTICA DO LUCRO

O lucro é objetivo dos negócios que a empresa desenvolve para realizar sua missão de servir ao cliente. A obsessão pelo lucro gera o não-lucro, pois, segundo o autor, cria conflitos e desgasta os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros.

Para o consultor de estratégia empresarial Francisco Gomes de Matos, a ética do lucro compreende quatro dimensões básicas:

- a empresa (reinvestimentos que asseguram a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa);
- o capital (a justa remuneração aos investidores e acionistas);
- o trabalho (remunerar os trabalhadores com justiça);
- a comunidade (a retribuição à sociedade pelo sucesso do negócio).

A defesa radical do “lucro a qualquer preço para a sobrevivência dos negócios” desmerece a ética na mentalidade dos funcionários, marcando toda a cultura da empresa. Quando a empresa não mostra de forma clara sua missão ao público, o conceito da comunidade sobre ela tende a se deteriorar. Como você viu anteriormente, a idéia de lucro não incorpora esta dimensão, pois a comunidade já se beneficia dos empregos, salários, impostos e da riqueza gerada pela empresa. Matos defende a idéia de que o objetivo essencial da empresa não é o lucro, mas a prestação de serviços para seus clientes.

AS TEORIAS SOBRE O COMPORTAMENTO ÉTICO DAS EMPRESAS

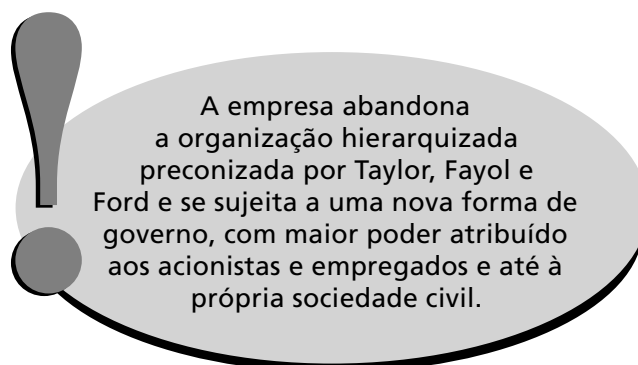
Você já imaginou o quanto as empresas economizariam se todos os funcionários e dirigentes sempre agissem de maneira ética? A cultura ética torna possível reduzir os custos de coordenação na organização.

Nesse sentido, o professor Ercílio Deny analisa que o comportamento ético dentro e fora da empresa permite que empresários inteligentes mantenham os salários e barateiem seus produtos sem diminuir a qualidade. Ele afirma que o objetivo da atividade empresarial não é somente a obtenção de lucro. Sua visão de empresa transcende a concepção de um negócio, o que o leva a declarar: “É antes de tudo um grupo humano que persegue um projeto, necessitando de um líder para levá-lo a cabo e que precisa de um tempo para desenvolver todas as suas potencialidades”.

Também o professor Joaquim Magalhães Moreira visualiza o comportamento ético empresarial como uma maneira de fortalecer os laços de parceria empresarial da empresa com seus clientes, fornecedores, governo, sociedade e acionistas. Atuando eticamente, a empresa torna-se um “agente ético que gera relacionamentos éticos com todos os seus parceiros”.

A TEORIA DA PREDOMINÂNCIA DO ESPÍRITO EMPRESARIAL DE WALD

O professor de Direito Arnold Wald chama a atenção para a força do poder empresarial na sociedade de hoje, chamada pós-capitalista, neocapitalista ou, ainda, sociedade do conhecimento e do saber. Ele afirma que o espírito empresarial se espalha em toda a sociedade através de parcerias que são firmadas pelas empresas com o governo, entre as próprias empresas, entre as empresas e as organizações sociais. E, assim, a empresa age como um agente que promove a mobilização construtiva de todos os participantes – empregados, clientes, fornecedores, governo, sociedade, acionistas, proprietários etc., impondo seus princípios éticos e códigos de conduta.



Wald ainda complementa: “As empresas se apoderam do mundo empresarial, social, político e cultural, difundindo seus valores e princípios, tais como, iniciativa, transparência, excelência, competitividade e outros”. Nesse contexto, a empresa se submete aos deveres não só com seus empregados e acionistas, mas também com seus clientes, consumidores, parceiros, governo, sociedade e até o meio ambiente. Desses deveres surge o seu comportamento ético.

De acordo com o consultor de estratégia empresarial Francisco Gomes de Matos:

Ser ético no comportamento de gestor significa: dar a informação relevante, avaliar e fornecer *feedback*, abrir espaço à contribuição criativa, institucionalizar canais de comunicação, delegar, delegar e delegar (pois além de instrumento eficaz de gestão, implica dignificação do homem, pelo poder decisório), comemorar o sucesso e recompensas.

Um gestor ético deve:

- fornecer informações relevantes aos seus subordinados;
- avaliar e fornecer *feedback* aos membros da sua equipe;
- estimular a criatividade de seus subordinados;
- criar e utilizar canais de comunicação com seus subordinados;
- delegar tarefas e responsabilidades;
- definir metas e comemorar com a sua equipe o alcance dos resultados;
- recompensar seus subordinados pelo esforço e competência;
- ser justo em suas avaliações.

OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ÉTICA NAS EMPRESAS

Destacamos aqui os instrumentos de gestão ética: filosofia empresarial, balanço social, governança corporativa, código de ética e projetos sociais.

A filosofia empresarial é o mais importante desses instrumentos, pois, se bem disseminada na empresa, atua nas dimensões da predisposição ética (sensibilidade social, percepção do valor, ênfase na relevância do bem moral) e da consciência ética (capacidade de avaliar e julgar).

O Balanço Social revelou-se um poderoso instrumento de Marketing Social. Mas o que é o Balanço Social? É um demonstrativo que a empresa apresenta anualmente com informações para os empregados,

investidores, analistas de mercado, acionistas e comunidade sobre os projetos, benefícios e ações sociais que desenvolve. No Brasil, a idéia se tornou mais difundida em 1997 quando o sociólogo Herbet de Souza, o Betinho, lançou uma campanha para que as empresas passassem a divulgar o balanço social.



No endereço
<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=9&sid=11>
você vai encontrar o modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).

A governança corporativa é um instrumento valioso de relacionamento com os acionistas. O termo é usado para designar os assuntos de controle e direção da empresa e dos diversos interesses que estão ligados às sociedades comerciais. Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/ cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. A governança corporativa tem como objetivo aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua continuidade.

O código de ética tem sido de grande ajuda na criação de uma cultura e de um ambiente ético nas empresas, desde que efetivamente utilizado pela administração.

E, finalmente, os projetos sociais, que hoje constituem a dimensão social estendida das empresas (a atuação social das empresas torna-se maior e mais efetiva do que a atuação social do Estado em uma cidade ou área geográfica), pois suas ações e objetivos são centrados no desenvolvimento da comunidade e na busca de soluções para os problemas que a afligem.

É importante ressaltar a importância da transparência (prestar contas) como atributo ético das empresas.

A organização não-governamental inglesa – Accountability – publica anualmente o *ranking* das 10 empresas mais transparentes do mundo, com base na lista das 500 maiores empresas da Revista Fortune. Em 2004 o ranking das vencedoras foi o seguinte: 1º lugar, British Petroleum (empresa inglesa de petróleo); 2º lugar, Suez (empresa francesa de energia); 3º lugar, Shell (empresa anglo-holandesa de petróleo); 4º lugar, Unilever (empresa anglo-holandesa que atua no setor de alimentos e produtos de higiene e limpeza); 5º lugar, Carrefour (empresa francesa de varejo); 6º lugar, Tepco (empresa japonesa de energia); 7º lugar, Toyota (empresa japonesa de automóveis); 8º lugar, HP (empresa americana de informática); 9º lugar, Vodafone (empresa inglesa de telecomunicações); e, em 10º lugar, a Peugeot (empresa francesa de automóveis).

Gigantes como a Wal-Mart, maior empresa do mundo em vendas, apareceu na 87ª posição. A razão é simples: a empresa usa seus balanços e relatórios como peças de marketing e não como prestação de contas à sociedade.

A GESTÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA CULTURA ÉTICA NA EMPRESA

A professora Laura Nash define as diversas etapas do processo de implantação de uma cultura ética nas organizações:

- conscientização dos quadros diretivo e gerencial para a importância de uma postura ética (a ética deve ocorrer de cima pra baixo);
- formação de valores básicos e de sua correspondência prática na vida diária, pessoal ou funcional de seus empregados, parceiros e colaboradores;
- criação de uma comissão de ética para gerenciar a implantação do programa de ética na empresa;
- criação de normas empresariais como diretrizes éticas de orientação e ação voltadas para o atingimento dos objetivos da empresa;
- divulgação dos princípios e normas;
- monitoramento e avaliação de sua aplicação em toda a empresa.

Atividade 3

O caso da empresa que vive de reservas



A empresa estatal de Administração de Reservas Florestais – EMBRAREF foi criada pelo Governo Federal para administrar as reservas florestais do país e ser um exemplo de empresa que sabe gerenciar a ética empresarial em seus domínios.

Seus funcionários lêem matérias nos quadros de aviso e alguns participam de cursos e assistem a palestras sobre comportamento e questões éticas. A empresa elaborou um Código de Ética que foi distribuído a todos os funcionários. Existe um Comitê de Ética, formado por representantes da Diretoria, da Gerência e das diversas áreas da empresa, que analisa e julga desvios éticos cometidos pelos funcionários.

O novo gerente de Recursos Humanos submeteu à Diretoria um projeto ambicioso: uma linha telefônica interna pré-paga para receber denúncias. Em pouco tempo, chegaram à mesa do Diretor centenas de denúncias anônimas, envolvendo casos de propinas, perseguições políticas, favorecimentos, injustiças, apadrinhamentos, práticas de suborno, além de práticas de assédio sexual e moral. Os membros do Comitê passaram a vigiar e a investigar tudo na empresa, que não teve outra saída: contratou mais gente e criou um Departamento de Ética. Em pouco tempo, instaurou-se um clima de intrigas, fofocas e conflitos.

Cláudio Soares, o gerente de RH foi demitido e acusado de instaurar o caos na empresa, além de aumentar as despesas de pessoal, com novas contratações. Ao anunciar a demissão de Cláudio Soares, o Presidente da empresa foi enfático: “Somos uma empresa que administra reservas, por isso temos que ser bastante reservados em nossa administração” e extinguiu a linha telefônica interna.

Em sua opinião, qual foi o erro cometido pelo Gerente de RH, Cláudio Soares, na implantação da linha telefônica para denúncias na EMBRAREF? Comente sua opção.

Resposta Comentada

Esta empresa é um exemplo de má implantação de uma cultura ética. Embora a empresa tenha divulgado princípios éticos (palestras, código de ética e departamento de ética), uma verdadeira cultura e clima éticos não se instauraram na empresa. Havia, portanto, um discurso ético que não era seguido de uma prática ética, o que não foi observado pelo gerente de RH, Cláudio Soares. Apesar de ter criado uma linha telefônica pré-paga, a falta de transparência gerou um clima de intrigas, fofocas, conflitos etc. Além disso, surgiu um ambiente de desconfiança implícito ao enfatizar as ações de inspeção e vigilância por parte dos membros do Comitê. Vale lembrar que uma empresa que objetiva gerenciar a ética em seus domínios deve primeiramente desenvolver uma cultura ética, seguindo as etapas para a sua implantação, o que não foi feito. Os diretores e gerentes não foram informados sobre a importância

da postura ética. Os valores existentes no código de conduta não se converteram em comportamentos pessoais e funcionais. A comissão de ética falhou no processo de gerenciamento do programa.

Veja agora um exemplo de empresa que soube administrar o seu processo de implantação de uma cultura ética. O caso da North Corp:

A North Corp é uma empresa americana do setor aeroespacial e fornecedora de armamentos ao governo dos EUA. Em 1989, foi alvo de denúncias de fraude em uma de suas fábricas. Em 1990, dois gerentes foram presos e a empresa condenada a pagar multa de 17 milhões de dólares, além da suspensão de encomendas por dois anos.

A empresa contratou uma ex-funcionária do governo, Shirley Peterson, para dirigir o seu Departamento de Ética. A primeira providência foi a realização de um programa de treinamento em Ética Empresarial, com ênfase no atendimento de reclamações e investigações éticas. Em seguida, realizou pesquisas sobre atitudes éticas e desenvolveu um programa de investigação de reclamações e denúncias. E só então criou linhas telefônicas pré-pagas para facilitar denúncias e reclamações.

A cada ano, o Departamento analisa cerca de 1.220 reclamações e produz mais de 600 despachos (dispensas de pessoal, reprimendas, re-aloções de pessoal, mudanças de procedimentos etc.).

O caso da Nymex Corp.

A Nymex Corp. é uma empresa americana do setor de telecomunicações que criou seu Departamento de Ética em 1991. Dos 95 mil empregados treinados, 22 mil eram gerentes. O Departamento elaborou um Código de Conduta nos Negócios e publicou mensalmente um informativo e uma revista trimestral sobre Ética. Possui uma linha telefônica pré-paga de reclamações. A Ética é vista como o valor principal (*core value*) na empresa.

O MODELO DE TOMADA DE DECISÃO ÉTICA NA EMPRESA

Em seu livro *Ética empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos*, Ferrell e colaboradores desenvolveram um modelo de tomada de decisão ética na empresa composto dos seguintes fatores: a gravidade da questão ética, os fatores individuais e a cultura da empresa.

O primeiro desses fatores – gravidade da questão ética – corresponde à relevância da questão ética para a pessoa, grupo ou empresa. O segundo fator – fatores individuais – refere-se à idade, sexo e julgamento moral da pessoa. O terceiro fator – cultura da empresa – é o conjunto de valores, convicções e normas que se traduzem em regras de comportamento e que determinam a forma de agir das pessoas na empresa. Tais fatores exercem influência nas decisões e são determinantes para o processo de avaliação e das intenções éticas da empresa.

Vejamos alguns exemplos:

- ✓ Um gerente para o qual a questão ética não é importante, cujo julgamento moral é precário e que trabalha numa empresa cujos valores e normas não promovem a conduta ética nos negócios, certamente terá um comportamento antiético ao tomar decisões.
- ✓ Um gerente para o qual a postura ética é de fundamental importância, com uma formação moral rígida, trabalhando em uma empresa com uma forte cultura ética, deverá comportar-se de forma ética em todas as situações de trabalho nas quais esteja envolvido.

OS MODELOS DOS *STOCKHOLDERS* – ACIONISTAS EM PRIMEIRO LUGAR

Diversos autores defendem a idéia de que, entre os grupos de interesse, são os acionistas os que exercem maior influência sobre o desempenho dos executivos das empresas.

Para esses autores, o dever ético dos executivos é ser obediente e leal aos acionistas da empresa (*stockholders*). Nesse caso, os executivos devem se preocupar com os clientes, empregados, fornecedores, governo e sociedade apenas na medida em que, ao atender a seus interesses, isso não implique prejuízos aos acionistas.

O modelo a seguir apresenta esta relação estreita entre a gerência e os acionistas e entre estes e os demais grupos de interesse da empresa.

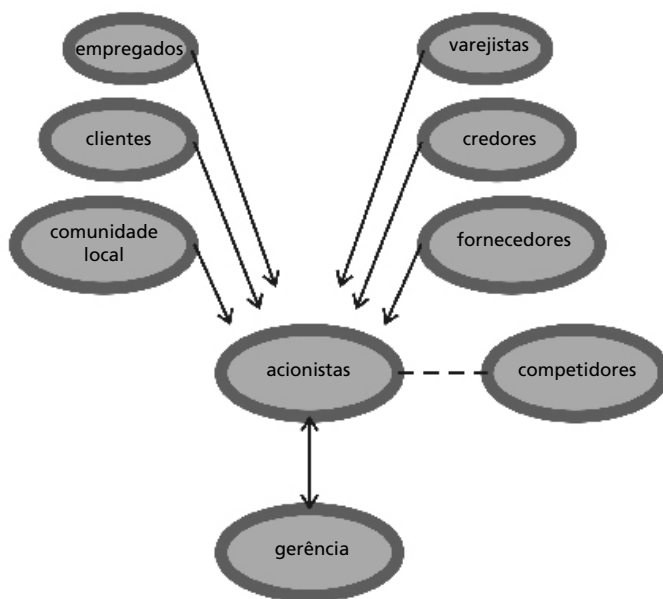
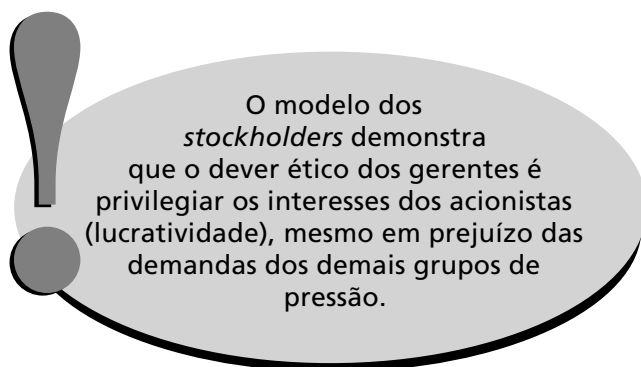


Figura 21.6: Modelo dos *stockholders* (acionistas).



Como você pode perceber na **Figura 21.6**, a relação entre a gerência e os acionistas é bidimensional (\leftrightarrow), pois compete à administração identificar os interesses dos acionistas e atendê-los. Por outro lado, as relações entre os demais grupos de pressão e os acionistas são do tipo unidirecional (\rightarrow), pois estes submetem suas necessidades aos interesses dos acionistas. Quanto maior a presença dos competidores, mais reforçados são os interesses e o papel relevante do binômio administração-acionistas.

Para esses autores, a ética empresarial deve privilegiar os ganhos dos acionistas, sem, no entanto, prejudicar os competidores, mesmo que isto signifique perdas para os demais grupos de pressão.

Uma pesquisa da revista *Fortune* realizada com executivos das 500 maiores empresas americanas, concluiu que mais de 40% dos executivos entrevistados privilegiam os lucros (interesses dos acionistas) em detrimento da satisfação dos clientes (interesses dos clientes).

Em outra pesquisa feita com os assinantes da Harvard Business Review – HBR, este percentual foi idêntico – cerca de 40% dos respondentes afirmaram que dão mais importância aos acionistas do que aos clientes e outros grupos de pressão. Numa outra pesquisa realizada com executivos ingleses, este percentual subiu para 68%.

O MODELO DOS *STAKEHOLDERS*

Outros autores condenam a prática gerencial que privilegia o relacionamento com os acionistas em detrimento dos demais relacionamentos. No modelo a seguir, os grupos de pressão, aqui chamados de *stakeholders*, são divididos em primários (acionistas) e secundários (clientes, varejistas, fornecedores, comunidade local, empregados).

É o que demonstra o modelo abaixo:

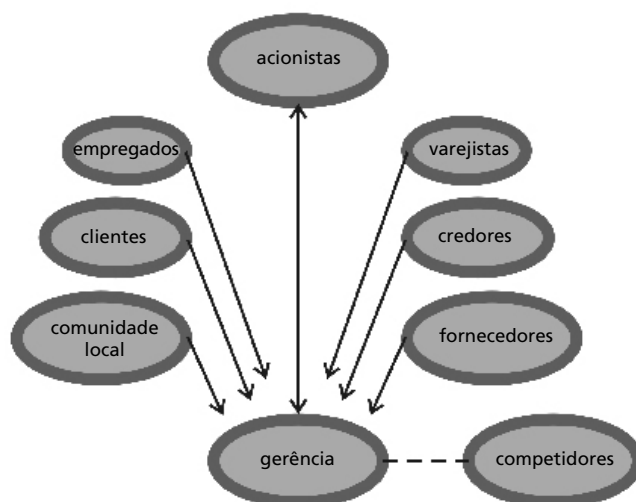


Figura 21.7: Modelo dos *stakeholders* (acionistas).

Nesse modelo, os acionistas mantêm um relacionamento estreito com a gerência, que também atua com o objetivo de satisfazer as demandas dos demais *stakeholders*, sem que seu comportamento e desempenho desrespeitem as regras da concorrência e preservem os demais competidores. Compete ao gerente manter todos os *stakeholders* informados e providenciar o atendimento de suas demandas.

O filme *As loucuras de Dick e Jane* conta a história de uma empresa que teve seu balanço maquiado por seu principal executivo, que vende suas ações antes de anunciar a falência da companhia e colocar um 'laranja' em seu lugar. O personagem Dick, vivido pelo ator Jim Carrey, é convidado para ser o vice-presidente de Comunicação da companhia. Fica eufórico com seu novo cargo e o reconhecimento que obteve depois de muitos anos de trabalho.

Ao anunciar, ao vivo, em programa de TV, os resultados da companhia, descobre a partir das perguntas do entrevistador a triste verdade que lhe fora negada: a companhia estava falida e os resultados do balanço eram falsos. Dick, revoltado, perde o emprego e vê desaparecer todo o seu dinheiro investido em papéis da companhia. Indignado com a impunidade dos responsáveis pela fraude, começa a praticar assaltos para sobreviver.

(Texto extraído do artigo "As pistas que ajudam o investidor a ver que algo vai mal em uma empresa", de Luciana Monteiro, jornal *Valor*, 17.07.2006, p. D-2).



O filme ilustra com propriedade fatos da vida real que culminaram em fraudes contábeis cometidas por diversas empresas (Enron, Barings, Allfirst, Worldcom, Tyco, Marconi, Swissair, Ahold e Parmalat) gerando prejuízos enormes para os acionistas.

CONCLUSÃO

A questão ética na empresa e no trabalho começou a ser objeto de análise e discussões na década de 1960, quando, na Europa, diversas empresas nomearam representantes dos trabalhadores como membros dos Conselhos de Administração. Nos anos 1970, o ensino da ética tornou-se obrigatório nas escolas de Administração americanas e européias. Surgiram as primeiras pesquisas com empresários. Na década de 1980,

surge a primeira revista científica sobre o tema – *Journal of Business Ethics*. Formaram-se redes de estudo da ética empresarial (Society for Business Ethics, nos EUA, e a European Business Ethics Network, na Europa).

Nos anos 1990, despontam as primeiras ONGs que escolheram a ética empresarial como sua missão e causa principal. No Brasil, em 1992, foi realizada a primeira pesquisa sobre ética nas empresas, desenvolvida pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social. Em 2001, a União Européia estabeleceu como meta estratégica: “Tornar-se a mais competitiva e dinâmica economia baseada no conhecimento, capaz de promover o crescimento econômico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social” (Commission of the European Communities. Green Paper, Brussels, 18.07.2001).

Estabeleceu, a partir daí, os seguintes princípios básicos de responsabilidade social: voluntariado, práticas responsáveis e transparentes, abordagem ampla de responsabilidade social (econômica, social, ambiental), apoio às micro, pequenas e médias empresas e fomento do empreendedorismo e apoio e compatibilidade com acordos e instrumentos internacionais para empresas multinacionais. No Brasil, a prática da responsabilidade social ganhou forte impulso com a criação das entidades como Gife, Abong, Instituto Ethos e do Ibase. A gestão da responsabilidade social aprimorou-se a partir do lançamento e difusão dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social, em 2000, e do modelo de Balanço Social Ethos, em 2001. Em dezembro de 2004, foi publicada a NBR 6001:2004, que dispõe sobre as técnicas de gestão da responsabilidade social, com o foco na promoção do desenvolvimento sustentável. A divulgação da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), das Convenções das Metas do Milênio (2000) e das Convenções da International Labor Organization (ONT) também contribuíram para o desenvolvimento das práticas de responsabilidade social das empresas em todo o mundo.

Atividade Final



O mundo de Max

A Idéia Projetos S.A. era, na opinião do seu presidente, Max Pinto, uma empresa verdadeiramente participativa. Seu modelo de Administração era muito divulgado interna e externamente. Havia programas de diversos tipos: círculos de qualidade, círculos de inovação, grupos de debates, portas abertas, reuniões plenárias e comunicações livres. A maior realização foi ter ganhado em 2005 o Prêmio de Empresa Participativa do Ano, conferido pela Associação Brasileira de Empresas de Projetos – ABRAEP.

Para Max, uma empresa participativa deve promover a equidade, estimular a liberdade, promover a autonomia de seus empregados e preservar a dignidade humana no trabalho. E, para ele, esses eram os principais valores e princípios da sua gestão. “Aqui, todos são gente”, proclamou orgulhosamente Max, o Presidente.

A implantação do programa gerou grande entusiasmo, embora os funcionários não recebessem nenhum tipo de remuneração pela adesão. Encerrado o horário de expediente de trabalho, todos procuravam seus grupos e equipes e participavam ativamente dos debates e análise de problemas. Em cada grupo havia dois coordenadores, sempre um Diretor e um Gerente, que, além de orientarem as reuniões, fiscalizavam a presença dos elementos do grupo. Dessa forma a empresa começou a solucionar algumas questões, sempre contando com a colaboração dos funcionários.

Em pouco tempo, os empregados foram abandonando seus respectivos grupos, para surpresa de Max. Chamados ao seu gabinete, os representantes do sindicato foram enfáticos em suas explicações:

“Senhor Presidente, a sua gestão participativa não promove a equidade, a liberdade, a autonomia e a dignidade que gostaríamos de ter. Seu programa fere princípios éticos fundamentais e são incapazes de contribuir para solucionar os problemas de fundo ético da nossa empresa; seu programa de participação constitui um problema de cunho ético”, finalizou o representante dos empregados.

Depois de analisar a forma de implantação do programa de participação da Idéias Projeto S.A. responda: Por que a gestão participativa de Max fere princípios éticos e não contribui de forma democrática para solucionar os problemas éticos fundamentais na empresa?

Resposta Comentada

Na verdade, a gestão participativa de Max é uma estratégia de manipulação. Sob a ótica da participação, o presidente, diretores e gerentes usam o tempo, o trabalho e a criatividade dos seus empregados para solucionar os problemas da empresa, sem remunerá-los por isso. Tal prática expõe as pessoas ao “crivo do poder” (lembre-se de que em cada grupo havia um diretor e um gerente presentes).

Ao falar dos problemas e expressar suas opiniões, os participantes desses grupos tornam suas opiniões, valores e convicções conhecidas pela direção da empresa e, ao procederem assim, estão sujeitos a punições ou represálias futuras. Por outro lado, colocar funcionários de direção para coordenarem os grupos pode inibir a participação e as decisões acabam sendo tomadas de cima para baixo.

Tais práticas geram uma equidade e uma liberdade ilusórias. A equidade que os empregados desejam somente será obtida através de remuneração pelas horas extras utilizadas em função dessas reuniões e pela total liberdade para emitirem suas opiniões.

RESUMO

As inúmeras pressões sociais sobre as empresas estão exigindo delas grandes mudanças no exercício da ética e da responsabilidade social. Os *stockholders* aumentam as suas demandas e, desse modo, exigem das empresas novas dinâmicas e posturas éticas de relacionamento. Os problemas sociais avolumam-se e clamam por soluções inovadoras e volumes de investimentos, que os governos revelam-se incapazes de resolvê-los. Os governos, por sua vez, criam novas políticas, leis e regulamentos nas áreas de educação, saúde, segurança, preservação ambiental, direitos humanos e práticas de ações afirmativas que forçam às empresas a adotar uma nova postura ética e social. O marco inicial do surgimento da era da ética empresarial e da responsabilidade social corporativa é a publicação do Statement on Corporate Responsibility, em 1981, que estabelecia o seguinte: as empresas devem servir tanto ao interesse público quanto ao dos seus acionistas. Pela primeira vez, surgia no mundo dos negócios, uma determinação que preconizava a defesa dos interesses de todos os *stakeholders* da empresa, não somente dos acionistas. A partir daí, desenvolve-se o modelo de gestão ética e de responsabilidade social centrado nos interesses, demandas e relacionamentos da empresa com seus empregados, clientes, fornecedores, acionistas, governo e sociedade (*stakeholders*).

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a abordagem da responsabilidade social empresarial ou corporativa para compreender como e por que as empresas desenvolvem ações sociais internas e externas.

Os novos modelos de gestão da responsabilidade social corporativa

AULA 22

Meta da aula

Apresentar teorias e modelos sobre gestão da responsabilidade social corporativa.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar os argumentos contra e a favor da ação social nas empresas;
- 2 identificar as áreas de atuação social de empresas;
- 3 definir o papel das empresas no desenvolvimento do exercício da responsabilidade social;
- 4 destacar os tipos de responsabilidade social que uma empresa pode assumir.

Pré-requisito

Para compreender melhor esta aula, releia o item "Empreendedorismo" na Aula 19.

INTRODUÇÃO

Para muitas empresas, a prática da Responsabilidade Social restringe-se ao desenvolvimento de programas e projetos sociais voltados para a comunidade, em sua maioria, de natureza assistencialista e filantrópica, como, por exemplo, distribuição de alimentos, roupas, cestas básicas ou ainda projetos de voluntariado em obras de mutirão, coletas de lixo, limpeza de praças e jardins.

Outras empresas focalizam problemas e temas sociais e desenvolvem projetos de combate à exclusão social, redução do analfabetismo, combate à violência, redução e prevenção de doenças etc.

Há empresas que atuam como verdadeiros agentes do desenvolvimento local e regional, com suas ações geradoras de empregos, fomento do cooperativismo e de formação de grupos e associações de pequenas e médias empresas e de natureza sustentável.

Na verdade, são abordagens distintas do exercício da Responsabilidade Social Corporativa – RSC.

O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA – RSC

O conceito de RSC, que se relaciona com a ética e a transparência na gestão dos negócios, reflete-se nas decisões que influenciam a sociedade, o meio ambiente e o futuro da empresa. Essas decisões são apoiadas na ética, quando os interesses da empresa respeitam os direitos e os interesses de todos por elas afetados. A ética é a base da RSC e se expressa por meio dos princípios e valores adotados pela organização, sendo importante seguir uma linha de coerência entre discurso e ação.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/487456>

Uma empresa que tem compromisso com bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral produz a riqueza voltando-se para a criação de valor para todos os públicos com os quais se relaciona. Ao produzir a riqueza com o foco na sustentabilidade, a empresa compromete-se, enfim, a exercer a responsabilidade social. Há uma palavra repetida por todos os que se propõem a definir o que é RSC: público-alvo (*stakeholders*), constituído de acionistas, empregados, fornecedores, governo e todas as entidades que de alguma forma se relacionam ou poderiam se relacionar com a empresa. As ações de RSC objetivam criar e reforçar vínculos com tais públicos.



Na página do Senac Paraná, na internet, você pode encontrar a síntese de todos os conceitos, idéias e pressuposições importantes para o melhor entendimento do conceito: "A RSC é uma nova maneira de conduzir os negócios da empresa, tornando-a parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social, englobando preocupações com o público maior." O endereço do site é www.pr.senac.br



O termo responsabilidade deriva do latim *respondere* (responder) e quer dizer "a qualidade de responsável", que "responde por atos próprios ou de outrem".

Veja outra definição de RSC: é o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e concretamente no que tange a seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela. Ashley, Patrícia (org.), 2002.

As diferenças entre filantropia e RSC

- Filantropia é a relação social da organização para com a comunidade. É uma ação social isolada ou assistemática. Trata basicamente de ação social externa da empresa, em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias etc.) e organização.
- RSC faz parte do planejamento estratégico da empresa, trata diretamente dos negócios e de como ela os conduz. É instrumento de gestão. Engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios.

Instituto Ethos, 2002/ Portal do Meio Ambiente
(<http://www.jornaldomeioambiente.com.br/gestaoambiental/rs.asp>)

WELFARE STATE

Forma de política social orientada pela concepção de que todo indivíduo, ao nascer, tem direito a bens e serviços (educação em todos os níveis, saúde, auxílio ao desempregado, à garantia de uma renda mínima, recursos adicionais para sustento dos filhos etc.), que devem ser fornecidos direta ou indiretamente pelo Estado. Esse sistema se desenvolveu com o fim dos regimes totalitários na Europa e a ampliação do conceito de cidadania. A partir de 1975, entretanto, começa a diminuição da expansão do Estado e tem início a crise do *Welfare State*.

A HISTÓRIA DA RSC NO BRASIL

As ações sociais empresariais ganharam destaque nos EUA e na Europa no final dos anos 1960 e início dos anos 1970. Com a crise do Estado do Bem-Estar Social (**WELFARE STATE**), a partir dos anos 1970, as empresas intensificaram suas ações sociais para preencher a lacuna deixada pelo Estado e contribuir para a solução dos problemas sociais em processo de agravamento e expansão.

No Brasil, o termo RSC surgiu, pela primeira vez, na “Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos de Empresas”, publicada em 1965 pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil (ADCR Brasil). Mas somente a partir dos anos 1980 surgiram instituições promotoras das idéias e das práticas de RSC em nosso país – o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), em 1989, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, em 1990, e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em 1998.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) teve papel primordial ao divulgar o primeiro modelo de Balanço Social das empresas. Durante os anos 1994 e 1995, o sociólogo Hebert de Souza, o Betinho, contribuiu enormemente para a difusão das ações sociais com a sua campanha contra a fome.



“Para nascer um novo Brasil, humano, solidário, democrático, é fundamental que uma nova cultura se estabeleça, que uma nova economia se implante e que um novo poder expresse a sociedade democrática e a democracia no Estado.”

Conheça mais sobre a vida e a obra de Betinho no endereço http://www.ibase.org.br/betinho_especial/luta_cidada.htm

Em 16 de junho de 1997, à frente do IBASE, Betinho lançou a campanha pela divulgação anual do Balanço Social das Empresas. A Campanha contou com o apoio de diversos líderes empresariais, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do jornal *Gazeta Mercantil*, de empresas como a Xerox do Brasil, Banco do Brasil, Grupo Gerdau, Banco do Nordeste, Light, Usiminas e outras, e de entidades como a Firjan, Associação Comercial do RJ, Associação Brasileira de Mercado de Capitais.

A mídia exerceu papel importante ao criar prêmios, publicações e eventos sobre práticas da RSC, como, por exemplo, o Prêmio Valor Social e o Guia Exame de Cidadania Corporativa. O Sebrae, a ADVB e demais entidades intensificaram suas ações de divulgação de programas e projetos sociais inovadores. Ainda nos anos 90, surgiram várias ONGs e, assim, consolidou-se o Terceiro Setor no país.

Howard Bowen publicou, em 1953, o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, no qual destacou o papel social dos empresários e sua responsabilidade na condução das ações sociais empresariais.

Acesse o [site](http://www.balancosocial.org.br) e conheça mais detalhes dessa história.

www.balancosocial.org.br

Os primeiros balanços sociais no Brasil

Em 1984, a empresa estatal Nitrofértil, que atuava no pólo petroquímico de Camaçari (Bahia), publicou um relatório social que recebeu o nome de Balanço Social. Trata-se, portanto, do primeiro balanço social publicado por empresa brasileira no país. Em 1992/93, surgiu o Balanço Social do Banespa.

Os franceses saem na frente

Em 12 de julho de 1977, a França aprova a Lei nº 77.769 que tornou obrigatória a publicação de balanço social anual para todas as empresas com mais de 700 funcionários. A partir de 1982, esse número caiu para 300, abrangendo um maior contingente de empresas. Em 1986, o balanço social tornou-se obrigatório na Bélgica, e na primeira metade da década de 90, em Portugal.

Muitas empresas acham que desenvolver ou financiar programas e projetos sociais é suficiente para exercerem eficientemente a prática da Responsabilidade Social. Como você pode perceber, a empresa verdadeiramente social é aquela que tem a prática da RS como um de seus valores básicos, e tais valores são compreendidos e praticados por todos os seus empregados e parceiros. Isto só se consegue por meio de ações estratégicas de difusão da RS, como, por exemplo, a realização de palestras, cursos, seminários, criação de grupos de trabalho, programas de sugestões, inserção de cláusulas sociais nos contratos com clientes e nos projetos da empresa, monitoramento do trabalho realizado por prestadores de serviços, realização de ações que beneficiam o cliente, os empregados, o público em geral e a sociedade.

Atividade 1



Milton Friedman

Você já conhece a opinião do economista Milton Friedman (Aula 21) a respeito da RSC. Agora, analise outra afirmação dele: “Os gestores de uma empresa são empregados dos acionistas e, portanto, têm responsabilidade fiduciária, que é de maximizar seus lucros.” Para ele, dar dinheiro para causas sociais ou praticar caridade é roubar os acionistas. Friedman afirma, ainda, que “desenvolver projetos sociais transcende as competências de uma empresa, pois o social não é o seu negócio, e sim do governo”.

Fonte: Friedman, Milton. “The Social Responsibility of Business is to increase its profits”, *The New York Times*, September 13th, 1970.

Lendo os argumentos de Friedman, você tem duas opções: ser contra ou a favor. Dê sua opinião a respeito, expressando suas razões.

Comentário

Se você é a favor da argumentação de Friedman, isto significa que, em sua opinião, a empresa já exerce a sua função social ao cumprir suas obrigações legais (pagar salários, conceder benefícios, pagar impostos etc.) e, portanto, investir em projetos sociais externos significa reduzir a sua lucratividade. Assim, você entende que a RSC é função do Estado e não das empresas.

Se você é contra os argumentos de Friedman, é a favor do exercício da responsabilidade social pelas empresas. E, desse modo, entende que desenvolver projetos sociais e praticar filantropia fazem parte das funções de qualquer empresa. O lucro, nesse caso, é apenas um dos objetivos da empresa.

Para o economista Milton Friedman, a única responsabilidade dos negócios é gerar lucros. Outros autores criticam tal abordagem e afirmam que as empresas devem apoiar a comunidade na busca de soluções para os seus problemas, investindo em projetos e programas sociais.



Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Fljhfdshrukeurrewfd.jpg>

Os friedmanianos afirmam que a prática da RS se esgota no pagamento de salários, benefícios para os empregados, geração de empregos e pagamento de impostos. Para eles, a empresa lucrativa reinveste seus lucros na expansão dos negócios, reiniciando um novo ciclo de geração de riqueza que beneficia o governo, a comunidade, os acionistas, os clientes, os fornecedores e demais parceiros. Os argumentos defendidos pelos adeptos de Friedman resumem-se no seguinte: Quando as empresas se afastam da sua missão natural de gerar lucros e procuram atender a requisitos de responsabilidade social, ética e meio ambiente, geram custos mais altos e prejudicam si mesmas, os consumidores e a sociedade. Com custos mais elevados, as empresas perdem força e vantagem competitiva em seus mercados de atuação.

Já os antifriedmanianos pregam a prática extensiva da RS, por meio de doações, patrocínios e investimentos em ações sociais, sobretudo externas, com o foco na busca de soluções para os problemas sociais da comunidade, além, é claro, da geração de empregos, pagamento de salários, benefícios e impostos.

Os adeptos da RS argumentam que as ações sociais das empresas reforçam sua imagem, que, hoje, é um dos principais ativos empresariais. Com uma boa imagem no mercado (empresa-cidadã), a empresa fortalece sua posição competitiva, melhora as relações com seus funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, governo e comunidade e, dessa forma, obtém novos lucros em seus negócios.

Como você pode concluir, o aparente conflito entre o comportamento ético-social da empresa e o seu interesse econômico (busca do lucro) é de fácil solução. Existe uma correlação positiva entre a ética nos negócios e a lucratividade, pois uma empresa que melhora as condições de trabalho (aumentando a produtividade) valoriza os clientes, apóia a comunidade, preserva o meio ambiente, obtém ganhos de imagem e ganhos financeiros e reduz seus custos, o que contribui para o aumento dos seus lucros. O social e o ético são também lucrativos.

OS BENEFÍCIOS DA RSC

A empresa obtém os seguintes benefícios ao praticar a RSC:

- facilita o acesso ao capital de investidores, principalmente estrangeiros (existem fundos de investimentos interessados em investir somente em empresas socialmente responsáveis);
- reforça a visibilidade da marca e aumenta as vendas;
- ajuda a gerenciar riscos;
- facilita a tomada de decisões;
- motiva os empregados;
- fortalece os vínculos comerciais e sociais da empresa;
- gera valor.

A pequena empresa que adota a filosofia e as práticas da RSC tende a ter uma gestão mais consciente e maior clareza quanto à própria missão, consegue melhor ambiente de trabalho, com maior comprometimento dos seus funcionários, relações mais consistentes com seus fornecedores e clientes e melhor imagem na comunidade.

Tudo isso contribui para a sua permanência e seu crescimento, diminuindo o risco de mortalidade, que costuma ser alto entre os novos negócios (Texto extraído do documento “Responsabilidade Social e Empresarial para Micro e Pequenas Empresas.”)

Atividade 2

O caso da Unimed

A Unimed de João Pessoa, na Paraíba, criou o Unigente, um instituto de responsabilidade social para gerenciar todas as ações sociais da empresa, nas áreas de promoção da saúde, desenvolvimento sustentável, cidadania e meio ambiente. O Instituto coordenará ações de incentivo ao primeiro emprego na área da saúde e apoiará estudos que contribuam para a melhoria da saúde da população.

Nas ações voltadas para o meio ambiente, a ênfase recairá na reciclagem e no aproveitamento de alguns tipos de resíduos, além de um projeto de coleta seletiva para o Hospital Unimed. O Instituto também vai atuar em projetos de promoção da valorização humana, melhoria da qualidade de vida e inclusão social.

Agora, responda: como as três dimensões abrangidas pela responsabilidade social (a econômica, a social e a ambiental) se traduzem nas ações sociais desenvolvidas pela Unimed?

Resposta Comentada

A dimensão ambiental compreende as ações de reciclagem e aproveitamento de resíduos e de coleta seletiva. A dimensão social refere-se às ações de promoção da saúde e de fomento da cidadania. E a dimensão econômica também se reflete nas ações de reciclagem do lixo hospitalar que, possivelmente, dará origem à criação ou apoio a cooperativas, cujos membros vão se beneficiar economicamente da venda desses resíduos e do material reciclado.

Uma pesquisa realizada pelo Núcleo de Responsabilidade Empresarial da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, sob o patrocínio da Fundação Avina, identificou os principais problemas sociais percebidos pelas empresas em suas comunidades de entorno: mão-de-obra pouco qualificada, desemprego, atendimento precário à saúde, crianças e adolescentes carentes e deficiência de oferta cultural. Segundo as empresas, os problemas que mais impactam negativamente os seus negócios são mão-de-obra pouco qualificada, e saúde e educação precárias. Se você quiser obter mais informações sobre essa pesquisa, acesse o site www.firjan.org.br

A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS SOBRE O CONCEITO DE RSC

Pesquisas realizadas pela InterScience, em 2002 e 2003, junto a 100 executivos de diversas empresas, analisaram a visão dos empresários sobre o conceito de Responsabilidade Social. Na pesquisa de 2002, o conceito de Responsabilidade Social era visto pelos empresários como “apoio às entidades filantrópicas” (62,0%), “melhoria das condições de vida dos funcionários” (57,0%) e “apoio a programas de proteção ambiental” (52,0%). Tais percentuais ultrapassam o valor de 100% porque foi permitida mais de uma resposta por participante. Em 2003, prevaleceram os conceitos de Responsabilidade Social como “melhoria das condições de vida dos funcionários” (90,0%) e “proteção ambiental” (81,0%).

Em 2002, 65% das empresas afirmaram que realizam alguma ação social; em 2003, este percentual subiu para 73%. Encontram-se dentre as ações sociais que mais se destacaram: as ações de melhoria das condições de vida dos funcionários (em 2002, 54% das empresas confirmaram a realização de tais ações; em 2003, 82%), ações de preservação ambiental (respectivamente 20% e 70%), apoio a eventos culturais (respectivamente 3% e 16%), apoio a entidades esportivas (0 e 8%) e patrocínio de filmes e peças teatrais (0 e 8%). (Fonte: *Amplia-se a Responsabilidade Social, Carta capital*, 19.2.03, p. 57.)

O CONCEITO DE AÇÃO SOCIAL

Denomina-se ação social “o conjunto das atividades que as empresas realizam em benefício da comunidade externa (desde pequenas doações pontuais a pessoas ou instituições filantrópicas até projetos ou programas mais estruturados e que beneficiam públicos externos), como também as atividades ou benefícios não obrigatórios por lei que destinam aos seus empregados e seus familiares” (excluídas as atividades executadas por obrigação legal do tipo vale-transporte, salário-família, cumprimento das normas trabalhistas) (Fonte: www.firjan.org.br).

OS VETORES DA AÇÃO SOCIAL EMPRESARIAL

O exercício da RSC abrange não apenas as ações sociais desenvolvidas pela empresa, mas a forma como ela trata seus emprega-

dos, a transparência com que se revela para os acionistas e para a comunidade em geral e as políticas que desenvolvem para não agredir o meio ambiente.

As ações sociais de uma empresa podem ser direcionadas para um ou mais campos de atuação (**Figura 22.1**). Há empresas que focam a solução de problemas sociais específicos (a Fundação Bradesco, na Educação, a Fundação McDonald, no combate e prevenção ao câncer infantil). Outras empresas atuam como verdadeiros agentes de evolução social em suas comunidades de entorno (são exemplos as empresas do tipo Usiminas, Belgo-Mineira e outras), realizam investimentos nas áreas social, educacional, médico-hospitalar, habitacional e de infraestrutura, atuando como verdadeiras entidades **NEOGOVERNAMENTAIS**. E, finalmente, aquelas empresas que agem no campo do desenvolvimento sustentável (a Natura e O Boticário são bons exemplos).

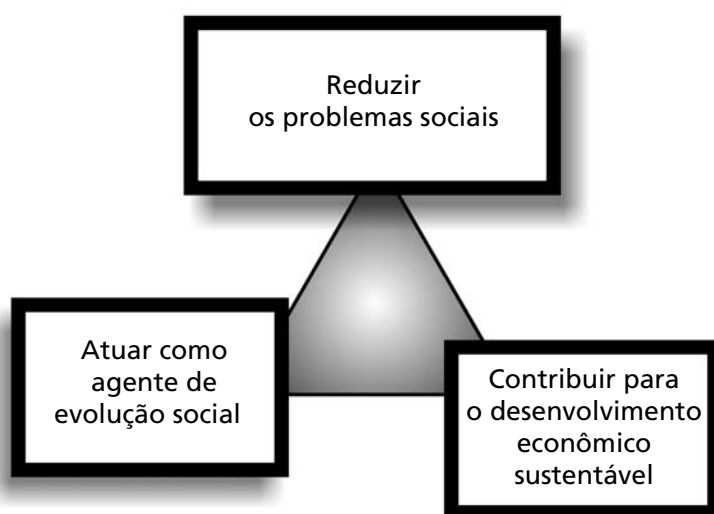


Figura 22.1

NEOGOVERNAMENTAL

Expressão do sociólogo Manuel Castells, autor da trilogia *Era da Informação* (1996-1998) para caracterizar organizações que desenvolvem uma política sustentável de ação social, que trabalham com e a partir do governo, mesmo sem uma representação formal, institucionalizada.

OS INSTRUMENTOS REGULADORES DAS AÇÕES DE RSC

As empresas socialmente responsáveis pautam suas ações sociais com base em diversos instrumentos normativos e reguladores. Os mais utilizados são o Pacto Global da ONU, a Norma SA 8.000 e os indicadores Ethos.

O Pacto Global da ONU defende dez princípios (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – ODM) em quatro áreas: Direitos Humanos, Direitos do Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção.

Princípios de Direitos Humanos:

1. Respeitar e proteger os Direitos Humanos.
2. Impedir violações dos Direitos Humanos.

Princípios de Direitos do Trabalho:

3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho.
4. Abolir o trabalho forçado.
5. Abolir o trabalho infantil.
6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.

Princípios de Proteção Ambiental:

7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
8. Promover a responsabilidade ambiental.
9. Encorajar tecnologias que não agredam o meio ambiente.

Princípio contra a Corrupção:

10. Combater a corrupção em todas as suas formas.



Você poderá saber mais sobre este assunto, inclusive a história do Pacto Global no Brasil, no endereço http://www.pactoglobal.org.br/pg_oqe.php



A Norma SA 8.000

A Social Accountability International (SAI) é uma organização não-governamental criada em 1997, nos EUA, com o objetivo de aprimorar e acompanhar as condições de trabalho nas empresas, com base nas normas internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A Norma SA 8.000 é um

certificado internacional baseado nas convenções da OIT, na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Convenção da ONU dos Direitos da Criança sobre o resultado do trabalho da SAI. Essa norma de qualidade tem por objetivo certificar empresas que contam com seu sistema gerencial voltado para projetos de responsabilidade social. Desenvolvida por um conselho internacional que reúne empresários, ONGs e organizações sindicais, a SA 8.000 quer encorajar a participação de todos os setores da sociedade na busca de dignas condições de trabalho.

A norma SA 8.000 estabelece um modelo de sistema de Gestão da RSC e requisitos relacionados ao:

- trabalho infantil;
- trabalho forçado;
- saúde;
- segurança;
- liberdade de sindicalização;
- direito de negociação coletiva;
- discriminação;
- práticas disciplinares;
- horas de trabalho;
- remuneração.

Os indicadores Ethos de RSC

O Instituto Ethos é uma organização não-governamental criada para ajudar as empresas a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Sua atuação é apoiada nos seguintes indicadores:

Valores e transparência

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

Público interno

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

Meio ambiente

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar esses impactos, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente, e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido.

Fornecedores

A empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflito de interesses. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

Consumidores e clientes

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem estar

incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo. A empresa deve alinhar-se aos interesses do cliente e buscar satisfazer suas necessidades.

Comunidade

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

Governo e sociedade

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando à constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre empresa e governos sejam transparentes para a sociedade, os acionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores e os distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

(Fonte: <http://cidadania.terra.com.br/interna/0,,OI289819-EI3453,00.html>)

Atividade 3

O caso da Bunge

A Bunge é uma das principais empresas de *agribusiness* e alimentos do país. Por meio de suas subsidiárias – a Bunge Fertilizantes e a Bunge Alimentos –, produz fertilizantes e ingredientes para nutrição animal, processa e comercializa soja, trigo e outros grãos, fornece matéria-prima para a indústria de alimentos e *food service*, além de produzir alimentos para o consumidor final. Em 2004 faturou 23,2 bilhões de reais. Tem 11 mil funcionários distribuídos em 300 unidades (fábricas, portos, centros de distribuição e silos de grãos).

Em 2002, a Fundação Bunge, braço social do grupo, lançou o programa “Comunidade Educativa”, com o objetivo de capitalizar o entusiasmo e a criatividade dos

funcionários para que juntos, empresa, funcionários e comunidade, pudessem contribuir para melhorar a qualidade de ensino das escolas da rede pública.

As principais ações desenvolvidas são a promoção da cultura participativa, o incentivo à relação entre a família e a escola e o estímulo à produção de projetos de melhoria do ambiente escolar das comunidades onde a Bunge atua.

O programa, com metas de longo prazo, une educadores, alunos, pais, auxiliares administrativos e de manutenção, líderes comunitários e voluntários em torno de um objetivo comum: a melhoria do Ensino Fundamental (Fonte: www.bunge.com.br).

Há projetos sociais direcionados para o público interno (empregados e seus dependentes) e para o público externo (clientes, fornecedores, governo, comunidade). São poucos os projetos com duplo foco: voltados para os públicos interno e externo. E são poucos os projetos que mobilizam diferentes públicos em torno de seus objetivos.

Identifique as principais características do programa Comunidade Educativa da Bunge:

[illegible]

Resposta

São as seguintes as principais características desse programa:

- voltado para diversos públicos (empregados, membros da comunidade, alunos, pais de alunos, professores etc.);
- tem um duplo objetivo: interno (promover a cultura corporativa, capitalizar o entusiasmo e a criatividade dos funcionários) e externo (melhorar a qualidade de ensino na rede pública);
- fomenta o voluntariado corporativo na empresa;
- é centrado em dois problemas sociais de grande relevância: promove as melhores práticas de ensino público fundamental e combate a evasão escolar;
- formação de uma rede social.

Trata-se, portanto, de um voluntariado corporativo de ação.

Os empregados voluntários trabalham no programa e contribuem decisivamente para o alcance dos seus resultados. A rede criada pelo programa é constituída de funcionários, consultores, alunos e professores.



Uma cultura participativa dentro da empresa refere-se a um tipo de gestão que dá poderes aos funcionários, permite que eles participem de decisões importantes, mantém uma comunicação simétrica, incentiva o trabalho em equipe e possui menos regras rígidas de acompanhamento de tarefas. Ao contrário, uma cultura autoritária trata os funcionários como parte da máquina, valoriza mais os resultados do que a criatividade para a inovação e pratica regras rígidas com detalhamento das tarefas.



A pesquisa do IPEA

O Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), uma fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, realizou, em 1998, uma pesquisa nacional sobre as ações sociais desenvolvidas pelas empresas. No Rio de Janeiro foi constatado que 59,0% das empresas já haviam realizado algum tipo de ação social. No Espírito Santo, esse percentual foi inferior (45,0%). Os Estados de São Paulo e Minas apresentaram índices maiores: 66,0% e 81,0%, respectivamente.

OS MODELOS DE GESTÃO DA RSC

Dentre os principais modelos de Gestão da RSC, destacam-se os de Lipson, Prakash Setti, Davis e outros que você vai conhecer na sequência desta aula.

O modelo de Lipson

Para Lipson, são cinco os elementos formadores do que ele denomina abordagem desejável e socialmente responsável para o cumprimento das obrigações sociais:

- incorporação das metas sociais ao processo anual de planejamento;
- busca, em seu ramo, de normas comparativas para programas sociais;
- prestação de contas das atividades de RS da empresa aos acionistas, empregados e membros do Conselho;

- uso de diferentes modelos e abordagens com o objetivo de avaliar o desempenho social da empresa;
- avaliação dos custos das ações de RS, bem como o retorno dos investimentos em programas e projetos sociais.

O modelo de Davis

Desenvolvido por Keith Davis, este modelo compreende as seguintes proposições:

- a responsabilidade social nasce do poder social (a empresa tem grande influência e poder sobre temas sociais);
- as empresas devem funcionar como um sistema aberto de duas vias, recebendo informações da sociedade e informando-a sobre suas ações (a empresa deve interagir com a sociedade, trocando informações relevantes sobre suas ações e as necessidades daquela);
- os custos e benefícios sociais de uma atividade, produto ou serviço devem fazer parte dos estudos de viabilidade e avaliação dos mesmos (a lucratividade e a viabilidade técnica, econômico-financeira não devem ser os únicos critérios utilizados no processo de decisões empresariais);
- os custos sociais das atividades, produtos e serviços da empresa devem ser repassados aos consumidores (as empresas devem repassar os custos de atividades economicamente desvantajosas e socialmente desejáveis para os consumidores);
- as empresas, assim como os cidadãos, têm o compromisso de se envolver com as questões sociais (as empresas têm uma função social importante a cumprir).

O modelo de Prakash Setti

Sethi apresenta três abordagens administrativas para cumprir as obrigações sociais:

- abordagem da obrigação social (as empresas têm finalidades econômicas e devem cumprir apenas as obrigações sociais que são definidas em lei);
- a abordagem da responsabilidade social (as empresas devem cumprir seus objetivos econômicos e sociais);
- a abordagem da resposta social (as empresas devem cumprir suas obrigações econômicas e sociais e também prever problemas

sociais e contribuir para a busca de soluções para tais problemas, pois elas devem atuar como agentes do desenvolvimento econômico e social da sociedade em que atuam).

OS MODELOS DOS SETE VETORES DA RSC

Melo Neto e Froes (1999) definem sete vetores da responsabilidade social corporativa:

- apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua a empresa;
- preservação do meio ambiente;
- investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável;
- comunicações transparentes;
- retorno aos acionistas;
- sinergia com os parceiros;
- satisfação de clientes e consumidores.

Os autores distinguem dois tipos de RS: a RS interna (foco no público interno) e RS externa (foco no público externo).

O MODELO DE WOOD

Donna Wood (1991) definiu três níveis de responsabilidade social corporativa:

Nível 1: princípios de responsabilidade social: refere-se à publicação de balanço social e à elaboração de um código de ética.

Nível 2: processos de capacidade de resposta social: refere-se à existência de políticas e mecanismos de gerenciamento das relações com os *stakeholders* (auditoria social, prestação de contas).

Nível 3: resultados/ações de responsabilidade social: diz respeito à avaliação do impacto das ações sociais junto aos *stakeholders* internos (funcionários, acionistas, executivos) e externos (clientes, meio ambiente, fornecedores, comunidade).

MODELO DE MICHAEL HOPKINS

Hopkins definiu os seguintes indicadores do exercício da RSC:

- legitimidade (existência e divulgação do Código de Ética);

- responsabilidade pública (criação de empregos, contribuição para inovações, administração de litígios e penalidades);
- arbítrio dos executivos (condenação de executivos por atividades ilegais e adoção do código de ética pelos executivos);
- percepção do ambiente (exame das questões sociais relevantes para a empresa);
- gerenciamento dos *stakeholders* (relacionamento, políticas, auditoria social, relatórios de prestação de contas);
- administração de questões (políticas, regulamentos);
- efeitos nos *stakeholders* (lucratividade/valor, atividades ilegais, bem-estar da comunidade, filantropia, código de ética, relação com sindicatos, segurança, salários e benefícios, demissões, políticas para mulheres e minorias);
- efeitos nos *stakeholders* externos (propaganda enganosa, relação com clientes e consumidores, *recall* de produtos, litígios, reciclagem e uso de produtos reciclados, uso de etiqueta ecológica nos produtos, relação com a comunidade, doações, envolvimento com os programas comunitários);
- relação com os fornecedores (litígios, controvérsias);
- efeitos institucionais externos (processos por ações clássicas, litígios, melhorias nas políticas públicas e legislação).

MODELO DE CARROLL: OS DEGRAUS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Archie B. Carroll (1991) desenvolveu um modelo com base nos diversos tipos de responsabilidades assumidos por uma empresa.

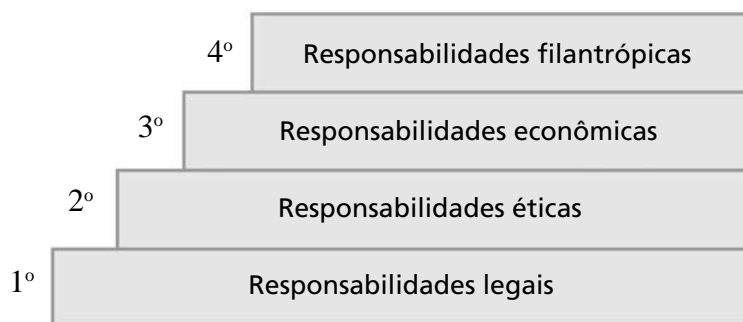


Figura 22.2: Os degraus da RSC.

No 1º degrau, temos as responsabilidades legais, das quais derivam as outras. Ao aplicá-las, as empresas cumprem as leis e os regulamentos do governo.

No 2º degrau, temos as responsabilidades éticas, que se traduzem na adoção de padrões de conduta aceitável no relacionamento da empresa com seus *stakeholders* (empregados, clientes, fornecedores, governo, sociedade).

No 3º degrau, estão as responsabilidades econômicas que dizem respeito à busca incessante do lucro (a maximização da riqueza ou valor para seus *stakeholders*, sobretudo proprietários, empregados, clientes, acionistas e sociedade).

Finalmente, as responsabilidades filantrópicas (4º degrau), que se traduzem na realização de ações sociais em benefício da sociedade.

O MODELO DE LOGSDON E YUTHAS

Os autores definem três tipos de abordagens da RSC que podem ser utilizados pela empresa:

- a abordagem pré-convencional: ocorre quando o foco da empresa é voltado para si próprio; sendo assim, despreza as relações com seus públicos externos;
- a abordagem convencional: o foco da empresa encontra-se nos parceiros e no cumprimento restrito da legislação vigente;
- a abordagem pós-convencional: a empresa adota princípios éticos universais e sua ênfase está na promoção do bem-estar dos empregados e demais *stakeholders* (governo, acionistas, comunidade etc.).



O filme *Quanto vale ou é por quilo*, de Sérgio Bianchi, critica o que ele denomina indústria da boa ação da qual participam empresas socialmente responsáveis, ONGs, governo e entidades que realizam ações sociais filantrópicas. Para Bianchi, a indústria da caridade ou da boa ação é centrada nos sintomas e não nas causas dos problemas sociais. Vive de doações, mas não dá condições para o pobre reerguer-se. São ações meramente pontuais, feitas, em sua grande maioria, por ONGs que gastam mais com sua estrutura do que propriamente com suas ações sociais, sendo que muitas vivem exclusivamente dos recursos do governo. Cria a falsa noção do mercado dos pobres e da miséria.



Sinopse

Uma analogia entre o antigo comércio de escravos e a atual exploração da miséria pelo marketing social, que forma uma solidariedade de fachada. No século XVII um capitão-do-mato captura uma escrava fugitiva, que está grávida. Após entregá-la ao seu dono e receber sua recompensa, a escrava aborta o filho que espera. Nos dias atuais uma ONG implanta o projeto Informática na Periferia em uma comunidade carente. Arminda, que trabalha no projeto, descobre que os computadores comprados foram superfaturados e, por causa disto, precisa agora ser eliminada. Candinho, um jovem desempregado cuja esposa está grávida, torna-se matador de aluguel para conseguir dinheiro para sobreviver.

Atenção: Acesse o site e veja o trailer do filme.

(Fonte: <http://adorocinema.cidadeinternet.com.br/filmes/quanto-vale-ou-e-por-quilo/quanto-vale-ou-e-por-quilo.htm#Sinopse>)



O filme *The corporation* (A corporação), de Mark Achbar e Jennifer Abbot, critica o comportamento amoral das grandes empresas, muitas delas tidas como empresas-cidadãs e mostra a verdade por trás das grandes corporações que utilizam a RSC como uma necessidade de legitimação de suas práticas altamente lucrativas.

O filme apresenta um histórico da ascensão das grandes corporações, como Nike, Monsanto, Coca-Cola e outras, abordando as questões sociais, políticas, ambientais e econômicas ligadas a essas corporações. Mostra também as repercussões da hegemonia dessas corporações na sociedade e na vida das pessoas. Baseado no best seller *The corporation: the pathological pursuit of profit and power* (A corporação: a patológica busca do lucro e do poder), foram convidados CEOs, lobbistas, gurus, espões, jogadores, hipotecários, corretores de títulos e estudiosos para revelar o trabalho, as curiosidades, os impactos controversos e os futuros possíveis de quatro grandes corporações. Com grandes entrevistas com personalidades do mundo dos negócios como Noam Chomsky e Howard Zinn, e o documentarista Michael Moore, *The corporation* denuncia muitas irregularidades e apresenta diversas vitórias contra algumas instituições que se dizem invencíveis.

(Fonte: <http://www.comciencia.br/200405/resenhas/resenha2.htm>)

CONCLUSÃO

São muitas as controvérsias que cercam a prática da RSC pelas empresas. Os seguidores do economista Milton Friedman alegam que a empresa, ao cumprir suas obrigações legais, gera empregos, paga salários e benefícios para os seus empregados e, portanto, já cumpre o seu papel social. Exigir dela novas ações sociais implica transformá-la em uma entidade neogovernamental e retirar do Estado a sua função básica de prestar serviços sociais à comunidade.

Os críticos de Friedman, ao contrário, defendem a prática da RSC como uma função empresarial compatível com a busca do lucro. E, para os adeptos do marketing social, ajuda a empresa a incrementar seus lucros e obter melhor posicionamento e vantagens competitivas no mercado.

O uso das ações sociais como instrumento de marketing também tem sido alvo de muitas polêmicas. Para alguns teóricos, as empresas socialmente responsáveis devem adotar um perfil *low profile* (baixa visibilidade) e não divulgar suas ações sociais na mídia, pois, se o fizerem, estarão incorporando o social ao seu negócio e dele tirando proveito em termos de lucros e oportunidades de mercado. Para esses críticos do marketing social, a RSC é uma prática secundária e paralela e, sendo assim, não deve ser objeto do marketing da empresa, porque este deve ser restrito às práticas comerciais.

Por outro lado, existe a corrente dos adeptos do marketing social que pregam a estratégia do *high profile* (alta visibilidade) das ações sociais. Defendem as práticas do marketing social e demonstram os seus benefícios para os empregados da empresa, para o fomento do voluntariado e para o estímulo à participação da sociedade.

É neste contexto que a RSC tornou-se um dos principais objetos de estudo da moderna teoria administrativa.

Atividades Finais

Ações sociais inovadoras com sinergia: o caso Tecnisa

1. A Tecnisa é uma empresa de construção civil. Criada em 1977 em São Paulo e reconhecida como uma das empresas mais bem administradas no Brasil, na pesquisa *Carta capital/Interscience*, em 2003 e 2004, atua nos campos do desenvolvimento de projetos, na incorporação e construção, principalmente de edifícios residenciais. Sua especialidade é a construção de condomínios, *flats* e prédios de escritório.

Em 2001, a empresa decidiu complementar sua função de agente econômico e iniciou seu programa de Responsabilidade Social Estratégica, com os projetos Ler e Construir (alfabetização de adultos) e Profissionais do Futuro (capacitação técnica).

Em 2003 e 2004, a Tecnisa ganhou os prêmios Amanco e Master Imobiliário, respectivamente pelas suas ações de responsabilidade social.

O projeto Ler e Construir teve início em abril de 2002 e já conta com cerca de 150 alunos que trabalham nas obras da empresa. Três vezes por semana, após o expediente, eles assistem às aulas nos próprios canteiros de obras. O projeto conta com o apoio da Universidade Estadual Paulista – UNESP –, que fornece os professores, e o SENAI, que desenvolve o material didático. Ao final do curso, que dura oito meses, os alunos fazem uma prova final e, se aprovados, obtêm o certificado de alfabetização, correspondente à 4ª série, reconhecido pelo Ministério de Educação e Cultura. O projeto também inclui visitas a museus, bibliotecas e galerias de arte.

O projeto Profissionais do Futuro, iniciado em 2003, tem como objetivo capacitar mão-de-obra para a construção civil: pedreiros, eletricitas, carpinteiros etc.

A empresa tem hoje mais de 60 alunos participando de diversos cursos, que são ministrados por engenheiros, mestres, estagiários e técnicos voluntários da Tecnisa (Fonte: www.tecnisa.com.br).

Agora que você leu com atenção, identifique algumas características das ações sociais desenvolvidas pela empresa (os projetos Ler e Construir e Profissionais do Futuro) e informe porque elas são importantes.

Resposta Comentada

A principal característica de tais ações é a sua alta sinergia com o negócio da empresa. Seu objetivo é formar e capacitar futuros profissionais para a própria empresa. Com isso, a empresa aumenta a qualidade da sua mão-de-obra, incentiva a lealdade dos novos empregados e constrói um clima saudável de trabalho entre os instrutores da empresa e os empregados participantes do programa.

2. As ações sociais da Tecnisa não param por aí. Um outro projeto inovador da empresa é o Projeto Vizinho.

Seu objetivo é estabelecer um relacionamento e, sobretudo, o convívio pacífico com todos os vizinhos que residem no local próximo ao empreendimento em obras.

No início da obra, a empresa envia uma xícara que simboliza a política de boa vizinhança, com uma carta de apresentação do engenheiro responsável pela obra.

Na carta, são explicados os detalhes da obra, suas características, seus benefícios para a vizinhança e são solicitadas sugestões.

Abre-se, também, um canal de relacionamento com os vizinhos da obra, através da divulgação do e-mail da empresa, para envio de futuras reclamações, dicas e sugestões.

Identifique a principal característica inovadora desse projeto.

Resposta Comentada

Trata-se de um projeto social inovador porque atua como um instrumento de comunicação e marketing de relacionamento com os vizinhos. Cria e reforça vínculos com a vizinhança e fortalece a imagem da empresa na comunidade local.

3. Agora, identifique, para cada uma das afirmações contidas nos itens a seguir, os níveis de responsabilidade social envolvidos no desempenho da Tecnisa.

a. A Tecnisa segue rigorosamente todas as leis municipais que regem os aspectos relacionados à poluição sonora e dos horários de trabalho. Por exemplo, no estágio da fundação, de segunda a sábado, os trabalhos nas obras se iniciam às 8 horas da manhã (e não às 6 horas) e se encerram às 19:30h e não às 22:00h, conforme previsto em lei.

b. Uma das grandes prioridades sociais da Tecnisa é estabelecer bons relacionamentos com os vizinhos que residem próximo a seus empreendimentos em construção.

c. A Tecnisa trata, cuidadosamente, de cada detalhe em seus projetos imobiliários. O conjunto desses cuidados é o que a torna "mais construtora por m²". Isso se inicia com a escolha da localização de cada empreendimento, passa pela concepção dos projetos e termina no acabamento sofisticado de alta qualidade.

d. A Tecnisa promove junto a seus empregados campanhas de doação de roupas e alimentos para entidades da comunidade.

Respostas Comentadas

- a. Nível de responsabilidades legais (pagamento de impostos e cumprimento das leis).*
- b. Nível de responsabilidade nos campos ético e social (adoção de padrões de conduta aceitável no relacionamento da empresa com os seus diversos públicos: empregados, clientes, fornecedores e sociedade).*
- c. Nível de responsabilidade no campo econômico (produzir bens e serviços, maximizar riqueza ou valor para seus proprietários, acionistas e parceiros).*
- d. Nível de responsabilidade filantrópica (conjunto de ações sociais que beneficiam pessoas, grupos e entidades da sociedade).*

RESUMO

A prática da RSC teve início em 1953, nos Estados Unidos, e chegou ao Brasil nos anos 1970, quando foi publicada a carta de princípios do dirigente cristão de empresas pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil.

O exercício da RSC ganhou grande impulso com os trabalhos realizados pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE (1989), da Fundação Abrinq (1990) e do Instituto Ethos (1998). E, mais recentemente, com a criação de diversos institutos e fundações de caráter social pelas empresas e o surgimento das ONGs no âmbito do Terceiro Setor.

Em 1997, surgiu o primeiro modelo de Balanço Social, criado pelo IBASE, sendo hoje um instrumento de gestão muito utilizado pelas empresas.

A prática da RSC foi amplamente disseminada no mundo empresarial e na mídia. Muitas empresas, até mesmo as micro, pequenas e médias, já incorporaram as ações sociais ao seu modelo de gestão. Na mídia, já são várias as iniciativas sob a forma de prêmios, pesquisas e publicações especiais que divulgam e fomentam novas práticas de RSC.

Em 1998, a pesquisa do IPEA demonstrou significativo crescimento das ações sociais empresariais, sobretudo nas regiões Sul e Sudeste. No mundo acadêmico, foram produzidas diversas teorias e modelos de análise dos processos de RSC nas empresas e no âmbito do Terceiro Setor.

A partir dos anos 1990, houve um expressivo crescimento das ações de marketing social e ampliou-se enormemente o escopo das ações de RSC, com a incorporação das dimensões da ética e da sustentabilidade.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai conhecer as idéias de Tom Peters e seus seguidores, que analisam o fenômeno da busca da excelência empresarial.

A era dos gurus: os novos estudos sobre excelência empresarial

AULA 23

Meta da aula

Apresentar as teorias e modelos de excelência empresarial e suas aplicações.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

1. listar as principais características de uma empresa de sucesso;
2. identificar e analisar os fatores de excelência empresarial;
3. analisar os processos de mudança e inovação ocorridos nas empresas de alto padrão.

Pré-requisito

Para acompanhar melhor esta aula, você precisa rever a Aula 12 – A Revolução Druckeriana (estudos sobre a gestão contemporânea e os novos desenhos organizacionais).



THOMAS PETERS

O primeiro guru da era moderna; nasceu em Baltimore, EUA, em 1942, e graduou-se pela Universidade de Stanford (EUA). Trabalhou como consultor da McKinsey, no período de 1974 a 1981 e escreveu diversos livros de sucesso, entre eles, *Prosperando no caos* e *Re-imagem*.

Fonte: <http://www.lanacion.com.ar/destacados/05/hsm/tomPeters/seminario.asp>

OS ATRIBUTOS DAS EMPRESAS DE ALTO PADRÃO

Qual a razão do sucesso das empresas de alto padrão? Qual o segredo de uma administração bem-sucedida? O que conduz uma empresa à excelência empresarial? Para responder a essas perguntas, dois consultores, **THOMAS PETERS** e Robert Waterman Jr., da maior firma de consultoria do mundo, McKinsey, desenvolveram um estudo sobre a busca da excelência organizacional, com base no desempenho das maiores empresas do mundo. Foram pesquisadas 62 empresas atuantes em diversos segmentos, no período de 1961 a 1982. O interesse por esse tema emergiu na McKinsey, no início de 1977. Peters e Waterman tornaram-se membros ativos desse projeto. Entrevistando, inicialmente, diversos presidentes de grandes empresas e, em seguida, professores e especialistas, os consultores desenvolveram um modelo teórico, mundialmente conhecido como “A Estrutura dos 7/S” (Aula 17).

As conclusões obtidas na pesquisa foram objeto de análise pelos autores, o que culminou com a publicação do livro *Vencendo a crise*, um marco na história da administração moderna.



Figura 23.1: O livro apresenta os princípios administrativos das empresas bem-sucedidas.

A partir dos resultados das entrevistas, visitas e pesquisas, Peters e Waterman observaram que as empresas combinavam e tratavam como interdependentes as seguintes variáveis: estrutura (*structure*), estratégia (*strategy*), pessoal/assessoria (*staff*), estilo administrativo (*style*), sistemas e procedimentos (*systems*), valores comuns (*shared values*) e habilidades (*skills*). Você já deve estar se lembrando de que o motivo do nome 7/S deve-se ao fato de que todas as variáveis começam com a letra “s” (em inglês). O segredo de sucesso dessas empresas residia na combinação perfeita e na integração de todas essas variáveis, tendo em vista o alcance dos objetivos pretendidos.

Agora, você já pode definir o que é uma empresa de alto padrão: apresenta uma boa estrutura, estratégias bem formuladas e implementadas, sistemas e procedimentos eficientes, uma alta direção competente e pessoal técnico de alto nível, dotados de habilidades especiais, uma cultura inovadora com valores e princípios compartilhados por todos e um estilo de gerência participativo.

O pioneiro

Peters e Waterman Jr. não foram os primeiros a criar um modelo de gestão com variáveis múltiplas. Foi Theodore Levitt quem primeiro criou uma estrutura desta natureza, conhecida como “Diamante de Levitt”. O modelo era composto pelas seguintes variáveis: tarefa, estrutura, pessoal, informação, controle e meio ambiente.

Após analisar as características comuns das empresas pesquisadas, Peters e Waterman Jr. definiram os seguintes atributos das empresas de alto padrão:

- firme disposição para agir (fazer as coisas acontecerem);
- “ao lado e junto” do cliente (atender às necessidades e aos desejos dos clientes, relacionar-se bem e aprender com eles);
- autonomia e iniciativa (presença de líderes transformadores e equipes que desenvolvem projetos inovadores);
- produtividade, por meio de funcionários competentes e equipes produtivas e motivadas;
- trabalho orientado por valores (foco nos resultados, alto comprometimento, cultura gerencial que estimula a busca da excelência);
- ater-se ao conhecido (ênfase nas competências-chave da empresa);
- formas bem simples e equipes dirigentes pequenas (estruturas enxutas, modelos de organização simples e corpo gerencial reduzido);
- propriedades flexíveis simultâneas (combinação de centralização e descentralização, sistemas operacionais eficientes).



Em uma entrevista, Waterman explica: “Eu e Tom (Peters) começamos com um projeto interno da McKinsey, onde trabalhávamos, aí por volta do começo de 1979. O que queríamos era perceber como eram geridas as melhores empresas do mundo, e recriar assim uma espécie de guia para melhorar a prática de consultoria da McKinsey.”

<http://www.janelanaweb.com/management/enprotog.html#waterman>

O CAOS: O MUNDO “DE PERNAS PARA O AR”

Estudos realizados por empresas de consultoria, universidades e consultores independentes começaram a revelar um novo mundo de incertezas. Michael Porter realizou um estudo sobre fusões entre 33 empresas americanas, de 1950 a 1980, e concluiu que 53% das fusões foram malsucedidas e que 73% das tentativas de diversificação também não deram resultado. A McKinsey também realizou um estudo sobre fusões ocorridas entre 1972 e 1983 e concluiu que 23% foram malsucedidas e que a maior taxa de sucesso (33%) ocorreu nas pequenas aquisições.

Para Peters, essa onda de fusões, aquisições e tentativas de diversificação refletia uma nova época de incertezas. As empresas alteravam, com frequência, suas estratégias e promoviam, continuamente, mudanças, o que, segundo Peters, gerou um estado de caos.

A era da incerteza de Galbraith



John Kenneth Galbraith foi o maior economista da segunda metade do século XX, sucessor e divulgador de John M. Keynes –, que havia sido o mais destacado economista da primeira metade do século. Na maturidade, escreveu um roteiro para televisão transformado em livro:

A era da incerteza, que é uma viagem imperdível ao mundo do pensamento econômico ocidental, desde suas origens no século XVIII.

Para saber mais sobre este economista, acesse os endereços a seguir:

http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia.php?c=386

<http://alertatotal.blogspot.com/2006/05/galbraith-no-haver-outro-como-ele.html>

Para Peters, os erros estratégicos cometidos pelas empresas são o resultado do uso de pressuposições erradas que não mais se enquadram no novo mundo de caos e incertezas. E quais foram essas pressuposições?

- 1ª – “maior é melhor, e o maior de todos é o melhor de todos”;
- 2ª – “a mão-de-obra deve ser cada vez mais especializada ou, se possível, eliminada”.

Assim, a tendência americana para o gigantismo e a minimização para o papel da mão-de-obra, uma herança do modelo fordista de produção, foram apontadas por Peters como os motivos reais do insucesso das empresas americanas frente às empresas japonesas.

As empresas deveriam aprender a lidar com um mundo caótico e incerto marcado por fusões, integrações, altos investimentos e desaplicações de recursos, tecnologias revolucionárias, concorrência acirrada, alto índice de desemprego e de empregos temporários, explosão das organizações em rede, crescimento do Terceiro Setor, mudanças freqüentes no perfil de consumo dos clientes, nichos de mercados, desenvolvimento de novos mercados, pulverização de marcas, aumento dos *portfolios* de produtos e serviços e novos marcos regulatórios.

Esse é o mundo caótico, na visão de Tom Peters. Para sobreviver nesse caos, Peters propõe um novo paradigma de gestão com base na excelência: “As empresas deveriam aprender a prosperar no caos”, tema do seu livro publicado em 1987, *Prosperando no caos*.

A REVOLUÇÃO GERENCIAL TOMPETERSNIANA

Como solução para a sobrevivência e a prosperidade no caos, Peters propõe uma autêntica revolução gerencial. As empresas deveriam concentrar-se nas seguintes áreas:

- ⇒ foco no cliente (especialização com base em nichos, diferenciação de produtos e serviços, oferta de produtos de qualidade e serviços de alto valor para os clientes, atendimento superior, criação de novas formas de relacionamento com os clientes e criação de singularidades, como, por exemplo, produtos e serviços com características diferenciadas, novas marcas etc.);
- ⇒ inovação (desenvolvimento de produtos e serviços, criação e difusão de uma mentalidade inovadora, planos de incentivo à inovação, práticas do “roubo criativo” (copiar produtos,

serviços e práticas de concorrentes), estabelecimento de metas de inovação e desenvolvimento de capacidades corporativas para inovações);

⇒ gestão flexível de pessoas (envolvimento de todos os empregados, criação de equipes autogerenciadas, recrutamento, treinamento e manutenção de talentos, planos de incentivo, estrutura simples e desburocratizada e garantia de emprego);

⇒ gestão de mudanças (desenvolvimento de uma visão inovadora, construção de uma agenda de mudanças e prática da gerência visível);

⇒ liderança (exercício da liderança transformadora, delegação, estilo horizontal de gerência e criação de um senso de urgência);

⇒ desenvolvimento de sistemas (sistemas de mensuração e controle, descentralização das informações, da autoridade e do planejamento estratégico e utilização de ferramentas de controle).

Ao demonstrar a necessidade de direcionar a gestão da empresa para o foco no cliente, Peters tornou-se o precursor das novas estratégias de agregação de valor e das novas práticas de segmentação de mercado. Sua idéia de “qualidade do atendimento” trouxe uma nova perspectiva para o gerenciamento da qualidade nas empresas. Ao afirmar que “a qualidade deve ser julgada como o cliente a percebe”, inaugurou uma nova era nesse setor: a qualidade percebida pelo cliente e não mais a apologia da qualidade embutida no desempenho do produto ou do serviço.

Peters também enfatizou a “força dos atributos intangíveis do produto” (imagem, *status*, segurança, emoção, liderança etc.), ou seja, seus valores imateriais, e, assim, possibilitou o desenvolvimento de novas abordagens de marketing. Ao enfatizar a importância das singularidades (forma como o cliente vê e identifica a empresa), ele possibilitou um grande avanço do marketing institucional e promocional, centrados nos conceitos de imagem (como o cliente vê a empresa) e identidade (como a empresa gostaria de ser vista pelo cliente). Seus apelos sistemáticos para “ouvir o cliente” e “usar a fabricação como uma arma de marketing” foram fundamentais para o desenvolvimento da inovação de produtos e

processos. Com tais propostas, Peters lançou as bases de uma verdadeira revolução gerencial, cujos principais motes são: foco no cliente e obsessão pelo cliente.

Como as empresas se relacionam com seus clientes

Uma pesquisa realizada pela InterScience, em outubro de 2002, identificou algumas ações desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de melhorar o relacionamento com seus clientes:

- ⇒ 64% das empresas pesquisadas possuem departamentos de atendimento ao cliente e 36% não possuem;
- ⇒ os canais de comunicação mais utilizados para ouvir o cliente são: central 0800 (55%), central telefônica em que o cliente paga (55%), e-mail (39%), site (34%) e fax (14%);
- ⇒ 100% das empresas afirmaram que alguma sugestão do cliente já ajudou na melhoria do serviço ou produto;
- ⇒ quanto às melhorias trazidas pelas reclamações dos clientes, 41% afirmaram que geraram inovação técnica; 34%, a disponibilização de novos serviços; 23% mudanças de embalagens; 20% lançamento de produtos e 14% nova forma de uso dos produtos.

Observação: Os percentuais da pesquisa excedem 100%, porque mais de um item foi assinalado por uma empresa.

(Fonte: As razões do freguês, *Carta Capital*, 9.10.2002, p. 65).

Atividade 1

"Deu Branco"

Gil Branco, ainda eufórico com a compra da sua tevê de plasma de 29 polegadas, chegou em casa e não acreditou no que viu: uma tevê de 29 polegadas de tela convencional. Já era noite quando tentou telefonar para a loja. O expediente havia encerrado, e ninguém atendeu o telefonema.

No dia seguinte, Branco foi à loja. Lá chegando, foi atendido pelo vendedor, que o levou para conversar com o gerente. Este solicitou a nota fiscal. Como não a tinha em mãos, Branco retornou a casa para pegar o documento fiscal.

De volta à loja, entregou-a ao gerente. Lendo o conteúdo da nota fiscal, o gerente descobriu o erro: não havia a especificação do tipo de tela, se plana ou de plasma, no documento. Branco e o gerente foram diretamente ao setor de entrega de mercadorias. Recebidos pelo gerente do setor, discutiram o problema.

Foi um jogo de empurra-empurra entre os dois gerentes. Um culpava o outro. E isso tudo na presença de Branco. Este, já vermelho de raiva, não se conteve: "Não quero saber de quem é a culpa, quero uma solução urgente."

O diretor da loja foi chamado às pressas. E, ao chegar, apenas disse para Branco: "É culpa da empresa terceirizada que faz as entregas. Vamos precisar de, no mínimo, 48 horas para resolver esse problema."

Branco, revoltado, iniciou uma grande confusão na loja. No final, a polícia foi chamada e todos foram para a delegacia. Lá chegando, o cliente, lesado, irritado, raivoso, perdeu o controle e, diante do delegado, apenas disse: “Deu branco, senhor delegado.” Com base nas proposições de Peters, aponte os problemas existentes nessa empresa.

Resposta Comentada

Este é o típico exemplo de uma empresa que não tem como foco o cliente; seus funcionários não têm acesso às informações e não têm autonomia para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes, portanto, não aplica os fundamentos de uma gestão flexível de pessoas. Além disso, os gerentes não estão motivados para tomar decisões, e seus superiores não delegam poder de decisão. Falta, ainda, um eficiente sistema de informações como convém ao modelo de gerenciamento horizontal. Não existe, portanto, um ambiente propício para um bom atendimento, o que se reflete no pouco interesse dos funcionários na satisfação do cliente.

UMA EMPRESA COM FOCO NO CLIENTE

Agora veja este exemplo:

Em matérias publicadas nas revistas *Harvard Business Review* e *Fortune 500*, respectivamente, em novembro e março de 2002, foi dado grande destaque ao sucesso da Wal-Mart. Para os autores de ambos os artigos, a razão do sucesso da empresa deve-se à atitude de Sam Walton: “Ele foi um evangelista que exortava seus funcionários a vender melhor por meio de preceitos quase bíblicos, como a regra dos três metros.”



Figura 23.2: A regra dos três metros determina que o funcionário cumprimente o cliente toda vez que ele estiver a menos de três metros.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/642231>

Sam Walton criou o famoso *slogan* “O cliente é rei”, o que demonstra, com clareza, o atributo-chave do seu modelo de gestão e administração: o foco no cliente. A Wal-Mart sempre se caracterizou por ser uma empresa geradora de alto valor agregado para seus clientes por meio de baixos preços, produto de qualidade, serviços de suporte de conveniência (estacionamento, lanchonete, espaço para entretenimento de crianças etc.). Por meio da aplicação da regra dos três metros, era garantido um atendimento cordial a todos os clientes. A criação dos clubes de compras (associações de clientes que obtêm uma série de vantagens, quanto maior for o seu volume de compras) foi uma forma criativa e revolucionária de estreitar o relacionamento com os clientes.



Sam Walton fundou, em 1962, a maior rede de varejo do planeta, a Wal-Mart, que se tornou modelo no mundo todo.

Para saber mais sobre a biografia e a maneira de administrar de Sam Walton acesse o *site*:

http://www.terra.com.br/dinheironaweb/122/sam_walton.htm

A NOVA ONDA DE REINVENÇÕES: O ALERTA DE TOM PETERS

Em seu livro *Re-imagine*, Peters dá um recado importante: “Não há mais tempo para melhorar nada. É hora de reinventar.” Com tal afirmação, o consultor pregou o fim dos mitos da qualidade e da reengenharia. Para ele, a qualidade, que se baseava em melhorias contínuas, e a reengenharia, que se resumia à automatização de processos, já não eram suficientes para promoverem a transformação da empresa na velocidade e densidade necessárias.



Peters afirma que as empresas precisam ser mudadas integralmente – ou seja, ser reinventadas – pois, do contrário, não irão sobreviver. Esse processo de reinvenção tem início com a criação de um novo modelo de negócio. É dele a famosa expressão: “destrua para criar”; “toda empresa está fadada ao fracasso”, “melhor destruir completamente sua empresa, de dentro para fora, e reerguê-la de maneira inovadora do que travar antigas batalhas com idéias ultrapassadas, para depois cair no esquecimento”.

Uma outra de suas grandes contribuições foi a idéia de que “a empresa deve vender algo mais do que um produto: vender uma imagem, um estilo de vida”. Um dos melhores exemplos do mundo dos negócios é o dos cigarros Marlboro, que vendeu o jeito caubói de ser em todo o mundo.

Você conhece o maior sucesso automobilístico brasileiro recente? É o EcoSport, um verdadeiro campeão de vendas no Brasil. É bom lembrar que você pode comprá-lo com uma entrada muito reduzida e parcelar o restante em até sessenta meses. É a grande chance da classe

média brasileira ter um utilitário de baixo custo de manutenção e boa *performance*. Você já deve ter visto alguma publicidade desse carro. O EcoSport é mais do que um produto – é uma imagem, um estilo de vida. De acordo com a propaganda da Ford, aqueles que compram o EcoSport, “praticam” e adotam um novo estilo de vida. O *slogan* “Eu pratico EcoSport” diz tudo. Os aspectos enfatizados pela Ford foram, sobretudo, os intangíveis do produto: a alegria, a liberdade, a emoção de ter e dirigir um EcoSport. Os seus felizes proprietários são adeptos de um novo estilo de vida e gostam de aventuras. Peters afirmava que as empresas de sucesso deveriam fornecer uma “experiência cintilante” para se distinguirem em um contexto em que a maior parte da concorrência já oferece um produto decente.

Ford EcoSport: o caubói urbano



Figura 23.3: Ford ferve no mercado com jipinho que é objeto explícito de desejo.
 Fonte: <http://www.jornauto.com.br/avalia/ecosport.htm>

UM ELOGIO AOS MALUCOS

Tom Peters faz apologia aos “malucos, diferentes e criativos” no ambiente de trabalho, que, para ele, são os verdadeiros sonhadores e inovadores. Valorizando bastante a gestão do talento, Peters prega a contratação apenas de mulheres: “Acredito na liderança das mulheres, no mercado das mulheres e na excelência da empresa que tem um número excepcional de mulheres.”

Tom Peters talvez não conheça Raul Seixas, mas o refrão da música "Metamorfose", do Maluco Beleza, sintetiza o pensamento de Peters: "Prefiro ser essa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo (...)."



Maluco Beleza

Raul Seixas e Claudio Roberto

Enquanto você se esforça pra ser
um sujeito normal
e fazer tudo igual
Eu do meu lado, aprendendo a ser louco
Maluco total
na loucura real
controlando a minha maluquez
misturada com minha lucidez (...)

Fonte: <http://raul-seixas.lettras.terra.com.br/lettras/84/>

**As grandes sacadas de
Peters**

- Vivemos numa época de caos.
- Ser bom não é o suficiente, porque aquilo em que você é bom pode se tornar irrelevante.
- Encontre aquilo em que você é único e venda isso como se fosse uma empresa.
- Se algo funciona, já está obsoleto.
- Reinvenção: é o único conselho para a sobrevivência.
- As organizações só mudarão se forem capazes de descobrir aqueles indivíduos à margem da empresa, pouco notados, que estão sempre em busca de algo novo.
- O importante não é vender um produto, mas uma imagem, um estilo de vida.

A MARCA CHAMADA VOCÊ

Tom Peters anunciou em seus livros que havia chegado o fim da garantia de emprego. As empresas não mais asseguravam o emprego vitalício para os seus atuais e futuros empregados, muito embora ele propusesse tal medida para preservar os talentos da empresa.

Hoje, a demissão é sempre uma possibilidade bastante real. Pode ocorrer por redução de quadro, fusões e aquisições, falências e concordatas ou simples mudanças ocorridas na empresa. Diante disso, o consultor fez a seguinte advertência: “Se as empresas não mais garantem o emprego, os funcionários devem deixar de entregar suas carreiras a elas.” Cada indivíduo torna-se responsável por seus próprios caminhos. Esse é o significado do conceito “Marca Você”. Ao propor tal conceito, Peters ajudou a popularizar a idéia de que o avanço profissional deve se dar não em uma única empresa, mas em várias, ou ainda em empresa própria. Peters dá algumas dicas interessantes nesse sentido:

- Vestir a camisa da empresa passou a ser o mesmo que vestir uma camisa-de-força.
- Cada indivíduo é responsável pelos seus próprios caminhos.
- O que importa não é o seu cargo, mas os projetos em que você se envolve. Você deve escolhê-los de acordo com o seu plano pessoal, com o aprendizado que eles vão trazer e, claro, a remuneração.
- Um profissional não deve ficar muitos anos no mesmo emprego. No mesmo cargo, então, em hipótese nenhuma.

(Fonte: COHEN, David. “O emprego mudou: onde está você neste novo mundo?”, extraído do *site* www.claudia.abril.com.br/edicoes).



Fonte: http://vocesa.abril.com.br/ed_anteriores/2006.shtml

Agora, pense em você como uma marca. Liste, a seguir, as suas principais habilidades e conhecimentos, os produtos que você pode gerar e quais os tipos de clientes que você poderia atender e as soluções e benefícios que você poderia gerar para tais clientes. Ao pensar em clientes, pense naqueles que são beneficiados ou influenciados pelo que você faz, seja no trabalho ou no seu grupo (escola, clube, curso, associação etc).

Imagino o que você pensou: “Sou muito jovem para pensar nisso. Tenho um emprego estável e não me vejo nessa situação”. Mas, lembre-se dos conselhos de Peters. Como exemplo, vou falar da minha Marca Você: sou professor universitário, com título de doutor, tendo publicado diversos livros e sou *expert* em estratégia empresarial e marketing esportivo. Tenho amplos conhecimentos nessas áreas e sou capaz de elaborar planos de negócios, planos de marketing e planos estratégicos para empresas de qualquer tamanho e área de atuação. Por favor, não faça comparações: eu tenho quase 60 anos...



CHARLES HANDY

Nascido na Irlanda, trabalhou na Shell até 1972, ano em que se tornou professor da London Business School (Inglaterra). Em 1989, publicou *A era da irracionalidade* e propôs o que denominou “mudanças descontínuas” (mudanças que geram rupturas, o equivalente ao que Peters denominou reinvenções, ou inovações drásticas). É chamado “O Drucker europeu”.
Fonte: <http://vocesa.abril.com.br/edi12/entrevista.html>

A CONTRIBUIÇÃO DE HANDY

HANDY segue a linha de pensamento de Peters em sua proposta de autodesenvolvimento (lembre-se do conceito de “Marca Você”): “A partir de agora, o grande desafio é que cada um identifique seus talentos e aprenda a vendê-los”. Quanto à gestão de carreira, ele propõe o conceito de Segunda Curva que corresponde à segunda carreira que todas as pessoas devem ter em suas vidas profissionais. Para isso, adverte: “Abandonar a carreira atual enquanto você ainda estiver no auge, e iniciar uma nova carreira”. Ele ainda propõe o seguinte: “O importante agora é procurar clientes em vez de empregos”.

Você já pensou nisso? Qual a segunda carreira que você escolheria para realizar a Segunda Curva em sua vida profissional?

A Teoria dos 3 Is

Em seus estudos sobre as empresas de sucesso, Handy desenvolveu a Teoria dos 3 Is: informação, inteligência e idéias, os três principais ingredientes de uma empresa de sucesso e que constituem a base da excelência empresarial. Para ele, uma empresa de alto padrão é aquela que sabe gerenciar suas informações, promove a inteligência corporativa – que se traduz em inovações constantes –, e fomenta idéias que se materializam em estratégias revolucionárias, produtos e serviços inovadores.

Você já imaginou uma fábrica de idéias?

A Big Idea Group é uma empresa americana que identifica, desenvolve e comercializa idéias para novos brinquedos. A empresa encontrou uma forma criativa de desenvolver novas idéias com inteligência e informação centrada nos seus clientes e produtos. Criou o “Big Idea Hunts”: eventos realizados em vários locais, que reúnem mães, crianças e aposentados que participam gerando novas idéias sobre novos brinquedos. Os participantes do evento fornecem idéias a um grupo de especialistas da empresa. Se aprovada a idéia, a Big a compra do seu mentor. Desenvolve um plano de negócios em cima desta nova idéia e produz um protótipo do produto. Sendo boas as perspectivas de venda, a Big licencia o produto para um fabricante de brinquedos que o produz e comercializa.



Fonte: <http://www.stockxpert.com/browse.phtml?f=view&iid=94443>

(Texto extraído do artigo “O imperativo do crescimento”, de Clayton Christensen e Michael Raymon, publicado na Revista *Exame* de 29.10.2003, p. 108/113).

A Big é, portanto, uma fábrica de idéias. Seu negócio não consiste em fabricar brinquedos, mas criar idéias para o desenvolvimento e a comercialização de novos brinquedos. É alta a sua capacidade de inovação, a começar pela definição do seu negócio (idéias para novos brinquedos). Também é na estratégia de desenvolvimento de idéias, por meio da promoção de eventos, que reúne mães, crianças e aposentados.

Toda a empresa é direcionada para o gerenciamento das informações, da inteligência e das idéias. Tais elementos surgem dos seus processos de pesquisa, inteligência competitiva e geração de idéias.

A TEORIA DA LIDERANÇA COMO FATOR DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Para **JIM COLLINS**, autor dos best-sellers *Feitas para durar* e *Empresas feitas para vencer*, a liderança é um fator-chave para o sucesso da empresa: “Um dos elementos que fazem com que uma empresa deixe de ser boa para ser excelente é a liderança.”

Em seu último livro, *Empresas feitas para vencer*, Jim Collins classificou os líderes empresariais em cinco níveis:

- Nível 5 – líder excelente

Constrói excelência por meio da humildade pessoal e determinação profissional; contribui de maneira constante para a evolução da empresa ou instituição.

- Nível 4 – líder eficiente

Demonstra um alto grau de comprometimento. Tem visão inovadora e estimula seus funcionários a produzirem mais.

- Nível 3 – gerente competente

Organiza pessoas e recursos para que os resultados sejam atingidos.

- Nível 2 – membro da equipe que contribui

Contribui com a sua capacidade individual para que o grupo cresça e seja capaz de alcançar seus objetivos.



JIM COLLINS

Jim Collins foi professor da Universidade Stanford (EUA) e é um dos maiores especialistas em gestão no mundo. Autor dos best-sellers *Feitas para durar* e *Empresas feitas para vencer*.

Fonte: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG75248-6012-434,00.html>

- Nível 1 – indivíduo altamente capaz

Contribui individualmente, por meio de seu talento, conhecimento e bons hábitos de trabalho.

Fonte: http://carreiras.empregos.com.br/carreira/favoritos/colunistas/raul/180705_lider_excelente.shtm

O tipo de líder que é responsável por conduzir a empresa para o novo patamar de excelência é o que ele denomina “líder nível 5”. As principais características são humildade, ambição não para ele próprio, mas para a empresa, submete-se a uma causa maior, obtém resultados excelentes, prioriza o crescimento da empresa, possui conhecimentos-chave, tem habilidades e hábitos de trabalho que conduzem e fortalecem sua contribuição para a empresa, busca alcançar metas coletivas, realiza e desenvolve trabalhos em equipe, sabe organizar as pessoas e administra de forma eficiente os recursos disponíveis, torna realidade a sua visão ou causa, estimula altos padrões de desempenho, alinha o desempenho e compromisso dos empregados aos objetivos e visão da empresa, deseja a continuidade da empresa, sabe escolher o seu sucessor e assume responsabilidade pelos resultados desfavoráveis.

Atividade 2

Indagado sobre a razão do sucesso de sua empresa – O Boticário –, o empresário Miguel Krigsner foi claro em sua resposta: “Acreditei nos meus princípios e os apliquei na empresa.” Hoje, a empresa possui uma cultura rica em princípios éticos e sociais e se relaciona com seus funcionários e franqueados de forma afetiva e aberta. Identifique as principais características do processo de liderança da empresa, que tem no seu presidente um autêntico líder Nível 5.

Resposta Comentada

O Líder 5 possui todas as capacidades individuais dos líderes de níveis menores, mas sua principal é a criação e defesa de uma causa, a criação e disseminação de princípios e valores e a consolidação de uma cultura capaz de gerar compromissos e alinhar todos os empregados na busca do alcance dos objetivos da empresa. É nesses aspectos que reside a razão do sucesso da empresa Boticário.

A TEORIA DOS ATRIBUTOS DIFERENCIAIS DAS EMPRESAS FEITAS PARA VENCER E DURAR

Em 1990, Jim Collins e Jerry Porras, professores da Universidade de Stanford, analisaram 18 empresas que apresentaram desempenho excelente durante, no mínimo, cinco décadas. Seu objetivo era desvendar o segredo do seu sucesso.

A conclusão desse estudo foi a seguinte: tais empresas foram direcionadas, desde a criação, para um propósito que transcendia o desejo do lucro e que se refletia em seus valores centrais (por exemplo, a Disney, cujo propósito é promover a alegria das crianças).

Em seguida, os autores realizaram uma outra pesquisa cujo objetivo era analisar as empresas que, depois de anos de crescimento medíocre, deram um grande salto de desempenho e tornaram-se bem-sucedidas. Os resultados dessa pesquisa serviram de base para elaboração do livro *Empresas feitas para vencer*.

Collins definiu os atributos diferenciais dessas empresas: o tipo de líderes que as dirigem, suas culturas organizacionais, as estratégias que projetam o papel que a tecnologia desempenha nelas e o uso de um conceito de negócio simples baseado em três perguntas:

- ✓ Em que área podemos ser os melhores?
- ✓ Como ter rentabilidade contínua?
- ✓ A empresa desperta a paixão em seus funcionários?

A TEORIA DE TRANSFORMAÇÃO DE LAND

Para George Land, autor do livro *Ponto de ruptura e transformação*, para que uma empresa mantenha-se viva, deve evoluir continuamente para níveis mais altos de complexidade, integração e interdependência. Em sua primeira fase, quando a empresa surge, tem início a sua formação. É o período de descobertas, análises e estabelecimento de relações com o ambiente (Fase I – Formação).

A Fase II é denominada normatização, porque, nesse período, a empresa privilegia o estabelecimento de regras e procedimentos, diretrizes e políticas que regulam o seu funcionamento.

Ao evoluir para a Fase III, denominada recriação, a empresa se defronta com demandas que dela exigem maior flexibilidade, agilidade e inovação. Para vencer tais desafios e atender às novas demandas, a

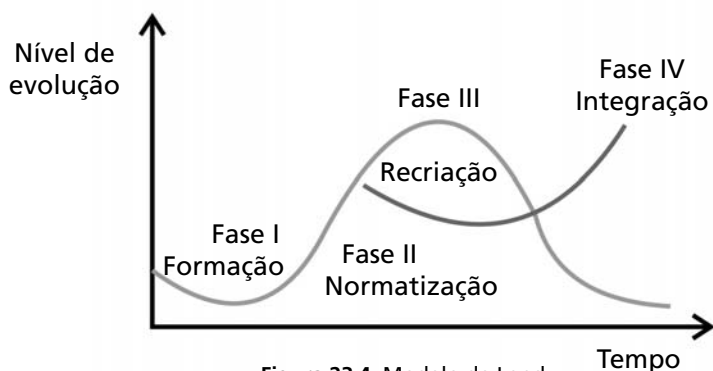


Figura 23.4: Modelo de Land.

empresa deve “recriar-se”, o que significa mudar seu modelo de gestão, sua estrutura, suas antigas normas e procedimentos e novas formas e comportamentos. Neste momento, ocorre o que Land denomina “ponto de ruptura”.

A última fase, denominada integração, caracteriza-se pela implantação de um novo modelo de negócios, de organização e gestão, ajustando-o às novas condições ambientais.

CONCLUSÃO

Ao publicar seus primeiros livros, *Vencendo a crise* e *Em busca da excelência*, Tom Peters inaugurou uma nova fase no estudo da Administração: os estudos e análises do processo de busca da excelência empresarial. Em seguida, propôs uma nova revolução da gerência centrada na mudança das formas de fazer negócios das empresas. Tornou-se um pregador incansável da “reinvenção dos negócios”. Foi o verdadeiro evangelizador das mudanças disruptivas ou descontínuas nas empresas. Seus principais seguidores foram Handy, Collins e Land, que desenvolveram modelos demonstrando a necessidade de rupturas no processo de gestão empresarial. Essa questão continua sendo objeto de muitos estudos e pesquisas no mundo acadêmico e empresarial. É o maior desafio a ser vencido pelas empresas que buscam excelência: como sobreviver em um ambiente de mudanças freqüentes e num clima de caos e incerteza.

Atividade Final

Tom Peters é autor de diversas frases que nos conduzem a uma reflexão maior sobre a situação das empresas de hoje e as novas exigências do mundo empresarial de amanhã.

Leia a afirmação a seguir:

Na verdade, as empresas de hoje ainda refletem a maneira de se fazer negócios do tempo do modelo e produção em massa de Henry Ford. A verdade é que não dispomos de modelos – ou práticas de gerenciamento – testados e válidos para uma era em que a mudança será regra.

A empresa de consultoria americana Bain Company realizou uma pesquisa, em 2005, sobre as novas técnicas de gestão utilizadas pelas empresas. O quadro a seguir demonstra o conjunto das técnicas mais e menos utilizadas:

O *ranking* das técnicas de gestão, segundo a Bain Company:

MAIS USADAS	MENOS USADAS
1 Planejamento estratégico	Identificação por radiofrequência
2 CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	Customização em massa
3 <i>Benchmarking</i>	Terceirização em países emergentes
4 Terceirização em geral	Seis Sigma
5 Segmentação de clientes	O modelo de otimização de preço
6 Missão e valores	Fidelização de clientes

Se você não está familiarizado com alguns termos do quadro, leia as explicações a seguir:

Benchmarking – *mark* = marca; *bench* = banco, onde antigos exploradores ficavam sentados observando o fato acontecer. Significa qualquer instrumento fixo que permite comparar um novo registro a um padrão preestabelecido, a partir de um ponto de observação. Você já deve ter visto em represas uma régua na vertical, com uma gradação para observar o volume de água, para se comparar com o padrão ideal. Uma empresa pode chamar de *benchmarking* o trabalho de superar todos os índices de eficiência de seu melhor concorrente. O padrão ou referência desse trabalho são os índices da concorrente. Ou, então, a empresa pesquisa os modelos de eficiência e os toma como seu *benchmarking*. Fique com essa definição: *Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias entre os mais fortes concorrentes ou empresas líderes.

Customer Relationship Management – Gestão de Relação com o Cliente. Como o nome já diz, define todas as ferramentas usadas (conceitos e tecnologias) para ajudar a criar e manter um bom relacionamento

com os clientes, com arquivo e inter-relação de dados e informações que promovam a interação com a empresa. Agora, compare a afirmação de Tom Peters com os resultados da pesquisa. Analise se as técnicas de gestão mais usadas são capazes de mudar verdadeiramente o modo de fazer negócios das empresas que as utilizam.

[illegible]

Resposta Comentada

As técnicas de gestão aqui apresentadas apenas introduzem melhorias no processo de gestão das empresas. Seu impacto pode ser maior ou menor no nível de desempenho da empresa, na sua produtividade e lucratividade e na maior satisfação dos clientes. Contudo, não mudam significativamente o modelo de negócios das empresas. Assim, a afirmativa de Tom Peters é válida porque as técnicas de gestão utilizadas pela grande maioria das empresas não alteram a forma de empresas fazerem negócios.

RESUMO

As pesquisas realizadas por Peters e Waterman revelaram ao mundo os segredos das empresas de alto padrão. A partir da análise do desempenho dessas empresas, Peters desenvolveu toda a sua teoria sobre a revolução da gerência numa época de grandes mudanças.

Charles Handy, Jim Collins e Land, seus principais seguidores, complementaram os estudos de Peters e desenvolveram novas abordagens sobre a busca da excelência empresarial. Peters e Handy foram os pioneiros na proposição da empresa do “eu sozinho”, que, hoje, ganhou o rótulo de “Marca Você”. Collins se destacou na análise do papel do líder como agente de transformação organizacional. Juntamente com Land, ambos demonstraram a importância dos conceitos de ponto de inflexão e de ruptura na trajetória da empresa para a excelência.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai estudar a reengenharia com foco na gestão de processos e a contribuição de Michael Hammer e seus seguidores.

A escola da reengenharia: as idéias de Hammer, Champy e Davenport

AULA 24

Meta da aula

Apresentar as características, os objetivos e os impasses da reengenharia nas empresas.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar o processo de horizontalização de uma empresa;
- 2 listar as características de uma empresa objeto das ações da reengenharia;
- 3 analisar as principais diferenças entre a gestão funcional tradicional e a gestão por processo;
- 4 identificar os problemas de implantação da reengenharia em uma empresa.

Pré-requisito

Para compreender melhor esta aula, releia, na Aula 20, as teorias da qualidade e os novos modelos de gestão da qualidade de produtos e processos.

INTRODUÇÃO

A partir da revolução iniciada pelos japoneses na década de 1960, quando o Sistema Toyota de Produção (STP) tornou-se o novo paradigma do mundo empresarial, teve início um período de desenvolvimento de novos modelos e técnicas de gestão.

No final dos anos 1970 e início dos anos 1980, as empresas americanas começaram a reagir diante do avanço das empresas japonesas. Era preciso encontrar um novo modelo que pudesse superar todas as técnicas e práticas da gestão da qualidade japonesa.

A resposta veio com o advento da tecnologia da informação que, aplicada às atividades empresariais, deu origem à Reengenharia. As empresas americanas descobriram novas potencialidades de automação dos processos de negócios e se concentraram na automação de suas atividades primárias (atividades de vendas, produção, logística, assistência técnica) e secundárias (atividades administrativas). Assim, o objetivo para os americanos era um só: combater a supremacia do modelo de qualidade com o surgimento do novo paradigma de Reengenharia.

A NECESSIDADE DA MUDANÇA

No modelo de gestão tradicional, as empresas eram administradas por funções, atividades e tarefas. A organização era dividida em áreas funcionais, por órgãos e unidades administrativas e operacionais, e os especialistas eram alocados em cada uma dessas áreas e unidades.

Os objetivos e metas, nesse modelo, referiam-se a cumprimento de tarefas, realização de atividades e cumprimento de obrigações, em que o mais importante era a redução dos custos, a produtividade e a obtenção de resultados. A organização era dividida em vários níveis hierárquicos e a comunicação entre eles era dificultada pela existência de elevado número de órgãos e unidades e a segregação dos profissionais em suas respectivas áreas funcionais.

Tal modelo se mostrou inadequado para atender às novas exigências dos clientes, do mercado e da tecnologia em constante evolução. O crescimento da concorrência gerou pressões que se refletiram na busca incessante de novos métodos e técnicas de redução de custos e de otimização de resultados.

A tecnologia da informação desenvolvia-se rapidamente, e era preciso utilizá-la na automação dos processos empresariais, bem como na

integração entre as várias áreas da empresa. A grande questão consistia em saber utilizar a tecnologia da informação para dar mais velocidade de resposta às empresas, a fim de que elas pudessem sobreviver nesse novo mercado e regime de concorrência. Assim, as empresas optaram pelo uso maciço da tecnologia da informação para agilizar seus processos de negócios.

MICHAEL HAMMER e James Champy perceberam a existência dessa oportunidade, o que os levou a criar a Reengenharia, um redesenho radical dos processos de negócio com o objetivo de obter melhorias em três áreas: os custos, os serviços e o tempo (Figura. 24.1).

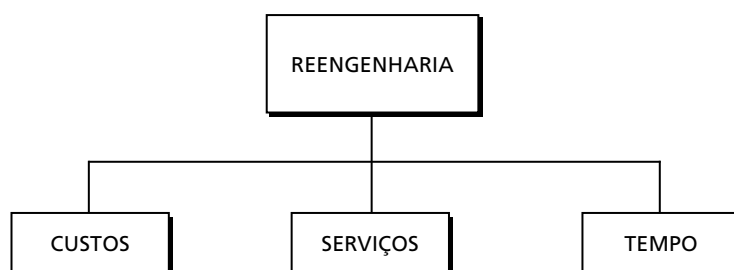


Figura 24.1

No livro *Reengenharia: revolucionando a empresa*, os autores criaram um novo modelo e técnica de gestão baseado na destruição de velhos hábitos, no redesenho das operações e centrado na idéia de processos.

No início do processo de horizontalização, as empresas passaram a enxugar as suas estruturas, eliminando níveis hierárquicos e reunindo profissionais de diferentes áreas em trabalhos de equipe. O foco passou a ser o gerenciamento de processos e não mais de atividades e funções. Os rígidos padrões de hierarquia, os “silos” organizacionais representados pelos inúmeros órgãos departamentais, deram lugar às equipes de **PROCESSOS**.



MICHAEL HAMMER

Ex-professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), é considerado um dos gurus da administração moderna. Ele ajudou a criar conceitos sobre reengenharia e renovação de processos nas companhias que se espalharam pelo mundo, na década de 1990.

Informe-se mais sobre esse autor no site: <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/executivos/info/livros.htm>

PROCESSOS

Conjunto de atividades que geram resultados para os clientes – desde o recebimento do pedido até a entrega, segundo Michael Hammer.



Alguns conceitos sobre processo

- Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados; enfim, uma estrutura para ação (DAVENPORT, 1994).
- Um grupo de tarefas interligadas logicamente que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos (HARRINGTON, 1993).
- Conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída para o cliente (HAMMER, 1994).
- Conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*) (JOHANSSON, 1995).
- Série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço (RUMMLER e BRACHE, 1994).

VISÃO FUNCIONAL X VISÃO PROCESSUAL

O quadro a seguir apresenta as diferenças entre as duas perspectivas:

Quadro 24.1: Organização funcional x organização de processo

Perspectiva funcional	Perspectiva de processo
O trabalho é analisado sob o prisma das atividades e da tarefa	O trabalho é analisado sob o prisma do cliente
É centrado no produto	É centrado em processos
A estrutura é verticalizada e fragmentada em departamentos e “silos”	A estrutura é horizontalizada e constituída de equipes de processos
Ênfase nas atividades que não agregam valor	Ênfase nas atividades que agregam valor aos clientes e ao negócio

São duas visões distintas da organização. Observe a **Figura 24.1**. A visão funcional, típica da administração tradicional, concebe a estrutura organizacional de forma fragmentada, dividida em “silos” (diretorias, departamentos, divisões, setores, seções etc.): Funções A, B e C. Trata-se de um modelo vertical oriundo dos estudos pioneiros das teorias clássicas e neoclássicas (Fayol, Gulick, Sheldon, Mooney e

outros) que adotavam o modelo clássico de organização burocrática: órgãos dispostos em níveis hierárquicos distintos, divididos por áreas de especialidade (uma estrutura linear de natureza hierárquica).

A visão processual, surgida com a Reengenharia, percebe a organização de forma horizontal, em que cada processo importante (Processos 1, 2...) atravessa uma área funcional da empresa (Funções A, B, C) por meio da organização de equipes de gerenciamento de processo, reunindo profissionais das diversas áreas envolvidas no processo.

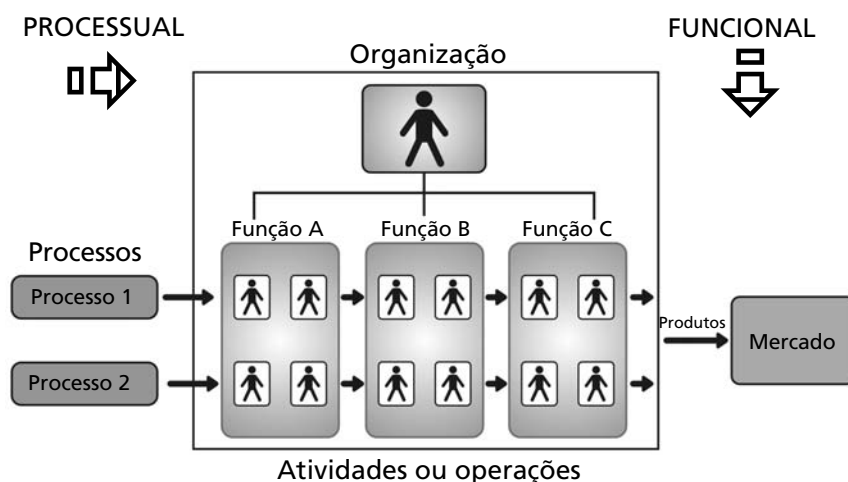


Figura 24.2: Visão funcional x visão processual.

Fonte: <http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/Cameira,%20Caulliraux%20-%20EPN%20Consideracoes%20Metodologicas%20-%20III%20SIMPOI%20-%202000.pdf#search=%22reengenharia-%20davenport%22>

A ORGANIZAÇÃO HORIZONTAL CENTRADA EM PROCESSOS

São doze os princípios fundamentais que caracterizam a organização horizontal:

1. Organizada com base em processos-chave multifuncionais, em vez de tarefas e funções.
2. Opera por meio de gerentes e proprietários de processos, que possuem autoridade e responsabilidade total sobre os processos.
3. Sua estrutura organizacional é composta de equipes, e não de indivíduos.
4. Tem número reduzido de níveis hierárquicos (ao contrário das empresas verticais, burocráticas, hierarquizadas, que têm diversos níveis hierárquicos).

5. Opera de forma integrada com clientes e fornecedores.
6. Utiliza a tecnologia da informação como ferramenta básica de gestão de processos.
7. Promove a atuação multifuncional, pois os membros das equipes trabalham com profissionais de várias áreas.
8. Privilegiam áreas multifuncionais e não áreas funcionais, separadas em “silos”.
9. Promove descentralização e delegação para os gerentes de processos.
10. Desenvolve uma cultura participativa e transparente.
11. Desenvolve novos métodos de avaliação de performance dos processos.
12. Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências.

A organização por processo é a antítese da organização vertical, burocrática, dividida em “silos funcionais” (diretorias, departamentos, divisões, setores, seções) e disposta numa cadeia escalar com níveis hierárquicos.

Nas estruturas verticais, o trabalho é dividido por áreas funcionais (marketing, produção, recursos humanos e finanças) e fragmentado em processos especializados, pois cada área faz suas próprias atividades sem relacionar-se com as demais.

Como consequência, “surgem a rigidez, a insensibilidade, a falta de foco no cliente, uma obsessão com a atividade em vez de com o resultado, a paralisia burocrática, a falta de inovação e as despesas gerais elevadas (altos custos)” , como afirmam Hammer e Champy.

Na organização por processos prevalece a horizontalização, e os silos funcionais são substituídos por equipes de processos que reúnem especialistas de diversas áreas da empresa. A estrutura organizacional torna-se nivelada e não mais hierarquizada. São extintos os diversos níveis hierárquicos. O trabalho é realizado por equipes que trabalham com autonomia e com foco em resultados. A gestão deixa de ser funcional e burocrática, centrada em atividade, e torna-se orientada por resultados.

ESTRUTURA FUNCIONAL X ESTRUTURA POR PROCESSOS

Para Thomas Davenport, autor, co-autor e editor de dez livros sobre reengenharia de processos empresariais, “uma estrutura organizacional baseada no processo é uma estrutura constituída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilitações específicas”.

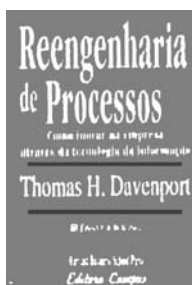


Figura 24.3

Fonte: <http://ttrinity.ritterdosreis.br/ph15/images/poa/11/111621.jpg>

Quadro 24.2: Estrutura funcional x Estrutura por processo

Estrutura funcional	Estrutura por processo
Foco na atividade	Foco no resultado
Orienta os trabalhadores para o chefe	Orienta os trabalhadores para o cliente
Não permite uma avaliação precisa do trabalho feito	Permite a avaliação do desempenho do processo com base em diversos indicadores
A responsabilidade é diluída	A responsabilidade é atribuída ao gerente do processo
Não permite integração entre as funções	Possibilita maior integração entre as funções
Não permite inovação e criatividade	Estimula a inovação e a criatividade

CRÍTICAS DAS ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS, BUROCRÁTICAS E VERTICAIS

Charles Handy (1978) afirmou que a grande maioria das organizações não é projetada, apenas crescem de forma verticalizada e burocratizada, aumentando o seu organograma por meio da criação de novas diretrizes, departamentos, setores diversos. Davenport afirma que “a maioria das estruturas organizacionais baseia-se na função ou no produto, com pouca ou nenhuma orientação para o processo”.

Rummler e Brache defendem a prática de uma visão horizontal da organização – a organização por processo (o trabalho é feito por processos que cortam as fronteiras funcionais, com o foco em resultados, no cliente e no fluxo do trabalho, sem *inputs* e *outputs*). E acrescentam:

“Quando olhamos para além das fronteiras funcionais que compõem o organograma, podemos ver o fluxo de trabalho como ele é feito.”

Esses autores advertem para o risco da adoção da visão funcional da organização quando as empresas crescem. E apontam as disfunções geradas pelo modelo tradicional de natureza burocrática e funcional (organização por função):

- os gerentes vêem suas organizações vertical e funcionalmente, tentando gerenciá-las desta forma;
- os gerentes de fábricas subordinados a um diretor de produção tendem a perceber as outras funções como inimigas e não como aliadas em uma batalha contra a concorrência;
- a ocorrência do fenômeno “silo” (organização por função); cada função trabalha no âmbito do seu departamento sem interagir com as outras funções;
- cada função luta para atender seus objetivos, gerando uma sub-otimização da organização como um todo.

Bert Spector, em seu livro *Como criar e administrar empresas horizontais*, de 1998, identifica as precondições para a criação e sustentação da horizontalização: a criação e manutenção de processos, a função de equipes multifuncionais e a gestão com base em processo e não em atividades.

Atividade 1

O caso da empresa J. L.

A J. L. é uma empresa especializada na fabricação de equipamentos geradores de energia (*no-breaks*), capazes de manter os computadores em funcionamento por um período de tempo na falta de energia elétrica.

Seus proprietários optaram, inicialmente, por criar uma estrutura burocrática, o que gerou um aumento de cargos e funções na empresa. Um dos sócios, recém-saído da universidade, adotou o modelo proposto por um de seus professores, adepto da verticalização: especialização elevada, organograma com diversos órgãos e níveis hierárquicos, unidade de comando, comunicação vertical e formas tradicionais de departamentalização. O professor, já idoso, estava prestes a se aposentar, e em seu vocabulário técnico inexistiam as palavras processo, visão de processos e horizontalização.

Com a entrada de um novo sócio no negócio, Guilherme Souza, tudo mudou. Ele trouxe uma nova proposta de estrutura organizacional, mais flexível, integrada, de menor tamanho e geradora de menores custos. Na estrutura antiga, havia três diretorias (Produção, Tecnologia e Marketing), divididas em dez departamentos.

No processo de reestruturação, foram extintos os departamentos, e algumas atividades de produção foram terceirizadas como, por exemplo, a pintura e a montagem de placas.

A atividade de vendas também foi terceirizada, assim como a assistência técnica. Com isso, a empresa reduziu em 40% o seu quadro de pessoal.

Com a extinção dos departamentos, formaram-se equipes de trabalho, divididas na realização de atividades técnicas e administrativas responsáveis pela geração de resultados para a empresa.

Em que consistiu o processo de horizontalização da empresa?

Resposta

O processo de horizontalização da empresa consistiu na substituição do modelo organizacional tradicional (estrutura burocrática, hierarquizada, unidade de comando, excesso de departamentalização) por um modelo centrado na terceirização de suas atividades de produção e vendas, e não criação de gestão por processo.

O CONCEITO DE REENGENHARIA

O que leva uma empresa a adotar a Reengenharia? Quando a empresa se encontra no limite, por pressões externas provenientes das demandas dos clientes, mudanças de mercado, legislação e tecnologia, ou muda ou morre. Sendo uma mudança drástica, a sua aplicação pode ser considerada quando a empresa se encontra diante de situações decorrentes de diferentes necessidades:


- ✓ obter mais competitividade (preços baixos, respostas rápidas, novos produtos e serviços, alta qualidade);
- ✓ garantir mercado (*market-share*) para sobreviver e/ou continuar crescendo;
- ✓ melhorar a eficiência e eficácia de suas operações e processos, tendo em vista melhor atender às necessidades dos clientes.

Em 1996, Michael Hammer publicou um novo livro, *Além da Reengenharia*, no qual propõe uma extensão de implantação da Reengenharia para outras áreas da empresa. Ele ressalta a aplicação das práticas de Reengenharia não apenas na produção, mas, sobretudo, nas áreas de venda e de desenvolvimento do produto.



No endereço a seguir você pode se informar sobre as diferenças entre a administração do trabalho de Ford-Taylor e as regras da organização baseadas na Reengenharia, além do método de implantação e o detalhamento do processo desse sistema.
<http://www.geocities.com/wallstreet/market/4702/textos/reengenharia001.htm>

A Reengenharia no Brasil

- 
- ▷ A maioria das empresas aplicou Reengenharia no período de 1987 a 1993, sendo que 40% dos casos ocorreram em 1992.
 - ▷ A Reengenharia foi mais aplicada em empresas de São Paulo (50,6%), seguido do Rio Grande do Sul (12,7%).
 - ▷ Foi mais aplicada nos setores eletroeletrônico e de alimentos (com 30% do total dos casos).
 - ▷ Produção e administração foram as áreas nas quais a Reengenharia foi mais aplicada (43,0% do total dos casos).

SURGE UM NOVO AMBIENTE DE TRABALHO

Hammer e Champy (1993) destacam o surgimento de um novo ambiente de trabalho nas empresas, fruto das ações de reengenharia. Esse novo ambiente tem as seguintes características:

- As pessoas que antes obedeciam às instruções agora fazem opções e tomam decisões por si próprias.

- O trabalho de linha de montagem desapareceu.
- Os departamentos funcionais perderam a razão de ser e foram substituídos por equipes multifuncionais de processos.
- Os gerentes deixaram de agir como supervisores e se comportam mais como instrutores.
- Os trabalhadores concentram-se mais nas necessidades dos clientes e menos em seus chefes.
- Os serviços, antes estreitos e orientados para as tarefas, evoluem para a multidimensionalidade (os serviços passam a ser integrados em um único pacote).
- Atitudes e valores se alteram em resposta aos novos incentivos (surge uma nova cultura de trabalho centrada em trabalho de equipe, cooperação e participação de todos e foco em resultados e metas).

“Praticamente todos os aspectos da Administração são transformados, às vezes tornando-se irreconhecíveis” (HAMMER & CHAMPY, *Reengenharia: revolucionando a empresa*, p. 51).

Reengenharia é...

- mudar a forma como o trabalho é feito (HAMMER, 1994);
- repensar os fundamentos e mudar radicalmente os processos de negócio, objetivando alcançar melhorias drásticas, conquistados por meio de índices críticos de **performance** como custo, qualidade, serviço e tempo (HAMMER, 1993);
- Além de projeto de um novo processo, abrange também a criação de novas estratégias, o projeto do processo real e a implantação da mudança em todas as complexas dimensões – tecnológica, humana e organizacional (DAVENPORT, 1994).

Uma empresa que tenha sido objeto da aplicação da Reengenharia tem as seguintes características:

- absoluta conectividade com o que está “fora” (clientes, mercado, fornecedores, concorrentes, tecnologia, governo, sociedade);
- forte integração interna entre suas áreas funcionais, unidades e equipes de trabalho;
- relações de trabalho horizontalizadas (equipes compostas de profissionais de diversas áreas direcionadas para o gerenciamento de processos);
- foco no cliente (ênfase nos processos que agregam valor ao cliente).

O exemplo de um setor que está se reinventando

Segundo a gerente de marketing da Unilever, Ana Paula Guelli, “cada vez mais as padarias não se limitam a vender somente pães e estão virando restaurantes, lojas de conveniência e supermercados”.

As padarias são o segmento da indústria de *food service* (serviços rápidos de alimentação) que mais cresce, em torno de 12,5% ao ano, movimentando R\$ 1 bilhão por ano, e reúnem 50 milhões de estabelecimentos no país.

(Texto extraído do artigo “*Food service* deve movimentar R\$ 50 bi”, *Gazeta Mercantil*, 21, 22 e 23.7.06, p. C-4.)

Você, que gosta de frequentar padarias para tomar um cafezinho, da próxima vez, observe o estabelecimento e verifique se ele realmente está entrando ou se já entrou na nova onda de reinvenções do negócio.



Problemas de implantação da Reengenharia

Não pense que é fácil redesenhar processos, pois alguns erros podem ser cometidos. São bastante comuns:

- não dispor de uma liderança forte, capaz de patrocinar todo o processo de Reengenharia;
- a identificação dos processos de forma errônea, denominando processo o que não passa de uma atividade;
- a não-formação de equipes multifuncionais, com representantes das áreas-chave da empresa, e a incapacidade de fazê-los trabalhar em conjunto.

Um outro erro que pode ocorrer é a adoção de estratégia inadequada para a implementação das mudanças, quando se deixa, por exemplo, de priorizar os processos ou os redesenhar ao mesmo tempo num espaço curto de tempo. Às vezes, o processo é bem redesenhado, porém mal gerenciado. Sem indicadores, torna-se impossível mensurar e avaliar seus resultados e fazer as correções necessárias.

De todos os problemas, o mais grave, indiscutivelmente, refere-se à perda do foco no cliente. Isso ocorre quando a empresa se burocratiza e prioriza processos administrativos em detrimento dos processos de negócio (são os processos que agregam valor diretamente ao cliente, como, por exemplo, atendimento, prestação de serviços, venda de produtos, assistência técnica etc.).

Atividade 2

Há dez anos você mantém uma videolocadora num ponto de rua bem movimentado. O negócio sempre foi lucrativo, mesmo com a popularização da TV por assinatura. As pessoas sempre disputaram não só os últimos lançamentos, como também os clássicos que você, com o seu conhecimento sobre cinema, tão bem divulgava. Não havia motivo para preocupação pois, como você sempre comentou, “nada como a comodidade de assistir a um filme no sofá de casa”, que podia ser encomendado por telefone. Tudo ia muito bem até que, seis meses atrás, o movimento na loja e os pedidos por telefone começaram a diminuir, o que o obrigou a demitir dois funcionários. Com alguma informação você descobriu que a internet e a pirataria estavam empurrando seu negócio para o prejuízo. A conselho de um amigo, a loja passou a oferecer vantagens e descontos para os clientes cadastrados e intensificou a oferta de lançamentos por telefone. Nas duas primeiras semanas o movimento aumentou 10%, mas logo depois voltou a índices preocupantes.

Nessa situação você parou e pensou: “Ou muda ou morre.”

O seu projeto para modificar o direcionamento do seu negócio de locação de vídeos incluiu um pequeno forno para a produção de minipizzas e duas conservadoras de refrigerantes. Pronto, agora o serviço estava completo: “Nada como a comodidade de assistir a um filme no sofá de casa, com uma pizza quentinha e um guaraná.”

Você contratou dois pizzaiolos, abasteceu as conservadoras e fez a divulgação. Os clientes foram atraídos pela novidade e, aos poucos, o movimento foi aumentando, apesar de algumas reclamações quanto ao tempo de espera para a produção das pizzas. No dia em que um dos pizzaiolos faltou, foi um desespero: não havia outro funcionário com conhecimento e disponibilidade para substituí-lo; muitas encomendas foram suspensas e o serviço foi interrompido por um fim de semana, período de maior movimento. Em pouco tempo, os clientes foram desaparecendo e as poucas pessoas que entravam na loja para alugar filmes dispensavam as pizzas. Às vezes, levavam um refrigerante. A situação continuava preocupante.

Certo dia, depois de fechar outro balanço negativo, você teve uma idéia: “Por que em vez de produzir as pizzas, eu apenas não as aqueço no microondas?” E assim a locadora passou a receber as pizzas congeladas de um fornecedor e a entregar no tempo certo. Agora, volte no tempo e analise, com base no que você leu sobre as causas de problemas de implantação da Reengenharia, o que deu errado na primeira tentativa de revitalização da sua locadora.

Resposta Comentada

Você já deve ter identificado os problemas ocorridos na implantação da Reengenharia na locadora:

O que ocorreu não foi a implantação de um processo, com todas as necessárias etapas, mas a adoção de uma nova atividade: a produção de minipizzas, um ramo de negócio que você não dominava. Dessa forma, a administração não foi capaz de envolver os demais funcionários, tornando-os aptos para outras funções, nem formar equipes multifuncionais para trabalhar em conjunto. O objetivo da reestruturação era atrair os clientes com um novo produto. Mas isso não aconteceu porque foram criados dois negócios, separados pela diferença de tempo de atendimento de cada um.

O que foi alterado na segunda etapa da adoção da nova atividade foi reflexo também da mudança de foco: o atendimento ao cliente. Com a terceirização da produção das pizzas e a instalação de um microondas, o cliente passou a adquirir os dois produtos ao mesmo tempo.

Pronto, agora seu negócio tem tudo para dar certo.

Veja um exemplo de Reengenharia baseada em um novo conceito

Um café diferente

Marcos Modiano é o feliz proprietário da rede Armazém do Café, no Rio de Janeiro, especializado em versões sofisticadas de café. Sua idéia inicial era das mais glamourosas para o hábito de tomar café. “Café no Brasil era homem de terno e gravata em pé no botequim, no centro da cidade, tomando água preta e correndo”, afirmou Modiano.

Diante disso, pensou em como criar esse glamour num setor que não tinha nenhum. Daí surgiu a idéia de cafeteria *gourmet*, uma loja decorada com requinte, baseada no conceito temático de fazenda de café (com pinturas retratando as fazendas, ladrilhos e peças antigas), num ambiente agradável e com uma variedade de tipos de café, charutos, cigarros e um menu variado de acompanhamentos (biscoitos, pães, doces, salgados). Com isso, Modiano inaugurou a era das cafeterias *gourmets* no Brasil (abriu sua primeira loja em 1999, em Ipanema). Hoje, já são muitas.

Ao contrário de muitos empreendedores que realizaram a reengenharia do seu negócio, Modiano começou um negócio já inovador em seu conceito. Ao idealizá-lo, utilizou as premissas básicas da Reengenharia: criou um novo conceito de cafeteria.

Modiano não se preocupou em melhorar o que já existia no mercado. Criou algo novo: o café temático, a cafeteria *gourmet*. Portanto, criou um negócio já “reengenhairado”, como muitos fizeram depois, ao copiarem seu modelo inovador.

Histórias do café

A bebida mais popular do mundo é originária da Etiópia, centro da África. Os árabes foram os primeiros a cultivar a planta, cujo nome vem da palavra árabe *qahwa*, que significa vinho. Como a religião muçulmana proíbe o consumo de bebida alcoólica, o café foi cada vez mais se popularizando. Apesar disso, no século XVI, o governador de Meca, Khair Beg, proibiu o consumo. Mas o sultão inverteu a situação: tornou o café uma bebida sagrada e condenou o governador à morte. Em 1475, foi promulgada uma lei que permitia à mulher pedir divórcio, se não tivesse uma quantidade diária. Em 1544, as primeiras casas de café foram abertas em Constantinopla, atual Istambul.

E você, sabia que o café chegou ao Brasil por causa de uma paixão?

Os portugueses estavam proibidos de trazer a planta. Francisco de Mello Palheta foi incumbido da missão oficial de conseguir na Guiana Francesa as preciosas mudas. Para cumprir a ordem, ele se aproximou da esposa do governador de Caiena, no Suriname. A apaixonada senhora lhe entregou, clandestinamente, uma pequena muda do café *Arabica*, que veio escondida na bagagem de Palheta. E foi dessa forma que o Brasil conseguiu se tornar o principal produtor de café do mundo e o segundo maior mercado consumidor.



Figura 24.4: Cartaz de divulgação para a imigração de japoneses para as lavouras de café do oeste de São Paulo e norte do Paraná, a partir de 1908.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/imagem:affiche%3%a9migrationjpau-br-d%3%a9b.xxes..jpg>

AS DUAS DIMENSÕES DA REENGENHARIA

Hammer identificou duas abordagens da Reengenharia: a reengenharia de processos e a reengenharia de negócios.

A Reengenharia de processos visa a inovar processos específicos dentro da empresa, sejam administrativos ou de negócios propriamente ditos; a Reengenharia de negócios visa a transformar o negócio da empresa por meio da implantação de um novo modelo de gestão e da criação de macroprocessos (processos de grande porte que perpassam todas as áreas da empresa, por exemplo, processos de elaboração e implantação de estratégias).

A maior diferença entre ambos os tipos de Reengenharia está no seu escopo. Enquanto a Reengenharia de processos é restrita aos processos propriamente ditos, a Reengenharia de negócios é mais ampla, pois implica a própria redefinição do modelo de negócios da empresa e a configuração de um novo modelo de estrutura e gestão.

Hammer propõe realizar, inicialmente, a Reengenharia de negócios, ou seja, mudar a estrutura e criar um novo modelo de negócios para a empresa e somente depois realizar a Reengenharia de processos, privilegiando os processos de negócios (aqueles que desembocam diretamente no cliente).

AS ETAPAS DO PROCESSO DE REENGENHARIA

Hammer identificou os seguintes passos para se criar uma empresa de processos:

1	Identificar os processos
2	Escolher o líder
3	Montar equipe multifuncional
4	Colocar as idéias em prática

A criação de uma empresa de processos tem início com a identificação de todos os processos que devem ser “reengenheirados”. Em seguida, deve ser criado um comitê, com a presença de vários executivos da empresa, para identificar os processos prioritários.

Definidos os processos a serem “reengenheirados”, são apontados os líderes para coordená-los. Cada processo corresponde a uma equipe multifuncional, com a presença de profissionais de várias áreas da empresa. Os membros da equipe devem repensar o processo, redefinindo em novas bases (nele introduzindo melhorias ou reinventando-o completamente). Juntamente com o líder, é definido o planejamento do novo processo e a sua forma de gerenciamento com base em indicadores e metas. E, finalmente, tais idéias são colocadas em prática e faz-se, a seguir, o controle e a avaliação dos seus resultados.

Atividade 3

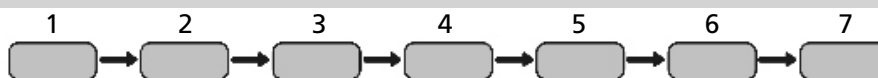
A Royal & Sunalliance Seguros implantou um novo sistema – o Mitchell – em suas agências do Rio de Janeiro. O *software* agiliza o processo de conserto de carros avariados, permite maior controle na informação dos preços e nos danos dos veículos, além de acelerar a elaboração e a aprovação do orçamento e o laudo do perito. Seus maiores benefícios são a rapidez, a redução dos custos e a eliminação de fraudes.

O sistema Mitchell permite interligar as oficinas e os escritórios da seguradora e facilita o controle do processo, desde o aviso de ocorrência do sinistro até a definição do orçamento, a aprovação do perito, a realização dos serviços de reparos e a entrega do carro para o cliente.

As etapas do processo são as seguintes: o processo tem início com o operador de uma oficina credenciada e interligada ao sistema que atende ao cliente. Em seguida, ele registra no sistema todas as informações básicas do veículo (fabricante, modelo e ano) e o tipo de avaria ocorrida. Relaciona os danos causados no veículo e as peças necessárias para o conserto. Acessa o banco de dados para obter os preços das peças, elabora o orçamento e tira uma foto do veículo. Envia *online* tais informações, juntamente com a imagem do veículo, para o perito na sede da seguradora. O perito, ao receber a documentação, faz a verificação e a análise do sinistro e autoriza ou não o serviço, enviando de volta, *online*, a documentação para a oficina. Recebida a documentação, a oficina realiza ou não o serviço. Caso o serviço seja realizado, o carro é entregue ao cliente.

Com base no que você acabou de ler:

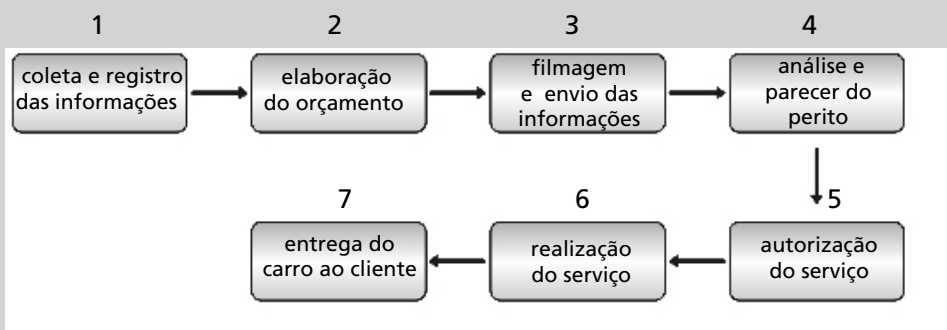
a. Faça um diagrama representando as diversas etapas do processo, utilizando a sequência natural, descrita com base no modelo a seguir:



b. Explique os benefícios de um processo "reengenheirado" como o do exemplo citado:

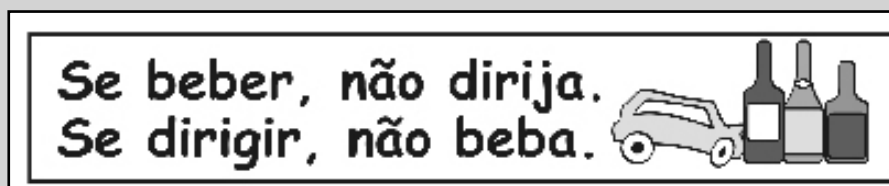
Respostas Comentadas

a. O Mitchell é um software de Reengenharia de processo que, nesse caso, se aplica à avaliação e registro de reforma de veículos sinistrados. O diagrama a seguir representa as principais etapas desse processo:



b. Os principais benefícios do processo "reengenheirado" são: redução de custos, agilização do serviço, criação e acesso à base de dados, rapidez do processo decisório e maior integração entre as oficinas e o escritório da seguradora. Mas, acredite se quiser, o melhor benefício ainda está por vir. Para o presidente da empresa, o melhor benefício é a redução de preços para os clientes, fruto do menor custo com pagamentos de peritos que é repassado para o consumidor final.

A Porto Seguros, que utiliza a Reengenharia em seus processos, vai mais além: procura incentivar os clientes a levar seus carros nas oficinas credenciadas e, se o fizerem, recebem descontos de 25% na franquia ou um carro por sete dias (o tempo necessário para receberem o carro já consertado). Então, lembre-se: se bater com o carro, procure uma empresa de seguros que utiliza a gestão de processos. Mas, por favor, siga o conselho:



Fonte: <http://www.cetsp.com.br/internew/campanha/sebeber/campanha.html>

O caso da Ticket

A empresa responsável pelos cartões Tickets de Refeição implantou um novo modelo de gestão de processos. A empresa centralizou a maior parte dos processos administrativos, como o recebimento de pedidos, na sua sede em São Paulo. Com isso, funcionários das filiais que ficavam dentro dos escritórios – 70% do total de funcionários – estão saindo às ruas para vender. Hoje, só 20% do pessoal fica nas escrivatinhas, afirmou seu presidente.

(EXAME, 2001, p. 68).

O caso da Ticket exemplifica a implantação de um novo modelo de gestão de processo – um misto de centralização e descentralização. Os processos administrativos que não agregam valor diretamente aos clientes são centralizados na matriz; os processos focados diretamente nos clientes, como, por exemplo, os processos de vendas, são descentralizados para as filiais.

O MODELO DAVENPORT – UM MODELO MISTO

Davenport demonstrou as diferenças entre dois fenômenos: a melhoria de processos (*process improvement*) e a inovação de processos (a Reengenharia de processos de negócios).

Na melhoria de processos, as mudanças são incrementais, o foco são os processos já existentes, o período de tempo é de curto prazo, o risco é moderado e as técnicas utilizadas são do tipo controle estatístico.

Na inovação de processos, as mudanças são radicais, os processos são desenvolvidos, o período de tempo é de longo prazo, o risco é elevado e as técnicas utilizadas são as de tecnologia de informação.

Davenport fez uma comparação entre ambos, como é demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 24.3: Melhoria de processos x Inovação de processos

	Melhoria de processo	Inovação de processos
Nível de mudança	incremental	radical
Ponto de partida	processos existentes	processos desenvolvidos
Mudanças	contínuas	de uma única vez
Tempo necessário	curto	longo
Participação	de baixo para cima	de cima para baixo
Escopo	estreito, dentro das funções	amplo, multifuncional
Risco	moderado	alto
Técnicas utilizadas	controle estatístico	tecnologia de informação (<i>softwares</i>)
Tipo de mudança	cultural	cultural e estrutural

(Fonte: www.brint.com/papers/bpnthn)

Para Davenport, a gestão da qualidade diferenciava-se da Reengenharia, porque a primeira era centrada na melhoria de processo e a segunda, na inovação de processo. Para ele, a qualidade lida com processos já existentes dentro de uma empresa, com o objetivo de obter melhorias incrementais contínuas. Por outro lado, a Reengenharia lida com inovação de processos, criação e desenvolvimento de novos processos.

Em sua opinião, nenhuma empresa suporta apenas projetos de Reengenharia, pois eles implicam mudanças radicais, de alto risco. Por isso, propõe uma combinação de ambos – Qualidade e Reengenharia –, ou seja, a melhoria e a inovação de processos. Alguns processos serão objetos de ações de qualidade, e outros, objeto de ações de Reengenharia.

A NOVA REENGENHARIA: AS PRIMEIRAS MUDANÇAS

A primeira mudança proposta por Hammer, no livro *Além da Reengenharia* (*Beyond Reengineering*), de 1996, foi a extensão do conceito de reengenharia para toda a empresa, antes restrito à produção e à área fabril.

Procurei puxar o conceito para o conjunto da empresa, para as áreas como as vendas, o desenvolvimento do produto etc. Digamos que desloquei as idéias do terreno fabril, onde nasceu o radicalismo do conceito, para a frente de contato com o cliente (entrevista publicada no *site* www.janelaweb.com/management/hammer).

Uma segunda mudança proposta por Hammer foi destacar a primazia e relevância dos processos sobre a estratégia da empresa.

A idéia é olhar para dentro da nossa empresa, para os seus processos, e ver como fazer dinheiro com eles, como descobrir naquilo em que somos muito bons, novas oportunidades de negócio (www.janelaweb.com/management/hammer).

No início da Reengenharia, era a estratégia que determinava quais os processos a serem objeto da Reengenharia na empresa. Agora, deve-se primeiramente reinventar e criar novos processos e, em seguida, definir as novas estratégias que vão dar suporte a tais processos. O que, na verdade, foi feito pelos bancos, que descobriram novas formas de vender seus serviços e ganhar mais dinheiro por meio dos processos de automação bancária.

Anteriormente, o processo era visto como um meio para dar suporte ao negócio, aos produtos e serviços da empresa. Sob esse novo enfoque da Reengenharia, o processo torna-se um produto vendável no mercado.

Assim, a Reengenharia, que em seu início era utilizada única e exclusivamente com o objetivo de reduzir custos, tornou-se uma plataforma de crescimento da empresa.

NASCE UM NOVO PARADIGMA: DA REENGENHARIA CLÁSSICA À X-REENGENHARIA

Em 2002, James Champy e Michael Hammer recriam a Reengenharia ao publicarem seus novos livros, respectivamente: *X-Engineering the Corporation: reinventing your Business in the Digital Age* (*X-Engenharia: reinventando o seu negócio na era digital*), no caso de Champy, e *The Agenda* (*A agenda*), no caso de Hammer.

Os autores afirmam que somente agora teve início a verdadeira Era da Reengenharia, cujas principais características são:

- mudança radical na forma como executamos o nosso trabalho;
- mudanças substantivas que são alavancadas pelas tecnologias de informação e pela internet;
- redução drástica dos custos das transações por meio do uso intensivo da internet (transações *online*);

- extensão da Reengenharia de processos a toda a cadeia de valor e ao relacionamento com todos os *stakeholders* (empregado, clientes, comunidades, acionistas, governo, fornecedores, parceiros em geral);
- abertura de todos os processos, exceto os proprietários, para todos os *stakeholders*;
- uso de processos compartilhados com os clientes e fornecedores ou até com os concorrentes;
- uso em comum de processos por várias empresas por intermédio da *web* (*ventures via web*), colocando fim aos custos duplicados.

Dell, o primeiro x-engenheiro

Michael Dell, da Dell Computer, um dos maiores fabricantes mundiais de computadores, foi o primeiro x-engenheiro, como afirma Champy em seu livro.

Ele foi a primeira pessoa a ver a ineficácia extrema da indústria dos computadores. Então, idealizou o modelo de encomendas e construiu em seguida e eliminou os estoques.

Também deu prioridade ao cliente, é este que puxa e não o contrário, só se constrói o computador que o cliente exatamente quer. E, para isso, ele compreendeu que precisa de fornecedores cujos processos estejam harmonizados com os da Dell. Ele fez tudo isso (entrevista com Champy publicada no *site* www.janelaweb.com/management).

Ao citar as inovações ocorridas na Dell, Champy destaca as ações de x-engenharia realizadas por seu presidente, Michael Dell: criação e integração dos processos de encomendas pelos clientes, via *web*, e fabricação de computadores conforme as demandas e especificações; eliminação dos estoques; focalização no cliente, sendo ele o elo inicial de todos os principais processos da empresa; desenvolvimento de processos compartilhados com os fornecedores.

Para Champy, com a x-engenharia nasce um novo modelo de negócio, mais focado no cliente, nos processos compartilhados, na gestão de processos em toda a cadeia de valor e na criação de processos de relacionamento com os *stakeholders*.

O quadro a seguir compara os conceitos de Reengenharia clássica e de x-engenharia:

Quadro 24.4: Reengenharia clássica x X-Engenharia

Reengenharia clássica	X-engenharia
Ênfase nos processos	Ênfase nos clientes
Redução dos custos	Redução drástica dos custos
Focos nos processos empresariais	Focos nos processos intra e inter-empresariais
Aplicação das técnicas de reengenharia aos processos da empresa	Aplicação das técnicas de reengenharia a toda cadeia de valor da qual a empresa participa
Uso da tecnologia de informação como base da inovação	Uso da tecnologia de informação e da web como base da inovação

Na Reengenharia clássica, do início dos anos 1990, a ênfase recaía nos processos, sobretudo os que se denominavam processos empresariais (compra, produção, vendas, distribuição). A base da inovação era a aplicação das tecnologias de informação.

Na x-engenharia dos anos 2000, tudo é feito a partir da visão do cliente. Através do aumento da "webnização" criam-se e multiplicam-se transações *online*, reduzindo-se drasticamente os custos das operações da empresa. Os processos priorizados não se restringem apenas aos processos empresariais internos, mas, principalmente, aos processos transacionais externos, que compreendem o relacionamento da empresa com seus *stakeholders*.

CONCLUSÃO

A Reengenharia trouxe muitos benefícios para as empresas e para a evolução da teoria administrativa. Ao abandonarem o padrão clássico de estruturas funcionais departamentalizadas e altamente burocráticas e hierarquizadas, as empresas tornaram-se mais enxutas. A gestão se libertou das amarras burocráticas (ênfase nas tarefas, procedimentos, normas, racionalização excessiva, divisão do trabalho, controle hierárquico, supervisão estreita etc.). Era o início da gestão informatizada, centrada em processos. A questão do foco (lembre-se de Peters, Land, Champy e Collins, verdadeiros apologistas do foco no cliente como base da excelência empresarial) ganhou destaque e passou a ter na gestão de processos e na Reengenharia do negócio seus principais

elementos ativadores. Com a Reengenharia, surgiu o *downsizing* (redução dos níveis hierárquicos da estrutura organizacional) e uma nova onda de demissões de empregados, inclusive de gerentes. Para muitos, a Reengenharia tornou-se a grande vilã do movimento de enxugamento das empresas, pois ocasionou a perda de milhares de postos de trabalho em todo o mundo. Com isso, muitas empresas abandonaram seus projetos, por pressão dos sindicatos, da mídia, dos clientes e do próprio governo. Contudo, sob outros nomes, a Reengenharia prossegue, agora, como modelos e estratégias de reestruturação.

Atividade Final

Lilly, a empresa que lavou a égua

A subsidiária brasileira do laboratório Eli Lilly, com sede em São Paulo, tem no seu presidente, Philippe Prufer, um gestor de verdade. Nomeado pela matriz em 2001, tinha uma clara missão: comandar uma reviravolta na empresa. Seu lema era “tempo de lavar a égua”, uma metáfora por ele utilizada para realizar uma profunda reestruturação na empresa.

Em 1997, a empresa caiu do 6º para o 15º lugar no *ranking* das subsidiárias do grupo americano Lilly no mundo. Sua posição no mercado brasileiro havia caído do 11º para o 30º lugar.

Em 1998, o faturamento bruto começou a declinar (de 244 milhões, naquele ano, para 185 milhões, em 1999, daí para 175, 140 e 133 milhões, respectivamente em 2000, 2001 e 2002).

Reunindo-se com sua equipe da matriz e da subsidiária brasileira, Prufer realizou, primeiramente, um diagnóstico da situação:

- queda na receita do setor (de 7,8 bilhões de dólares, em 1998, para 3,9 bilhões, em 2002) devido à maior fiscalização do preço dos remédios controlados pelo governo e à desvalorização do real;
- surgimento dos medicamentos genéricos, que aumentaram a concorrência;
- vencimento da **PATENTE** de um dos carros-chefe da empresa: o Prozac. As vendas caíram de 2,5 bilhões para 734 milhões;

PATENTE

Privilégio legal concedido pelo INPI sobre uma invenção ou modelo de utilidade, podendo ser de produto ou processo. Este título é concedido aos inventores detentores dos direitos sobre a criação, com a finalidade de proteger os produtos ou o processo, nos quais foram investidos tempo e recursos, contra a cópia ou comercialização sem a autorização do titular.

Esse privilégio é concedido por meio de um documento oficial chamado carta-patente.

O titular tem a garantia de explorar o seu invento em todo o território nacional, com exclusividade, por um período determinado de tempo.

Terminado esse prazo, o privilégio concedido cai em domínio público.

(Fonte: http://www.sebrae-sc.com.br/sebraetib/HP/conceitos/prop_intelec/concpate.html)

- queda no negócio dos antibióticos (as receitas com o Keflex diminuíram de 92 milhões de dólares, em 1997, para menos de 20 milhões, em 2002).

Ao final da reunião Prufer disse que “o país e o mercado haviam mudado e não tínhamos nos dado conta”. E foi categórico: “Temos de mudar de foco; temos de abrir mão de boa parte do negócio para retomar o crescimento em bases novas.”

Em seguida, propôs as seguintes mudanças:

- vender para outros laboratórios a linha de remédios de balcão, por exemplo, o Merthiolate;
- repassar para outros laboratórios a linha de antibióticos de uso hospitalar;
- focalizar os produtos vendidos exclusivamente com prescrição médica e protegidos por patentes;
- investir na criação de novos produtos.

É bom lembrar que, atualmente, o Lilly é considerado um dos laboratórios de vanguarda do mundo; investe cerca de 2 bilhões de dólares por ano em P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) de produtos, nas áreas de oncologia, neurociência, doenças cardiovasculares e endocrinologia.

Fonte: texto extraído do artigo “A travessia”, de José R. Caetano, revista *Exame*, 29.10.03, p. 62 a 65.

Em fevereiro de 2003, em plena convenção da empresa, com a presença de diretores, gerentes, técnicos e parceiros, Prufer entrou no palco montado numa égua. E, na presença de todos, pegou uns esfregões e lavou a égua, ali mesmo, com a projeção ao fundo dos novos resultados da empresa.

A partir dos dados que você acabou de ler, explique as principais ações de reengenharia do negócio da Lilly, nas áreas de gestão de produtos, gestão do atendimento e na reestruturação organizacional da empresa.

Resposta Comentada

“Temos de mudar o foco (...) Temos de abrir mão de boa parte do negócio para retomar o crescimento em bases novas.” Com essas palavras, Phillipe Prufer resumiu o seu projeto de Reengenharia do negócio da empresa. Mudou o portfolio de produtos ao privilegiar os produtos vendidos com prescrição médica e protegidos por patentes ao se livrar dos produtos antibióticos de uso hospitalar. Criou novos produtos de alto valor agregado. A estrutura foi

horizontalizada, com a eliminação de níveis hierárquicos (o nível das vice-presidências, diretorias). Foram criadas novas unidades de negócio (unidade de antibióticos ou unidade de oncologia, neurociência, doenças cardiovasculares e endocrinologia). Os processos alvo da Reengenharia foram os de atendimento aos clientes e de planejamento e acompanhamento das visitas dos propagandistas.

RESUMO

Nas décadas de 1970 e 1980, as empresas realizaram mudanças drásticas em seus modelos de organização e de gestão. Era o início do processo de reestruturação empresarial que utilizou como técnicas principais a reengenharia, o *downsizing* e a terceirização. O modelo tradicional baseado nas estruturas burocráticas e funcionais deu lugar ao modelo de organização por processo, mais enxuto, flexível e horizontalizado. Autores como Hammer, Champy e Davenport enfatizaram a necessidade de mudanças drásticas nos modelos de negócios, nas estruturas organizacionais das empresas e no processo de gerenciamento (de uma visão funcional para uma visão de processos). A Reengenharia emergiu como um modelo mais avançado do que o de Qualidade Total. Para seus adeptos, a Reengenharia era superior à qualidade, porque se baseava nos avanços da tecnologia da informação, produzia mudanças drásticas (o que Peters chamou de inovações, mudanças disruptivas) e não apenas incrementais (as mudanças do tipo Kaizen e as de melhorias incrementais produzidas pela Qualidade). Era superior, principalmente, porque tinha como objetivo não apenas os processos (Reengenharia de processos), mas, sobretudo, a mudança da concepção do negócio (Reengenharia do negócio).

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai estudar a saga dos “futurólogos” em Administração. São os autores que produziram teorias e modelos sobre o futuro da Administração e das empresas.

A escola futurista: os estudos de Toffler, Naisbitt e Popcorn

AULA 25

Meta da aula

Apresentar as teorias e modelos de análise do futuro da Administração e das empresas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 descrever o perfil de uma gestão voltada para a nova empresa;
- 2 identificar as principais características do novo consumidor;
- 3 analisar os efeitos da Tecnologia da Informação na Administração e na gestão dos negócios;
- 4 identificar as principais tendências no mundo dos negócios.

Pré-requisito

Para melhor entendimento desta aula, você pode consultar as Aulas 20 (Qualidade) e 24 (Reengenharia).

INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX começaram a surgir os primeiros estudos sobre o futuro da Administração e a empresa do futuro.

Um dos primeiros estudiosos da Administração que chamou a atenção para o início de uma nova era empresarial foi Peter Drucker, ao publicar, em 1969, *Uma era de descontinuidade*, em que anunciou a chegada dos trabalhadores do conhecimento.

AS NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Os rápidos avanços das tecnologias e a abertura dos mercados provocaram nas empresas a necessidade de repensar a maneira de administrar, o que vem acarretando modificações de ordem tecnológica, estrutural e cultural nas organizações.

Você já conhece algumas formas organizacionais:

- a organização orientada para processos (resultante da implantação da reengenharia e da visão do processo);
- a empresa voltada para a qualidade – a empresa enxuta –, criada pelos japoneses da Toyota;
- os consórcios (reunião de várias empresas que formam uma única empresa);
- as empresas virtuais (que se desenvolveram com a internet).

Na análise das principais características das novas organizações, destacam-se: a pequena quantidade de empregados (quadro enxuto); o foco orientado para o cliente; gestão flexível orientada para a mudança; ênfase no trabalho em rede, com parcerias (economia de escopo); alto índice de automação tecnológica das atividades e processos; e administração orientada para processos.

Nos dias atuais, o avanço tecnológico, a competição acirrada, a evolução dos gostos e preferências dos consumidores requerem formatos organizacionais "reengenheirados" e enxutos. As novas organizações apresentam produção flexível, customizada e articulada, com variedade de insumos e produtos, com crescente conteúdo informacional e fornecedores que operam *just in time*. Além disso, formulam novas estratégias competitivas que privilegiem a capacidade de inovação perpétua, flexibilidade e polivalência dos recursos humanos, assim como uma moderna infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicações e acesso a equipamentos e aplicativos relacionados (Fonte: www.macroplan.com.br).

Leia um exemplo de empresa futurista:

Um submarino que não afunda

A Submarino é uma livraria virtual que segue o modelo da Amazon.com. Em outubro de 2005, comprou o Ingresso.com, que vende entradas para espetáculos, e, no mês seguinte, adquiriu o Travelweb, especializado em venda de passagens aéreas e pacotes turísticos, que, em seguida, tornou-se Submarino Viagens. Com isso, a empresa cresceu e seu valor de mercado, mais ainda. A evolução do preço de suas ações na Bovespa cresceu 21,45, em 31.3.2005, chegando a 56,30 em 28.4.2006. Atualmente, os papéis da Submarino são cotados a 42,41 (29.9.06).

A empresa tem dois pontos fortes: um é ser *pure player* (modelo totalmente voltado para a *web*), por exemplo, ao contrário das Americanas.com, que têm lojas no varejo tradicional (Lojas Americanas); e o outro é negociar suas ações integralmente em bolsa de valores. Ao invés de afundar, como um submarino, a empresa flutua em mar azul e nas alturas como um barco voador (Fonte: Cesar, Ricardo. Os Reis do Comércio Eletrônico. EXAME, 25.10.06, p. 102-103).

A empresa que, em um ano, foi capaz de atender 1,8 milhões de pedidos, vender 65 mil itens diferentes, em 23 categorias (CDs, livros e perfumes), defrontou-se com a dificuldade de se consolidar nesse tipo de comércio eletrônico. Flávio Jansen, o diretor-presidente da empresa, desde o início de 2003, considerando que a estratégia fosse manter e aprofundar a qualidade de serviço do cliente, por meio de uma logística rápida e eficiente, assim definiu os principais atributos da Submarino:

Queríamos trabalhar com estoque de fornecedores, mas isso não daria uma qualidade de atendimento muito boa para o cliente. Então passamos a carregar boa parte do estoque posto à venda, melhorando o tempo de entrega. Fazemos atendimento agendado, um serviço eficiente que sabe localizar onde está o produto. Cuidamos, especialmente, da logística reversa, quando se tem devolução ou troca. Procuramos caminhos que fossem menos impactantes para o cliente. Cuidamos do preço competitivo e implementamos ações inovadoras antes dos concorrentes, criando novidades sempre dentro do espírito do pioneirismo, para poder liderar esse mercado.

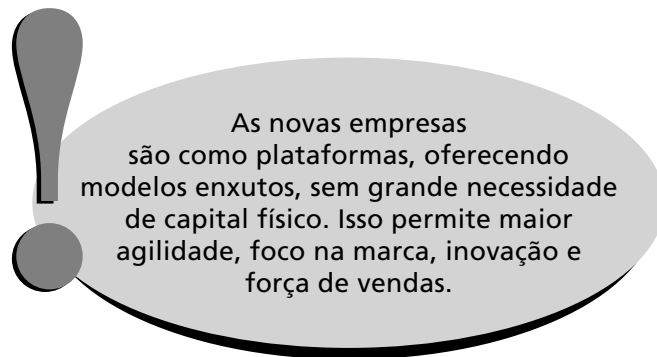
Uma das inovações implementadas na empresa foi a implantação de listas de casamentos, o que caiu no agrado dos clientes.



Figura 25.1

Fonte: <http://www.empreendedor.com.br/?pid=29&cid=1350>.

Como você pode ver, trata-se de uma empresa com foco orientado para o cliente, dispondo de um novo formato e fazendo uso de uma gestão flexível e orientada para mudanças constantes. Sendo uma empresa de varejo *online*, detém um alto índice de customização tecnológica e é fortemente orientada para processos. Tem poucos empregados e utiliza os serviços de empresas de logística para entregar os seus produtos aos clientes (economia de escopo). As suas operações de recebimento e controle de estoque são gerenciadas como processos (empresa orientada para processos).



Peter Drucker, já em 1956, desenvolveu a visão de uma nova empresa. Ele lançou a idéia de que o cliente é a peça-chave para a empresa e afirmou que a inovação e a tecnologia são os verdadeiros fatores críticos de qualquer organização.

Logotipos de empresas futuristas



Figura 25.2

OS ESTUDOS PIONEIROS DE TOFFLER

Num mundo de mudanças freqüentes e disruptivas, nada é permanente, as pessoas, as organizações, os valores, tudo, enfim, torna-se transitório. A diversidade resultou numa questão central para a compreensão do mundo globalizado. Dois dos maiores desafios das empresas de hoje consistem em lidar com as diversidades culturais, étnicas, religiosas, sexuais de seus empregados, clientes e parceiros e saber operar em mercados culturalmente distintos.

A publicação da obra de Alvin Toffler *O choque do futuro* (1970) constitui-se um verdadeiro marco no estudo da Administração.



LEGENDA: Alvin Toffler, que escreveu em conjunto com sua mulher Heidi *O CHOQUE DO FUTURO* (*FUTURE SHOCK*), lançou a idéia de um choque profundo em curso trazido pela tecnologia e uma estratégia para lidar com o amanhã.

Fonte: <http://leighbureau.com/speaker.asp?id=17>

A partir desse livro, inaugura-se a nova onda de investigações sobre a emergente sociedade pós-industrial: a sociedade do conhecimento e da informação.

CHOQUE DO FUTURO

Termo empregado por Toffler para designar o estado de desorientação e paralisia que produzem as mudanças repentinas.

Toffler destacou os seguintes aspectos do novo mundo: o fim da permanência; a transitoriedade dos negócios, das relações e das informações; a diversidade dos estilos de vida; os limites físicos e psicológicos da adaptação; as estratégias para lidar com o amanhã.

Mas, para ele, o real desafio consiste em saber lidar com as mudanças desse novo mundo. Em entrevista a www.macroplan.com.br, o economista afirmou:

A mudança não é só uma questão de reações mais rápidas. Tem a ver com a tomada de decisões. Na nossa forma genética atual, temos certos limites na capacidade de lidar com esse passo rápido de tomada de decisões. Isso é verdade não apenas para os indivíduos, mas também para os negócios, para o Congresso, os governos e outras instituições. Temos dificuldades em acompanhar o ritmo das mudanças.



Figura 25.3: Foto de 1910.



Figura 25.4: Fotos de 1910.

Fonte: <http://commons.wikimedia.org/wiki/telephone>

Você já imaginou o impacto que o surgimento desse aparelho provocou na sociedade? Pode ter certeza, foi muito maior que o do telefone celular pouco tempo atrás.

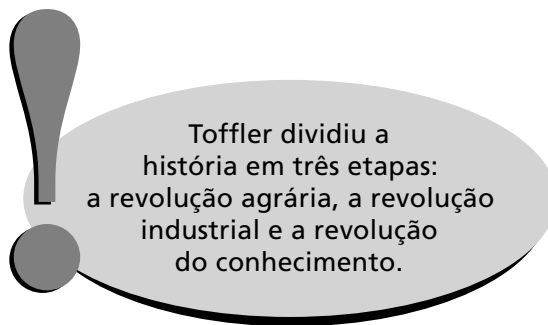
Muitas pessoas duvidavam da possibilidade de se transmitir a voz humana através de fios metálicos. Outras não viam necessidade real do uso do telefone. O jornal *Times*, de Londres, em 1877, declarou que o invento do telefone era algo totalmente inútil para os ingleses, pois "o Reino Unido conta com elevado número de *office boys* ou meninos de recado".

Fonte: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/eno120920014.htm>

A TERCEIRA ONDA

Toffler descreveu três tipos de sociedades baseadas no conceito de ondas, no livro *A Terceira Onda* (*The Third Wave*), em 1980. A primeira onda consistiu na mudança da cultura nômade dos caçadores para a revolução agrária. A segunda onda, a passagem da sociedade agrária para a sociedade industrial, baseou-se na produção industrial.

A terceira onda, a passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial (a qual Peter Drucker denominou “sociedade do conhecimento”), caracteriza-se por ter maior diversidade, foco em nichos de mercado e subgrupos, nos quais a informação substitui os recursos materiais e torna-se o principal insumo dos trabalhadores.



As características da Terceira Onda e da nossa sociedade que dela emerge são:

- o conhecimento adquire importância extrema;
- o valor do conhecimento agregado aos produtos supera cada vez mais o do trabalho e da matéria-prima;
- a informação assume o papel de “moeda globalizante”.

A terceira onda na automação bancária

A terminologia das ondas de Toffler pode ser aplicada no caso dos estágios de evolução dos meios de pagamento. Inicialmente, foram utilizados os caixas eletrônicos – ATM – Automated Teller Machine or Automatic Teller Machine (primeira onda), em seguida, o *internet banking* (segunda onda) e, agora, surge o *mobile banking* – transações pelo celular (terceira onda).

Os bancos já começaram a participar da terceira onda. Por exemplo, o Banco do Brasil já oferece ao correntista a opção de realizar, via celular, transferências entre contas, consultas de dados, pagamentos e solicitação de empréstimos pessoais.

(Texto extraído do artigo “Celular na terceira onda da automação”, Ana Carolina Saito, *Gazeta Mercantil*, 22.6.06, p. C-1.)



“Banco do Brasil: O seu banco de bolso – acesse sua conta com a mesma facilidade de um clique.”

(Fonte: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/index.jsp>)

Teletrabalho

Você já ouviu falar em teletrabalho? Imagine trabalhar em casa com maior liberdade para organizar o horário, sobrando tempo para seu aperfeiçoamento e pesquisa... Com boa disciplina, você não precisa repetir aquelas oito horas diárias separadas pelo almoço. Quando seu trabalho estiver pronto, você remete os resultados eletronicamente ao escritório central.

Teletrabalho significa trabalho a distância, realizado por quem não precisa comparecer a um escritório para desempenhar a tarefa e utiliza um computador equipado com *modem* e linha telefônica. Dessa forma, o trabalho vai até as pessoas em vez do inverso, com a conseqüente substituição total ou parcial do local formal de trabalho.

Isso acarreta uma grande economia para empresas e instituições, com respeito aos custos com instalações e mobiliário, aumento da produtividade, aumento da motivação dos funcionários e diminuição de problemas ambientais, como a poluição provocada pelo deslocamento diário de funcionários até o escritório e o consumo de energia.

Toffler, em *A Terceira Onda*, analisou o processo de transferência do trabalho para onde estão as pessoas. “No final de década de 80, nos EUA, 24 milhões de pessoas já realizaram parte ou a totalidade do seu trabalho em casa. No ano de 2000, esse número saltará para 50 milhões.”

Revista Exame, 10.8.1988.



Figura 25.6



Figura 25.7

O trabalho em casa pode proporcionar melhor qualidade de vida para o funcionário.

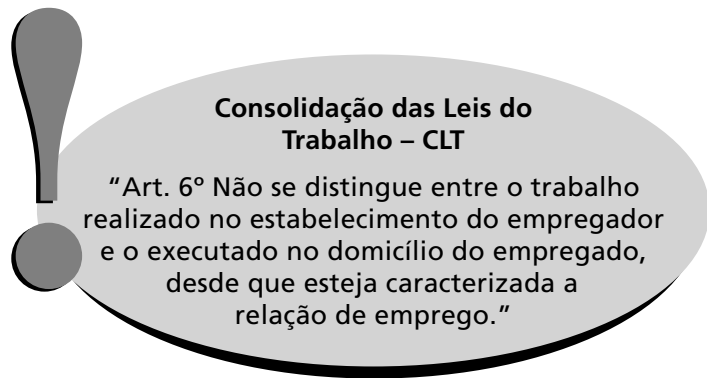
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/584435>; <http://www.sxc.hu/photo/498072>

E como se teleadministra?

Para ser um telegestor é preciso pensar de forma diferente da convencional. É necessário mudar as prioridades: em vez de priorizar a quantidade de horas trabalhadas, privilegia-se o desempenho, os resultados. Mas o principal ponto de partida para um teletrabalho bem-sucedido é a confiança mútua que deve existir entre o gestor e o teletrabalhador.

Agora, um exercício de imaginação. Pense novamente em você inserido no esquema de teletrabalho de uma empresa. Nesse contexto, você está casado, tem dois filhos pequenos e mora numa casa de campo. Vida boa! Pare e responda: será que o teletrabalho tem desvantagens?

Se você quiser saber mais sobre teletrabalho, vá até o *site* http://www.fenacon.org.br/fenacon_informativos/jornalcom/jornalcomercio07082002a.htm



O PERFIL DA EMPRESA DA DÉCADA DE 1990

Autores como Toffler, Tom Peter, Peter Drucker e outros definiram as principais características da empresa competitiva da década de 1990:

- focalização (empresas focalizadas são aquelas que se concentram nas suas competências e nos serviços e produtos que representam a essência do seu negócio, tendo como alvo a satisfação das necessidades e desejos dos clientes);
- flexibilidade (empresas flexíveis são aquelas que realizam mudanças contínuas com o objetivo de se adaptar e sobreviver em ambientes altamente mutáveis. Toffler afirmou que “as mudanças são a única certeza que temos”, e Peter Drucker foi notável quando disse: “As mudanças são as oportunidades.”;
- custos competitivos (as empresas mais ágeis e enxutas são aquelas que têm custos competitivos);
- obsessão pela qualidade (é a prática da gestão da qualidade total);
- produtividade (é a busca da maior competitividade);
- parcerias (as empresas que realizam parcerias ampliam o escopo de sua atuação, pois incorporam à gestão do seu negócio diversos parceiros).

Algumas idéias de Toffler

- Quando o ritmo de mudanças acelera, as relações tendem a se tornar temporárias;
- Há um grande número de pessoas sentindo que o futuro está chegando tão rápido que estão apenas se equilibrando na corda-bamba;
- O problema não é o excesso de informação, mas o excesso de decisões. Uma pessoa ou organização pode tomar apenas determinado número de decisões competentes num determinado espaço de tempo;
- Existe um desajuste entre a quantidade de decisões que devem ser tomadas, a informação disponível e a velocidade na qual uma resposta é requerida. A informação está lá, mas nas mãos erradas;
- As pessoas são espertas, mas as instituições são burras. O processo de tomada de decisões na instituição é obsoleto;
- Se você não desenvolve uma estratégia própria, torna-se parte da estratégia de alguém. É importante ter uma seqüência de estratégias temporárias;
- Uma das características fundamentais da mudança é no sentido da diversificação, e não da uniformização;
- As mudanças também têm implicações assustadoras. Uma delas é o que chamo "o fim da verdade": temos agora instrumentos realmente poderosos para enganarmos uns aos outros;
- O "ignorance" é o conhecimento que não é mais preciso ou verdadeiro.

O MODELO DE EMPRESA FLEXÍVEL: A APOLOGIA DA TERCEIRIZAÇÃO

A empresa flexível toffleriana é composta de dois grupos de atividades: as atividades arcabouço e as atividades modulares.

As primeiras – arcabouço – são vitais para determinar a trajetória de desenvolvimento e controle da empresa. Por exemplo, desenvolvimento de novos produtos, planejamento estratégico, marketing, pesquisa e desenvolvimento, projeto de sistemas de controle.

As atividades modulares são as de natureza administrativa. Por exemplo, limpeza, portaria, zeladoria, além das atividades de processamento de dados, contabilidade, recursos humanos e outras. Para Toffler, as atividades modulares deveriam ser radicalmente terceirizadas. Com isso, ele inaugurou a “Onda de Terceirizações”.

O receituário toffleriano resume-se na seguinte pressuposição básica: a retenção, dentro da empresa, da capacidade de decisão e de escolha e a terceirização de todas as demais atividades.

Atividade 1

Orgulhoso e sentindo-se vitorioso, Gabriel, o Realizador (era assim conhecido por todos), deu início ao seu discurso de posse como presidente da Promonet, a mais nova incubadora de projetos de redes sociais da Universidade Católica do Baixo Xingu.

O auditório estava repleto de alunos, professores, técnicos, funcionários e autoridades locais. Havia uma grande expectativa com a nova gestão de Gabriel.

Seu histórico como pesquisador era notável, e melhor ainda como professor-orientador. Desenvolveu diversos projetos inovadores, criou o Centro de Pesquisa em Políticas e Projetos Sociais da Universidade e orientou mais de 200 teses de mestrado e doutorado. Iniciou assim seu discurso de posse:

“Senhoras e senhores, sou Gabriel, o Realizador. Minha missão na Promonet é dar continuidade ao meu trabalho como gestor, pesquisador e professor desta universidade. Vou manter os mesmos coordenadores e parceiros do Centro, pois sou adepto da máxima: ‘Em time que está vencendo não se mexe.’ Acredito na rigidez das normas e procedimentos. Vou segui-la à risca, pois não quero ‘invencionices’ desnecessárias. Vou controlar o trabalho de todos cujos cargos já contêm as tarefas a serem realizadas, o que facilita a avaliação de seu desempenho. Vou incentivar as promoções verticais, os melhores pesquisadores serão promovidos a consultores e daí para coordenadores e gerentes. Vou exigir de todos os meus coordenadores e gerentes lealdade total e confiança inabalável.”

Encerrado o discurso, muitos aplausos e elogios, que, em pouco tempo, tornaram-se críticas e descontentamentos.

Depois de um ano, Gabriel, o Realizador, foi pressionado a pedir demissão. A Promonet não gerou projetos inovadores. As empresas investidoras se afastaram. O ânimo do pessoal despencou e o clima organizacional ficou péssimo, com muitos conflitos, intrigas e, sobretudo, baixa produtividade.

Por que Gabriel, o Realizador, foi objeto de críticas e não teve sucesso à frente da Promonet?

Resposta Comentada

Gabriel, o Realizador, estava mais para seguidor do que para inovador. Seu erro foi ter gerenciado uma empresa, a Promonet, de natureza inovadora (sua missão era criar e fomentar redes por meio da internet) como uma empresa burocrática.

Manteve os mesmos interlocutores e parceiros do Centro de Pesquisa, este muito mais voltado para dentro da universidade do que para fora (voltada para o mercado).

Propôs seguir as normas e procedimentos vigentes e, assim, conseguiu tolher a criatividade e a inovação da nova empresa. Seu foco recaía sobre as tarefas e não sobre os resultados. Foi um gestor burocrático, controlador e não um líder inovador, um agente de mudanças. Incentivou as promoções verticais quando deveria ter estimulado as promoções horizontais, deslocando pessoas para diferentes tipos de projetos. Priorizou a lealdade e a confiança de seus subordinados em vez de estimular o crescimento e o desenvolvimento profissional e a autonomia.

Seu maior erro foi administrar uma empresa moderna como se fosse uma empresa tradicional. Gabriel, o Realizador, ainda não tinha tomado consciência de que estava no século XXI, no qual as empresas são flexíveis, focadas nos resultados e nos clientes, com uma ampla gama de parceiros, promotora de novas competências, valores e interesses junto a seus empregados, parceiros e colaboradores.

Como diz o Gabriel, o Pensador.

Cara feia

Quem deixa um pé atrás

Nunca chega na frente

Quem tem medo do futuro

Vira escravo do presente (...)

(Música de Gabriel, o Pensador)



Gabriel, o Pensador

Fonte: <http://gabriel-o-pensador.letas.terra.com.br/fotos.php>

AS MEGATENDÊNCIAS

Em 1984, John Naisbitt lançou o livro *Megatendências* (*Megatrends*), no qual analisou a passagem da sociedade industrial para uma sociedade de informação.



John Naisbitt, ex-executivo da IBM e da Eastman Kodak, é futurólogo desde 1968 e publicou diversos livros. (Revista *Time*, 8.1.1990).

Para Naisbitt, a sociedade da informação apresenta as seguintes características: produção de informações em massa; a informação como nova fonte de poder; o valor é produzido pelo conhecimento e não mais pelo trabalho. Ele destaca alguns pontos principais:

- A sociedade da informação é uma realidade econômica, e não uma abstração intelectual.
- As inovações nas comunicações e na tecnologia de computadores acelerarão o ritmo das mudanças.
- As novas tecnologias da informação serão aplicadas primeiro em antigas tarefas industriais, depois, gradualmente, gerarão novas atividades, processos e produtos.
- Na sociedade da informação e do conhecimento, nosso sistema educacional se deteriora cada vez mais, formando pessoas cada vez menos preparadas.
- A tecnologia da nova era da informação não é absoluta. Dará certo ou fracassará de acordo com o princípio da alta tecnologia/grande contato humano (quanto mais tecnologia introduzirmos em nossa sociedade, mais as pessoas irão se agregar, estar juntas).

Tal preocupação que envolve os usos da tecnologia pelo homem foi alvo de minuciosa análise pelo escritor **ISAAC ASIMOV**, criador das “leis da robótica”.

**ISAAC
ASIMOV
(1920-1992)**

Famoso bioquímico e escritor russo que divulgou o conhecimento científico ao leitor leigo. Sua vasta obra antecipou conceitos nos quais se assentaram, mais tarde, os da sociedade da informação e do conhecimento, da nova cultura tecnológica e da interdisciplinaridade, através das prospecções do futuro.

Isaac Asimov é um dos mais importantes escritores de ficção científica. Suas obras inspiraram filmes, seriados de TV, livros etc. Em um de seus livros, *Eu, robô*, ele apresentou as Três Leis da Robótica:

- 1ª lei: um robô não pode fazer mal a um ser humano nem, por inação, permitir que algum mal lhe aconteça.
- 2ª lei: um robô deve obedecer às ordens dos seres humanos, exceto quando estas contrariarem a primeira lei.
- 3ª lei: um robô deve proteger a sua integridade física, desde que com isto não contrarie as duas primeiras leis.

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%AAs_Leis_da_Rob%C3%B3tica

A história do livro de Asimov foi levada às telas dos cinemas em 2004 e recebeu indicação para o Oscar de melhores efeitos especiais.



Um assassinato tem como principal suspeito um robô, o que seria impossível de acontecer devido à sua programação, que o impediria de fazer mal aos humanos.

Fonte: <http://adorocinema.cidadeinternet.com.br/filmes/eu-robo/eu-robo.htm>



Se você quiser saber mais sobre robôs, acesse o *site* http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/historia_da_robotica.html#Isaac%20Asimov. Lá você vai conhecer a história da robótica, desde os gregos, passando por Leonardo da Vinci, até os robôs industriais.

Veja no quadro a seguir as megatendências que Naisbitt identificou:

Tabela 25.1: Megatendências

DE	PARA
Sociedade industrial	Sociedade de informação
Tecnologia forçada	Alta tecnologia com grande contato humano
Economia nacional	Economia mundial
Curto prazo	Longo prazo
Centralização	Descentralização
Ajuda institucional	Auto-ajuda
Democracia representativa	Democracia participativa
Hierarquias	Comunicação lateral intensiva
Norte	Sul
Isto ou aquilo	Opção múltipla

(Fonte: NAISBITT, J. *Megatrends*, Amana-Key Editora.)



**NOSTRADAMUS,
OU MICHEL DE
NOSTREDAME
(1503-1566)**

Filho de judeu convertido ao catolicismo, foi um médico francês que praticava astrologia e alquimia, como muitos outros da época, e se dedicava à Literatura e Teologia. Na Itália, onde se casou, passou a escrever almanaques com previsões para o futuro que em pouco tempo atraíram celebridades de toda a Europa. Por causa de sua fama, muitos escritos que não podem ser, com certeza, atribuídos a Nostradamus surgiram ao longo dos séculos.

Naisbitt descreve as grandes mudanças que ocorriam no mundo: a emergência da sociedade da informação; o uso da tecnologia com base no contato humano; a mundialização/globalização da economia; a valorização da visão de longo prazo; a adoção de modelos e práticas de descentralização nas empresas e nos negócios; o novo modismo de auto-ajuda; o surgimento dos movimentos sociais como suporte à democracia participativa, o fim das hierarquias rígidas, o deslocamento das empresas do norte para o sul dos EUA; a multiplicidade de opções como elementos-chave da nova era.

O RELATÓRIO POPCORN

Publicado em 1993, o Relatório Popcorn, elaborado por Faith Popcorn, conhecida como a **NOSTRADAMUS** do Marketing, identificou as dez tendências que estarão presentes nas sociedades do século XXI.

A seguir, as dez tendências, segundo Popcorn:

- Egotismo (excessiva valorização de si mesmo, do eu).
- Retardamento do envelhecimento.
- Encasulamento (tendência das pessoas ao isolamento, a se fecharem em casa, devido ao acesso às novas tecnologias).
- Retorno às origens (as pessoas voltam-se para suas raízes, abandonam as cidades e vão viver no campo).

- 99 vidas (pessoas superocupadas, sem tempo para nada).
- Pequenas indulgências (as pessoas tendem a ser mais liberais consigo mesmas, menos exigentes, mais condescendentes).
- Fuga da rotina (apreciam mudanças, viagens, inovações, movimento).
- Busca de uma vida mais sadia.
- SOS guardiões da sociedade (preocupação e mobilização pela causa ambiental, defesa de direitos, por causas sociais, dentre outros).
- Formação de tribos (grupos de afinidade).
- Consumidor vigilante (maior nível de conhecimento/informação e de exigência).

(<http://www.inec-aids.org.br/historico/planejamento.htm>)

Atividade 2

Os novos consumidores do luxo

Um estudo realizado pela American Express demonstrou que os consumidores de artigos de luxo (os clientes classe AA) estão mudando seus hábitos de compra, seus desejos e necessidades.

Foram identificadas as seguintes mudanças de comportamento desse segmento: crescente ênfase em questões ambientais e sociais, assim como anseio por experiências individuais.

A pesquisa também identificou algumas novas tendências nos setores de produtos e serviços de alto luxo: alta no turismo ligado à causas sociais e ambientais, o crescimento dos hometéis (apartamentos servidos por atendimento de luxo) e diversificação ainda maior de marcas (o consumidor poderá almoçar num restaurante Hermès, fazer compras numa loja Hermès e alugar um carro Hermès).

(Vanessa Friedman. "Consumidor de luxo busca experiências únicas e exclusivas". *Valor*, 29.6.06, p. B-6.)

Enumere, a seguir, as tendências de comportamento do Relatório Popcorn que estão representados no texto anterior.

Resposta Comentada

A ênfase em questões ambientais e sociais é uma característica marcante do que podemos denominar consumidor vigilante. O crescente anseio por experiências individuais traduz o que Popcorn chama de egotismo e fuga da rotina. A busca por atendimento de luxo é mais um traço do que podemos determinar como egotismo: ao sentir-se um cliente preferencial, o consumidor de luxo valoriza seu ego e sente-se único. E, finalmente, a tendência a comprar produtos e serviços de uma marca de luxo – o consumidor sente-se parte de grupos de afinidade das empresas.

O MOVIMENTO ANTIGRIFES

Você já parou para pensar por que a pirataria das bolsas Victor Hugo e Louis Vuitton não pára de crescer? Será, exclusivamente, porque são produtos de qualidade reconhecida no mundo todo? Ou tem mais a ver com a auto-imagem, *status*, aprovação social etc. Claro está que outros fatores, como o preço e a beleza, também influenciam o comprador de um produto copiado sem licença, mas a grife o influencia fortemente. Nesses últimos anos, as estratégias dos gestores de marca mostraram-se eficientes ao se apoiarem nessas necessidades dos consumidores.

O surgimento de um movimento antigrifes, sobretudo nos países do Primeiro Mundo, está provocando uma mudança de foco. Trata-se de um movimento composto por uma rede de militantes da área ambiental, da trabalhista, da de Direitos Humanos e por outros dispostos a denunciar a exploração de trabalhadores de países mais pobres, a concorrência desleal contra pequenas empresas, o descaso com o meio ambiente e a tendência de homogeneização dos gostos e preferências conforme a conveniência das grandes marcas.

Faith Popcorn, Anita Roddick (fundadora da empresa de cosméticos The Body Shop) e Naomi Klein (autora do livro *Sem logo* e ativista antiglobalização) são as três mulheres ícones do movimento antigrifes.

As três fizeram as seguintes citações:

O consumidor tende a ser menos fiel às marcas

As pessoas levarão mais em conta a atitude das empresas na hora de fazer as compras ou usar algum serviço, punindo as marcas malcriadas e premiando as corretas.

Os excessos da propaganda e do marketing deixam o público cansado, esgotado da profusão de grifes, e conseguir um minutinho da sua atenção será um desafio para os profissionais de comunicação.

Será difícil construir novas marcas, e as já estabelecidas ruirão com facilidade.
Fonte: <http://amanha.terra.com.br/edicoes/182/capa01.asp>

Atividade 3

Um tempo atrás, quando se falava em refrigerantes, logo se pensava em Coca-Cola e guaraná. Você já deve ter notado a variada gama de bebidas não-alcoólicas que existe à disposição do consumidor hoje em dia.

Para entender melhor as tendências desse mercado fortemente concorrido, vá até o supermercado mais próximo da sua casa e liste a variedade de bebidas não-alcoólicas expostas. Para facilitar sua pesquisa, esqueça os sucos e as águas minerais. Preste atenção nos variados sabores das marcas tradicionais, um esforço das empresas para não ficarem atrás das novidades que surgem a todo momento.



Fontes: <http://www.sxc.hu/photo/236094> <http://www.sxc.hu/photo/125069>

Resposta Comentada

Você deve ter notado, se o supermercado escolhido não for muito pequeno, as diversas variedades de Coca-Cola, mates, guaranás etc. O importante é você ter percebido que as empresas não se apóiam mais apenas na marca famosa de seu produto, como a da Coca-Cola, por exemplo. Elas passaram a se preocupar com as novidades dos concorrentes, porque, com mais alternativas e preço baixo, o público tende a ser menos fiel à marca.

A TIPOLOGIA DAS ECONOMIAS E DAS EMPRESAS DO FUTURO

Você já sabe que podemos dividir a economia em três setores: o primário (agricultura), o secundário (indústria) e o terciário (serviços). Essa divisão sempre esclareceu as atividades da sociedade.

Hervé Serieyx (1984) preside o grupo de consultoria denominado Quatenaire e é autor de diversos livros, sendo os principais *A empresa do terceiro tipo* (*L'Entreprise du Troisième Type*, 1984) e *A nova excelência* (*La Nouvelle Excellence*, 2001). Ele percebeu que a economia assim categorizada estava incompleta. Dessa forma, utilizou quatro conceitos para designar a nova economia do conhecimento:

- economia primária (a da extração);
- economia secundária (a da transformação);
- economia terciária (a dos serviços);
- economia quaternária (a da inteligência).

Serieyx também criou uma tipologia de empresas do futuro:

- empresa estratégica – é aquela que se questiona frequentemente sobre suas opções, pois cada vez mais amplia-se a concorrência intrazonas e interzonas;
- empresa neuronal – é aquela que se caracteriza pela existência de redes de conexões unindo a inteligência da empresa entre si e os atores existentes;
- empresa que aprende – é aquela que renova o tempo todo as suas competências com base em processos internos de aprendizagem coletiva;
- empresa societal – é aquela que não é apenas voltada para a utilidade econômica, mas, sobretudo, para a utilidade social. É aquela que atua como parceira da comunidade.

A TEORIA DA GÊNESE DO NOVO MUNDO

Castells, autor do livro *A era da informação*, identificou três processos que começaram a se desenvolver no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, os quais denomina “fatores que convergem para a gênese de um novo mundo”. São eles:

- A revolução das tecnologias da informação (atua remodelando as bases materiais da sociedade e produz a emergência do informacionalismo como base material de uma nova sociedade).
- A crise econômica do capitalismo e do estatismo e sua subsequente reestruturação (surgimento do capitalismo globalizado e informacional).
- O florescimento de movimentos sociais e culturais (movimentos que eclodiram a partir de 1968, questionando e lutando por mudanças radicais em prol da justiça, da equidade, da ética e do combate às desigualdades e às ações fraudulentas e monopolísticas das grandes corporações).

Castells define as características da nova sociedade como uma nova economia (economia informacional), nova estrutura social dominante (sociedade em rede), nova cultura (cultura da virtualidade real).

Para o sociólogo espanhol Manuel Castells, a nova sociedade em rede se caracteriza pelo domínio das tecnologias da informação/comunicação baseadas na microeletrônica e na engenharia genética.



Fonte: http://www.utnws.utwente.nl/utnieuws/data/41/16/af.vucht,_p.3.html



Manuel Castells escreveu a trilogia *A era da Informação: economia, sociedade e cultura* – três volumes com quase mil e quinhentas páginas. Nessa obra, o autor aborda as características principais do mundo no final do milênio e faz uma análise da sociedade, das relações de trabalho, da economia, dos movimentos sociais, da cultura e de outras áreas.



Vol. 1

Vol. 2

Vol. 3

Fonte: <http://www.submarino.com.br>

O NOVO PARADIGMA INFORMACIONAL

Para Manuel Castells, “estamos vivendo um desses raros intervalos da História, um intervalo cuja característica é a transformação de nossa ‘cultura material’ pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação”.

O novo paradigma informacional emerge como uma nova cultura na qual tudo é conectado, padronizado e articulado a um hipertexto eletrônico global (a internet). Daí decorrem mudanças significativas: mudam-se as formas sociais de espaço (você se liga em qualquer lugar onde estiver) e tempo (você se conecta instantaneamente com alguém, com várias pessoas, em qualquer lugar, em qualquer ponto). É o “tempo intemporal das redes”.

A internet torna-se o marco de referência comum para todos os contatos e relações: entre pessoas, grupos, instituições, governos.

Esse novo hipertexto (internet) torna-se o elemento-chave da nova cultura da virtualidade real, cujas principais características são as seguintes:

- A virtualidade torna-se a nova realidade (pois a própria realidade está imersa num ambiente de imagem virtual) num mundo simulado dominado por imagens.

- A virtualidade torna-se o elemento fundamental do nosso ambiente simbólico e também de nossa experiência como seres comunicacionais (compramos um livro *online*, namoramos *online*, ouvimos música *online*, assistimos a filmes *online*, lemos *online*).



Dois filmes que apresentam o binômio virtual x real:

A Rosa Púrpura do Cairo – Woody Allen, diretor e roteirista, criou o herói Tom Baxter, personagem (virtual) de um filme visto repetida vezes por Cecília (personagem real). Um dos momentos mais marcantes ocorre quando ele sai da tela, dirige-se à platéia e vai ao encontro da sua espectadora e fã Cecília. A partir daí, os dois interagem como casal na vida real.



Fonte: <http://www.cineplayers.com/filme.php?id=1595>

Em *Matrix*, o filme, a realidade virtual controla a humanidade. O filme demonstra o controle das máquinas sobre a humanidade por meio da realidade virtual. Neo, personagem do mundo real, decide derrotar a força de Matrix, que faz parte da realidade virtual.

Você participa de alguma rede social, política, religiosa ou cultural que propõe mudanças e atua como grupo de pressão? Para Castells, as redes interativas de informação, potencializadas pelas novas tecnologias, tornaram-se os componentes da estrutura social e os agentes da transformação social. Ser membro de uma comunidade virtual cria um sentimento de identidade para os seus membros e define o seu papel social no mundo atual. Tais movimentos sociais são, para Castells, os embriões de uma nova sociedade. São grupos formados por pessoas que tendem a se reagrupar em torno de identidades primárias (religiosas, étnicas, territoriais, nacionais) para defender suas idéias, preservar suas identidades e reorganizar suas vidas.

CONCLUSÃO

A escola futurista consolidou, no âmbito do estudo das teorias administrativas, a força dos paradigmas – ou seja, as mudanças de enfoque, modelos tradicionais para abordagens mais atuais, pós-modernas, contemporâneas.

A Administração levou muito tempo para evoluir do paradigma da administração clássica para a moderna – do padrão taylorista-fordista para o padrão da flexibilidade e customização toyotista.

Mas a partir dos anos 1970, com o advento da Tecnologia da Informação, a mudança de paradigma foi radical. Surgiu uma nova empresa, um novo modelo e estilo de administrar.

A dívida para com esses primeiros futurólogos é imensa. Foram eles os primeiros a desvendar o futuro da Administração e a estudar as características de uma nova sociedade (pós-industrial, sociedade da informação e do conhecimento) e da nova empresa.

Seus estudos ampliaram horizontes, criaram novas visões e novas perspectivas de análise para os estudos da Administração.

Atividade Final

Um estudo realizado pela IBM em 2005, sobre as novas tendências do varejo, identificou o seguinte:

1. Perfis complexos (como consequência das mudanças das características demográficas e das atitudes e padrões de consumo que vão gerar uma fragmentação dos clientes);
2. Privacidade (o aumento do uso de telemarketing, mala direta e e-mails tornou o cliente insensível a essas técnicas);
3. Acesso à informação (o avanço das telecomunicações e da internet está facilitando o acesso dos clientes a informações sobre produtos e fornecedores);
4. Megavarejistas cruzam as fronteiras (os megavarejistas estão se expandindo geograficamente, bem como assumindo novos formatos, categorias e posicionamento de preços);
5. Parcerias (construção de cadeias de valor cooperativas, envolvendo empresas e fornecedores).

Além dessas tendências, o estudo chegou às seguintes conclusões: os competidores vão focar nichos que os diferenciem; haverá valorização da compra de reposição e de vizinhança; serão usadas novas tecnologias inteligentes (etiquetas inteligentes, carrinhos com assistentes de compras) que promovam maior interação com os clientes no ato da compra, surgimento dos varejistas focados (em regiões geográficas, algum tipo de sortimento, extratos da população, conveniência ou serviços).

Fonte: Padron, Alejandro. Desafios do varejo em 2010. *Gazeta Mercantil*, 25, 26 e 27.5.05, p. A-3.

Identifique as tendências e conclusões do estudo realizado pela IBM, que você acabou de ler, que se enquadram nas variáveis descritas por Naisbitt, Toffler e Popcorn em suas teorias e modelos de análise.

Resposta Comentada

Os perfis complexos dos clientes correspondem ao que Toffler denominou fragmentação e diversificação. Devido a esse fato, os competidores focam em nichos, e isso tem sido freqüente em todos os seguimentos do varejo. Um outro aspecto analisado por Toffler foi o amplo acesso dos clientes às informações. Na pesquisa, foi identificada a tendência das empresas a bombardear os clientes com informações diversas e forçá-los a decisões num curto espaço de tempo.

O que Naisbitt previu – as empresas produtoras de informações e de tecnologias inteligentes – vem de fato ocorrendo no mundo do varejo, o que demonstra a força do valor do conhecimento nos diversos segmentos do varejo.

As tendências identificadas por Popcorn – como, por exemplo, encasulamento, 99 vidas, pequenas indulgências e a busca de uma vida mais saudável – estão presentes em todas as ações de comunicação e marketing do varejo moderno.

Também são perceptíveis mudanças nas estratégias de relacionamento dos varejistas com os clientes: estes são vistos como guardiões da sociedade, membros de tribos com características muito peculiares e como consumidores vigilantes.

RESUMO

Peter Drucker, ao publicar seu livro, *Uma era de descontinuidade*, lançou as bases de um novo ramo dos estudos da Administração: os estudos do futuro da Administração e das empresas. Posteriormente, aprofundou-se na análise da sociedade pós-industrial e do conhecimento.

A partir da década de 1980, começaram a surgir novos teóricos futuristas. Foram eles que analisaram as novas mudanças no mundo dos negócios, identificaram novas tendências e fizeram projeções sobre o futuro. Deles, os mais importantes foram Alvin Toffler e John Naisbitt. Posteriormente, Faith Popcorn e Castells avaliaram as tendências de mudança social vinculada às redes interativas de informação. Popcorn desvendou as mudanças no perfil do consumidor e o desenvolvimento de novos hábitos de consumo. Castells foi pioneiro no estudo da sociedade em rede e na análise da atuação das organizações nesse contexto.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar as teorias e modelos sobre o trabalho e a empregabilidade na sociedade pós-industrial.

As teorias e modelos sobre o binômio trabalho/empregabilidade

AULA 26

Meta da aula

Apresentar as mais recentes teorias e modelos sobre o binômio trabalho/emprego e a questão da empregabilidade.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar o fenômeno recente do desemprego e da capacitação para o novo trabalho;
- 2 identificar as características de trabalho com base nas novas concepções do binômio trabalho/emprego;
- 3 avaliar as contribuições dos principais teóricos nesta área e suas propostas de solução para o problema do desemprego e da insatisfação com o trabalho.

Pré-requisitos

Para melhor compreender esta aula, é necessário que você tenha o entendimento dos conceitos de Ética (Aula 21) e Responsabilidade Social (Aula 22).

INTRODUÇÃO

Quando se fala do fim do emprego ou do fim do trabalho, vozes emergem num emaranhado de argumentações e contra-argumentações, estimulando o debate sobre o tema.

Por que esse tema é tão relevante quanto oportuno? Porque em torno dele giram a economia mundial, o processo de geração de riquezas, o processo de desenvolvimento, os fenômenos de exclusão e inclusão sociais, o desenvolvimento tecnológico e as políticas públicas de maior peso no Estado moderno. Por isso, pesquisadores, intelectuais e profissionais de diversos campos do conhecimento estudam esse tema com afinho e profundidade.

Música de Trabalho

Sem trabalho eu não sou nada

Não tenho dignidade

Não sinto o meu valor

Não tenho identidade

Mas o que tenho

É só um emprego

(Renato Russo – Legião Urbana)

Nesta aula, você vai conhecer as mudanças no mundo do trabalho ocorridas ao longo do século XX. O que realmente mudou? A seguir, leia atentamente algumas das novas concepções sobre o binômio trabalho-emprego.

- a. a utilidade, o prestígio social e o sentimento de dignidade de um indivíduo não dependem mais do emprego que tem, mas dos trabalhos que realiza;
- b. a atuação profissional não deve estar vinculada a uma única profissão;
- c. as carreiras profissionais são periodicamente redefinidas em termos de novas competências;
- d. o verdadeiro crescimento profissional não está apenas nos progressos funcionais dentro de uma única empresa, mas na passagem por diversas empresas, em empregos e trabalhos diversos;
- e. a especialização funcional deu lugar à poliatividade, que significa flexibilidade e multiespecialização funcional;
- f. o trabalho atual extrapola o desempenho de uma única função;
- g. as novas formas de trabalho surgem não apenas em decorrência das mudanças na organização da produção, mas, sobretudo, das novas ações de empreendedorismo social, político, econômico e cultural;

- h. o progresso da produtividade tornou paradigmáticos dois tipos de trabalho: o trabalho produtivo e o trabalho para o ócio criativo. A idéia de “trabalhar menos” é amplamente aceita no mundo atual;
- i. crescem os empregos no setor social e de entretenimento;
- j. o valor do trabalho não está apenas na sua utilidade (o trabalho como produtor de riquezas), mas na sua função integradora (o trabalho em rede);
- l. cresce o trabalho em rede, centrado em parcerias e alianças.

Os conceitos de trabalho e emprego não sofreram grandes mudanças, contudo ocorreram novas abordagens do binômio trabalho/emprego e do papel do Estado, acarretando, assim, novas idéias e promovendo a revisão de antigos conceitos.

FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E EMPREGABILIDADE: A VISÃO DE DOMENICO DE MASI

Dentre as dez teses apresentadas por **DOMENICO DE MASI** (1999), o processo de busca da libertação através do trabalho é uma das mais interessantes. Para De Masi, “o progresso humano nada mais é do que um longo percurso do homem rumo à intencional libertação”.

Ao longo das diversas etapas de sua evolução, o homem recorreu a máquinas, equipamentos e outros homens para empreender o seu trabalho.

De início, a organização científica, com linha de montagem, regras, procedimentos, rotinas e tarefas, intermediava a sua relação com o trabalho.

Com o advento do computador, surgiu a organização flexível, com a supremacia dos sistemas de informação, responsáveis pelo gerenciamento do trabalho em todas as suas etapas.

A partir dos anos 1980, com o início da fase pós-industrial, surge um novo paradigma: a organização criativa. A preocupação mais acentuada com o trabalho criativo, inventivo e o uso da Tecnologia de Informação – TI – cria uma organização virtual do trabalho que se sobrepõe à organização do trabalho propriamente dita.

São, portanto, três estágios de organização que libertam o homem em relação ao trabalho – a organização científica, a flexível e a criativa –, cujas características apresentamos a seguir:



DOMENICO DE MASI

Nasceu em Nápoles em, 1938. É presidente da Faculdade de Ciências da Comunicação na Universidade La Sapienza, em Roma, onde é também titular da cadeira de Sociologia do Trabalho. É autor de *O ocio criativo*, entre outros muitos títulos.
<http://www.comunitaitaliana.com.br/mosaico/mosaico77/bienal.htm>

Tabela 26.1: Estágios de Organização.

	CIENTÍFICA	FLEXÍVEL	CRIATIVA
BASE CIENTÍFICA	máquinas simples e automáticas	equipamentos mecânicos e eletrônicos	máquinas complexas
BASE PRODUTIVA	linha de montagem	processos informacionais e sistemas de computação	robótica e redes de informação
NÚCLEO DE CONHECIMENTO	tarefas	sistemas	processos

Na organização científica, o trabalho era executado por máquinas simples e automáticas, sob a forma de linha de montagem e por meio da execução de tarefas. Como você pode perceber, a base da empregabilidade era o conhecimento da tarefa e a capacidade de executá-la no ritmo imposto pela velocidade ditada pela linha de montagem.

Na organização flexível, surgem equipamentos mais sofisticados, em especial, o computador, que retira do homem um conjunto de aptidões e habilidades de planejamento, cálculo e programação do trabalho. Grande parte do trabalho, antes realizado pelo homem, é transferido para o computador.

E, finalmente, temos a organização criativa, com uma mudança total na concepção e gestão do trabalho. Com o uso de máquinas complexas – robótica e redes de informação – o trabalho assume a forma de processos. São operações que se sucedem, e muitas delas estão embutidas na própria máquina.

Agora, pense em seu trabalho atual ou futuro. Tendo em vista as características dos estágios de organização do trabalho, responda/avalie: quais são as suas bases científica e produtiva e o seu principal núcleo de conhecimento?

Você deve estar pensando: com todos esses recursos e comodidades, quem não quer trabalhar numa organização criativa?

Atividade 1

Identifique as principais características do seu trabalho ou entreviste alguém que trabalhe e faça uma análise com base nas novas tendências e no modelo de De Masi.

Quando se analisa o trabalho, a primeira questão a ser estudada é a sua natureza: ele é associado a uma ou várias funções? É um trabalho individual, em linha de montagem ou em rede? Que tipo de equipamentos nele são usados?

Em seguida, verifica-se o valor gerado por seu trabalho. Ele produz riquezas (produtos, serviços, conhecimentos etc.)? Que tipo de riqueza? Qual o seu efeito na vida das pessoas? Finalmente, avalia-se o trabalho com base em sua organização.

O gráfico a seguir deve orientá-lo em sua análise:

Análise do trabalho quanto à formação	especializado	multiespecializado	
Análise do trabalho quanto à sua organização	individual	coletivo	em rede
Análise do trabalho quanto ao seu valor	riqueza produzida	nível de integração gerada	
Análise do trabalho quanto à tecnologia	equipamentos simples	equipamentos mecânicos e eletrônicos	máquinas complexas

Resposta Comentada

Agora, lembre-se de que as suas respostas têm relações entre si.

Por exemplo, se o trabalho é multiespecializado, realizado em rede, com equipamentos complexos (computadores e redes), produzindo alto valor (riqueza e integração), feito em bases flexíveis e de modo criativo, meus parabéns, você tem um trabalho que o insere na sociedade ultramoderna de hoje! Você é um privilegiado neste aspecto.

A CAPACITAÇÃO PARA O TRABALHO CRIATIVO E PARA O ÓCIO CRIATIVO

Para De Masi, “os libertos da escravidão do trabalho” devem buscar novas formas de qualificação para o trabalho criativo e para o ócio criativo.

Vimos, anteriormente, que o modelo de organização científica do trabalho e seu processo de qualificação estão esgotados. Habilidades de realizar tarefas repetitivas – o trabalho em linha de montagem – estão hoje descartadas. Conhecimentos sobre regras, procedimentos e rotinas tornaram-se supérfluos, pois tais ingredientes do trabalho foram transferidos para os equipamentos eletrônicos e máquinas complexas – o computador, o robô e as máquinas de controle numérico. O que se valoriza agora é o trabalho criativo, pois ele gera novas formas de trabalho, novos conhecimentos e aptidões.

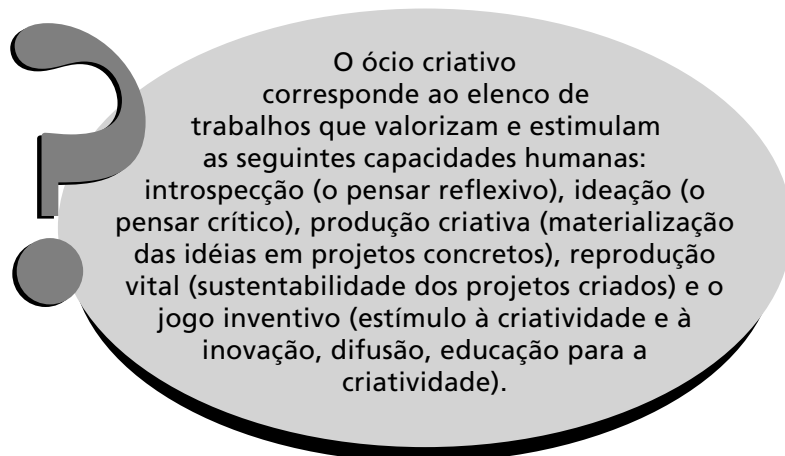
Segundo De Masi (1999:12), são as seguintes as principais formas de trabalho criativo:

- motivação para a criatividade (programas motivacionais diversos);
- remoção de barreiras criadas pela burocracia que dificultam a expressão criativa (programas de mudança organizacional);
- formulação e implantação de políticas de alocação de tarefas e de distribuição da riqueza (microcréditos, apoio ao empreendedorismo, projetos sociais etc.);
- realização do trabalho intelectual do tipo executivo (concepção de novos sistemas, modelos de organizações, gestão etc.);
- concepção e desenvolvimento de inovações tecnológicas e estruturais que libertam a mão-de-obra através da transferência do esforço humano para as máquinas (*hardware, software*, redes, novos sistemas etc.);
- desenvolvimento de novas formas de organização flexível e criativa do trabalho (programas de flexibilização do trabalho, terceirização, quarteirização, franquia etc.);
- geração de conteúdos, com ênfase na estética, no entretenimento e na melhoria da qualidade de vida (ações voltadas para as artes, esportes, mídia, diversão e lazer);
- promoção de novas formas de bem-estar social para atender às necessidades daqueles que não trabalham (programas de renda mínima, terceira idade, auxílio desemprego etc.);

- concepção e desenvolvimento de novas formas de gratificação para o exercício do trabalho criativo e atendimento às necessidades daqueles que trabalham (programação de premiação do tipo incentivo).

A mudança de paradigma é total – o atendimento às exigências da produção é substituído pelo atendimento às novas demandas de libertação e criatividade do trabalho.

Quanto ao trabalho voltado para o ócio criativo, De Masi identifica alguns desafios a serem vencidos: redesenhar o sistema social de modo a valorizar o ócio criativo e o bem-estar social, desenvolver novas tecnologias de libertação da mão-de-obra e extrair da tecnologia e das ciências da organização novos estímulos para o exercício da criatividade no trabalho.



Vejamos alguns exemplos de trabalhos voltados para o ócio criativo: a realização de cursos, palestras e encontros reunindo pessoas em torno de temas-chave são exemplos de trabalhos de introspecção, como também produção de textos e livros sobre técnicas e modelos de pensamento e reflexão.

No campo do pensar criativo, destaque para as atividades educacionais de estímulo à criatividade no trabalho, na escola, na comunidade, na família e nas empresas.

Na produção criativa, temos os programas de apoio a todos os tipos de empreendedorismo. A reprodução vital refere-se à viabilização de tais empreendimentos, sob a forma de montagem de redes do tipo **CLUSTERS**, estímulo ao associativismo e ao cooperativismo.

CLUSTERS

São concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas, de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes.

Os *clusters* provocam tanto a concorrência como a cooperação: as empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos como, por exemplo, participação em feiras, consórcio de exportação, compartilhamento de fretes e tratamento de matéria-prima, aumentando a produtividade das empresas sediadas na região.

(<http://www.geraneocio.com.br/html/clus/p17.html>)

O jogo inventivo corresponde à disseminação de práticas criativas de trabalho em todos os setores da sociedade. Você seria capaz de realizar um trabalho desse tipo? Faça a seguir uma avaliação preliminar de sua capacitação para o trabalho criativo e para o ócio criativo.

Atividade 2

Assinale com um X o ponto da escala que corresponde à mensuração da propensão ao trabalho criativo e ao ócio criativo. Em seguida, ligue tais pontos e faça a sua curva de criatividade com base em sua capacidade de trabalho.

Novas formas de trabalho criativo

- motivação para a criatividade	•	•	•
- remoção de barreiras burocráticas	•	•	•
- políticas de alocação de tarefas e distribuição da riqueza	•	•	•
- trabalho intelectual do tipo executivo	•	•	•
- inovações tecnológicas e estruturais	•	•	•
- novas formas de organização flexível e criativa do trabalho	•	•	•
- geração de conteúdo	•	•	•
- promoção de novas formas de bem-estar social	•	•	•
- realização de novas formas de gratificação	•	•	•

Trabalho para o ócio criativo

- introspecção	•	•	•
- ideiação	•	•	•
- produção criativa	•	•	•
- reprodução vital	•	•	•
- jogo inventivo	•	•	•
	Baixo	Médio	Alto

Resposta Comentada

Verifique as suas capacidades dominantes. Em primeiro lugar, se a esfera dominante é a das novas formas de trabalho criativo ou do trabalho para o ócio criativo.

Em seguida, observe as capacidades de mais baixo desempenho, ou seja, aquelas para as quais você precisa estimular a sua prática e aprendizagem.

Finalmente, identifique as capacidades do nível médio. São as capacidades que você precisa aprimorar.

Quanto às capacidades de nível alto, o importante é mantê-las em atividade, criando novas oportunidades (novos projetos, programas, empreendimentos, parcerias estratégicas) para desenvolvê-las ainda mais.

Então, observe o seu perfil de capacidades – qual é a sua capacidade dominante – trabalho criativo ou trabalho voltado para o ócio criativo.

Em ambas as dimensões, denominadas por De Masi “novas dimensões do trabalho”, as exigências de empregabilidade são cada vez maiores. É bom lembrar que as demandas de trabalho, em ambos os casos, são crescentes.

AS TESES SOBRE A ATUAL ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

De Masi (1999, p. 31) faz críticas contundentes à atual organização do trabalho. Ele as denomina “oito peças de acusação”, as quais enumeramos a seguir:

1. Busca da eficiência e da competição a qualquer custo, promovendo *infelicidade no trabalho* e transformando os trabalhadores em verdadeiros súditos e cúmplices de uma guerra estúpida:

Essa guerra ridícula e perigosíssima, que em cada empresa estimula o instinto felino à violência, que premia a agressividade, que faz de cada gerente um *punk* ambíguo, essa guerra inútil e, por fim, danosa para todos, devasta o sentido de solidariedade, o hábito das boas maneiras, a doçura das relações humanas, a estética dos lugares e o tempo de vida.

2. A degradação estética do ambiente de trabalho, que antes era centrada na degradação física das instalações na época das fábricas sujas, com barulho ensurdecedor, instalações sanitárias precárias, periculosidade e desordem e que, mais recentemente, traduz-se em monotonia, anonimato, tédio, padronização, arquitetura modular das modernas fábricas e escritórios: “As sedes empresariais de cimento e vidro, nuas e modulares como penitenciárias desenhadas para a vigilância e punição...”.

3. Incapacidade de *compensar os inconvenientes* gerados pelo contexto profissional como, por exemplo, o clima psicológico (tristeza, estresse, competitividade, ansiedade, medo, conflitos diversos, briga pelo poder etc.).

4. Extorsão do tempo com a prática da hora extra:

No grande teatro que chamo de hora extra, milhões de funcionários simulam sobrecarga de trabalho, iludidos de serem indispensáveis à empresa, convencidos de que o tempo nunca é suficiente para eles...

5. Recusa em *modificar os tempos de trabalho*, mantendo-se nos padrões tayloristas de jornada de trabalho com oito horas diárias e intervalo para o almoço;

6. geração de *estranheza e impotência* junto a seus colaboradores:

O trabalho que nelas se desenvolve, na verdade, é um parceiro criativo para poucos e um castigo penoso, nocivo, banal, repetitivo e competitivo para muitos. Para outros, ainda – os desempregados, cada vez mais numerosos –, é apenas uma aspiração frustrada.

7. Sadismo, provocado pelo medo da demissão que aterroriza a todos.

8. Degeneração burocrática, que conspira contra a criatividade, a inovação e a inteligência:

As empresas burocratizadas (isto é, todas as grandes empresas e boa parte das médias) preferem há muito tempo a aplicação à inteligência e, por considerarem inteligência e criatividade outras formas de perigosa divagação, mortificam essas qualidades, tentam apagá-las ou pelo menos metê-las na camisa-de-força dos procedimentos de rotina.

Os efeitos da atual organização do trabalho são diversos, segundo De Masi: desleixo, ineficiência, desmotivação, desperdício, mais freqüentes nas empresas e órgãos públicos; outros, como estresse, sobrecarga, competição, cinismo, predominam nas empresas privadas.

Examinando tais teses, é fácil concluir que o desafio da empregabilidade e do empreendedorismo começa com a necessidade urgente de mudança da atual organização do trabalho. Esta, com seus problemas, gera trabalhadores infelizes, apáticos, alienados, dependentes, impotentes, aterrorizados, ansiosos, estressados, que não ousam buscar novas oportunidades de aumentar sua empregabilidade, porque, presos e inertes, continuam na difícil tarefa de preservar seus empregos. Quando

são beneficiados e agraciados com oportunidades cedidas pela empresa para aumentar sua empregabilidade, fazem-no sob a ótica das carreiras e da progressão funcional, que nem sempre é o que desejam e aspiram em suas profissões.

Quanto ao **EMPREENDEADORISMO**, nada é feito no âmbito da empresa. Quando muito, alguns são agraciados com as benesses empresariais de estímulo ao **INTRA-EMPREENDEADORISMO** (desenvolvimento de iniciativas de mudança no âmbito da própria empresa).

EMPREENDEADORISMO

"No sentido estrito, significa abertura de empresas. No sentido amplo, significa inovação ou exploração de oportunidades"
(PINCHOT, G., 1985).

INTRA-EMPREENDEADORISMO

"É um método que usa o espírito empreendedor através do envolvimento das pessoas dentro da organização"
(PINCHOT, G., 1985).

O desafio é, portanto, muito maior do que você imagina – buscar maior empregabilidade e desenvolver o empreendedorismo num contexto empresarial, onde predominam a ocorrência das “oito peças de acusação” de De Masi, pode significar deixar o emprego e investir em novas oportunidades de trabalho.

Abandonar o mundo neurótico e viciado das organizações burocráticas consiste em inserir-se no mundo das novas organizações do trabalho, como o Terceiro Setor, a indústria do entretenimento, as pequenas e médias empresas, as organizações de pesquisa e desenvolvimento, as empresas virtuais, a Internet, a economia dos serviços, as empresas de consultoria e o mundo acadêmico, além das empresas que atuam nos setores emergentes e mais dinâmicos da nossa economia e da economia globalizada.

A seguir, faça uma avaliação do seu ambiente de trabalho atual, com o objetivo de refletir sobre os problemas atuais e futuros da organização de trabalho vigente em sua empresa e os reflexos sobre o seu trabalho e desempenho profissional. Caso você não trabalhe, entreviste alguém e faça esse tipo de análise com base no trabalho do entrevistado.

A VISÃO DEMASIANA DO NOVO MUNDO DO TRABALHO

De Masi (1999) identificou as seguintes características do trabalho nos tempos atuais:

- desestruturação (horários flexíveis, trabalho temporário ou interino, distribuição personalizada das férias, trabalho terceirizado, delegação de parte do trabalho ou do trabalho integral a um parceiro);
- descentralização (trabalho feito por partes, a cargo de diferentes empresas e unidades dentro da fábrica);
- pulverização (trabalho feito simultaneamente por diversas pessoas ligadas em rede);
- externalização (trabalho industrial realizado em sua grande parte fora da fábrica e da empresa, bem como trabalho técnico e especializado realizado por escritórios de consultoria, advocacia e projetos).

Para De Masi, o surgimento do terciário avançado é um dos fatores determinantes dessa nova era do trabalho.

No terciário avançado, o trabalho é realizado por profissionais (advogados em seus escritórios, engenheiros e técnicos em suas empresas de projetos, profissionais de pesquisas em seus laboratórios, profissionais de marketing e publicidade nas agências) que operam melhor em pequenas equipes autônomas e que transmitem, à distância e em tempo real, documentos, matrizes, películas, imagens etc.

Atividade 3

Assinale com um X o ponto da escala de avaliação que melhor define o atual estágio da organização do trabalho em sua empresa, ou fale com alguém que esteja trabalhando e desenhe a escala.

Elementos-chave (as disfunções)	Escala de avaliação				
– infelicidade no trabalho	•	•	•	•	•
– degradação estética	•	•	•	•	•
– compensação dos inconvenientes	•	•	•	•	•
– extensão do tempo (hora extra)	•	•	•	•	•

– flexibilização do tempo de trabalho	•	•	•	•	•
– estranheza e impotência	•	•	•	•	•
– sadismo	•	•	•	•	•
– degeneração burocrática	•	•	•	•	•
	Nenhum	Baixo	Médio	Alto	Excessivo

Resposta Comentada

Quanto maior o número de itens assinalados nas escalas “nenhum” e “baixo”, menos propícia à empregabilidade e ao empreendedorismo é a organização atual de trabalho de sua empresa ou da empresa que você pesquisou.

Essas disfunções estudadas por De Masi conspiram contra o aumento da empregabilidade e do empreendedorismo. De fato, não os estimulam. Podem, como já afirmamos anteriormente, conscientizá-lo para a necessidade urgente de mudar de emprego, de profissão ou de trabalho. E, ao assim proceder, buscar novas oportunidades de desenvolvimento da empregabilidade e do empreendedorismo.

Agindo desta forma, você já está no caminho da auto-empregabilidade e do auto-empreendedorismo.

EM BUSCA DE UMA NOVA TIPOLOGIA DO TRABALHO: A VISÃO DE REICH

A teoria de Robert Reich (1993) versa sobre as mudanças na atual estrutura do trabalho. Segundo ele, “o mercado tem gerado a reestruturação produtiva em grande escala, provocando uma profunda modificação na organização do trabalho e do emprego”.

Para ele, a estrutura atual do trabalho divide-se em três categorias: os serviços rotineiros de produção (que compreendem as tarefas produtivas de caráter repetitivo, de natureza taylorista e fordista, em uso nas fábricas de produção e montagem de produtos e componentes), os serviços em pessoa (que incluem todos os trabalhos de mão-de-obra intensiva: – serviços de recepção e faxina, atendimento; – de apoio administrativo e operacional) e os serviços simbólico-analíticos (trabalhos desenvolvidos por pesquisadores, executivos, gestores, profissionais liberais, consultores, educadores etc.).

Em seguida, Reich analisa o processo de globalização de tais serviços. O destaque é para os serviços simbólico-analíticos, que adquiriram uma dimensão global.

Os elementos centrais das mudanças na estrutura do trabalho são a globalização dos mercados de trabalho e a ênfase das empresas na produção de bens de alto valor, com base na primazia do conhecimento.

As maiores e melhores oportunidades de trabalho surgem nos setores emergentes da economia, que valorizam o conhecimento, e, sobretudo, a realização de serviços simbólico-analíticos.

Para Reich, “o que determina a riqueza de uma nação é o conjunto da massa de trabalhadores” distribuída nas 3 (três) categorias de trabalho, e não no capital, que hoje é transnacional.

O fenômeno da pauperização não está centrado apenas no desemprego, mas também no acúmulo de trabalhos do tipo “serviços rotineiros de produção” e “serviços em pessoa”, que cada vez mais são menos remunerados, vítimas de um processo deliberado de aviltamento.

Utilizando a tipologia de Reich, apresentamos a matriz de análise dos serviços com base nesses dois fatores: remuneração e demanda.



De acordo com a tipologia de Reich, podemos classificar os serviços da seguinte forma:

- serviços rotineiros de produção (quadrante 2) – alta demanda e baixa remuneração;
- serviços em pessoa (quadrantes 2 e 1) – respectivamente, alta demanda e baixa remuneração e baixa demanda e baixa remuneração;
- serviços simbólico-analíticos (quadrante 3) – alta demanda e alta remuneração.

No entanto, tal classificação pode variar para cada setor de atividades (por exemplo, no setor de turismo, os serviços em pessoa apresentam uma alta demanda e uma baixa remuneração; o mesmo não ocorrendo no setor bancário, em que tais serviços apresentam uma baixa demanda e uma baixa remuneração). No setor hospitalar, tais serviços podem ser classificados no quadrante 3, no caso de trabalhos de atendentes especializados (enfermeiras especializadas, técnicos instrumentadores).

Quanto aos serviços rotineiros de produção, parece ser uma tendência geral em todos os setores – a sua alta demanda e baixa remuneração, pois muitas cadeias produtivas utilizam em grande escala seus processos de produção e distribuição de serviços desta natureza.

Em outros setores, no entanto, com o crescimento da robotização e automação de processos, a demanda de tais serviços é baixa, bem como sua remuneração.

Nos serviços simbólico-analíticos, a tendência é de crescimento de demanda e de aumento da remuneração. Entretanto, em setores como a internet, e nos demais setores emergentes da nova economia, a demanda ainda é baixa e a remuneração, elevada.

A tipologia de Reich permite-nos identificar novos tipos de trabalho e a sua real valorização nos dias de hoje. Para Reich, o futuro mais promissor está no trabalho dos “manipuladores de símbolos”, também chamados de “analistas de símbolos”, aqueles que prestam serviços simbólico-analíticos. “São os homens de decisão de nosso tempo”.

E assim define a natureza do trabalho dos analistas simbólicos:

“A natureza do seu trabalho é a análise simbólica: identificação de problemas, solução de problemas e venda estratégica, promovendo o encontro de problemas e soluções”.

O autor identifica as seguintes características do trabalho do analista simbólico:

- é centrado na identificação e solução de problemas;
- é baseado na inovação, através da qual adquire experiência acumulativa;
- é feito geralmente por gente jovem altamente capacitada, que aprende o tempo todo e que vive uma longa vida de aprendizagem;
- consiste no desenvolvimento de quatro aptidões básicas: abstração, pensamento sistêmico, experimentação e colaboração.

Os analistas simbólicos atuam nas empresas de alto valor que assumem o modelo organizacional do tipo rede. São empresas que trabalham com diversos parceiros.

No centro do modelo estão os intermediários estratégicos que coordenam os inúmeros pontos da rede através da gestão de contratos.

Em cada ponto da rede, situa-se um número pequeno de pessoa que trabalham nas unidades estratégicas da empresa (filiais, subsidiárias, coligadas, licenciadas, franqueadas, terceirizadas etc.). Todos trabalham em sinergia em prol da empresa como um todo.

Reich afirma que em tais empresas não existe divisão em bens e serviços, pois tudo é serviço especializado direcionado para solucionar problemas e desenvolver soluções. O que mais gera valor é o trabalho especializado realizado pelo analista simbólico.

O FIM DO TRABALHO: O HORROR ECONÔMICO

Para Viviane Forrester (1977), o desemprego nos dias de hoje exige uma compreensão mais aprofundada da sua problemática:

Não é mais objeto de uma marginalização provisória, ocasional, que atinge alguns setores; agora, ele está às voltas com uma implosão geral, com um fenômeno comparável a tempestades, ciclones e tornados.

A dança do desempregado

Essa é a dança do desempregado

Quem ainda não dançou, tá na hora de aprender

A nova dança do desempregado

Amanhã o dançarino pode ser você

(Gabriel, o Pensador)

A autora afirma que o desemprego não é um problema passageiro, mas um problema de ordem estrutural que atinge todos os países e a economia mundial. O seu crescimento é explosivo e, ao mesmo tempo, inevitável.

Diante dessa visão cataclísmica do desemprego, como um problema de grandes proporções que atinge todos, Forrester apresenta a “lógica planetária que supõe a supressão daquilo que se chama trabalho”.

E o que é esta nova lógica dominante, que exclui milhões de pessoas do mundo do trabalho? Para Forrester, tal lógica – centrada na economia de mercado – compõe-se dos seguintes elementos:

- novo conceito de utilidade dominante na economia de mercado e voltado para lucratividade e rentabilidade (ou seja, só é útil quem gera lucro);
- nova concepção do trabalho – não mais um direito à vida, direito de ser empregado – de trabalho produtivo, rentável.

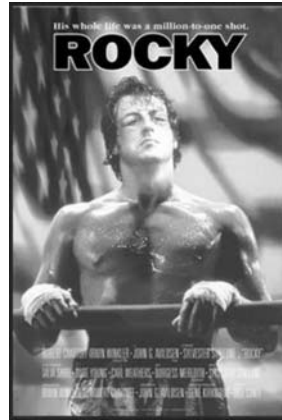
Nesse contexto de depuração e de escassez de trabalho, dois fenômenos ocorrem em abundância: “a violência da calma” e os “tormentos do trabalho perdido”.

O primeiro fenômeno – violência da calma – nos é imposto por um “sistema imperioso, totalitário em suma, mas, por enquanto, em torno da democracia e, portanto, temperado, limitado, sussurrado, calafetado, sem nada de ostentatório, de proclamado”.

Um sistema que se baseia na nova lógica do trabalho e que nos faz sentir culpados por não encontrar trabalho. A exclusão social gerada pelo desemprego provoca, na maioria das vezes, uma atitude passiva, de

completa resignação, que constitui um “estado de violência da calma”. Tal estado atinge milhões de desempregados que se deixam enfraquecer e perecer, na busca incessante e infrutífera por trabalho.

Roque, o lutador



Em entrevista a um jornal, Roque Laurindo, empregado aposentado da Volks, recorda os bons tempos que não voltam mais.

Havia listas com os nomes dos maus funcionários. Os que faltavam mais, por exemplo. Somente esses perdiam o emprego na eventualidade de a empresa precisar fazer cortes. E, mesmo assim, era muito fácil encontrar trabalho em alguma outra empresa da região. Afinal, ter trabalhado na Volks já contava pontos. Ninguém tinha medo de ser demitido.

("Chão de fábrica muda com a chegada dos robôs e metalúrgico perde espaço". *Valor*, 16.5.06, p: B-8).

<http://adorocinema.cidadeinternet.com.br/filmes/rocky/rocky.asp>

Os tormentos do trabalho obedecem a uma seqüência: opressão – desequilíbrio – humilhação – perigo.

A opressão da calma gera um desequilíbrio. Daí à humilhação e, logo depois, ao perigo.

Como estratégia de atenuação dos problemas gerados pela falta ou escassez de trabalho, criou-se, segundo Forrester, os “simulacros de trabalho” – “pequenos serviços, ocupações temporárias, estágios...”.

O medo das seqüelas dos tormentos do trabalho perdido leva a pessoa a deixar-se explorar, a considerar-se disposta a tudo para não perecer de miséria.

A empregabilidade surge, nos estudos de Forrester, como uma promessa sem futuro, uma proposta sem conteúdo, uma falsa esperança, uma fraca ilusão para os desempregados ou mal-empregados: “. . . se revela como um parente muito próximo da flexibilidade, e até como uma de suas formas”.

Explicitando melhor o conceito, Forrester afirma: “Trata-se, para o assalariado, de estar disponível para todas as mudanças, todos os caprichos do destino (...). Ele deverá estar pronto para trocar constantemente de trabalho”.

Você deve estar se perguntando: — E para que empregabilidade, se não existe trabalho?



Operários: destaque da fase social da pintora Tarsila do Amaral. A tela mostra os vários rostos dos trabalhadores da recém-inaugurada indústria brasileira.

<http://revistaescola.abril.com.br/edicoes/0178/aberto/tarsila.shtml>

UM MUNDO SEM TRABALHADORES: A VISÃO PESSIMISTA DE RIFKIN

“A Era da Informação chegou. Nos próximos anos, novas e mais sofisticadas tecnologias de *software* aproximarão cada vez mais a civilização de um mundo praticamente sem trabalhadores”.

A previsão catastrófica de Rifkin é centrada no que ele denomina Terceira Revolução Industrial, centrada na reestruturação da produção e no uso crescente de máquinas complexas que substituem cada vez mais o trabalho humano.

Para Rifkin (1996), “o trabalho humano está sendo sistematicamente eliminado do processo de produção”. Essa visão pessimista não se traduz em realidade. A nova organização da produção capitalista global não elimina totalmente os trabalhos em série, os serviços repetitivos. São eles necessários, e sempre o serão, nas modernas linhas de montagem.

O que na verdade vem ocorrendo é uma mudança no formato de tais trabalhos – de tayloristas, evoluíram para o modelo fordista e, mais recentemente, para o pós-fordista.

Antes, restritos às linhas de produção nas empresas, hoje, tais trabalhos são encontrados nas diversas cadeias de produção globais, regionais e locais excessivamente fragmentadas.

As empresas do tipo *sourcing*, que terceirizam atividades produtivas, não podem abrir mão desse tipo de trabalho, pois são eles os principais elos de produção em série de componentes nas modernas cadeias produtivas. Ocorreu, de fato, uma diminuição dos postos de trabalho como consequência da automação acelerada dos processos de produção.

Rifkin (1996) aponta as principais características do que denomina Terceira Revolução Industrial:

- a. a invasão dos domínios da mente pelas novas tecnologias (robôs com controle numérico, computadores e *softwares* avançados);
- b. a criação de “fábricas automáticas”, com máquinas operando sem trabalhadores;
- c. o advento do desemprego tecnológico;
- d. o aumento dos níveis de qualificação exigido dos trabalhadores;
- e. o desenvolvimento da “produção enxuta”;
- f. o surgimento de novas formas de trabalho em decorrência das aplicações da reengenharia ao local de trabalho;
- g. a disseminação do uso das tecnologias de informação.

Para Rifkin, o fim dos empregos foi determinado pela “articulação da automação com a reengenharia”. Como consequência “observa-se um declínio da força de trabalho global na agricultura, na produção e nos serviços”. A eliminação de postos de trabalho em função do desenvolvimento tecnológico é uma característica dos tempos atuais. É importante lembrar que ao mesmo tempo que são eliminados postos de trabalho, surgem outros, embora em menor quantidade.

A análise rifkiniana prende-se aos efeitos devastadores de supressão do trabalho em determinados setores, fruto da automação, reengenharia e informatização.

Contudo, tais tecnologias e modelos de inovação organizacional trazem novas oportunidades de trabalho. Se faltam empregos tradicionais, sobram “novos trabalhos”. Sobre esses “novos trabalhos” devem ser centradas as ações de busca, preparação, motivação, gestão e avaliação da empregabilidade e do empreendedorismo.

Jeremy Rifkin



Em 2004, publicou um artigo no jornal inglês *The Guardian*, no qual afirmou que a China, no período de 1995 a 2002, havia perdido 15 milhões de trabalhadores industriais e, nesse período, o país havia crescido de 10 a 12% ao ano. Com isso, Rifkin demonstrou que o crescimento não é sinônimo de inclusão no trabalho.

(http://www.zam.it/home.php?id_autore=429)

O NOVO MUNDO DO TRABALHO: A VISÃO DE RICARDO ANTUNES

Ricardo Antunes



Antunes, professor da Unicamp (Universidade de Campinas, SP), estuda as mudanças no mundo do trabalho, desde o início da década de 1990. É autor de diversos livros sobre o tema.

http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/setembro2003/ju227pg06.html

Ele identifica as principais características do mundo atual do trabalho:

- substituição dos postos de trabalho por máquinas;
- flexibilização de horários de trabalho;
- resistência de contratos temporários;
- reestruturação produtiva das empresas, com eliminação de diversos postos de trabalho;
- abandono da prática da luta social pelos sindicatos e sua submissão ao Estado (a CUT – Central Única dos Trabalhadores – é, hoje, completamente prisioneira do Estado e totalmente dependente de verbas públicas liberadas pelo Ministério do Trabalho).

Assim, Antunes descreve o mundo atual do trabalho:

Na ponta de cima, trabalhadores ultraqualificados, com uma remuneração relativamente alta, mas um trabalho virtual. Trabalha-se hoje numa grande transnacional, e amanhã pode-se ser transferido para as Filipinas, Rússia ou perder o emprego. Na base, o desemprego estrutural. No meio, vamos ter um conjunto

muito grande de trabalhos, alguns bastante qualificados no que concerne à atividade, mas sob condições bastante instáveis ou mesmo virtuais. São trabalhadores técnicos que ficam oscilando: quando há uma fusão, há o desemprego (GUIMARÃES NETO, 2006).

DAS ESTRATÉGIAS DE FOMENTO ÀS NOVAS FORMAS DE TRABALHO EMPREENDEDOR: O CASO DA TERCEIRA ITÁLIA

Num mundo onde predominam os “cortes de postos de trabalho”, a eliminação de empregos burocráticos e o desenvolvimento de intensivas tecnologias criadas para a absorção de mão-de-obra, nada é mais oportuno do que o surgimento de estratégias de fomento às novas formas de organização do trabalho.

Tais estratégias são, em sua essência, elementos de transposição dos limites estreitos definidos pelas antigas organizações de trabalho, com ênfase no modelo burocrático.

Cocco e Galvão (2006:13) apontam como as principais características das estratégias de fomento:

- transpõem os limites da empresa burocrática;
- buscam novas formas de organização produtiva;
- estão centradas na difusão da cultura do empreendedorismo;
- focam a parceria das empresas com a comunidade local;
- trabalham com o conceito de redes industriais;
- baseiam-se na idéia de “especialização flexível” com a difusão do processo produtivo em toda a região.

O modelo de desenvolvimento consolidado implantado na região central e nordeste da Itália, a partir das décadas de 1950 e 1960, denominado “Terceira Itália”, é um exemplo de estratégia de fomento às novas formas de trabalho.

O modelo “Terceira Itália”, segundo os autores do livro citado, apresenta as seguintes características: criação de redes industriais de pequenas e médias empresas (*clusters*), consolidação de capacidades tecnológicas endógenas, desconcentração produtiva através da difusão de pequenos e médios empreendimentos, parcerias com associações, sindicatos, escolas, envolvendo ações empresariais e institucionais e parcerias entre empresas.

Os benefícios do modelo são numerosos: o surgimento de novos padrões de divisão do trabalho, a desverticalização da atividade produtiva e a despadronização dos produtos. Juntos, tais benefícios geram resultados sociais altamente favoráveis: aumento da empregabilidade local, desenvolvimento do empreendedorismo social e empresarial da região e desenvolvimento local.

Surgem projetos empreendedores próprios (criação de pequenas e médias empresas, incubadoras de tecnologia), programas de qualificação voltados para a formação de agentes de desenvolvimento local e novos programas e projetos institucionais de apoio ao associativismo, cooperativismo e empreendedorismo (criação e dinamização de associações, cooperativas de trabalho, políticas de fomento, programas de financiamento e pesquisa de desenvolvimento).

Em decorrência, emerge um novo modelo de organização do trabalho:

Encontram-se, nestes contextos socioeconômicos, elementos que confirmam uma diferenciação da organização produtiva típica da grande indústria fordista. Tais elementos referem-se às novas relações entre a fábrica e o território, entre as forças de trabalho e a sociedade, entre os serviços e os usuários, entre a produção e o consumo. Novas relações, mais sutis, também podem ser percebidas entre local de trabalho e local de moradia, entre tempo de trabalho e tempo de formação profissional, entre trabalho formal e trabalho autônomo.

Neste novo contexto, são extrapolados os limites da empresa burocrática. Agora não se pensa numa única empresa ou em cada empresa isoladamente, como fonte geradora de receita, emprego e produção. O que vale é o empresariado coletivo – um conjunto de empresas que, atuando em conjunto, constituem uma rede industrial, de produção e de serviços.

A produção não mais ocorre nas linhas de produção e montagem de cada empresa. A verticalização produtiva dá lugar à horizontalização, que envolve um maior número de empresas, sob a coordenação das empresas-rede. Todas agregam valor ao produto final.

Nesse caso, as empresas situadas no mesmo território, cidade ou região ganham relevância, pois o que prevalece é a formação de uma

cadeia produtiva local de base territorial. É o desenvolvimento de uma nova organização produtiva.

Além dessa rede material, envolvendo trocas entre empresas, temos uma nova rede de caráter cognitivo formada pelos agentes do empreendedorismo local. São eles os novos gerentes e empreendedores que vão realizar as ações inovadoras do tipo empreendedoras e intra-empreendedoras.

A comunidade incorpora-se diretamente ao processo de desenvolvimento local. Seus membros envolvem-se nos projetos que são gerados, e alguns tornam-se agentes empreendedores.

As redes assumem a gestão do processo empreendedor. Formam elos produtivos, de gestão, de comercialização, pesquisa e desenvolvimento.

A competição dá lugar à ação cooperativa entre empresas. O trabalho parcelado deixa de existir, desenvolvendo-se, em seu lugar, o trabalho coletivo e individual – de caráter autônomo e integrador –, de valorização do produto (*design, marketing*, pesquisa e desenvolvimento) e empreendedor.

Em decorrência de tais efeitos, emergem novas formas de trabalho empreendedor: do empreendedorismo-gestor ao empreendedorismo-coletivo ou político.

O trabalho empreendedor assume novos formatos: surgem empresários encarregados da gestão da empresa-rede; os gestores dos processos produtivos dos diversos grupos que integram as cadeias produtivas locais; os *brokers*, que atuam no exterior, representando os interesses dos *clusters*; os integradores, que gerenciam os processos de cooperação entre as empresas; os empresários-sociais responsáveis pelas ações empreendedoras no âmbito da comunidade local; os empresários que assumem o controle dos processos de inovações tecnológicas locais; os responsáveis pelos processos locais de aprendizagem produtiva e os administradores das funções primordiais na cadeia de valorização do produto (*design, marketing*, distribuição).

CONCLUSÃO

Com a onda de reestruturação produtiva, as empresas iniciaram, a partir dos anos 1980, uma autêntica devassa em seus quadros funcionais, demitindo empregados, realocando os remanescentes, terceirizando diversas atividades e fechando fábricas.

No Brasil, até hoje as empresas promovem reestruturações produtivas que geram demissões em massa. Você deve se lembrar do episódio recente da Volkswagen que anunciou o fechamento de sua fábrica no ABC paulista e a demissão de mais de três mil empregados.

A General Motors também aderiu à onda de reestruturação industrial ao fechar a sua fábrica de São José dos Campos (SP) e concentrar sua produção em suas demais fábricas.

O mesmo ocorreu com a Peugeot Citröen, que transferiu para a fábrica da Argentina a produção do modelo Peugeot 206 destinada ao mercado mexicano, que até então era produzido na fábrica brasileira de Porto Real (RJ).

A justificativa para tais mudanças, segundo os respectivos presidentes da GM e da Peugeot Citröen, estava nas alternativas do câmbio.

Em ambos os casos, a reestruturação produtiva tem por objetivo, basicamente, a redução de custos, feito através do fechamento de fábricas (o caso da GM) e através da transferência da sua produção para outras fábricas (o caso da Peugeot Citröen), gerando desemprego em massa.

A GM também adotou a estratégia de transferência de sua produção para outra fábrica, em Gravataí, no Rio Grande do Sul, que já produz a linha Corsa.

As novas técnicas de gestão (*reengenharia*, *benchmarking*, *downsizing* etc.) e o acelerado processo de automatização também contribuem fortemente para o desemprego crescente.

Diante desse quadro, os estudiosos começaram a dedicar mais atenção ao trinômio emprego/trabalho/empregabilidade. Autores como De Mais, Reich e Jeremy Rifkin, com seus estudos sobre o trabalho e o ócio criativo, tornaram-se os novos gurus dessa área. Seus trabalhos têm gerado muitos debates e polêmicas em todo o mundo.

É apenas o início de uma intensa fase de busca de novos paradigmas para a análise do trabalho e do emprego, aliado às questões de exclusão e cidadania.

Basta ou Bastos?

A entrevista de emprego estava marcada para o dia seguinte. Bastos era só otimismo. Dizia para todos os amigos e parentes que daria um *show* na entrevista de emprego.

No dia da entrevista, acordou cedo e seguiu os conselhos do seu *headhunter*. Vestiu um terno escuro, leu os principais jornais do dia, olhou-se no espelho, para certificar-se de que o seu semblante inspirava confiança e empatia.

Eram 9h da manhã, quando Bastos iniciou a sua entrevista:

- (Entrevistador) – Senhor Bastos, o que o senhor mais gostaria de fazer em nossa empresa?
- (Bastos) – Tudo o que está definido na descrição do meu cargo.
- (Entrevistador) – Quais são as suas competências e de que forma elas podem ser úteis para a nossa empresa?
- (Bastos) – São aquelas relacionadas às tarefas e responsabilidades do meu cargo. Por isso, candidatei-me a esse emprego e estou aqui.
- (Entrevistador) – O que mais o motiva?
- (Bastos) – É ter um emprego.
- (Entrevistador) – Qual é o seu objetivo profissional nesta empresa?
- (Bastos) – Ser gerente e encerrar a minha carreira como diretor.
- (Entrevistador) – Por que o senhor deseja tanto um cargo de direção?
- (Bastos) – Porque o poder nos permite fazer muita coisa.
- (Entrevistador) – O que é ter sucesso profissional?
- (Bastos) – É cumprir minhas obrigações profissionais e ser reconhecido por isso.
- (Entrevistador) – Basta, Bastos! Muito obrigado!
- (Bastos) – Muito obrigado!

Dois dias depois, Bastos recebeu, com surpresa, a informação de que não fora selecionado para ocupar aquele cargo.

Qual a visão de Bastos sobre o binômio trabalho/emprego?

Resposta Comentada

Bastos valoriza muito mais o emprego do que o trabalho propriamente dito. Em sua visão, o conteúdo do seu trabalho é definido pelas descrições e responsabilidades do cargo. Seu planejamento de carreira é inexistente, sendo predominante o seu desejo de ser chefe. Bastos mostrou-se um típico empregado de carreira. Em nenhum momento, perguntou ao seu entrevistador sobre os desafios e possibilidades do seu trabalho. Ao limitar-se a cumprir suas obrigações, Bastos vê-se como um empregado, e não como um empreendedor.

Para ele, a natureza e o escopo do trabalho são irrelevantes e, muito menos, a possibilidade de atuar como um empreendedor. Bastos é um trabalhador burocrático, cumpridor de seus deveres e responsabilidades, pouco ou nada criativo e sem nenhuma aptidão para realizar e administrar mudanças. Sua motivação é ser chefe, e não líder. Não foi contratado por um único motivo: seu perfil e sua visão do trabalho são incompatíveis com as novas tendências e valores do mundo do trabalho.

RESUMO

O advento da sociedade da informação e do conhecimento trouxe novas perspectivas de análise do binômio trabalho/emprego.

Autores como De Masi, Rifkin, Reich, Viviane Forrester, Cocco e Galvão desenvolveram novas teorias e despertaram grandes polêmicas em seus estudos e conclusões. Sua maior contribuição foi colocar o binômio trabalho/emprego no centro das discussões teóricas e práticas nos mundos acadêmico e empresarial.

É difícil imaginar o que deverá acontecer no futuro – desemprego em massa, seguido de exclusão social e graves conflitos? Ou reorientação das políticas sociais, com grande ênfase nas ações afirmativas e de inclusão social, digital, econômica e social?

Na verdade, podemos observar um grande empenho dos governos, empresas e sociedade pelas ações sociais com ênfase na Educação, no fomento do empreendedorismo, do cooperativismo e do associativismo em geral, além de uma verdadeira explosão do Terceiro Setor.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar as teorias e modelos sobre gestão do conhecimento e do capital intelectual nas organizações.

A escola de gestão do conhecimento e do capital intelectual nas organizações

AULA 27

Meta da aula

Apresentar as modernas teorias sobre gestão do conhecimento e do capital intelectual nas empresas.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

1. analisar as teorias mais recentes de gestão do conhecimento e de capital intelectual nas empresas;
2. identificar problemas, limitações, objetivos e ações desenvolvidas pelas empresas no processo de gestão de suas competências;
3. aplicar os modelos de gestão do conhecimento e do capital intelectual corporativos.

Pré-requisito

Para melhor compreender os conceitos desenvolvidos nesta aula, releia a Aula 12, sobre Peter Drucker.

O CONHECIMENTO COMO FATOR RELEVANTE DE PRODUÇÃO

Peter Drucker, em *Sociedade pós-capitalista* (*Post-capitalist Society*), publicado em 1993, afirmou que a questão central para um executivo moderno consiste em ele ser capaz de usar o conhecimento para criar novos produtos e serviços. Surgia uma nova era no estudo da Administração: a era do conhecimento nos negócios.

Nesse mesmo livro, Drucker identificou o conhecimento como um fator decisivo de produção. Pela primeira vez na história da Administração, um ativo intangível (conhecimento) se sobrepunha aos demais ativos físicos (tecnologias, pessoas, instalações) como fator de produção de grande relevância para a empresa: “O conhecimento só será produtivo se for aplicado para fazer uma diferença.”

Drucker apresentou uma nova abordagem do conhecimento:

- o conhecimento como elemento-chave no contexto de uma nova revolução gerencial;
- o gerente como o responsável pela aplicação e pelos resultados do conhecimento na empresa;
- o conhecimento como recurso-chave pessoal e econômico, tornando secundários os demais fatores de produção (recursos naturais, mão-de-obra e trabalho).

Para ele, o trabalhador do conhecimento é o novo estereótipo do trabalhador atual, e não mais o trabalhador de fábrica, como vinha sendo referência nas últimas décadas.

As diferenças entre o trabalhador industrial e o trabalhador do conhecimento

O trabalhador industrial estava alienado, como dizia Marx, quer das ferramentas para trabalhar, quer do próprio produto que fazia. O capitalista era dono de “quase” tudo, das máquinas e do resultado do trabalho e, quando a produção era vendida, o consumidor, o cliente, ficava com ela. Pelo menos, o trabalhador via o salário, e mal. Ora, com o trabalho baseado no conhecimento, a questão da propriedade ficou muito mais complicada. O trabalhador do saber é proprietário do seu cérebro, dessa ferramenta incrível, e o empregador apenas o arrenda, se assim se pode dizer. O trabalho que faz é propriedade do empregador, mas também continua a residir dentro do próprio trabalhador, pela natureza da sua fonte, que é intangível (www.gursonline.tv).

Você pode perceber que, no novo capitalismo do conhecimento ou do saber, a propriedade dos ativos tangíveis (máquinas, instalações, ferramentas) perde importância para a propriedade dos ativos intangíveis (o conhecimento, o saber). Os trabalhadores do conhecimento tornam-se proprietários do seu próprio conhecimento e saber. Algumas empresas, ao reconhecerem a importância desses trabalhadores e de seus conhecimentos e habilidades como importantes ativos intangíveis indispensáveis para o sucesso do negócio, permitem que esses funcionários adquiram ações. E, assim, de proprietários do seu próprio saber tornam-se co-proprietários da empresa na qual trabalham. É o caso da Microsoft, que dá a todos os seus empregados a possibilidade de opções em ações.

O novo capitalismo intelectual

O capitalismo industrial, o dos magnatas do aço, do petróleo ou do automóvel, deixou-se ultrapassar pelo capitalismo financeiro, o dos bancos, dos fundos ou das bolsas. Eis que entra em campo, forçando passagem, o **capitalismo intelectual**, o dos donos do conhecimento e da informação. Valorização suprema do capital humano no processo econômico (Joelmir Betting, *O Globo*, 7/5/00).

Uma frase genial

"O conhecimento passou a ser o recurso, em vez de um recurso."

Peter Drucker

O cérebro humano é particularmente complexo e extenso e se divide em duas metades, o hemisfério esquerdo e o hemisfério direito. O hemisfério dominante em 98% dos humanos é o hemisfério esquerdo, responsável pelo pensamento lógico e competência comunicativa, enquanto o hemisfério direito é responsável pelo pensamento simbólico e criatividade. Nos canhotos, as funções estão invertidas (http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A9rebro_humano).

As empresas viram-se diante de novas questões que demandavam respostas e soluções rápidas: como criar, desenvolver, disseminar e mapear o conhecimento, sob a forma de competências individuais existentes na empresa? Qual o valor desse conhecimento para a empresa? Como promover o compartilhamento desse conhecimento entre os empregados? Como aumentar e disseminar esse conhecimento com o auxílio das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC?

O que é conhecimento

É uma informação interpretada – ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar, de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomada de decisões.

(www.wikipedia.org/wiki)

O conhecimento reside na mente dos indivíduos; no entanto, exige uma conversão e um compartilhamento a fim de se consolidar com conhecimento (CHOO, 2003).



Uma das estátuas mais famosas transformou-se em verdadeiro ícone popular da imagem de um filósofo. *O pensador* é de autoria do escultor francês Auguste Rodin (1840-1917), que renovou a arte da escultura no século XIX. Representa a figura humana carregada de sincera preocupação e profunda reflexão sobre o seu destino.

As correntes no estudo do conhecimento

Os estudos sobre a criação e o gerenciamento do conhecimento nas empresas apresentam três vertentes básicas:

- Os teóricos que estudam a criação do conhecimento, os tipos de conhecimentos empresariais e suas relações na empresa.
- Os estudiosos que analisam a gestão do conhecimento nas empresas.
- Os teóricos que estudam as empresas como organizações que aprendem.

Um novo olhar sobre a tecnologia

Os produtos de alta tecnologia representam a expressão máxima da gestão do conhecimento nos dias atuais. Como consumidores e cidadãos, surpreendemo-nos diante do mundo fantástico das tecnologias avançadas; contudo, é preciso analisar tais produtos sob um novo olhar.

Vejamos, por exemplo, o celular, um dos ícones desse novo mundo:

O mais interessante nessa visão do mundo a partir do celular é perceber o quanto o aparelho representa para seus usuários”. Em favelas indianas, barracos e casebres que, à falta de nome de rua e número, trazem pintado na porta o número do celular do morador.

Na África, celulares funcionam como telefones públicos nas mãos de indivíduos empreendedores, que descolam um dinheirinho para um pós-pago, fazem uma cabine de caixotes, espetam uma antena na ponta de uma vara de pesca e cobram dos vizinhos menos do que eles gastariam em pré-pagos. Outros juntam-se em cooperativas para comprar pós-pagos.

Na outra ponta do arco da sociedade não é muito diferente, (...) os telefones (...) acabam se tornando uma extensão da personalidade de quem os usa. Aí estão os “modelitos *fashion*” para provar este postulado, os aparelhos de tiragem exclusiva (...) coisas lindas que custam caro.

(“A vida como é falada”, Cora Rónai, Caderno Info Etc., *O Globo*, 16.10.06, p. 3).

Existem, nesse caso, dois tipos de conhecimento: aquele que foi desenvolvido pela empresa fabricante do aparelho e cujo resultado é o próprio celular com suas múltiplas funções, e o conhecimento desenvolvido pelos seus usuários, que o transformaram num negócio e numa referência de domicílio.

A empresa deve estar atenta para esses dois aspectos: o conhecimento explícito contido na fabricação do aparelho de telefonia celular e o conhecimento tácito, que se traduz nos diversos usos que as pessoas e os usuários fazem do produto.

O que está em jogo, portanto, é a criação do conhecimento. A primeira vertente no estudo da gestão do conhecimento enfatiza tal aspecto. Nonaka e Takeuchi comentam as diferenças entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito:

- O conhecimento explícito é aquele que, registrado de alguma forma, encontra-se disponível para as pessoas (é o conhecimento aplicado na fabricação do celular e que faz do aparelho um produto tecnológico de ponta. Vendido no mercado, tal conhecimento está disponível para todas as pessoas que usam o celular).
- O conhecimento tácito é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas cabeças (no texto anterior, está demonstrado no uso do celular como plataforma de negócio e como referência de endereço residencial).

Atividade 1

Com base no texto de Cora Rónai, identifique os conteúdos dos conhecimentos explícito e tácito referentes à fabricação e uso do celular ou de algum outro produto de sua preferência.

Comentário

Peter Drucker, em seu livro Sociedade pós-capitalista, identificou o conhecimento como o principal fator decisivo de produção. Não é apenas o conhecimento embutido na tecnologia, mas o conhecimento apropriado e desenvolvido a partir do uso da tecnologia.

O celular é um bom exemplo, pois tornou-se uma plataforma de serviços (comunicação, fotografia, troca de mensagens, acesso à internet etc.) e objeto de novos empreendimentos, por exemplo, o fomento dos celulares como “cabines de caixotes” na África.

O celular também se tornou referência de localização de moradia, como na Índia. E, nas sociedades mais avançadas, um símbolo de status, um produto fashion que acompanha a moda.

As teorias sobre a conversão do conhecimento na empresa

Nonaka e Takeuchi criticam as práticas de geração do conhecimento nas empresas do mundo ocidental. Segundo eles, as empresas ocidentais buscam o conhecimento explícito, e as orientais, o conhecimento tácito.

Definem os diversos processos de conversão do conhecimento: *socialização* (processo de compartilhamento de conhecimento tácito por meio da experiência), *externalização* (processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, por meio de metáforas, símbolos, *slogans* ou modelos), *combinação* (processo de sistematização de conjuntos diferentes de conhecimento explícito) e *internalização* (processo de aprender fazendo, por meio da apreensão do conhecimento formado nas atividades do trabalho).

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA

A segunda vertente da escola enfatiza os processos de gestão do conhecimento nas empresas.

Seus principais teóricos – Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson (1998) – definiram as seguintes formas de conhecimento geradas pela empresa:

Quadro 27.1: Formas de conhecimentos na empresa.

Forma de conhecimento	Sveiby	Stewart	Edvinsson
Patentes, marcas, tecnologias, modelos, processos e conceitos operacionais	Estrutura interna	Capital estrutural	Capital organizacional
Capacidade individual (habilidades, experiências, talentos, conhecimentos tácitos)	Competências	Capital humano	Capital humano
Relações com clientes, parceiros, fornecedores, imagem da organização	Estrutura externa	Capital de clientes	Capital de clientes

Esses três autores propõem um modelo constituído por três componentes básicos:

- Estrutura interna (Sveiby), capital estrutural (Stewart) ou capital organizacional (Edvinsson).
- Competências (Sveiby) ou capital humano (Stewart e Edvinsson).

- Estrutura externa (Sveiby) ou capital de clientes (Stewart e Edvinsson).

O gráfico à baixo demonstra esse modelo:



Figura 27.1: Os componentes do conhecimento empresarial.

Há um estreito relacionamento entre os três tipos de conhecimento empresarial. O conhecimento institucionalizado (estrutura interna, capital estrutural ou organizacional) influencia o *portfolio* de competências dos empregados, e ambos determinam os conhecimentos aplicados no relacionamento com os clientes.

Os três componentes mantêm relações de interdependência: cada componente contribui para o desenvolvimento dos demais e por eles é estimulado.

O primeiro componente – estrutura interna, capital estrutural ou capital organizacional – refere-se a patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização. É tudo o que suporta as ações empresariais e o capital humano da organização (sistemas de gestão, filosofia da empresa, processos, patentes, cultura e valores organizacionais, gestão da informação, sistemas de suporte, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de recompensa, gestão de projetos).

O segundo componente – competências, capital humano – compreende as habilidades, a educação formal, a experiência e os valores de todos os empregados da organização.

E, finalmente, o terceiro componente – estrutura externa, capital de clientes – diz respeito ao conjunto de informações, conhecimentos, habilidades e experiência de todos os clientes, fornecedores e parceiros que interagem com a organização e a imagem que esta tem junto a eles. É todo conhecimento captado ou gerado pela empresa com base nos fatores externos (relacionamento com os clientes – aprendizagem com os clientes, serviços, força do relacionamento, lealdade à empresa, compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências de projetos e soluções – marcas, reputação, alianças e relacionamento com a concorrência, relacionamento com especialistas e fornecedores, relacionamento com governo e sociedade).

Gestão do Conhecimento

É um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional (www.fgvsp.br/conhecimentos).

- A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais, visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas (GARTNER GROUP, 1998).
- É a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (SVEIBY, 1998).
- É uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade (MURRAY, 1996).

POR QUE E PARA QUE GERENCIAR O CONHECIMENTO NA EMPRESA

Para Castro (1996), são as seguintes funções da gestão do conhecimento nas organizações:

- identificar os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio;
- evitar que conhecimentos estranhos ou não desejados sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio.

Davenport e Prusak (1998) definiram os objetivos da gestão do conhecimento nas organizações:

- criar um repositório de conhecimento constituído de conhecimento externo (obtido no ambiente externo com auxílio de ferramentas de inteligência competitiva), conhecimento

interno estruturado (baseado em relatórios e registros sobre o desempenho interno da empresa) e conhecimento interno informal (com base nas experiências vivenciadas pela empresa e por seus empregados);

- melhorar o acesso ao conhecimento por meio de identificação das “páginas amarelas”, do estabelecimento de uma rede de contatos com os especialistas e da criação de *gatekeepers* (elementos de ligação entre grupos nas organizações);
- desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento;
- gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável por meio de auditorias internas.



As perguntas-chave

- Como o conhecimento é criado por ou extraído dos funcionários?
 - Como ele é distribuído ou acessado?
 - Como ele é transferido ou depositado em novos cérebros e aplicado aos problemas e decisões em negócios?
- (DAVENPORT, 1986).

AS ATIVIDADES QUE DÃO SUPORTE AO PROCESSO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO NA EMPRESA

Skyrne (1997) enumerou as atividades que, ao serem implementadas na empresa, dão suporte ao processo de gestão do conhecimento:

- criação de equipes de conhecimento voltadas ao desenvolvimento de métodos de gestão do conhecimento;
- compartilhamento das melhores práticas, via utilização interna de bases de dados, interação e eventos;
- desenvolvimento de base de dados e de conhecimento, via registro adequado das melhores práticas e de diretórios de especialistas;

- criação de centros de conhecimento para o desenvolvimento de habilidades na área de gestão de conhecimento;
- utilização de tecnologias colaborativas como as intranets e *groupwares*;
- equipes de capital intelectual voltadas à identificação e auditoria de bens intangíveis, tais como o conhecimento.

Segundo Probst (2002), o objetivo da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.

São as seguintes as tecnologias que, utilizadas na empresa, facilitam aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos: intranets, *groupwares*, *document management systems*, *data warehouse*, *desktop – video conferencing*, *eletronic bulletin boards*. Essas tecnologias podem ser classificadas em três áreas: repositório de materiais de referência (conhecimento explícito de fácil acesso); *expertise maps* (banco de dados com listas de competência de indivíduos de dentro e de fora da empresa; seu objetivo é facilitar o compartilhamento do conhecimento tácito) e *just-in-time knowledge* (ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distancia no acesso a conhecimentos, por exemplo, videoconferência) (www.terraforum.com.br).

Microsoft

Microsoft: um modelo de gestão do conhecimento

Na pesquisa Fortune Global 500, a Microsoft foi considerada a empresa número 1 em gestão do conhecimento.

A empresa foi vencedora em três das oito categorias relacionadas à performance do conhecimento: sucesso na maximização do valor do capital intelectual da empresa, sucesso no estabelecimento de uma cultura de aprendizado contínua, dentre outras.

O melhor produto da empresa identificada na pesquisa é o Digital Dashboard, uma solução customizada de gestão do conhecimento baseada no OFFICE 2000, que consolida informações pessoais, corporativas, externas e de equipe, permitindo acesso a ferramentas analíticas e de colaboração.

(www.microsoft.com/brasil).

A TEORIA DOS QUATRO CAPITAIS DE CONHECIMENTO

Desenvolvida em 1998 por professores e pesquisadores do Centro de Referência e Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro – CRIE/COPPE/UFRJ, o modelo é constituído de quatro capitais que devem ser gerenciados na organização: o capital ambiental, o capital estrutural, o capital intelectual e o capital de relacionamento.

O capital ambiental é o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida. São eles: as características socioeconômicas da região onde a empresa atua (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de crescimento, taxa de natalidade etc.), os aspectos legais do governo local, os valores éticos e a cultura local.

O capital intelectual refere-se ao conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências que os empregados possuem e que utilizam na organização.

O que é capital intelectual?

É o tecido intelectual que foi formalizado, apreendido e completado para dar um ativo com valor agregado.

Thomas Stewart

Todos os aspectos do conhecimento tácito e explícito, assim como o capital estrutural, seja ele explícito ou incorporado em tecnologia ou em outras formas.

Karl M. Wiig

A sua empresa usa o seu capital intelectual?

Esta é uma pergunta que todos os empregados devem fazer – uma questão para refletir.

O seu capital intelectual é precioso. Você investiu muito para formá-lo – estudou, pesquisou, trabalhou.

Você é estimulado pela sua empresa para utilizá-lo com o objetivo de criar valor, gerar novos conhecimentos, produzir inovações dentro da empresa?

O capital estrutural é o conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática desenvolvidos pela organização. É também parte do capital estrutural da organização a sua cultura corporativa, o seu conjunto de valores, práticas, princípios. Para Edvinsson (1998), capital estrutural “é tudo aquilo que fica na organização quando as pessoas deixam o escritório e vão embora para casa”.

O capital de relacionamento é composto pela rede de relacionamento de uma organização e seus colaboradores e *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas, revendedores, franqueados, licenciados, distribuidores etc.).

Um alerta

“Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capitais humano, estrutural e do cliente –, os clientes são os mais valiosos. Eles pagam as contas” (STEWART, 1998).

Como os capitais se relacionam? Como a empresa gerencia seus capitais? Uma empresa deve utilizar os seus sistemas para criar e reforçar redes de parcerias com seus fornecedores (capital estrutural x capital de relacionamento), assim como investir na capacitação de seus empregados e aplicação de modelos, rotinas e procedimentos implantados na empresa (capital intelectual x capital estrutural).

A TEORIA DAS QUATRO DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Friedrich Buck (1998) definiu quatro dimensões do processo de gestão do conhecimento na empresa: conteúdo (conhecimento estrategicamente relevante para a empresa), cultura (modelos mentais e padrões de regras não escritas que determinam os comportamentos e as atividades desenvolvidas na empresa), processo (seqüência de atividades) e infra-estrutura (sistemas de informação).

O autor também definiu diversas etapas do processo de gestão do conhecimento na empresa:

- definir o objetivo do conhecimento e as necessidades de conhecimento da empresa;
- identificar e avaliar o conhecimento disponível;
- documentar o conhecimento, registrando-o em mídias apropriadas;
- disseminar o conhecimento, distribuindo-o em toda a empresa;
- utilizar o conhecimento, aplicando-o e mensurando-o, com base nos resultados obtidos.

Atividade 2

As empresas Farm, Osklen e Y/Man, que atuam no varejo de moda e estão apostando no sucesso das ferramentas de marketing de relacionamento: são exemplos bem conhecidos no setor.

A Y/Man presenteia, no mês de aniversário, os mil melhores clientes. A Osklen possui um cadastro de clientes com 50 mil nomes, chamado de *neo community*. Há um programa de fidelidade no qual cada cliente tem um cartão da loja que o faz acumular pontos em cada compra. Os pontos são trocados por produtos nas lojas.

A Farm criou o Clube Eu Quero Farm, com 47 mil clientes cadastrados, que têm acesso às promoções da loja e dispõem de 20% de desconto.

(Texto extraído do artigo “Varejo de moda organiza cadastro de consumidores”, Vanessa Barohe, *Valor*, 24.8.06, p: B-6).

Os programas de fidelidade desenvolvidos pelas empresas de moda Farm, Osklen e Y/Man representam investimentos na gestão de um determinado tipo de capital do conhecimento. Qual é o capital desenvolvido? Identifique suas principais características.

Resposta Comentada

As empresas buscam desenvolver o capital de relacionamento que é constituído, principalmente, pelos programas de relacionamento com seus clientes, suas ações de comunicação e seus cadastros e bancos de dados. Com isso, obtém maior fidelidade e lealdade desses clientes a sua marca e seus produtos.

Ações desse tipo fortalecem as relações da empresa com seus clientes. De posse dos dados e informações, que são registrados em seus cadastros, as empresas conseguem traçar um perfil de cada cliente individualmente com o mapa de seus gastos e frequência de compra em determinada loja. Além disso, a criação de clubes e grupos estimula a realização de ações promocionais dirigidas, como, por exemplo, descontos promocionais, distribuição de brindes, acesso privilegiado às promoções e liquidações das lojas.

Por meio de envio de e-mails, as empresas estreitam laços com esses clientes, lembrando datas festivas e compra de presentes, bem como o envio de mensagens de felicitações.

O uso do cartão-fidelidade atua como reconhecimento do status de cliente especial e de instrumento de contagem de pontos e obtenção de vantagens sucessivas para descontos e futuras compras.

AS IDÉIAS DE PETER SENGE: O MODELO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para **PETER SENGE** (1998), as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para aprimorar o seu processo de aprendizagem organizacional (pessoas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade, a capacidade e o desempenho da organização).

São as seguintes as disciplinas:

- domínio pessoal;
- modelos mentais;
- visão partilhada;
- aprendizagem em grupo;
- pensamento sistêmico.

PETER SENGE

Pesquisador sênior do MIT, tornou-se famoso ao lançar, em 1990, o livro *A quinta disciplina* e por introduzir o conceito de *learning organization* (organização de aprendizagem).

Aprender

No fundo somos todos aprendizes. Não é preciso ensinar uma criança a aprender. Elas são intrinsecamente curiosas, excelentes aprendizes. Aprendem a andar, falar e viver por conta própria (...). Aprender não só faz parte da natureza humana (...) nós adoramos aprender (...). É o processo pelo qual os seres humanos, individualmente ou em grupo, passam para poder produzir resultados que não poderiam produzir antes.

Peter Senge

Senge afirma que a aprendizagem organizacional vai mais além do que a qualidade total, centrada apenas nos processos físicos.

AS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

As *learning organizations* são organizações que desenvolvem competências nas seguintes áreas: aspiração, reflexão e compreensão da complexidade. Peter Senge as denomina de capacidades nucleares.

As organizações que aspiram ao crescimento não temem as mudanças, pois têm objetivos e todos os seus empregados expandem suas habilidade e conhecimentos em busca de resultados.

A reflexão na organização resume-se na capacidade de seus empregados e administradores de criar um ambiente de aprendizagem, feito de inferências, interpretações, atribuições e generalizações. Num ambiente onde predomina a conversação reflexiva, os empregados expandem suas capacidades de raciocínio.

Atuando em ambientes cada vez mais complexos, as organizações devem aprender a lidar com tais complexidades.

O que são organizações de aprendizagem?

São aquelas organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo. (Peter Senge, *A quinta disciplina*).

As características das organizações que aprendem – as learning organizations

- Ter uma abordagem sistemática para resolver problemas;
- Experimentar e ousar novas abordagens;
- Ser capaz de aprender com suas próprias experiências;
- Ser capaz de aprender com as experiências de terceiros;
- Transferir, de forma rápida e eficiente, o conhecimento para toda a organização.

Atividade 3

O recado de Jan

Jan Chipchase é um inglês radicado em Tóquio, que trabalha na Nokia House, o prédio que comporta a sede de uma das empresas mais inovadoras do mundo: a Nokia.

Ele é o chefe de pesquisa dos usuários. De sua equipe saíram idéias brilhantes que revolucionaram o setor mundial de telecomunicações: o desenvolvimento e a padronização da GSM, dos sistemas SMS, do padrão DVB-H de televisão móvel.

Perguntado sobre o segredo de seu sucesso e da empresa Nokia, ele foi prático e objetivo: “Descobrimo o olhar do usuário e praticando o jogo chamado gente.” Em seguida, descreveu as ações e regras de sua prática inovadora:

- observar como as pessoas se relacionam com celulares;
- descobrir como adequar os produtos às necessidades das pessoas;
- desenvolver novos aplicativos para facilitar a vida dessa gente;
- focalizar o futuro e desenvolver produtos e serviços que, se tudo der certo, estaremos usando entre 3 e 15 anos;

- pensar os produtos e serviços como soluções;
- criar soluções com base em novos materiais.

E finaliza com o seguinte pensamento: “Temos que descobrir até que ponto a incapacidade de entender textos escritos afeta a competência do uso de aparelhos. O texto escrito não é a única forma de conhecimento das pessoas, que aprendem também através do que vêem, de como os objetos se portam, de como são percebidos pelo tato ou pela audição (Ronái, Cora. “Nokia: visita à nave-mãe”, *O Globo*, Caderno Info Etc, 16.10.06, p. 1).

Por que a Nokia é uma empresa que aprende?

Resposta Comentada

A Nokia é uma learning organization porque aprende com seus clientes atuais e futuros. Seus empregados aspiram a atingir níveis elevados de excelência tecnológica e de plena satisfação das necessidades dos clientes. É uma empresa que desenvolveu capacidades de resolução de problemas dos clientes, o que exige de todos os seus empregados a realização de atividades de pesquisa, tornando o seu ambiente de trabalho um verdadeiro ambiente de aprendizagem.

Ao comprometer-se e facilitar a vida das pessoas e pensar à frente do seu tempo, a empresa pratica aprendizagem reflexiva.

Todos os seus empregados desenvolvem habilidades mentais do tipo inferências, interpretações e generalizações sobre o comportamento atual e futuro do mercado, dos clientes e dos concorrentes.

É elevado o nível de compreensão dos aspectos que envolvem o uso da tecnologia no mundo moderno. Por isso, é uma das empresas mais inovadoras do mundo. Seus produtos são de primeira linha, sua tecnologia é de vanguarda, sua sede é futurista e seu conhecimento do mercado e dos clientes é enorme.

A TEORIA DA LONGEVIDADE DAS EMPRESAS

Geus (2005) criou a teoria da longevidade das empresas, ao afirmar que

as empresas tendem a morrer cedo porque os seus líderes e quadros se concentram na produção e nos lucros e se esquecem de que a empresa é uma instituição, uma comunidade de seres humanos que deveria estar no negócio para sobreviver e não para morrer passado algum tempo.

Em suas pesquisas, ele observou que, das 500 empresas da lista da revista *Fortune* de 1970, treze anos depois, em 1983, um terço tinha desaparecido, alvo de fusões, liquidações ou divisão em pequenas empresas. O segredo das empresas que sobrevivem tornou-se o tema central de seus estudos.

Em busca de respostas para essa pergunta, Geus descobriu que o fator-chave que garante a longevidade das empresas é a sua sensibilidade em relação ao seu exterior. A empresa, quando possui tal capacidade, torna-se atenta a tudo aquilo que ocorre no ambiente externo e adapta-se às mudanças externas, praticando a “aprendizagem organizacional” que consiste no seguinte:

- sensibilidade ao ambiente externo (a empresa aprende a se adaptar);
- coesão interna (coesão a partir do núcleo duro da empresa que se forma ao longo dos anos e promove o sentido de identidade e comunidade que garantem a coesão interna);
- tolerância (uso do pensamento não-convencional, abertura às novas idéias e estímulo à experimentação);
- conservadorismo financeiro (economia de recursos);
- sucessão na liderança e no núcleo duro (garantia de sucessão nos quadros de dirigentes de modo a assegurar a continuidade);
- mudança de enfoque da gestão;
- desenvolvimento de uma cultura interna de confiança;
- desenvolvimento de um espírito de comunidade na empresa.

AS NOVAS TEORIAS SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL

Annie Brooking (1997) dividiu o capital intelectual de uma empresa em quatro categorias:

- Ativos de mercado (o potencial derivado dos bens imateriais que guardam relação com o mercado: reputação, imagem, relacionamento e fidelidade do cliente, relacionamento com fornecedores etc.);
- Ativos de propriedade intelectual (*know-how* da empresa, patentes, marcas, segredos de fabricação, direitos de *design* etc.);

- Ativos centrados no indivíduo (qualificação dos funcionários, seus conhecimentos, habilidades e atitudes);
- Ativos de infra-estrutura (tecnologias, metodologias e processos que tornam possível o funcionamento da empresa).

Edvinsson e Malone (1998) analisaram o que eles denominam de demandas intangíveis da empresa, como, por exemplo, flexibilizar sua linha de produção, inovar seus produtos e serviços e garantir sua qualidade, adaptar-se continuamente às exigências e características do mercado, fidelizar o cliente e motivar os empregados. Os autores identificaram os diversos tipos de ativos intangíveis existentes na empresa: posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais. Segundo os autores, esses ativos, quando bem gerenciados, se traduzem em vantagens competitivas para a empresa.

Eles também desenvolveram a teoria das três dimensões do capital organizacional:

- O capital humano (capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados), que produz inovação e conhecimento.
- O capital estrutural (a capacidade organizacional, a operação dos sistemas físicos que transmitem e armazenam o conhecimento), que se subdivide em: capital organizacional (sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimentos para a empresa e para o mercado), o capital da inovação (capacidade de inovar da empresa) e o capital de processos (processos, técnicas e programas que geram maior eficiência).
- O capital de clientes (conhecimento, relacionamento e fidelidade dos clientes).

A partir daí, os autores desenvolveram o modelo dos cinco focos, demonstrando os principais alvos das ações de produção do conhecimento e de inovação na empresa: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e desenvolvimento e foco nas pessoas.

Thomas A. Stewart, um colunista da revista *Fortune*, publicou, em março de 1977, o livro *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (Capital Intelectual: A Nova Riqueza das Organizações)

no qual desenvolveu a teoria dos ativos geradores do saber. Para ele, os ativos que criam e manipulam o saber nas empresas são: as pessoas, os sistemas, as estruturas e as relações com os clientes e os parceiros.

Em seguida, identificou e analisou os diversos tipos de conhecimentos gerados por cada um desses ativos na empresa. Por exemplo, os talentos, as habilidades e potencialidades produzidas pelas pessoas que trabalham na empresa, os conhecimentos embutidos nos sistemas e modelos de estruturas organizacionais existentes na empresa, e os conhecimentos gerados pela empresa em seu relacionamento com os clientes e demais parceiros. E, finalmente, analisou como tais conhecimentos se relacionam entre si. Por exemplo, como as habilidades, conhecimentos e experiências dos empregados produzem e aperfeiçoam novos sistemas, modelos, processos e estruturas e como tais elementos impactam as relações com os clientes e parceiros. E, também, como as informações e conhecimentos obtidos através do relacionamento da empresa com seus clientes e parceiros contribuem para o desenvolvimento dos empregados e a criação e o aperfeiçoamento de novos sistemas, processos e estruturas existentes na empresa.

A TEORIA DA RECOMBINAÇÃO DE SABERES

Gary Hamel propôs uma nova abordagem no campo da gestão das competências empresariais. É a parceria entre empresas com o objetivo de combinar suas competências e saberes e, conseqüentemente, ampliar o seu capital intelectual. O objetivo é descobrir competências de outras empresas que se possam misturar com as da sua empresa e inovar a partir daí.

Para Hamel, a inovação é cada vez mais uma combinação: é preciso descobrir empresas com competências diferentes que complementam as competências da sua própria empresa, e, a partir daí, recombina-las.

A TEORIA DO CAPITAL DO CLIENTE

Para Sveiby (1998), o capital do cliente é um dos principais tipos de capital que a empresa possui e que deve desenvolver permanentemente. É o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende. O autor destaca a importância

do cliente como agente de formação e desenvolvimento de capital da empresa, porque “os tipos de clientes com os quais uma empresa do conhecimento trabalha determinam tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento”.

Segundo Sveiby, existem três tipos de clientes, de acordo com a contribuição que fornecem à empresa:

- melhoram a imagem da empresa, através de suas referências e seus depoimentos e, assim, reforçam o ativo da empresa referente à sua imagem e reputação;
- aprimoram a organização ao exigirem soluções de ponta e, assim, contribuem para o ativo da empresa referente a modelos, sistemas, estruturas e processos (estrutura interna da empresa);
- aumentam a competência dos funcionários da empresa ao contribuírem com sugestões e projetos, contribuindo, desse modo, para o ativo das competências da empresa.

AVALIANDO O CONHECIMENTO E OS ATIVOS INTANGÍVEIS DA EMPRESA

Sveiby definiu quatro tipos de indicadores para avaliar os diversos tipos de conhecimentos que estão contidos na empresa: indicadores de crescimento e renovação, que projetam a capacidade de mudança da organização; indicadores de eficiência, que mensuram o desempenho da empresa quanto à utilização da sua capacidade instalada; indicadores de eficácia, que avaliam como a empresa satisfaz seus clientes e parceiros; e indicadores de estabilidade, que avaliam o grau de estabilidade da empresa e a sua força no mercado.

Tais indicadores objetivam avaliar os três elementos que, para Sveiby, integram a estrutura do conhecimento da empresa: competência dos empregados (capacidade de agir das pessoas), estrutura interna (patentes, conceitos, modelos, sistemas, cultura organizacional) e estrutura externa (relações com os clientes e fornecedores, imagem da empresa).

Sveiby também desenvolveu uma metodologia de avaliação dos ativos intangíveis de uma organização baseada nas seguintes etapas:

- determinação da finalidade (uso externo ou interno);
- classificação dos funcionários de acordo com as três categorias de ativos intangíveis (competência, estrutura interna e estrutura externa);
- formulação de uma estratégia para a gestão do conhecimento;
- identificação das informações, que serão utilizadas no controle dos fluxos;
- definição dos indicadores e sua comparação com os anos anteriores;
- apresentação dos indicadores num quadro denominado “monitor de ativos intangíveis”.

Stewart (1998) desenvolveu um modelo de gestão do capital intelectual baseado em diversos indicadores de avaliação: valor da marca, nível de satisfação do cliente, giros de capital, atitude dos empregados, índice de rotatividade de trabalhadores do conhecimento e a razão entre o valor de mercado e o valor contábil da empresa.

Davenport (2001) desenvolveu um painel de indicadores de resultados e contribuição do capital humano na empresa, com base em cinco dimensões:

- *Capital humano* _____ *estratégia*: de que forma os investimentos em capital humano contribuem para a melhoria das capacidades-chave da empresa e dos processos críticos de trabalho;
- *Contratação de capital humano* _____ *capacidades-chave*: de que forma a contratação de capital humano contribui para reforçar as capacidades-chave da empresa;
- *Capital humano (atitude, comprometimento e retorno)* _____ *desempenho*: de que forma tais elementos do capital humano contribuem para a melhoria do desempenho da empresa;
- *Investimentos em capacitação do capital humano* _____ *desenvolvimento de competências*: de que forma os investimentos em treinamento e desenvolvimento contribuem para o desenvolvimento das competências organizacionais;
- *Retenção do capital humano* _____ *comprometimento e desenvolvimento de competências*: de que forma

a retenção de talentos contribui para o maior comprometimento e desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Fitz-enz (2001) analisou o valor do capital humano e afirmou que este é determinado pela informação que o empregado possui, por suas habilidades e boa vontade de compartilhar seus conhecimentos e informações com outros empregados, clientes e parceiros. Definiu quatro dimensões de mensuração do capital humano:

- Incorporação (baseada nos seguintes indicadores: custo por contratação, tempo para preencher vaga, número de contratados, índice de novas contratações e satisfação do cliente externo);
- Manutenção (baseada nos seguintes indicadores: custo da folha de pagamento, tempo para atender solicitação, número de reclamações, índice de erros de processos e índice de satisfação do funcionário);
- Desenvolvimento (baseado nos seguintes indicadores: custo por treinando, custo-hora por treinando, número de treinandos, habilidades atingidas e respostas dos treinandos);
- Retenção (baseada nos seguintes indicadores: custo da rotatividade, rotatividade por duração de serviço, taxa de rotatividade voluntária, nível de prontidão para assumir funções estratégicas e razões de rotatividade).

Para cada dimensão, o autor utiliza cinco variáveis de análise: custo (por contratação, por treinando, relativo à folha de pagamentos e à rotatividade); tempo (para preencher vaga, para atender solicitação, custo-hora por treinando, rotatividade por duração de serviço); quantidade (número de contratados, número de reclamações, número de treinandos e taxa de rotatividade voluntária); erro (índice de novas contratações, índice de erros de processos, habilidades atingidas, nível de prontidão para assumir funções estratégicas); e reação (satisfação do cliente externo, satisfação do funcionário, resposta dos treinandos, razões da rotatividade).

Kaplan e Norton (2004) utilizam quatro perspectivas de análise na elaboração do Balanced Score Card – BSC: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

É nesta última perspectiva – aprendizado e crescimento – que os autores analisam as dimensões do capital humano: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e liderança e alinhamento.

Assim, Kaplan e Norton definem três tipos de ativos intangíveis: *capital humano* (competências estratégicas que incluem habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela empresa), *capital da informação* (informações estratégicas que incluem sistemas de informação e de gestão para sustentar a estratégia) e *capital organizacional* (cultura, liderança, trabalho em equipe e alinhamento das metas e incentivos com a estratégia).



LEIF EDVINSSON

Premiado pela Fundação Européia para a Gestão da Qualidade, Edvinsson foi eleito em 1998, o “cérebro do ano”.

O TRABALHO PIONEIRO DE EDVINSSON: O PAI DA CONTABILIDADE EMPRESARIAL SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL

LEIF EDVINSSON foi o primeiro a desvendar as diferenças entre os conceitos de valor real dos ativos da empresa e o seu valor de mercado. Cita como exemplos a Microsoft (em 1997, o valor dos ativos da empresa correspondia a apenas 6% do seu valor de mercado) e Coca-Cola (cujo valor dos ativos era de apenas 4% do valor de mercado). É o que ele denomina “valor escondido”.

Edvinsson e sua equipe foram os primeiros a realizar uma avaliação do capital intelectual de uma empresa: a Skandia AFS, grupo sueco de seguros e serviços financeiros. Esse trabalho teve início em 1991, na Suécia. Em 1996, o projeto de mensuração do capital intelectual da Skandia recebeu o prêmio do Centro Americano de Qualidade e Produtividade – APQC – e da Business Intelligence, do Reino Unido. Em 1997, foi premiado mais uma vez pela Fundação Européia para a Gestão da Qualidade – EFQM. Em 1998, Edvinsson foi eleito o “cérebro do ano” pela Fundação Inglesa Brain Trust.

Uma empresa pioneira

A Skandia, empresa sueca do setor financeiro, foi a primeira empresa do mundo a publicar, em 1995, o Relatório Anual sobre Capital Intelectual.

CONCLUSÃO

A partir dos anos 90, o conhecimento tornou-se um dos principais ativos das empresas. Peter Drucker foi o primeiro teórico da Administração a chamar atenção para esse novo fenômeno: o advento da sociedade da informação e do conhecimento e o surgimento do capitalismo intelectual.

Era o início da Era do Capital Intelectual. Pela primeira vez na história da Administração, os ativos intangíveis (conhecimentos, habilidades, experiências, *know-how* tecnológico e gerencial, imagem e reputação da empresa etc.) tornaram-se mais importantes do que os ativos tangíveis (máquinas, equipamentos, instalações etc.).

Em seguida, surgiram diversas teorias sobre a gestão do conhecimento e do capital intelectual nas organizações.

A partir daí, emergiu no mundo dos negócios uma abordagem revolucionária: o cálculo do valor de mercado das empresas. Repentinamente, empresas cujos ativos tangíveis eram de pouco valor tiveram suas ações supervalorizadas no mercado – ou seja, o seu valor de mercado superou, em muito, o valor dos seus ativos tangíveis. Os melhores exemplos são as empresas líderes de seus respectivos setores cujas marcas tornaram-se verdadeiros ícones na nova economia do conhecimento. É nesse contexto que o binômio conhecimento/ inovação tornou-se a peça-chave de todos os modelos de gestão empresarial.

Cresceram os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, formação e capacitação de recursos humanos, criação de redes de estudos e pesquisas sobre temas diversos e multiplicaram-se, no ambiente empresarial, as universidades corporativas. Também estreitaram-se os laços entre as empresas e as universidades e demais centros de pesquisa.

Os novos trabalhadores do conhecimento assumiram o controle das empresas e tornaram-se mais numerosos, sobretudo nas empresas inovadoras e de vanguarda tecnológica.

Atividade Final

O mea-culpa de um presidente

A Vivo, maior operadora de telefonia celular do país, apresentou um prejuízo de R\$ 196,5 milhões no terceiro trimestre de 2006. Seu prejuízo acumulado no ano é de R\$ 493,1 milhões. A sua participação no mercado caiu 6,4%.

Seu presidente, Roberto Lima, atribuiu tal queda no desempenho da empresa a dois motivos principais: a limpeza da base de cliente (redução das fraudes e clonagens e exclusão de linhas inativas) e a existência de vulnerabilidades competitivas (a empresa opera apenas com tecnologia CDMA, cujos aparelhos são bem mais caros que os GSM, usados pelos seus concorrentes Tim e Claro, cuja estrutura operacional tem um custo elevado).

O presidente assim resumiu os problemas atuais da empresa: “A Vivo investiu muito em cobertura, qualidade e atendimento. Mas percebemos, junto aos nossos clientes, que mais importante que um aparelho bonito, por exemplo, é oferecer um preço justo, nem mais caro, nem mais barato.”

Uma pesquisa publicada em outubro deste ano pela revista *Proteste*, editada pela Associação Brasileira de Defesa do Consumidor, mostrou que a Vivo é a operadora mais cara nos estados da Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul.

(Texto extraído dos artigos “Vivo eleva prejuízo no ano para R\$ 869 milhões”, de Ronaldo D’Escole, *O Globo*, Caderno Economia, 28.10.06, p. 45 e “Vivo reduz seus preços para tentar recuperar mercado da concorrência”, de Mirelle de França, *O Globo*, 20.10.06, p. 32).

Quais os ativos intangíveis e as competências nucleares que a empresa deve desenvolver para reverter a atual situação?

Resposta Comentada

O presidente da empresa falou de vulnerabilidades competitivas que são resultados do baixo nível dos seus ativos intelectuais existentes: tecnologia (ativo de infra-estrutura), melhoria da imagem empresarial (ativo de mercado) e desenvolvimento de novas ações de marketing e comunicação com foco no cliente (ativo de propriedade intelectual).

A empresa deverá desenvolver as seguintes competências nucleares: desenvolvimento da tecnologia GSM, desenvolvimento de novas ações de marketing e comunicação, pacote de ações promocionais, pesquisa e monitoramento do comportamento dos clientes e redução dos custos de suas operações.

É importante lembrar que a empresa está divulgando na mídia um pacote de ações promocionais denominado "Vivo Escolha", com várias opções de benefícios para os clientes (como mais minutos locais para outro Vivo, DDD e Roaming grátis, torpedos e troca de mensagens adicionais ou minutos grátis para outro cliente da empresa).

RESUMO

A escola da Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual do pensamento administrativo gerou uma verdadeira revolução no mundo dos negócios.

Era o fim da hegemonia das grandes empresas industriais e financeiras e o advento das novas empresas que aprendem (learning organizations).

Os estudos realizados pelos teóricos desta escola dividem-se em três vertentes básicas: a vertente da criação do conhecimento, da qual participam diversos teóricos que desenvolveram estudos sobre os tipos de conhecimentos empresariais e suas relações na empresa; a vertente dos estudiosos da gestão do conhecimento nas empresas e a vertente dos teóricos que analisam as empresas como organizações que aprendem.

A maior contribuição dessa escola foi elevar o conhecimento à categoria de maior ativo da empresa. Os ativos da empresa foram divididos em dois tipos: tangíveis e intangíveis.

Os estudos e pesquisas realizados pelos representantes desta escola destacaram alguns aspectos que, hoje, são essenciais nos processos de gestão empresarial: a formação, a geração, a disseminação e a aplicação do conhecimento na empresa, a gestão dos ativos intangíveis, a análise da composição do capital intelectual, o cálculo do valor de mercado da empresa e a gestão das competências empresariais.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula você vai estudar as teorias e modelos sobre inteligência competitiva e organizacional.

A escola da inteligência: da inteligência competitiva à inteligência emocional e espiritual

AULA 28

Meta da aula

Apresentar as diversas teorias sobre inteligência pessoal e organizacional.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 descrever o processo de criação do conhecimento na pessoa e na empresa;
- 2 comparar diferentes conceitos de dados, informações, conhecimento e inteligência;
- 3 auto-avaliar-se em termos de desenvolvimento dos seus diversos tipos de inteligência;
- 4 analisar sistemas e modelos de gestão da informação e do conhecimento utilizados pela empresa.

Pré-requisitos

Para melhor entender esta aula, você pode consultar as aulas sobre gestão do conhecimento e capital intelectual nas empresas (Aula 27) e sobre a escola do planejamento, administração e gestão estratégica (Aula 17).

INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, as empresas começaram a se defrontar/enfrentar/experimentar um mundo de crescente competição. Independentemente do setor ou mercado em que atuavam, defrontavam-se com oponentes fortes e altamente competitivos. Era preciso fazer algo para sobreviver nesse ambiente de acirrada concorrência. Além das empresas competidoras, havia os consumidores cada vez mais exigentes, o desenvolvimento tecnológico crescente, a globalização dos mercados e a nova postura dos governos mudando a legislação e criando novas políticas e programas governamentais.

Nesse ambiente de grandes mudanças, a regra básica de sobrevivência para as empresas tornou-se uma só: coletar dados e informações sobre o ambiente, analisá-los com rigor e transformá-los em decisões e ações estratégicas capazes de gerar resultados satisfatórios, desenvolvendo, desse modo, a Inteligência Competitiva (IC) ou Inteligência Empresarial (IE).

A inteligência pode ser definida como a capacidade mental de raciocinar, planejar, resolver problemas, abstrair idéias, compreender idéias e linguagens e aprender.

(Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncia>)

Inteligência Competitiva é o resultado da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões.

(Fonte: http://www.informal.com.br/portal/page?_pageid=94,216319&_dad=portal&_schema=PORTAL)

E o que era necessário fazer? A resposta surgiu com os primeiros estudos sobre IC e IE: um processo, um sistema, um conjunto de procedimentos de coleta, análise e decisão capaz de levar a empresa a um desempenho melhor frente a seus competidores, seu mercado e seu cliente.

Nesse aspecto, a IC/IE é parte crucial da emergente economia do conhecimento – analisando os movimentos da concorrência, as empresas podem antecipar desenvolvimentos de mercado em vez de simplesmente reagir a eles (www.ead.fea.usp.br/tcc).

A TEORIA DOS ANÉIS DE WURMAN

Richard Saul Wurman (1995) identificou os diversos tipos de informações que são captadas, armazenadas, produzidas e disseminadas pelas pessoas. A estes tipos de informações, Wurman denominou Teoria dos Anéis.

São os seguintes os anéis wurmanianos de informação:

- Informação interna: mensagens que governam nossos sistemas internos e possibilitam o funcionamento do nosso corpo (a informação como mensagens cerebrais).
- Informação conversacional: trocas formais e informais, conversas que mantemos com as pessoas à nossa volta (neste caso, a conversa é a fonte de informação).
- Informação de referência: gerada pela ciência e pela tecnologia, por meio de manuais técnicos e de estudo, dicionários, livros, artigos etc.
- Informação noticiosa: transmitida pela mídia (TV, rádio, internet, jornais, revistas) e relacionada a acontecimentos atuais que afetam a nossa vida.
- Informação cultural: abrange história, filosofia e artes, e objetiva nos fazer compreender melhor a nossa civilização, o homem e a sociedade.

De posse dessas informações, as pessoas desenvolvem novas informações e conhecimentos.

Atividade 1

Com base no modelo de Wurman, identifique e liste, por ordem de prioridade, os tipos de informação mais relevantes nos últimos anos. Por exemplo, em 1º lugar, aquele tipo de informação que você tem assimilado e a que tem atribuído mais relevância e, em 5º lugar, para a informação não assimilada e de menor importância.

- 1º _____
- 2º _____
- 3º _____
- 4º _____
- 5º _____

Agora, pense em seu trabalho: dentre as informações do tipo conversacional e de referência, quais os tópicos/temas a que você tem dedicado mais atenção?

Resposta Comentada

Essa resposta é muito pessoal. Depende da personalidade de cada um, de seu estágio atual de vida, de sua profissão, do meio no qual vive, de suas prioridades profissionais e preferências pessoais, sociais e culturais.

Para os tecnólogos e especialistas, são as informações de referência que estão em primeiro lugar; para os intelectuais, são as informações culturais e, também, as informações noticiosas; para os artistas, historiadores e filósofos, estão em destaque as informações culturais.

Os “conversadores”, os homens típicos do campo e os boêmios privilegiam as informações conversacionais. Há, também, aqueles que cultuam o próprio corpo, os performáticos e os bailarinos, esses priorizam as informações internas. Mas, é possível alterar suas prioridades a cada dia, ou até mesmo, em momentos do dia. O importante é que você se concentre no gerenciamento de todos os tipos de informação.

Na empresa, você deve priorizar as informações de referência (que resultam dos conhecimentos aplicados na empresa, seus resultados, sob a forma de produtos, técnicas, sistemas, procedimentos, serviços e processos) e, também, do tipo conversacional (troca de informações com seus colegas, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros).

ANALISANDO O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS: O CICLO DE INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO

Herring (1997) demonstrou, no gráfico a seguir, as principais etapas do ciclo do processo de Inteligência do Negócio – IN: planejamento; coleta, processamento e armazenamento da informação; análise e validação da informação; disseminação e utilização da informação estratégica; e avaliação do processo.

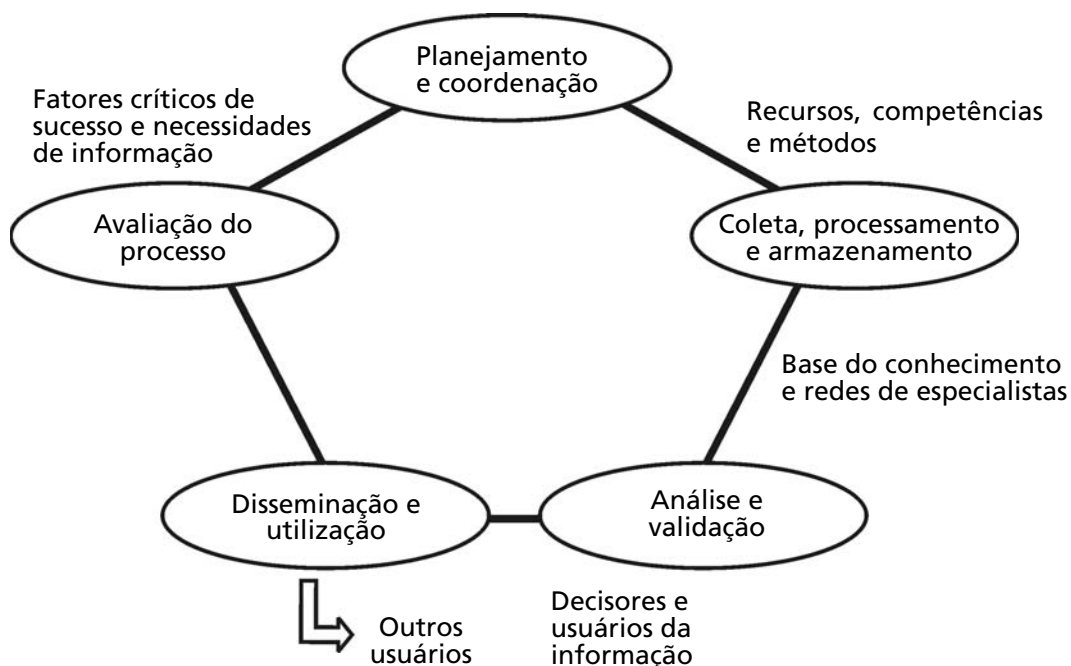


Figura 28.1: Ciclo do processo de inteligência.

O ciclo tem início com a fase de planejamento que consiste no levantamento das necessidades de informações da alta administração e as finalidades a serem alcançadas com tais informações. Em seguida, as informações são coletadas, processadas e armazenadas (por meio do uso de entrevistas ou pesquisas com a alta gerência) e, depois, identificados e analisados os fatores críticos de sucesso.

Depois, tais informações são disseminadas e utilizadas. O ciclo termina e reinicia com a avaliação do processo, que se baseia nos resultados obtidos pela empresa com o uso das informações estratégicas geradas.

O caso de uma empresa inteligente

A Xerox, maior fabricante de copiadoras do mundo, é uma empresa que pratica a Inteligência Competitiva. Seus especialistas em gestão do conhecimento e da informação elaboram planos estratégicos com base em informações tiradas da internet, de feiras de negócios e da simples observação dos passos dados pelas empresas rivais. (...) a multinacional gasta até US\$ 1 milhão por ano com essas atividades.

Conhecimento

É a informação valiosa da mente humana; inclui reflexão, síntese e contexto; é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas.

A inteligência é o resultado de um processo que tem início com a coleta de dados. Esses dados são organizados e transformados em informação. A informação, após ser analisada e contextualizada, transforma-se em inteligência.

Esta seqüência constitui o que denominamos cadeia do processo da inteligência:

- **Dados:** são as informações mais básicas, de natureza qualitativa. São simples observações sobre o estado do mundo; são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferidos.
- **Informação:** são os dados organizados de modo mais significativo, agregados ao conhecimento de especialistas, úteis para a tomada de decisão. São dados dotados de relevância e propósito; requerem unidade de análise; exigem consenso em relação ao significado e, necessariamente, exigem a medição humana.
- **Inteligência:** é a informação que permite a tomada de decisão com certo grau de previsibilidade, minimizando os impactos às organizações. É uma informação ativa.



Figura 28.2: Cadeia do processo de inteligência.

Os conceitos de inteligência de negócios e de sistema de inteligência de negócios foram criados por Herring (1997). Consistem no conhecimento e previsão dos ambientes interno e externo à empresa,

orientando as ações gerenciais, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas. O sistema de IN é o processo organizacional pelo qual a informação é sistematicamente coletada, analisada e disseminada como inteligência aos usuários que possam tomar ações a partir dela.

Como produzir inteligência

O Center for Innovation Development definiu os seguintes requisitos básicos para se produzir inteligência: preparação (ter uma idéia clara sobre as necessidades de informação e do problema de inteligência); exploração sistemática de fontes (desenvolver um plano para reunir informações); flexibilidade (criar novas abordagens de coleta e análise de informações, criar uma metodologia flexível de geração de inteligência); análise (desenvolver uma abordagem estruturada para processar a informação reunida). (www.cid.kiev.ua/pages/eng/CI)

O MODELO PIRAMIDAL DE TYSON

Tyson (1997) utilizou a imagem de uma pirâmide para demonstrar como o processo de coleta e análise de informações (etapas do processo de inteligência do negócio) ocorre ao longo da hierarquia organizacional.

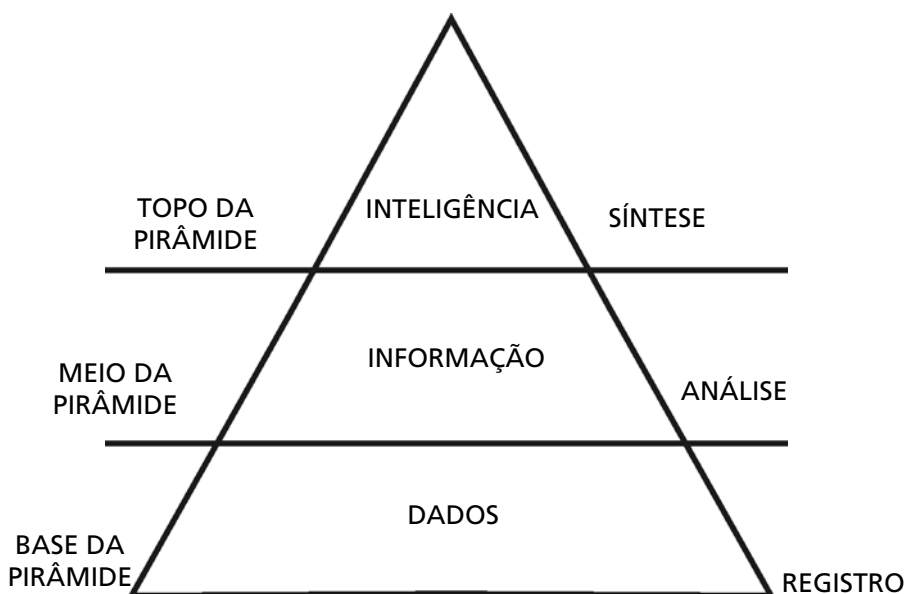
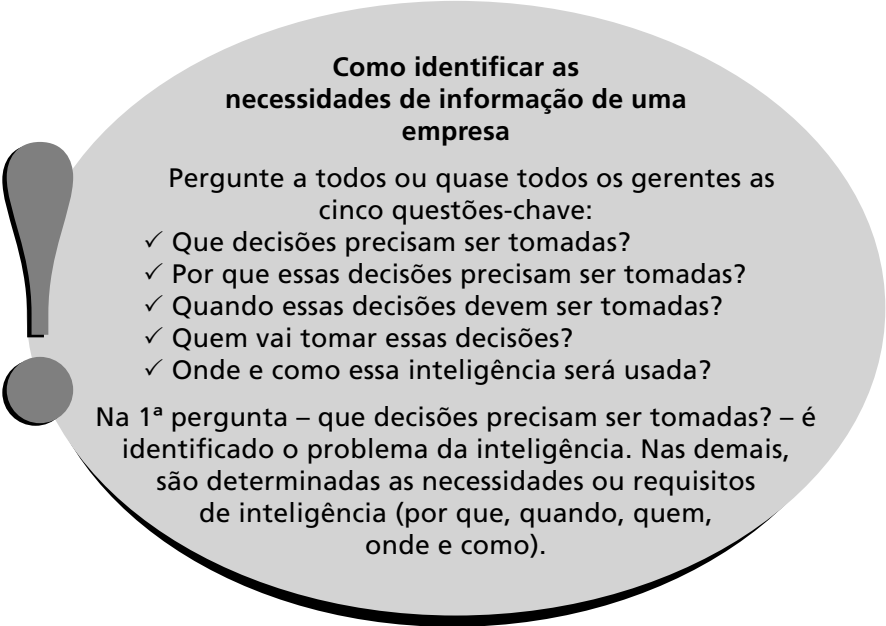


Figura 28.3: Pirâmide de Tyson.

Na base da pirâmide, concentram-se toda a informação e os dados coletados – por exemplo, dados sobre o perfil da empresa, boletins mensais de notícias, registros de banco de dados públicos ou da empresa.

No meio da pirâmide, ocorrem as atividades de análise das informações através do que Tyson denomina análise de impactos estratégicos (uso das informações para a elaboração das estratégias da empresa e a previsão dos seus resultados). Os dados gerais situados na base transformam-se em informações contextualizadas (nesta fase ocorre a passagem de dados para informações).

Finalmente, no topo, ocorre a síntese, sob a forma de relatórios sucintos, contando todas as informações estratégicas e as decisões e ações propostas (nessa etapa, a informação torna-se inteligência).



Como identificar as necessidades de informação de uma empresa

Pergunte a todos ou quase todos os gerentes as cinco questões-chave:

- ✓ Que decisões precisam ser tomadas?
- ✓ Por que essas decisões precisam ser tomadas?
- ✓ Quando essas decisões devem ser tomadas?
- ✓ Quem vai tomar essas decisões?
- ✓ Onde e como essa inteligência será usada?

Na 1ª pergunta – que decisões precisam ser tomadas? – é identificado o problema da inteligência. Nas demais, são determinadas as necessidades ou requisitos de inteligência (por que, quando, quem, onde e como).

AS TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES: A TIPOLOGIA DE PRESCOTT E GRANT

Prescott e Grant (1988) identificaram as seguintes técnicas:

Quadro 28.1: Técnicas de coleta e análise de informações.

Técnicas	Vantagens e limitações
Cenários	Sensibiliza a gerência para a necessidade de se adaptar às mudanças. Sua principal limitação consiste em se basear em hipóteses sujeitas à mudança.
Fatores Críticos de Sucesso – FCS	Método rápido e de baixo custo, mas é superficial.
Matriz BCG	Utilizada para identificar segmentos lucrativos da indústria. Necessita ser usada com o auxílio de outras técnicas.
Análise de <i>portfolio</i>	Requer dos gerentes reflexão sistemática sobre a indústria e a posição competitiva da empresa. É superficial.
Análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades	Proporciona completo entendimento do negócio. Sua aplicação é de alto custo, demorada e exige participação de todos os gerentes.
Análise das alternativas de processos e produtos	Compara alternativas de processos e produtos dos competidores, mas requer validação dos especialistas.

Algumas dessas técnicas já foram explicitadas na Aula 17, sobre administração e planejamento estratégico.

AS FONTES DE INFORMAÇÕES: A TIPOLOGIA DE KAHANER

Kahaner (1996) definiu os seguintes tipos de fontes de informações:

- Fontes primárias: informações provenientes diretamente da fonte, sem alterações – por exemplo, entrevistas com executivos, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes; relatórios anuais; palestras; programas ao vivo de rádio e televisão; documentos governamentais e observações pessoais.
- Fontes secundárias: informações que sofreram alterações (periódicos, livros, programas editados de rádio e televisão, relatórios de análise, base de dados).

O autor lembra que, em muitos casos, só existem as fontes secundárias, e que os analistas de informação devem analisar tais fontes e fazer o melhor uso de seus produtos.

DEFININDO AS INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS COM BASE NOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: O MODELO DE ROCKART

Rockart (1979) desenvolveu um modelo de mapeamento das informações estratégicas, tendo em vista fatores críticos de sucesso (FCS).

Fatores Críticos de Sucesso – FCS ? São os elementos de postura estratégica essenciais para assegurar ou melhorar a posição competitiva da empresa.

O autor desenvolveu um modelo de sistema de inteligência com base nos FCS.

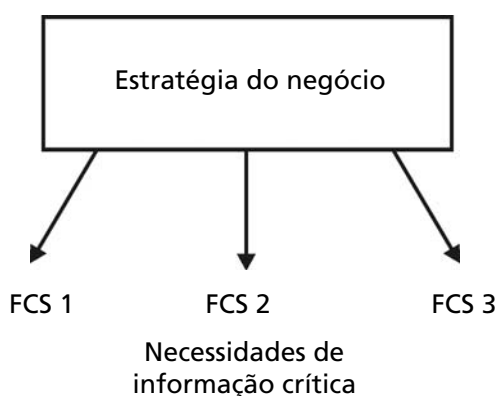


Figura 28.4: Modelo de sistema de inteligência.

A partir da definição e análise das estratégias do negócio, são identificados os Fatores Críticos de Sucesso – FCS, por exemplo: marca forte, excelência gestão operacional, excelência em distribuição e logística etc.

A partir da análise de cada FCS, são definidas as informações estratégicas relevantes – por exemplo, quanto ao FCS marca forte, são necessárias informações sobre pesquisas de clientes, *ranking* das marcas no mercado, pesquisa de *recall* (verificação das marcas que são mais lembradas pelos clientes) etc.

A seguir, apresentamos alguns conceitos de **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**, que estão sendo adotados por especialistas no assunto:

- A Inteligência Competitiva é um programa institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

“Um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional (...) visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado”.

(Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC)
www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_eric

“É um processo de monitorar o meio ambiente competitivo com o objetivo de habilitar gerentes seniores, em empresas de todos os tamanhos, a tomar decisões informando sobre todas as coisas de marketing, pesquisa e desenvolvimento e investimentos táticos para as estratégias de negócio de longo prazo”.

(Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva – SCIP, 1999).

atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHANER, 1996).

- É uma atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os gerentes se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para, assim, definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa (JAKOBIAK, 1996).
- Processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, os competidores e a organização (MILLER, 1997).
- Informação que garante ao gerente que a empresa ainda é competitiva – a inteligência é o cão de guarda da competitividade, não um apreciador passivo dos competidores. Inteligência competitiva ou inteligência empresarial é uma ferramenta do líder da empresa, uma competência central resultante de uma visão ampla da empresa em relação ao concorrente, que busca explorar incessantemente seus pontos fracos, ao mesmo tempo em que frustra surpresas competitivas. Está colocada de forma ótima no contexto da meta estratégica para deslocar o melhor ou permanecer o melhor em um segmento industrial (BEN GILAD, 1996).
(http://www.abipti.org.br/unidades/unid_info/unid_info_guia_entidade.htm)

Como você pode observar, são definições recentes que remontam à década de 1990. Seus autores entendem a IC-IE como uma ferramenta estratégica ou um processo de gestão estratégica, cujo objetivo é analisar o ambiente externo, sobretudo a ação dos concorrentes/competidores e o comportamento do mercado, de modo que a empresa possa definir e redefinir estratégias e objetivos estratégicos.

Nesse aspecto, os estudos sobre IC-IE constituem um refinamento das técnicas e modelos de gestão estratégica (vide Aula 17).

Para outros autores, a IC é um sistema de monitoramento, coleta e análise sobre o macro-ambiente que conduz a empresa a um aprendizado

contínuo voltado ao planejamento e às decisões estratégicas. Dessa forma, o modelo de IC e as teorias que o fundamentam são complementares aos estudos sobre gestão do conhecimento, que vimos na aula anterior.

A IC é vista como um processo informacional cujo objetivo é assegurar melhores decisões estratégicas e operacionais na empresa.

DATA WAREHOUSE

É o processo de transformar dados logicamente estruturados contados em bancos de dados e arquivos eletrônicos em associações potencialmente interessantes que podem ser chamadas de informações. (www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Erica%20Natsui.pdf)

Um alerta

Não confunda Inteligência Competitiva com espionagem, pois esta é o uso de meios ilegais para reunir informações. A IC é um procedimento legal e ético, porque é feito de forma transparente e sistemática.

DATA MINING

É o processo de encontrar, explorar e modelar dados para revelar associações ou padrões potenciais através do uso de análises estatísticas sofisticadas. (www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Erica%20Natsui.pdf)

É necessário também não confundir IC com outros conceitos – como, por exemplo, *Business Intelligence* (Inteligência nos Negócios) – um termo utilizado pelas empresas de tecnologia da informação para designar o conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios: **DATA WAREHOUSE**, **DATA MINING**, **CRM**, ferramentas **OLAP** e outras. Portanto, a IC vai mais além do que a simples aplicação dessas ferramentas. É um processo ou um sistema amplo de análise que pode fazer uso de ferramentas do *Business Intelligence*.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

É o processo que gerencia a relação com o cliente. O usuário, através do sistema, obtém informações e análises sobre cada cliente, como também responde aos questionamentos dos seus clientes. (<http://www.alterdata.com.br/>)

OLAP (ON-LINE ANALYTIC PROCESSING)

É o processo que oferece as condições de análise de dados *online* necessárias para responder às possíveis torrentes de perguntas dos analistas, gerentes e executivos. (<http://www.dwbrasil.com.br/html/olap.html>)

O IC compreende um conjunto de ferramentas que nos ajudam a armazenar e organizar grande volume de dados. A sua maior vantagem é a capacidade de dispor tais dados em uma forma lógica, de mais fácil entendimento e associação.

Lembre-se do que falamos na aula anterior de gestão do conhecimento: a 1ª etapa consiste na coleta de dados; em seguida, na 2ª etapa, os dados transformaram-se em informações e, na 3ª etapa, novos conhecimentos são criados com base em tais informações.

Um lembrete

Fique de olho nos *softwares* disponíveis no mercado que ajudam na configuração de banco de dados e na sua transformação em informações relevantes para a empresa e para o negócio.

AS FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) UTILIZADAS NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Miller (2002) identificou as ferramentas utilizadas no processo de Inteligência Competitiva:

Quadro 28.2: As ferramentas de IC.

Tipo	Descrição
<i>E-mail</i>	Sistema mais econômico de distribuição de informações.
Tecnologia de <i>profiling</i>	Processo que proporciona o acesso em tempo real a personalizações de interesse do usuário em meio a séries de textos que chegam, quase sempre, a partir de múltiplas fontes (agências de notícias, intranet, internet, base de dados internas).
<i>Filtering</i> ou agente tecnológico	Uma das áreas de <i>software</i> de mais rápido desenvolvimento.
<i>Groupware</i>	Programa de compartilhamento de informações: deposita informações sobre um determinado trabalho de grupo ou equipe de projeto num banco de dados comum.
Gerenciamento de documentos	Programas de gerenciamento de documentos; são sistemas integrais desenvolvidos originalmente para a editoração eletrônica.
Análise e estrutura	<i>Softwares</i> especializados, orientados à análise.
Portais	Centros de comércio eletrônico, correio e notícias especializadas.

(<http://inf.unisul.br/~ines/workcomp/cd/pdfs/2892.pdf>)

CONHECENDO AS DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Agora, você já pode fazer uma análise comparativa entre os dois conceitos: Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.

Quadro 28.3: Comparação entre GC e IC.

Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
A informação é predominantemente interna.	A informação é predominantemente externa.
O objetivo é desenvolver um sistema que gerencie o fluxo de informações e o processo de geração, disseminação e compartilhamento do conhecimento dentro da empresa.	O objetivo é estender os desafios competitivos e as mudanças no setor e no negócio que acontecem no ambiente externo e alimentar o processo decisório da empresa, de modo a assegurar-lhe um melhor desempenho.
Gera fluxos internos de informação e conhecimento.	Gera fluxos internos e externos de informação e inteligência.
A missão dos profissionais de GC é identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos às áreas da empresa.	A missão dos profissionais de IC é providenciar a aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos.

Tanto o conhecimento quanto a inteligência compartilham de informação, conhecimento e inteligência. A GC é voltada para o gerenciamento, processamento e geração do conhecimento interno da organização, e a IC é voltada à tomada de decisão estratégica e tática, com base em informações do ambiente externo (mercado, setor, clientes, concorrentes, tecnologia, legislação etc.).

A GC caracteriza-se pela geração de fluxos internos de informação e conhecimento (relatórios, pesquisas, registros). A IC, por sua vez, concentra-se na geração de fluxos de informações e inteligência (relatórios externos, diretórios de especialistas, análise do ambiente externo).

Porém “ambos têm como objetivo proporcionar conhecimento e informação para as pessoas certas no momento certo” (MILLER, 2002).

A TEORIA DO PRODUTO DA INTELIGÊNCIA

Para Johnson (1998), a inteligência deve ser vista não apenas como um processo, mas principalmente como um produto, ou seja, as informações e seu uso na empresa.

Assim, o autor identificou os seguintes tipos de inteligência empresarial:


- Inteligência estratégica (dá apoio às decisões estratégicas do tipo parceria/alianças, fusões, aquisições etc.).
- Inteligência tática (dá apoio às atividades do dia-a-dia da empresa – por exemplo, busca de vantagens competitivas, novos contratos com fornecedores, franqueados, revendedores etc.).
- Contra-inteligência (ou inteligência defensiva) – cuida da defesa e da preservação do conhecimento da empresa contra ataques de concorrentes.

A CONTRA-INTELIGÊNCIA

É uma reação da empresa à possível ofensiva da inteligência das suas empresas concorrentes. É o que denominamos defesa contra os ataques da inteligência de outras empresas.

Seja contra-inteligente

Seguem algumas dicas:

- 
- Não fale sobre negócios e atividades de sua empresa em lugares públicos.
 - Tome cuidado com as conversas ao telefone e, principalmente, pelo celular.
 - Ao sair do escritório, desligue o computador ou utilize senha.
 - Ao final do expediente, tranque as gavetas de sua mesa e arquivos.
 - Os visitantes devem ser sempre acompanhados por funcionários.
 - Conscientize e ensine os empregados a guardar os segredos da empresa.

UM MODELO DE SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – SIC – OU SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS – SIN

Miller (1997) definiu as seguintes etapas de um sistema de inteligência competitiva:

- Identificação dos tomadores de decisão e de suas necessidades.
- Análise da informação e geração de inteligência.
- Disseminação da inteligência para os tomadores de decisão.
- Avaliação dos produtos e processos de inteligência.

O autor também identificou os componentes desse sistema: estrutura da indústria e tendências; capacidade, planos e intenções da concorrência; mercados e competidores; ameaças à segurança da empresa; forças políticas, econômicas e sociais; fonte do desenvolvimento tecnológico.

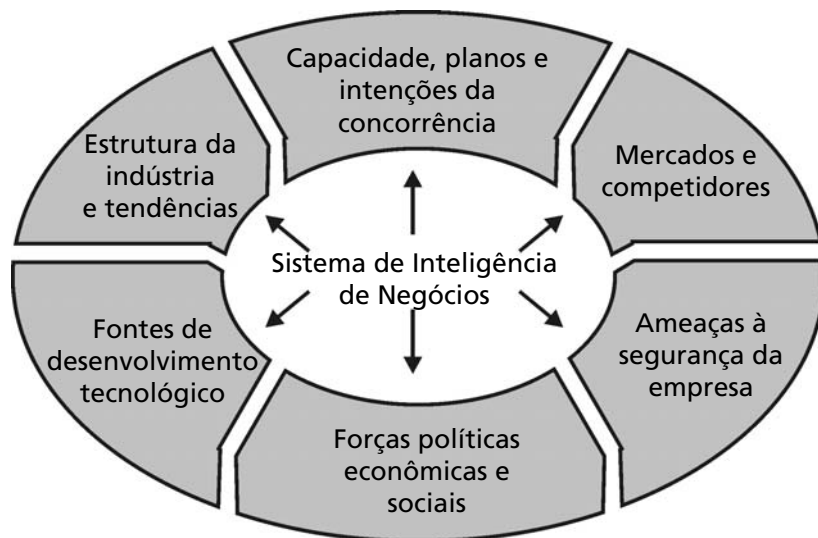


Figura 28.5: Sistema de Inteligência de Negócios
www.competenet.org.br/evento/ana_valeria.pdf.

Um sistema de inteligência de negócios é composto de um conjunto de informações estratégicas que se referem a diversos fatores externos, tais como: intenções e estratégias dos concorrentes; o desenvolvimento de novas tecnologias; estrutura de funcionamento do setor de atividades

onde atua a empresa; dinâmica do mercado e fatores econômicos, sociais, políticos, culturais e demográficos que influenciam o desempenho da empresa.

O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS OU SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SUAS VANTAGENS

Para Tyson (1997), um SIN proporciona as seguintes vantagens para a empresa:

- Antecipar mudanças no mercado.
- Antecipar as ações dos competidores.
- Descobrir novos ou potenciais competidores.
- Aprender com os sucessos e as falhas dos outros.
- Conhecer melhor as empresas que possam vir a ser adquiridas ou se tornarem parceiras.
- Conhecer novas tecnologias, produtos ou processos que tenham impacto no seu negócio.
- Conhecer a política, legislação ou mudanças regulamentais que possam afetar o seu negócio.
- Entrar em novos negócios.
- Rever suas próprias práticas de negócio.
- Auxiliar na implantação de novas ferramentas gerenciais.

O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O psicólogo Daniel Goleman (1996) criou o conceito de inteligência emocional e o identificou como o fator de maior impacto no sucesso ou insucesso das pessoas.

A maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre pessoas. Desta forma pessoas com qualidades de relacionamento humano, com afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Para Coleman, não é apenas a razão o grande fator influenciador dos nossos atos. A emoção é também responsável por nossas respostas, reações e comportamentos, e tem grande poder sobre as pessoas com as quais lidamos no trabalho e no dia-a-dia.

Em seguida, definiu as habilidades emocionais mais importantes: o controle do temperamento, adaptabilidade, persistência, amizade, respeito, amabilidade e empatia.

Com base nessas habilidades, ele define os seguintes níveis de inteligência emocional:

- Autoconhecimento emocional (autoconsciência) significa conhecer a si próprio, conhecer seus sentimentos ou intuição; seus pontos fortes e fracos. Tal competência leva a pessoa a ter confiança em si (autoconfiança).
- Controle emocional (capacidade de gerenciar os sentimentos) significa saber lidar com os sentimentos.
- Automotivação (ter vontade de realizar, otimismo) significa pôr as emoções a serviço de um objetivo, meta.
- Reconhecer emoções nos outros (empatia) significa saber se colocar no lugar do outro, perceber o outro, captar o sentimento do outro.
- Habilidade em relacionamentos interpessoais (aptidão social) significa saber lidar com as emoções do grupo; saber trabalhar em equipe, saber lidar com as emoções dos outros.

Para Coleman, ter inteligência emocional é saber lidar com os sentimentos humanos fortes – a tristeza, a alegria e a raiva.

Atividade 2

O desabafo de Fausto

Inconformado com sua demissão, Fausto dirigiu-se ao salão onde trabalhava toda a sua equipe, e, ainda na porta de entrada, esbravejou: “Vocês são culpados, porque nunca me apoiaram. Eu sempre lutei por vocês, assumi seus erros, encobri suas falhas, e nunca lhes cobrei as verdadeiras responsabilidades. Agora, o que me resta? A demissão, depois de anos de trabalho e dedicação a essa empresa, e a completa indiferença de vocês, que julgava meus amigos e defensores.”

Diante do silêncio de seus subordinados, Fausto, ainda mais irritado, vociferou: “Seus traidores, eu os condeno ao inferno. Hoje, sou eu, amanhã, serão vocês os demitidos.”

E prosseguiu em seu desabafo: “Sempre fui compreensivo com vocês. Atencioso, tolerante e carinhoso. Perdoei faltas e erros. Diante da insegurança e do medo de alguns de vocês, fui forte e encorajador. Alimentei sonhos, contribuí para realizarem muitos deles. Apostei no talento de vocês, inspirei-lhes confiança. Dei o melhor de mim.”

Todos ouviram quietos e surpresos.

Diante do tumulto que já se instalara na sala, pois outras pessoas dirigiram-se ao local, o gerente-geral da empresa, Porfírio, foi chamado a intervir: "Fausto, todos agora já sabem o porquê da sua demissão: falta-lhe controle emocional, um gerente não pode ser passional, impulsivo, sentimental. A empresa precisa de gerentes frios, insensíveis, capazes de tomar decisões racionais, sem se preocupar com as repercussões de seus atos junto a seus subordinados, nem deles esperar qualquer atitude de apoio emocional." Retirado pelos seguranças da empresa, Fausto despediu-se melancolicamente do seu pessoal: "Seus traidores, seus traíras..."

Explique a causa do descontrole emocional de Fausto. Que atitude você recomenda nesse caso?

Resposta Comentada

Fausto demonstrou não possuir controle emocional. Transformou um problema de ordem pessoal (a sua demissão), em um problema de todos, ao exigir dos seus subordinados uma atitude de apoio e solidariedade. Em vez de agradecer o apoio de todos, criticou-os.

Centrado em si mesmo, proclamou seus feitos e ignorou as realizações dos outros. Em nenhum momento, colocou-se no lugar de seus subordinados, nem tampouco tentou interpretar o silêncio geral como medo de expressar apoio ao chefe demitido. Portanto, ele não soube reconhecer as emoções dos outros. Nesse caso, o silêncio não significava concordância, mas medo e insegurança de outras possíveis demissões ou até mesmo surpresa com o fato ocorrido.

Fausto deveria ter aproveitado a ocasião para dar seu último recado, como, por exemplo, "continuem trabalhando, mostrem seu talento e busquem seus objetivos". E, fazer o seu agradecimento final e o reconhecimento do esforço e empenho de todos.

Atividade 3

Qual é o estágio de evolução da sua inteligência emocional? Preencha o questionário a seguir e verifique como você se enquadra em cada nível de inteligência emocional. Assinale com um x o número equivalente a cada resposta e, em seguida, ligue esses pontos:

- | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|
| 1. Você conhece seus sentimentos? | • • • • • | 0 | • • • • • | 1 | • • • • • | 2 | • • • • • | 3 | • • • • • | 4 |
| 2. Você conhece seus pontos fortes e fracos? | • • • • • | 0 | • • • • • | 1 | • • • • • | 2 | • • • • • | 3 | • • • • • | 4 |
| 3. Você sabe lidar com seus sentimentos? | • • • • • | 0 | • • • • • | 1 | • • • • • | 2 | • • • • • | 3 | • • • • • | 4 |
| 4. Você é capaz de motivar-se? | • • • • • | 0 | • • • • • | 1 | • • • • • | 2 | • • • • • | 3 | • • • • • | 4 |
| 5. Você tem empatia com as pessoas com as quais você se relaciona na vida pessoal e profissional? | • • • • • | 0 | • • • • • | 1 | • • • • • | 2 | • • • • • | 3 | • • • • • | 4 |
| 6. Você sabe trabalhar em equipe? | • • • • • | 0 | • • • • • | 1 | • • • • • | 2 | • • • • • | 3 | • • • • • | 4 |

Resposta Comentada

Acima de cinco respostas 0 e 1 (respectivamente, não e pouco), significa que seu nível de inteligência emocional é baixíssimo; entre três e quatro respostas do tipo 0 e 1, seu nível é baixo; até duas respostas (0 e 1), você demonstra equilíbrio emocional, mas precisa controlar melhor suas emoções.

Caso não tenha assinalado nenhuma resposta 0 e 1 (todas 2, 3 e 4), parabéns, você tem um razoável, bom ou excelente nível de inteligência emocional.

A INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL NO TRABALHO

Jack Hawley (1995) afirmou que cada vez mais os indivíduos serão chamados a encarar o que existe dentro deles. Eles começarão a fazer perguntas do tipo: Qual é o sentido de tudo? Qual é o meu objetivo aqui, no trabalho, na vida? Quem sou eu? Para onde isso tudo me leva? Meu trabalho é um benefício para quem? Onde está a paz mundial e a minha própria?

Jack Canfield e Jacqueline Miller (2002) disseram que a natureza e o significado do trabalho estão passando por uma profunda evolução: “Duas forças estão ajudando a catalisar o momento dessa evolução: o medo como motivador e a emergência de uma espiritualidade mais pessoal.”

A inteligência espiritual, quando aplicada ao trabalho, leva seus praticantes a uma visão de autoreflexão da sua contribuição para o bem-estar do mundo e, ao mesmo tempo, um alto enriquecimento do seu eu individual.

Como e quando devo utilizar as minhas inteligências?

Trabalhar com números e lógica pede o uso da inteligência racional. Para lidar com outras pessoas, é preciso desenvolver a sensibilidade da inteligência emocional. E para trabalharmos com nós mesmos é imprescindível a inteligência empresarial.

Ken O'Donnell

http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/comp_005.php

O que é espiritualidade mais pessoal aplicada ao trabalho?

“É o desejo de uma razão maior para o trabalho do que a sobrevivência.”

Canfield & Miller

Os autores identificam as seguintes atividades a serem desenvolvidas pelas empresas para aumentar a inteligência e a espiritualidade de seus empregados e criar um ambiente de trabalho espiritualizado:

- Estimular a criatividade das pessoas.
- Festejar seus resultados de melhoria de desempenho.
- Criar comunicações mais autênticas e verdadeiras.
- Ampliar a ética e o comportamento moral.
- Promover a expressão do talento, inteligência e genialidade.
- Estimular a expressão do eu das pessoas e do espírito.
- Dar ou ajudar as pessoas a encontrarem um sentido naquilo que fazem.
- Diminuir o medo de perder o emprego.
- Criar um ambiente de alegria, confiança e respeito mútuo.

A TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

HOWARD GARDNER, ao estudar o cérebro e pesquisar pacientes com lesões cerebrais, fez uma descoberta revolucionária. Percebeu que o que se chama de inteligência não se refere apenas à capacidade de entender alguma coisa, mas também à criatividade e à compreensão.

HOWARD GARDNER

Norte-americano, especializou-se em Educação e Neurologia pela Universidade de Harvard. É professor de Educação e co-diretor do Projeto Zero, na Harvard Graduate School of Education e professor adjunto de Neurologia na Boston University School of Medicine. Autor de mais de 15 livros, incluindo *Estruturas da mente, Inteligências múltiplas: A teoria na prática, A criança pré-escolar: como pensa e como a escola pode ensiná-la* e, mais recentemente, *Mentes que criam*.
(Fonte: <http://www.netdata.com.br/ieeb/ieebmtd.htm#Gardner>)

O autor definiu nove inteligências:

- Inteligência verbal/lingüística: habilidade em produzir a linguagem falada e escrita.
- Inteligência lógico/matemática: habilidade para explorar relações, categorias e padrões e de resolver problemas por meio do raciocínio.
- Inteligência visual/espacial: capacidade de visualização de um objeto por meio do senso de visão, capacitação de fazer representações gráficas e desconstruir imagens.
- Inteligência corporal/sinestésica: habilidade de controlar os movimentos do corpo e de manipular objetos.
- Inteligência musical: criação de melodias e ritmos, sensibilidade para sons, habilidade de tocar instrumentos.
- Inteligência interpessoal: capacidade de se relacionar bem com os outros.
- Inteligência intrapessoal: capacidade de conhecer seus próprios sentimentos.
- Inteligência naturalista: habilidade de viver em harmonia com a natureza.
- Inteligência existencialista: habilidade de ser feliz, ter uma vida melhor.

CONCLUSÃO

É difícil definir o que surgiu em primeiro lugar – a gestão do conhecimento ou a inteligência do negócio (ou inteligência competitiva, ou inteligência empresarial).

Entretanto, ambos os conceitos e abordagens são produtos da nova sociedade do conhecimento.

A partir do início da década de 1980, com o grande desenvolvimento das tecnologias da informação – TI –, dados, informações e conhecimento tornaram-se elementos vitais para o sucesso de qualquer modelo ou sistema organizacional.

Na década de 1990, surgiram novas teorias e modelos sobre inteligência do negócio baseadas em *softwares* de coleta, tratamento, análise e disseminação de informações. Técnicas mais sofisticadas foram aplicadas pelas empresas quando a competição, em alguns setores (como,

por exemplo, setores automobilísticos, de telecomunicações, de produtos eletroeletrônicos, siderúrgicos, de mineração e outros), atingiu níveis concorrenciais elevados com as fusões, aquisições e entrada no mercado de novas empresas.

O uso da internet, extranet e intranet popularizou-se enormemente no mercado e no mundo empresarial. Houve um crescimento vertiginoso do número de centros de pesquisas, empresas de consultoria especializadas em tecnologia, setores da indústria e do varejo, que se tornaram provedores de informações estratégicas para as empresas.

Atividade Final

Identificados e conhecidos os diversos tipos de inteligência, pense agora naquelas inteligências que você precisa desenvolver mais e melhor.

Identifique-as, a seguir, em ordem de prioridade:

1º lugar: _____

2º lugar: _____

3º lugar: _____

O que fará para desenvolver as suas inteligências?

Em seu trabalho, quais as inteligências que você precisa desenvolver melhor para aprimorar seu desempenho e fazê-lo mais feliz no seu ambiente de trabalho?

Resposta

Sendo professor e escritor, devo desenvolver cada vez mais a minha inteligência verbal/lingüística. Diante dos problemas cada vez maiores da vida moderna (desemprego, insegurança, violência, poluição etc.), devo também desenvolver minhas inteligências naturalista e existencialista.

Para enfrentar as pressões do dia-a-dia, sinto que devo aprimorar a minha inteligência intrapessoal, o que fazer para desenvolvê-la? Participar de cursos, palestras, ler livros e conviver com pessoas que têm tais inteligências bem mais desenvolvidas do que eu.

RESUMO

Alguns autores chamam os anos 90 de “A Década do Cérebro”, porque data desse período o crescimento dos estudos sobre inteligência individual e empresarial.

Os primeiros estudos focalizaram a gestão da informação nas empresas e o uso dessas informações como componente básico de um sistema de inteligência competitiva.

As empresas precisavam de um sistema de informações capaz de gerar fluxos permanentes de dados e informações, interna e externamente. No âmbito interno, visando à melhoria das decisões estratégicas e táticas, o aumento da agilidade de seus processos e o alcance de seus objetivos e metas.

Externamente, tais fluxos ganharam relevância porque as mudanças se tornaram freqüentes e a empresa tinha necessidade de agir proativamente.

Autores diversos desenvolveram teorias e modelos sobre a gestão da inteligência na empresa. Posteriormente, surgiram os psicólogos e educadores lançaram suas novas abordagens da inteligência do indivíduo – daí surgiram os conceitos de inteligência emocional, inteligência espiritual e inteligências múltiplas.

Na verdade, ainda prosseguem os estudos sobre a mente humana e os processos de criação do conhecimento e de desenvolvimento da inteligência, e novas teorias e modelos vão certamente despontar.

É “A Década do Cérebro” que se prolonga. Ou, quem sabe, o século da mente que começa.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos estudar a escola da criatividade e da inovação.

A escola da criatividade e inovação organizacional

AULA 29

Meta da aula

Analisar as teorias e modelos sobre gestão da criatividade e inovação nas organizações.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

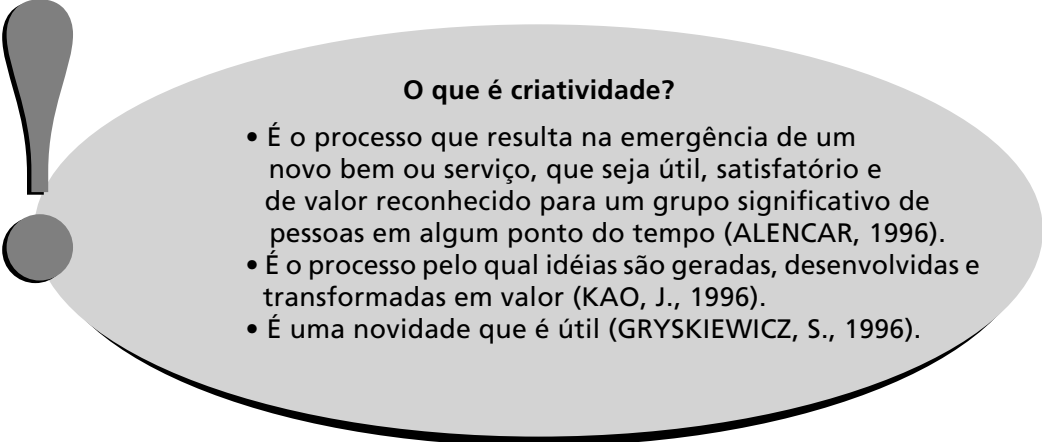
- 1 reconhecer as contribuições teóricas dos principais expoentes nos estudos de criatividade e inovação empresarial;
- 2 identificar aspectos positivos e negativos e potencialidades no processo de gestão de inovação nas empresas;
- 3 avaliar tipos de inovação e seus efeitos no desempenho da empresa.

Pré-requisito

Releia a aula sobre gestão do conhecimento e do capital intelectual nas empresas (Aula 27).

INTRODUÇÃO

Criatividade e inovação são, muitas vezes, utilizadas como sinônimos. Nem sempre uma empresa criativa revela-se inovadora. O mesmo ocorre com os indivíduos. Alguns teóricos utilizam o conceito de inovação quando se referem às organizações criativas; e de criatividade, quando querem se reportar aos indivíduos ou grupos criativos. E concluem, afirmando que a criatividade do indivíduo é o fator fundamental para a geração da inovação na empresa. Outros autores diferenciam ambos os conceitos da seguinte forma: criatividade significa geração de idéias, e inovação é a conscientização e a aplicação de novas idéias.



O que é criatividade?

- É o processo que resulta na emergência de um novo bem ou serviço, que seja útil, satisfatório e de valor reconhecido para um grupo significativo de pessoas em algum ponto do tempo (ALENCAR, 1996).
- É o processo pelo qual idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor (KAO, J., 1996).
- É uma novidade que é útil (GRYSKIEWICZ, S., 1996).



O que é inovação?

- É o instrumento dos empreendedores pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade de negócio ou serviço diferente (DRUCKER, P., 1994).
- É a transformação de uma nova idéia em algo concreto (ALENCAR, 1996).
- É um processo que envolve desde a concepção até a exploração de uma idéia: inovação = concepção + invenção + exploração (ROSENFELD & SERVO, 1991).
- Invenção é a criação de uma idéia nova. Inovação é o processo de aplicação de uma idéia nova para criar um produto ou processo novo (GALBRAITH, 1997).
- É a criação de qualquer produto, serviço ou processo que seja novo para uma unidade de negócios (TUSHMAN e NADLER, 1997).
- É um processo de implementação de novas idéias com resultados práticos ao uso produtivo, sendo que a idéia não tem necessariamente de partir da empresa (KANTER, KAO e WIERSEMA, 1998).

Se no início a idéia não parecer absurda, não há esperanças para ela.
Albert Einstein

DUAS VERTENTES

A escola da criatividade e inovação organizacional divide-se em duas vertentes distintas: o estudo e a análise do pensamento criativo e das técnicas de criatividade, aplicadas na empresa e nos negócios; e a análise e o estudo do processo de inovação empresarial.

Dentre os representantes da vertente da criatividade, destacamos Edward de Bono (o criador do conceito de pensamento lateral), Charles O'Reilly (análise da cultura organizacional que estimula a criatividade) e John Kao (a criatividade como criação de valor).

Na vertente da inovação empresarial, vamos estudar as contribuições de Tushman e Nadler, Kanter, VanGundy, Amabile, Ekvall, O'Reilly, King e Anderson, Mintzberg, Hamel, Reichfeld, James Brian Quinn, Collins e Porras, Thomas Kelley, Clay Christensen, Michael Michalko e Vijay Govindarajan's e Chris Trimble.

Quanto aos estudiosos brasileiros do binômio criatividade-inovação, destacamos os estudos de Duailibi e Simonsen, José Predebon e Luiz Garcia.

Dia da criatividade e inovação – 21 de abril

Celebre este dia todos os anos, relendo esta aula e fazendo coisas criativas e inovadoras.

Crie idéias que estejam quinze minutos à frente do seu tempo, não há anos-luz à frente.

C. Thompson

O homem cria, não apenas porque quer, ou porque gosta, e sim porque precisa, ele só pode crescer, enquanto ser humano, coerentemente, ordenando, dando forma, criando.

Faiga Ostrower

Aprenda a ver as coisas de trás para diante, de dentro para fora e de cabeça para baixo.

Lao Tse

Os conselhos de três gurus

Fred Wiersema, John Kao e Rosabeth Kanter dão os seguintes conselhos para as pequenas e médias empresas que desejam investir em inovação:

1. **Concentre-se. Evite querer ir a todas.**

Focalize os seus esforços em um pequeno número de oportunidades com futuro, dê-lhes toda a atenção e mobilize todos os recursos para torná-las realidade. Um problema corrente com as PME é a falta de certa disciplina na inovação, com a tentação de se envolverem, ao mesmo tempo, em demasiados projetos de inovação.

2. **Não tenha medo dos clientes. Envolve-os a fundo.**

Traga os potenciais utilizadores/clientes para o projeto de inovação em que se meteu, logo que possível. As contribuições deles podem evitar-lhe uma série de frustrações posteriores no mercado real. Além do mais, isso os fará sentirem-se bem – o envolvimento, desde cedo, dos utilizadores/clientes lhes dará um sentido de co-paternidade em relação às inovações. Isso rende, depois.

3. **Mais de um ano, não.**

Sinceramente, seja muito firme no calendário e nas expectativas. Em uma PME, a meu ver, qualquer inovação que dê idéia de ser uma coisa para uns dois anos ou mais, é demais! O mais provável é que vá morrer. A solução é inovações com uma perspectiva de darem resultados palpáveis entre seis meses a um ano. Falando de um modo pragmático, uma PME não se pode dar ao luxo de dar tiros de longa duração.

4. **Seja perseverante. Não desista.**

Não largue as coisas, se algo começa a correr mal logo no princípio. Na inovação, para pequenos e grandes atores, é preciso ser perseverante na resolução dos problemas que surgem e na remoção dos obstáculos em que se tropeça.

(www.janelanaweb.com/livros/fredw.html)

ANALISANDO O PENSAMENTO CRIATIVO: OS ESTUDOS DE DE BONO

Edward de Bono é considerado autoridade máxima na área do “Pensamento Criativo”, sendo o criador do conceito de “Pensamento Lateral”.

Autor de mais de 70 livros, traduzidos em mais de 38 idiomas, De Bono criou um conjunto de ferramentas denominadas *New Think* (Novo Pensamento). É o criador do conceito de pensamento lateral.

Para De Bono, o pensamento criativo não é um talento, é uma competência que se pode aprender. O autor desenvolveu uma técnica especial para exercitar o pensamento criativo – o pensamento lateral (*lateral thinking*). Consiste em introduzir uma nova perspectiva de análise durante o processo de pensar. Trata-se de uma forma paralela completamente diferente de resolver um problema.

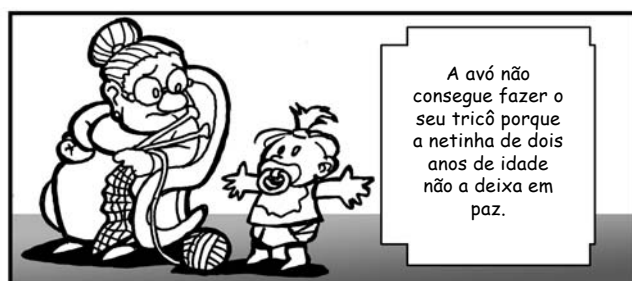
Tudo mudou, exceto
nosso modo de
pensar.

Albert Einstein

Será que é tarde
demais para mudar
o nosso modo de
pensar?

Edward de Bono

http://www.infojobs.com.br/Static/Eu_estou_criativo.aspx?domain=true#



AS IDÉIAS DE DE BONO

De Bono (1997) define duas situações que demandam a necessidade prática da criatividade:

- existe a necessidade real de uma nova idéia (a criatividade neste caso é a única solução para o problema);
- a nova idéia oferece oportunidades, vantagens e benefícios (a criatividade como geradora de meios para viabilizar oportunidades, aumentar benefícios e vantagens).

O CONCEITO DE PENSAMENTO LATERAL

Para De Bono (1997) existem duas formas de pensar: o pensamento vertical, que é a expressão usada para identificar o processo lógico convencional, e o pensamento lateral, que representa um modo criativo e diferente de usar a mente. O autor conta uma história para ilustrar as diferenças entre os dois pensamentos:



Um velho mercador pediu dinheiro emprestado a um agiota e não teve dinheiro para pagar sua dívida. O agiota, de olho na linda filha do mercador, fez uma proposta: iria colocar duas pedrinhas, uma preta e uma branca, num saco e pediria a moça para tirar uma das pedras do saco. Se tirasse a pedra branca, a filha permaneceria com o pai, e a dívida seria cancelada. Se a pedra tirada fosse preta,

a filha do mercador se tornaria esposa do agiota, e a dívida seria cancelada. E se a moça se negasse a participar do jogo, o velho mercador seria preso.



Sorrateiramente, o agiota colocou duas pedras pretas no saco, o que foi visto pela moça e seu pai.

Diante de tal situação, como você resolveria esse problema?

Para aqueles que pensam verticalmente, há três possibilidades para a solução do problema: a primeira possibilidade, a jovem se recusaria a tirar uma das pedrinhas; a segunda possibilidade, a jovem denunciaria o velho agiota por trapacear; e, a terceira possibilidade, a jovem deveria tirar uma das duas pedras pretas e sacrificar-se para salvar o pai.

Os que pensam verticalmente, segundo De Bono, preocupam-se com o fato de que a moça tem de tirar uma pedrinha. E escolhem o ponto de vista (a solução) mais razoável. Possivelmente, as de menor risco para ela e seu pai.

Mas, para De Bono, existe uma outra forma de pensar a situação – a forma lateral. O foco passa a ser a pedra. E surge uma outra possibilidade – simular um acidente para livrar-se de uma das pedras pretas. A moça meteria a mão no saco e tiraria uma das pedras, em seguida deixaria a mesma cair no chão onde seria difícil achá-la. Então ela proporia ao agiota verificar qual pedra havia ficado dentro do saco. Como era outra pedra preta, por conclusão, a pedra retirada que havia se perdido era a branca, o que significava livrar-se do agiota e eliminar a dívida do seu pai.

Diante dessa proposta, o agiota trapaceiro não teria outra saída senão aceitá-la e colocá-la em prática, pois não poderia admitir sua desonestidade.



Com essa história, De Bono demonstra as diferenças entre ambos os tipos de pensamento: o vertical (de natureza tradicional) e o lateral (de natureza inovadora).

E conclui afirmando que o pensamento vertical foi sempre o único tipo de pensamento respeitável.

De Bono assim define as principais características do pensamento lateral:

- baseia-se na explicação de todos os modos diferentes de encarar alguma coisa;
- não se preocupa apenas com a solução de problemas, mas com várias possibilidades de solução;
- baseia-se em assumir uma posição nova diante do problema, em vez de seguir passo a passo, de forma vertical, habitual;
- enseja novas idéias.

Um outro exemplo para ilustrar as diferenças entre os pensamentos vertical e lateral é a fábula do buraco.

A fábula do buraco

A lógica nos diz que devemos cavar buracos mais fundos e maiores para torná-los, no todo, buracos melhores. Mas se o buraco está no lugar errado, então não há melhoria que consiga colocá-lo no lugar certo. O pensamento vertical cava o mesmo buraco mais fundo, o pensamento lateral tenta de novo, em outra parte.

Pensamento lateral

Criado por Edward de Bono, o conceito de pensamento lateral consiste na geração de novas idéias e no abandono das obsoletas. Aplicado às empresas, é uma técnica para aumentar a criatividade e um recurso estratégico da organização. Em sua opinião, é necessário estimular o cérebro através da atitude de quebrar os princípios estabelecidos e passar a encarar a realidade de um modo diferente. De Bono distingue o pensamento lateral (descontínuo e destinado à geração de idéias) do vertical (contínuo e orientado para desenvolvê-las). Enquanto o pensamento lateral dá idéias, o vertical desenvolve-as.

(www.squalidade.com.br/conceitosP.html#39).

De Bono propõe uma série de técnicas para o exercício do pensamento lateral e da criatividade: sendo os principais, o *método PO* (PO – Provocação Operativa é um sistema para mudar nossa maneira de pensar: um método para lidar com os problemas de maneira nova e criativa) e a *técnica dos Seis Chapéus*.

a. **O método PO:** é uma ferramenta de raciocínio específico que rejeita a forma tradicional de pensar, baseado no sistema SIM/NÃO e na lógica tradicional. Suas principais técnicas são as seguintes:

- PO-1: superar a barreira do NÃO, de modo que possam ser abertos caminhos para novas idéias.
- PO-2: criar justaposições aleatórias para proporcionar pontos de vista diferentes, fora do caminho estabelecido (pensar em novos elementos da situação e de novas formas de ligação entre eles).
- PO-3: criar formas alternativas de ver situações.

"O PO funciona como mecanismo para introduzir a descontinuidade. Como mecanismo de descontinuidade, nos permite romper com o pré-estabelecido e fazer ou ver os fatos de uma forma nova" (DE BONO, E., 1967).

De Bono afirma que o mundo está dividido em “pessoas não-PO” e “pessoas PO”.

Quadro 29.1: Pessoas não-PO x Pessoas PO

Pessoas não-PO	Pessoas PO
<ul style="list-style-type: none"> • Estão de fato envolvidas na realização de alguma coisa e na produção de novas idéias. • Olham para o futuro. • Utilizam o novo sistema de pensamento (lateral, descontínuo). • Criam novas idéias (novas formas de ver as coisas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estão muito ocupadas defendendo idéias já estabelecidas. • Olham para o passado. • Utilizam o sistema antigo de pensamento (vertical, seqüencial). • Processam idéias já existentes.

O autor admite contudo que “pessoas não-PO” podem transformar-se em “pessoas PO”, se devidamente estimuladas e treinadas.

b. **A técnica dos Seis Chapéus:** é um modelo que tem como objetivo explorar diferentes perspectivas para uma situação de um desafio completo, ou seja, ver coisas de várias maneiras. Os chapéus são

categorias de comportamento. São, na verdade, chapéus pensantes (na prática, não existem chapéus, apenas cartelas de cores – uma cartela de cada cor: branco, verde, preto, azul, amarelo e vermelho). Cada pessoa escolhe o seu chapéu pensante, colocando-o na cabeça (simbolicamente, é claro). E passa a desempenhar o papel definido por ele (o chapéu). De Bono descreve as características de comportamento de cada chapéu:

- Branco: neutro e objetivo, preocupa-se com os fatos objetivos e as idéias referentes a estes fatos.
- Vermelho: é a emoção, a raiva, a violência.
- Preto: sombrio e negativo.
- Amarelo: luminosidade e caráter positivo; é otimista e esperançoso.
- Verde: criatividade e novas idéias.
- Azul: frio; controla a organização do pensamento; cuida dos demais chapéus.

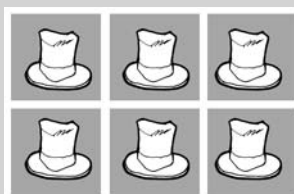
Quadro 29.2: Os chapéus e suas perspectivas

Chapéu	Base de comportamento
Branco	Fatos
Vermelho	Emoção
Preto	Negativo
Amarelo	Positivo
Verde	Criatividade
Azul	Controle

Os Seis Chapéus

Os Seis Chapéus, desenvolvida por Edward de Bono, é uma estratégia estruturada para olhar para um cenário, situação ou problema. Você escolhe o cenário, “põe” um chapéu e olha o cenário através de suas lentes, obtendo novas e enriquecedoras percepções e, portanto, mais opções.

www.mapasmentais.com.br/modelos/inteligencia/inteligencia.asp



As pessoas reúnem-se em grupo. O facilitador coloca os diversos chapéus no grupo e sugere, por exemplo: "Vamos colocar o chapéu vermelho por alguns instantes."; "Todo mundo de chapéu verde".

Atividade 1

Para este, eu tiro o chapéu: um estudo de caso

O gerente de vendas reúne-se com sua equipe de vendedores e começa a reunião com a seguinte pergunta: o que houve de errado com a nossa campanha de vendas? Silêncio total. Todos estavam muito tensos. Depois de uma espera de quase dez minutos, Eduardo Serafim, o gerente de vendas, desabafou: "É melhor marcar a reunião para outro dia. E, agora, já sei o que fazer".

Marcada para o dia seguinte, Eduardo começou a reunião apresentando Carlos Pimenta, um psicólogo, especialista em criatividade.

Carlos apresentou-se e disse a todos os participantes da reunião que iria aplicar uma técnica com o objetivo de refletir sobre novas idéias para solucionar o problema gerado pelo insucesso da campanha de vendas.

Foi logo dizendo: "Vamos participar da brincadeira de chapéus". Todos riram. Rindo também, Carlos explicou que não seriam distribuídos chapéus, mas cartões coloridos que significavam chapéus pensantes de cor e que cada pessoa que recebesse o chapéu, depois que todo o grupo tivesse utilizado um determinado chapéu colorido, deveria ter o comportamento compatível com aquele chapéu.

Em seguida, pegou cada cartão (chapéu pensante) e explicou o seu respectivo papel e comportamento. Assim o fez, para as seis cores. Depois, explicou o problema: o fracasso da campanha de vendas para os produtos X e Y e a queda nas vendas desses produtos. Imagine-se como membro da reunião. Você é um dos vendedores presentes. Pense na pergunta do chefe: O que houve de errado com a nossa campanha de vendas? Para cada chapéu que o grupo vai usar, por orientação do psicólogo, explicito o seu comportamento e dos demais.

- chapéu vermelho

- chapéu preto

Resposta Comentada

O chapéu vermelho gira em torno de emoções, sentimentos e aspectos não-rationais do pensamento. A sua reação é a seguinte: a campanha foi péssima, não fomos ouvidos, os produtos são ruins e assim não vamos a lugar nenhum. Com o chapéu vermelho, você também pode falar sobre o processo de discussão, por exemplo, o nosso chefe não escuta ninguém. Com o chapéu preto, você e os demais se tornam excessivamente críticos. É a introdução da negatividade do pensamento.

Você, de chapéu preto, pode afirmar: não adianta fazer campanha. Não vai dar certo. A mídia foi errada. Gastamos muito. Nossos concorrentes são melhores e o mercado está em crise.

De repente, entrou na reunião, Aluísio, o mais novo vendedor. Desculpou-se pelo atraso e pediu para usar o chapéu amarelo, após ouvir parte do que tinha sido falado. O que você acha que o Aluísio falou ao usar o chapéu amarelo?

Resposta Comentada

O chapéu amarelo representa o contrário do preto. Ele é positivo, enquanto o outro, é negativo, crítico. Ele é o comportamento típico das pessoas que têm curiosidade, ambição e desejo de fazer acontecer. E, por isso, é especulativo e explorador de oportunidades. Foi assim que Aluísio se comportou na reunião: "Gente, talvez o período da campanha não tenha sido o melhor. Ou, quem sabe, se mudarmos a mensagem publicitária, poderemos obter melhores resultados".

Nesse momento, Carlos, o psicólogo, chamou Roberto, um dos vendedores presentes, e pediu-lhe para usar o chapéu verde. Como, em sua opinião, Roberto se comportou?

Resposta Comentada

O chapéu verde está relacionado à criatividade, novas idéias e novas formas de ver as coisas. Roberto propôs realizar um evento virtual promocional para divulgar os produtos. Haveria um link no site da empresa e aqueles que participassem do evento (um estilo de jogo) ganhariam descontos na compra dos produtos.

E, por último, Carlos entregou o chapéu branco para Luiz e o chapéu azul para José, outros dois vendedores. Em sua opinião, qual foi a reação desses funcionários ao fazer uso dos chapéus?

Resposta Comentada

O chapéu branco (ausência de cor) indica neutralidade. Com ele, sua opinião jamais é permitida. Você apenas relata idéias ou fatos.

O que houve de errado com a nossa campanha de vendas? Colocando o chapéu branco, Luiz respondeu: atingimos 34% dos varejistas. Destes, 60% compraram o produto. Das pessoas que contatamos, 70% disseram que o preço estava alto. Existem dois produtos no mercado que têm preço menor que o nosso.

O chapéu azul tem como característica principal o controle. Quem usa este chapéu, organiza, controla, estabelece começo, meio e fim, ordena uma discussão. É também dele a tarefa de fazer o resumo final da reunião. José, de posse do chapéu azul, ficou na posição de porta-voz.

Naturalmente, o líder em qualquer reunião encarna o chapéu azul. Isto não significa que os outros não possam requerê-lo, mas somente o usará quem estiver preocupado com a produtividade final da reunião e com o controle do seu andamento.

A CRIATIVIDADE COMO CRIAÇÃO DE VALOR

Para John Kao (2000), a noção de criatividade na empresa está intrinsecamente associada à noção de criação de valor.

Segundo Jonh Kao,

"Improvisação é uma competência de ouro".



<http://www.janelanaweb.com/manageme/kao.html>

Jonh Kao é um dos primeiros pesquisadores e autores a enfocar o tema da criatividade e inovação na empresa, inclusive como disciplina dos cursos de pós-graduação em Administração das Universidades de Harvard e Stanford (EUA).

É autor do livro *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa* (*Jamming*, título do livro, é utilizado pelo autor em uma alusão ao momento em que os músicos de jazz têm muita liberdade para criar de acordo com uma prática que está sendo tocada).



<http://www.vamosparanovayork.com/night.htm>

Kao (1997) utiliza o jazz como exemplo de criatividade:

É um estilo de música onde a criatividade é muito solicitada para que a música tenha a essência deste estilo. Apesar de todos estarem criando quando estão tocando, eles são guiados por um contexto e regras para executarem determinado tema. Nesse caso, apesar de estarem praticamente criando o tempo todo, todos os músicos tem que conhecer o tema principal para que, dentro deste tema, eles possam colocar frases musicais que combinem com o tema principal.

Comparando-se com a criatividade na empresa, todos os funcionários, à semelhança das músicas de jazz, devem criar quando estão trabalhando, respeitadas as características e restrições do contexto interno e externo da empresa e sendo guiados pela temática principal do negócio – excelência, foco no cliente etc.

Em agosto de 1996, Peter Drucker deu uma entrevista à revista Wired, dizendo que as corporações precisavam se transformar em bandas de jazz.

A IMITAÇÃO CRIATIVA E INOVADORA

Kao (2000) distingue a imitação criativa da imitação inovadora e destaca o papel de ambas na empresa.

Imitação criativa é, de fato, uma forma de gerar valor ocupando um ponto estratégico na cadeia de valor, mas imitação só não chega. A tendência é para, a partir daí, investir em conseguir fazer uma trajetória de subir até a inovação original.

Ele é autor da famosa lei de que o poder da criatividade aumenta exponencialmente com o grau de diversidade e de divergência existente dentro da empresa ou da rede em que ela se insere, ou seja, quanto mais vozes e mais divergências de opinião, mais possibilidades de novas idéias podem ser geradas. Isso porque a criatividade consiste, basicamente, em saber combinar perspectivas pouco comuns e saber gerir o pensamento descontínuo, que permite saltos quânticos no conhecimento.

As empresas que conseguirem desenvolver a capacidade de usar a criatividade da sua gente, ou seja, o pensamento descontínuo e não linear, para progredir dos dados para o conhecimento, e deste para o saber, e do saber para o valor, terão uma incrível vantagem competitiva (KAO, J., 2000).

A PESQUISA DE RICHARD FOSTER E SARAH KAPLAN

Os dois consultores da empresa McKinsey realizaram um estudo exaustivo envolvendo as grandes empresas americanas em busca de uma

resposta para a seguinte pergunta: *Por que a maioria das empresas não consegue manter um bom desempenho por um longo tempo? Porque elas foram feitas para durar.* Eis que temos um paradoxo: para manter um bom desempenho, essas empresas devem utilizar seus próprios mecanismos que as fazem durar, mas são esses próprios mecanismos que as fazem desaparecer ou sofrer grandes tropeços.

E por que isto ocorre?

- As empresas apostam na continuidade e o que opera no mercado é a descontinuidade, pois sempre surge um fato novo que altera a ordem das coisas e extermina uma verdade, uma prática antiga, um modelo centenário.
- Se a empresa não mudar, um concorrente vai fazê-lo e obriga as demais a correrem atrás.
- A passividade domina as empresas quando elas atingem determinado porte. Elas se dedicam mais a manter os processos que as levaram ao sucesso no passado do que a inovar (“não se mexe em time que está ganhando”).

A conclusão dessa pesquisa é surpreendente: quase nenhuma das grandes empresas pesquisadas teve desempenho melhor do que a média do setor em que atuam. Portanto, as empresas baseadas na continuidade não têm vida longa. Só sobrevivem, nos dias atuais, as empresas que praticam a descontinuidade, ou seja, as empresas que praticam a inovação constante.

A solução proposta pelos pesquisadores é a prática da distribuição criativa (título do seu livro).

ANALISANDO OS FATORES IMPEDITIVOS PARA O EXERCÍCIO DA CRIATIVIDADE NA EMPRESA

Dualibi e Simonsen (1990) identificaram os diversos fatores impeditivos para a criatividade na empresa:

- a pressão para conformar-se;
- atividades e meios excessivamente autoritários;
- medo do ridículo;
- intolerância para com as atividades mais joviais;
- excesso de ênfase nas recompensas e no sucesso imediato;
- a busca excessiva de certeza;
- hostilidade para com a personalidade divergente;

- falta de tempo para pensar;
- rigidez da organização.

DEFININDO O PERFIL DO GERENTE CRIATIVO

Dualibi e Simonsen (1990) definem as características de comportamento do executivo criativo:

- criar condições para um aprendizado autogerador, isto é, para que as pessoas que desejam ser criativas dentro da empresa obtenham estímulos por si mesmas, vindos de sua própria atitude;
- tomar cuidado para que o meio não seja autoritário em excesso;
- pressionar o seu subordinado a ‘superaprender’;
- postergar seus julgamentos, mesmo quando já puder tê-los formado;
- dividir com a sua equipe suas experiências;
- estimular a flexibilidade intelectual (visualizar a solução de um problema de várias formas);
- encorajar a auto-avaliação (permitir que o próprio subordinado avalie o seu trabalho e o seu desenvolvimento);
- ajudar seu pessoal a tornar-se mais sensível;
- promover oportunidades para que todos exerçam sua criatividade;
- ajudar cada subordinado a compreender, aceitar e superar os seus fracassos;
- fazer com que os problemas sejam analisados em sua totalidade.

Hesketh (1980) relaciona as atitudes e comportamentos de um chefe criativo:

- estar preparado para aceitar inovações;
- aceitar de bom grado as sugestões dos subordinados;
- não criticar os subordinados por apresentarem sugestões, mas elogiá-los;
- “Vamos pensar nisso”, deve ser sua resposta a qualquer sugestão;
- demonstrar interesse pelas idéias novas, mesmo que não tenham valor;
- demonstrar, abertamente, interesse pelas soluções criadoras, elogiando e premiando seus autores;

**BRAINSTORMING
(OU "TEMPESTADE
DE IDÉIAS")**

É mais que uma técnica de dinâmica de grupo. É uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos.
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

- realizar reuniões de **BRAINSTORMING**;
- procurar cercar-se de subordinados de dois tipos: os de personalidade judiciosa e os de personalidade criadora;
- destinar recursos substanciais aos projetos criadores.

A CORRENTE DOS ESTUDOS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

O pensamento de Thomas Kelley

É o gerente da IDEO e autor dos livros *A Arte da Inovação* (2001) e *Dez Faces da Inovação*, sendo que este último foi escrito em parceria com Jonathan Littman.

Kelley explica, em *A Arte da Inovação*, o processo de gestão da inovação utilizado pelo IDEO:

Nossas equipes pesquisam cada aspecto de um produto novo ou serviço com base em perspectivas: a perspectiva dos clientes, dos consumidores e de outras audiências críticas.

E descreve as etapas do processo:

- observação do comportamento ou a antropologia dos povos que estarão usando o produto ou o serviço;
- realização de sessões de *brainstorming* com o foco em resultados tangíveis (benefícios para o cliente e para a empresa fabricante);
- criação de protótipos para cada etapa do projeto;
- busca de soluções de outros campos;
- análise de riscos;
- construção de uma estufa para a ‘inovação’ (testes preliminares, incubação do projeto de inovação).

A filosofia de inovação da IDEO

A IDEO é a mais criativa agência de *design* do mundo.

Thomas Kelley, fundador e Presidente da IDEO, assim resumiu a filosofia de inovação de sua empresa:

Somos *experts* em desenhar coisas. Tanto faz se é uma escova de dente, um trator, um ônibus espacial ou uma cadeira. Nós vamos tentar descobrir como inovar usando o nosso processo de inovação.

O segredo da inovação é o processo de inovação utilizado pela empresa.

Kelley e sua equipe foram desafiados, em um programa de TV, a fazer um projeto inovador para um carrinho de supermercado, em apenas cinco dias. No final do prazo, o protótipo do carrinho estava pronto.

A estrutura comporta seis cestos de mão, o que faz com que o cliente possa andar num corredor com apenas um cesto. As rodas traseiras passam a guiar para os lados com um leve tranco lateral, facilitando as manobras. Um leitor de código de barras acoplado agiliza o pagamento das compras (Eduardo Ferraz, "O Motor da Inovação", *Exame*, 2.10.2002, p. 48-49).



Atividade 2

Releia o caso do carrinho de mão projetado pela IDEO: descreva o processo de inovação utilizado pela empresa com base nos seguintes aspectos:

- perspectiva dominante;
- foco de inovação (produto, processo ou modelo de negócio);
- modo de pensar (pensar o produto em termos substantivos, por exemplo, telefones celulares, ou em termos de verbos, no caso, telefonar com celular);
- foco no cliente (os aspectos do produto, processo ou modelo que beneficiam o cliente).

Resposta Comentada

A perspectiva dominante é a do cliente. O foco de inovação é o produto (carrinho de supermercado). O modo de pensar o produto utilizado pelos técnicos do IDEO foi centrado em verbos (por exemplo, andar com o carrinho, virar o carrinho, encher o carrinho, agilizar o pagamento com o carrinho cheio). O foco no cliente traduziu-se nos benefícios gerados: maior mobilidade, maior facilidade de manobra, possibilidade de andar com cestos e depois colocá-los no carrinho, mais leveza, facilidade para pagamento sem necessidade de retirar as compras do carrinho.

O MODELO DE CATEGORIAS DE INOVAÇÃO

Vijay Govindarajan's e Chis Trimble (2005) criaram uma tipologia de inovações:

- **melhorias contínuas de processo:** cujo foco é o processo de inovação incremental, por exemplo, o modelo Seis Sigma da General Eletric;
- **melhorias significativas na eficiência dos processos:** é o uso de tecnologias novas para introduzir melhorias significativas na eficiência do processo;
- **inovações do produto ou serviço:** são aquelas que alteram o formato, o *design* e as características dos produtos/serviços da empresa;
- **inovações estratégicas:** compreendem novos modelos de negócios.

Os autores destacam as inovações estratégicas: “É através da inovação estratégica que as empresas conduzem a mudança, criam curvas novas do ciclo de vida do negócio e do setor e alteram a natureza de suas indústrias”. E citam os seguintes exemplos de inovações estratégicas bem sucedidas:

- as inovações no projeto da arquitetura, do negócio (desenho ou redesenho do modelo de negócio) e encurtamento da corrente de valor; como foi realizado pela Dell Computer, que passou a vender computadores diretamente ao cliente sem intermediários;
- as inovações na concepção de valor entregue ao cliente, como, por exemplo, a guinada da IBM para vender soluções completas, em vez de vender produtos;
- as inovações na identificação de clientes potenciais, como, por exemplo, a nova estratégia da Canon que passou a fabricar fotocopiadoras, destinadas a empresas de pequeno e médio porte.

Atividade 3

A inovação de um modelo

A Marcopolo, empresa gaúcha fabricante de ônibus, decidiu mudar o seu modelo ao intensificar o seu programa de internacionalização. A empresa abriu fábricas em cinco países: Argentina, Colômbia, México, Portugal e África do Sul. No modelo antigo, a empresa fabricava os componentes da matriz (localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul) e os enviava desmontados às fábricas no exterior. Lá chegando, os funcionários limitavam-se a montá-los; as fábricas no exterior apenas montavam os veículos com os componentes enviados do Brasil.

Com esse modelo, a empresa começou a perder competitividade no exterior e suas encomendas diminuíram.

Os executivos da empresa decidiram reformular o modelo: os ônibus e as peças antes exportados pela matriz, agora seriam produzidos no exterior por parceiros estratégicos (empresas locais) – por exemplo, na Índia, a empresa escolhida foi a Tata; na Rússia, a Ruspromauto. O objetivo era descentralizar ao máximo o processo de fabricação.

No novo modelo, as unidades internacionais (as fábricas no exterior) passam a produzir elas próprias os componentes ou a comprá-los de fornecedores locais.

Com isso, a Marcopolo obteve uma drástica redução de custos: reduziu o gasto com fretes, o pagamento de altas alíquotas dos impostos de importação (as taxas são menores para quem fabrica no país).

Para o consultor da A.T. Kearney, Dario Gaspar, “o abastecimento local é fundamental para empresas que querem ganhar escala fora do Brasil, principalmente em mercados gigantescos, como a Índia e a Rússia”.

(Naiditah, Suzana. “Um novo jeito de conquistar o mundo”, *Exame*, 25.10.06, p. 67-68).

Qual o tipo de inovação utilizada pela empresa? Identifique o produto dessa inovação e suas principais vantagens para a empresa.

Resposta Comentada

A Marcopolo inovou em seu modelo de gestão. De acordo com a tipologia de Tushman e Nadler, a empresa fez uma inovação de processo (mudou a forma como os ônibus são feitos no exterior). Tal inovação foi descontínua, porque a idéia de produzir com empresas locais foi totalmente nova. Foi, também, uma inovação de gestão, pois criou um novo modelo e sistema de gestão. De acordo com o modelo de Govindarajan's e Chris Trimble, a Marcopolo introduziu uma inovação estratégica ao criar um novo modelo de gestão em suas fábricas no exterior.

A TEORIA DAS INOVAÇÕES INCREMENTAIS E DISRUPTIVAS DE CHRISTENSEN

Clayton Christensen é um dos maiores experts em inovação.



É autor de diversos livros sobre inovação: *O Dilema do Inovador* (1997), *A Solução do Inovador* (2003), *Vendo o que vem por aí* (2004), *Inovação e o Gerente Geral* (1999) e *Gerenciamento Estratégico da Tecnologia e da Inovação* (2004).

Ele assim define as duas principais categorias da inovação:

1. As inovações incrementais (*sustaining innovations*) produzem altas margens de lucro, produtos e serviços de maior valor agregado para um mercado atual e para um grupo conhecido de clientes.
2. As inovações disruptivas (*disruptives innovations*) são aquelas que produzem novos produtos e serviços que estendem o mercado para uma nova classe de clientes (por exemplo, o mercado constituído de classes de mais baixo poder aquisitivo, com versões mais baratas de produtos).

Christensen identifica algumas questões básicas que devem nortear o processo de gestão da inovação na empresa: Como devemos derrotar nossos competidores? Como devemos nos conectar com nossos clientes? Quais níveis de integração devemos atingir? Ou o quanto integrado devemos ser? Como devemos definir estratégias? De quem devemos obter recursos de financiamento? Qual deve ser o papel do Presidente?

O autor assim define dois tipos de mudanças tecnológicas: as tecnologias que sustentam a taxa da indústria da melhoria no desempenho do produto (inovações incrementais) e as tecnologias disruptivas que redefinem as trajetórias de desempenho do produto.

E, finaliza ao explicar o que ele denomina de **dilema do inovador**: as empresas devem desenvolver inovações incrementais para dar sustentabilidade e gerar crescimento para seus negócios. Nesse aspecto, as inovações incrementais são mais atraentes e importantes do que as inovações disruptivas. Mas essas são indispensáveis para as empresas criarem um crescimento novo. E isso só é possível por meio de uma estratégia de rompimento.

Os executivos necessitam tocar os processos que são críticos ao sucesso do negócio estabelecido. Devem inová-los de forma incremental. Mas, em vez de mudá-los totalmente, devem criar outros para eles canalizarem oportunidades potencialmente disruptivas. Nesse caso, devem criar uma nova organização autônoma para tocar o novo crescimento a partir de mudanças disruptivas.

GERENCIANDO OS PROBLEMAS DA INOVAÇÃO NA EMPRESA

Alguns autores analisaram os problemas que as organizações enfrentam para criar um ambiente favorável à promoção da criatividade e da inovação, bem como os fatores organizacionais críticos essenciais ao fomento da inovação da empresa.

No primeiro grupo – identificação dos problemas – estão Rosenfeld e Servo (1991), que identificaram os seguintes problemas:

- a despersonalização causada pelo crescimento da empresa e gerando problemas de comunicação entre pessoas, grupos e setores;
- criação de procedimentos, tornando a organização mais rígida e a cultura mais uniforme.

Tushman e Nadler (1997) identificaram os fatores organizacionais críticos à gestão da inovação:

- os arranjos organizacionais que fornecem as estruturas, os sistemas e os procedimentos (por exemplo, criação de equipes interfuncionais, de projetos, novos desenhos organizacionais com o surgimento de novas unidades de negócios, a rotação e desenho de cargos, incentivos e recompensas à inovação, educação e treinamento);

- a organização informal que fornece os referenciais comportamentais (redes informais, papéis informais, práticas de resolução de problemas e conflitos, formas de relacionamento e cooperação etc.).

Os autores também identificaram os fatores que interferem na geração da inovação:

- As influências nocivas da burocracia e da política (excesso de formalismo, brigas pelo poder, competição entre pessoas, grupos e setores).

Kanter (1997) também identifica alguns dos fatores que prejudicam o processo de gestão da inovação nas organizações:

- hierarquias complicadas e processos decisórios lentos;
- rivalidades internas;
- sistemas avessos a riscos que matam novas idéias;
- sistemas de recompensas mais voltados para carreiras (galgar posições dentro da empresa) do que para realizações ou contribuições.

Ele cita como exemplo os novos empreendimentos que são desenvolvidos dentro da empresa e que geram conflitos entre a gestão burocrática que busca a preservação e a gestão empreendedora voltada para as oportunidades. Conclui, afirmando que os novos empreendimentos são conflitantes com os sistemas montados por caracterizarem-se justamente por eventos imprevistos (por exemplo, mudanças no cronograma, mudanças no projeto inicial etc.). Por fim, apresenta algumas características desses novos empreendimentos: geram conhecimento em ritmo mais acelerado, requerem excelente comunicação entre os participantes e beneficiários, demandam trabalho em equipe e são mais vulneráveis a mudanças de percurso.

A CRIAÇÃO DE UM CLIMA PROPÍCIO À INOVAÇÃO

Autores como Kanter (1997) e VanGundy (1987) analisaram as características do que eles denominam de clima propício à inovação.

Para Arthur VanGundy (1987), o clima psicológico predominante na organização é fator de grande importância para a promoção da criatividade e inovação. Esse clima favorável à geração de novas idéias tem as seguintes características:

- empregados com liberdade para criar e inovar (autonomia);
- uso de um sistema de premiação com base no desempenho e inovação;
- apoio à criatividade (a organização está aberta a novas idéias e apóia potenciais mudanças);
- aceitação das diferenças e interesse pela diversidade de seus membros (há espaço para discutir divergências de propostas e opiniões);
- elevados graus de envolvimento e motivação do pessoal (fruto do reconhecimento que é dado pela organização ao esforço e desempenho dos seus empregados);
- apoio da direção (a diretoria incentiva e promove o ambiente criativo).

Para Kanter (1997), as empresas devem desenvolver ações para dinamizar o fluxo de novas idéias, como, por exemplo:

- acelerar a aplicação de novas idéias por meio de espaços de criatividade;
- criar incentivos para descobrir e alimentar projetos apresentados por funcionários;
- criar incubadoras para desenvolver novos negócios;
- investir em empreendimentos tecnológicos externos que possam ser integrados aos negócios internos consolidados;
- criar uma cultura aberta que estimula a geração de idéias novas, a cooperação e o compartilhamento de idéias.

3M: o espírito de inovação

Com mais de 55 mil produtos, mais de 30 plataformas tecnológicas e liderança nos maiores mercados do mundo, a 3M é o que podemos denominar de empresa com espírito de inovação. A empresa é proprietária de marcas líderes: Scotch-brite, Scotch, Post-it, Nexcare, Command, Ponjita, Scotchgard, Durex, Nomad.

As plataformas tecnológicas são a essência do talento da 3M. Em diversas combinações, as tecnologias 3M são a base para o desenvolvimento de produtos inovadores: produtos que são simples de usar, contudo, complexos o suficiente para ajudar a fazer o mundo mais saudável, seguro e melhor.

Esse é o tripé do estímulo inovador da 3M: diversidade de produtos, marcas líderes e plataformas tecnológicas.



http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/pt_BR/WW/Country?WT.mc_id=www.3m.com/intl/br

DESVENDANDO O SEGREDO DO SUCESSO DAS EMPRESAS INOVADORAS

Para Rosabeth Moss Kanter (1996), o segredo do sucesso das empresas inovadoras é o alto grau de identificação dos funcionários com a empresa, expresso em um sentimento de orgulho.

Para o autor, isso aumenta a inovação, pois aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo.

Ele destaca a importância da criatividade, pois a considera um requisito para a implantação das mudanças que a globalização e a tecnologia da informação demandam das empresas.

Ele também ressalta o papel da alta administração, que deve conferir prêmios e reconhecimentos públicos a ações inovadoras, pois manda uma mensagem não apenas para aqueles que os recebem, mas para toda a empresa.

O autor introduz o conceito de “pensamento caleidoscópico” como uma habilidade essencial para o líder de uma empresa criativa e inovadora. É a “capacidade de construir padrões novos e diversos a partir de fragmentos de dados disponíveis, refazendo-os ainda para buscar novos padrões”; ou seja, criar novas possibilidades e alternativas para solucionar os problemas.

Kanter, ao analisar o caso da General Motors, concluiu que as principais inovações introduzidas na empresa não estavam relacionadas aos produtos e processos, mas às decisões de “fabricar carros coloridos”, “criar o crédito ao consumidor” e “criar um sistema de distribuição e atendimento diferenciado ao consumidor” (essas decisões referem-se ao caso do projeto Saturn).

Nos Estados Unidos, a invasão de carros japoneses baratos e confiáveis estava gerando grandes problemas para as montadoras americanas. Roger Smith, presidente da GM mundial, na década de 80, chamou um grupo de seus melhores engenheiros e deu a eles uma missão: reinventar o carro!

Nasceu aí o projeto Saturn que revolucionou a forma como uma pessoa compra carros nos Estados Unidos. Você vai até uma concessionária Saturn e monta o carro conforme o seu gosto. Faz o pedido via satélite. A fábrica produz o seu carro conforme você o escolheu. Você se apaixona por ele. O criador sempre se apaixona pela criatura. E mais, o criador desenvolve um relacionamento afetivo com a criatura. Que Smith fez? Utilizou a tecnologia para fazer produzir carros personalizados um a um, conforme o desejo do cliente.

<http://www.jornaldosite.com.br/arquivo/anteriores/caproni/artcaproni49.htm>

Collins e Porras (1994), professores da Universidade de Stanford (EUA), realizaram uma extensa pesquisa com o objetivo de compreender o imenso sucesso das grandes empresas centenárias americanas. Concentraram seus estudos em 36 empresas.

A preocupação dos autores era identificar os padrões e princípios fundamentais que norteavam a evolução e o sucesso dessas empresas.

Os autores chamaram as 18 empresas mais bem sucedidas de empresas visionárias. Nelas, foram identificadas as seguintes características:

- os seus funcionários são doutrinados na ideologia da empresa, criando-se culturas tão fortes que se assemelham a cultos religiosos. Os que não aderem a tais princípios e valores são expelidos;
- a seleção de executivos é feita de forma criteriosa e cuidadosa e baseia-se principalmente na grande aderência à ideologia da empresa. Os quadros dirigentes são formados por pessoas que fizeram carreira na empresa;
- as metas, estratégias, táticas e estrutura organizacional estão alinhadas com a ideologia da empresa.

Nas empresas visionárias, a ideologia-chave é o fator dominante. É o fator condicionante de todas as atividades desenvolvidas, sistemas, procedimentos, modelos e propostas de mudanças, bem como da atitude e comportamento de todos os funcionários, assim como o fator determinante da cultura organizacional vigente.

Além da ideologia (cultura forte), os autores definem outras características das empresas visionárias:

- desenvolvimento de projetos e metas arriscadas;
- o conceito de inovação contínua é institucionalizada em seus valores e hábitos (as empresas visionárias inovam em processos e produtos, investem fundamentalmente no aprimoramento – pesquisa e desenvolvimento –, no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, incentivam a experimentação e têm total abertura de novas idéias e tecnologias).

AS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS INOVADORAS



http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_37/inovacao_valor.php?

Os especialistas Renée Mauborgne e W. Chan Kim, professores do European Institute of Business Administration (INSEAD), em Fontainebleau, na França, identificaram três critérios que são os principais fatores de sucesso das empresas inovadoras:

- utilidade para o comprador (gerar a mais alta utilidade para o cliente);
- estrutura de custos a mais baixa possível (uma estrutura de custos baixa);
- precificação estratégica (como consequência dos custos baixos, ter preços competitivos).

Para os autores, a empresa inovadora deve atender aos três requisitos.

Para Mintzberg (2001), as empresas inovadoras são aquelas que apresentam uma configuração estrutural peculiar e que reúnem especialistas em equipes de projeto *ad-hoc* (equipes temporárias).

A estrutura é altamente orgânica, com pouca formalização de comportamento e cargos especializados. São empresas altamente flexíveis que atuam em ambientes dinâmicos e complexos.

Segundo ele, as organizações inovadoras podem assumir duas formas básicas: a adhocracia operadora e a adhocracia administrativa.

A primeira – adhocracia operadora – inova e resolve problemas diretamente em nome de seus clientes. Normalmente trabalham sob contrato. São exemplos: empresas de consultoria, agências de propaganda e fábricas de protótipos de engenharia.

A segunda forma – *adhocracia administrativa* – compreende aquelas empresas que realizam projetos para si próprias, como, por exemplo, as empresas petrolíferas.

O caso Nokia

O grupo finlandês surgiu em 1967. Em 1992, após ter um prejuízo de US\$ 200 milhões, reformulou seu processo de inovação: reestruturou a área de pesquisa e desenvolvimento e colocou seus engenheiros em contato com os clientes finais e com as realidades do mercado. Seus investidores valorizam a inovação acima de qualquer outro fator, e as empresas baseiam seu crescimento em novos produtos, serviços e maneiras de fazer negócios recebem um valor extra pela inovação.

A empresa inovadora destaca-se pela mudança em seu modelo de negócios, produtos, serviços e, sobretudo, sua cultura organizacional.

Tudo começou quando, em 1992, Jorma Ollila tornou-se o presidente da Nokia e definiu o novo foco de negócio da empresa de telecomunicações (até 1989, a Nokia era uma empresa que fabricava televisores). Em 1998, a empresa se tornou o principal fabricante de aparelhos celulares do mundo. No ano seguinte, duplicou suas vendas e obteve 30% de participação no mercado.

Hoje, a Nokia é a maior fabricante de telefones celulares do mundo, e a maior companhia da Europa por capitalização de mercado. Ollila e sua alta direção conduzem uma companhia que é capaz de "crescer, ser global, manter sua agilidade e ser rápida ao mesmo tempo". (http://www.institutomvc.com.br/melhor3RH/criando_org.htm)

Mas a inovação que começou na definição do foco não para por aí. Seus aparelhos celulares ganharam um novo *design*, com detalhes e formatos inovadores. Esse trabalho é feito por todos os seus empregados e não apenas pelo pessoal de P&D. A empresa é horizontalizada. Não tem hierarquias rígidas. O trabalho é feito por equipes.

No início dos anos 1990, a empresa assumiu a liderança do telefonema digital sem fio.

É fácil perceber que a Nokia inovou em quatro dimensões: o foco no negócio, o desenvolvimento da tecnologia e a criação de uma cultura participativa.

De acordo com as características das empresas inovadoras definidas por Kim e Mauborgne, os produtos da Nokia criam utilidade

para o seu cliente (*design* arrojado, fácil de carregar, múltiplas funções, novos formatos e muitos detalhes) e, além disso, seu preço é relativamente baixo (sobretudo os modelos de menor custo).

A empresa, ao criar equipes de trabalho em contato diretamente com os clientes, adotou um novo modelo de estrutura (adhocracia operadora), mais flexível, dinâmica, autônoma e descentralizada.

E também criou uma cultura organizacional que estimula todos os empregados a participarem do processo de inovação empresarial. A inovação não está apenas no departamento de pesquisa e desenvolvimento, mas em toda a empresa.

AVALIANDO OS RESULTADOS DA CRIATIVIDADE NA EMPRESA

Kao (1996) propõe um processo de auditoria da criatividade na empresa baseado nos seguintes fatores:

- Fator 1: resultados da criatividade (qual é o valor dos ativos criativos da empresa, por exemplo, equipamentos especiais, pessoas, arquitetura; qual a proporção das receitas que vêm de produtos com idade inferior a um ano de lançamento no mercado? É inferior a 5 anos?).
- Fator 2: créditos pela criatividade (quem realizou as iniciativas mais criativas? Quem as apoiou?).
- Fator 3: ocasiões criativas (ocorreram espontaneamente ou foram produto do uso de alguma técnica, como *benchmarking*?).
- Fator 4: sistema de suporte à criatividade (como é o desenho do ambiente de trabalho? Há espaços especiais para socialização? Existe uma cultura organizacional de estímulo à criatividade? São realizadas ações pedagógicas –, por exemplo, treinamentos, exercícios etc.? Há premiações especiais para as pessoas criativas?). Há sistemas de informática de suporte?
- Fator 5: pessoas (como a empresa desenvolve e quais os resultados obtidos em suas ações de captar, atrair, desenvolver e reter talentos? Quem é o responsável pelo recrutamento? É apenas a área de recursos humanos?).
- Fator 6: capital criativo (quais os sistemas existentes para gerar idéias criativas, armazená-las e protegê-las? Como são recompensados os responsáveis por essas idéias?).

Assim, o processo de gestão da criatividade na empresa é avaliado com base nesses seis fatores, conforme figura a seguir:

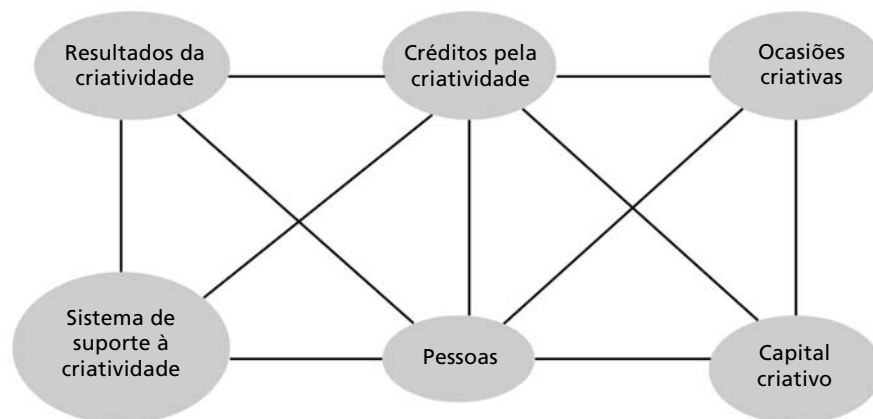


Figura 29.1: O modelo de avaliação da criatividade na empresa.

Atividade 4

Utilize esse modelo para analisar o processo de gestão da criatividade em sua empresa. Ou, se assim o desejar, na empresa de algum colega ou parente (faça para ele algumas das perguntas referentes aos fatores descritos anteriormente) e identifique, a seguir, os seus pontos fracos e fortes.

Comentário

Vamos dar como exemplo o CEDERJ. Seus pontos fortes são os resultados (que foram avaliados mediante às excelentes notas obtidas pelos alunos e os altos índices de aprovação); as pessoas (professores das melhores universidades do Estado do Rio de Janeiro que atuam como coordenadores, conteudistas, tutores, bem como a equipe de revisão, diagramação, vídeo e gravação, ilustração, todos muito criativos); os sistemas de suporte (as atividades desenvolvidas por todos os setores do CEDERJ que estimulam os professores-conteudistas a serem criativos em seus textos e gravações); e o capital criativo (publicações, ilustrações, gravações muito criativas).



CONCLUSÃO

As teorias e modelos sobre gestão do binômio criatividade-inovação surgiram no bojo da revolução da informática e no despertar da nova Era do Conhecimento.

As empresas, diante de um ambiente complexo e pródigo em mudanças disruptivas, sobretudo de natureza tecnológica, estavam diante de um grande desafio: inovar para crescer, inovar para sobreviver.

Essa escola trouxe uma grande contribuição para o pensamento administrativo. Juntamente com as teorias e modelos de gestão do conhecimento e do capital intelectual, as contribuições teóricas e práticas que analisamos nessa aula, constituíram o alicerce sobre o qual as novas empresas se desenvolveram e as antigas corporações modernizaram-se.

Atividade Final

Luxo ou criatividade?

Tudo começou com Joãozinho Trinta e suas idéias inovadoras que transformaram a Beija-Flor de Nilópolis em uma autêntica escola-campeã. Depois, surgiu Rosa Magalhães, que levou a Imperatriz Leopoldinense a obter diversos títulos de campeã.

Agora é a vez de Paulo Barros, famoso por suas mais recentes proezas: os carros-vivos da Unidos da Tijuca (os celebrados DNA e Homem de Lata) e, no carnaval de 2007, já na Viradouro, a bateria vestida com peças de xadrez em cima de um carro alegórico que representava um tabuleiro de xadrez.

Apesar do belíssimo desfile, a Viradouro com o enredo “A Viradouro vira o jogo”, empolgou o povão na avenida e a mídia, em geral. Mas foi massacrada pelos jurados. Foi a vitória do luxo sobre a criatividade, do carnaval clássico sobre o carnaval criativo e ousado.

Apesar de suas idéias geniais, Paulo Barros nunca levou suas escolas ao título de campeãs do carnaval. Obteve dois vice-campeonatos e, no carnaval de 2007, um amargo 5º lugar.

Indignado com o resultado das apurações, o criativo carnavalesco fez um desabafo: “Tentamos quebrar um conceito predeterminado de que o desfile tem

de ser baseado no luxo, mas os julgadores são resistentes" (Álvaro Costa e Silva e Renato Grandelle, "Ousadia que acaba em frustração", *Jornal do Brasil*, 25.02.2007, p. A-22).

Assim, Paulo Barros colocou em questão a primazia do luxo sobre a ousadia e a criatividade. Desde os tempos de Joãozinho Trinta, o luxo vem se impondo como uma categoria dominante nos desfiles das escolas de samba. E parece que, em 2007, prevaleceu e impôs-se mais uma vez como critério dominante no julgamento dos jurados.

Um dos jurados justificou sua nota afirmando: "Ele (Paulo Barros) confundiu criatividade com bizarrice e quis chamar atenção da mídia". Um outro carnavalesco entrou na polêmica e disse: "A inovação não pode tirar da linguagem consolidada as suas principais características".

Encerrando a polêmica, Paulo Barros apenas confidenciou aos repórteres: "Em 2008, farei um desfile clássico. Chega de inovações" (Natasha Neri, "O desabafo do discípulo de Joãozinho Trinta", *Jornal do Brasil*, 25.2.2007, p. A-23).

Por que o carnavalesco Paulo Barros, apesar da sua criatividade e ousadia, mais uma vez não garantiu à escola o título de campeã?

Resposta Comentada

Paulo Barros foi muito criativo em seus desfiles, pois idealizou um novo tipo de carro alegórico, com alegorias vivas (o DNA da Unidos da Tijuca em 2004); uma nova vestimenta da porta-bandeira, com saia justa em forma de uma roleta de jogo, que, ao rodar na avenida, projetava fogos de artifício e a bateria em cima de um carro alegórico (Viradouro/2007).

Mas cometeu um erro grave – infringiu os cânones do desfile – a supremacia do luxo no desfile e a preservação de alguns tradicionalismos, como, por exemplo, a bateria no chão, a indumentária clássica da porta-bandeira. No entanto, seu poder de criatividade foi tão grande que desafiou os critérios de julgamento da comissão julgadora do desfile.

Seu maior legado foi criar a seguinte polêmica: carnaval clássico, baseado no luxo e obedecendo aos critérios rígidos de julgamento, ou carnaval ousado, criativo e inovador, apostando na subversão de conceitos e critérios de julgamento.

Suas inovações foram do tipo disruptivas e não incrementais (luxo, com mais luxo), daí as resistências e os riscos que cometeu.

A Liga das Escolas de Samba – LIESA, ao insistir com seus critérios rígidos nos quesitos alegoria, harmonia, coreografia etc., não aceitou a ousadia do carnavalesco. Sua escola não foi campeã, mas Paulo Barros e a Viradouro foram os verdadeiros campeões do carnaval de 2007.

No mundo dos negócios, isso também acontece. Empresas e executivos desaprovam produtos e serviços inovadores, que, por iniciativa de alguns presidentes visionários, vão para o mercado e são aprovados pelos clientes e tornam-se grandes sucessos.

RESUMO

As teorias e modelos aqui estudados podem ser divididos em duas vertentes básicas: o estudo do pensamento criativo e do exercício da criatividade nas organizações, e o estudo e análise do processo de gestão e inovação empresarial, bem como o perfil das empresas inovadoras.

É uma escola de muitas contribuições teóricas e com uma produção intelectual invejável (livros, artigos em revistas especializadas e *papers*). Os estudiosos dessa escola trouxeram novos enfoques à gestão da criatividade e inovação nas empresas e nos negócios.

No âmbito dos estudos da criatividade, devem ser destacadas as idéias revolucionárias de Edward de Bono e John Kao. Quanto aos estudos de inovação, é extensa a lista de teóricos que contribuíram enormemente com suas idéias para a busca de soluções que demandem das empresas uma postura criativa e inovadora permanentes nos dias de hoje.

Muitos desses autores ainda não tiveram seus livros traduzidos para o português e continuam inéditos em nosso país. Mas é apenas uma questão de tempo. A importância de suas idéias nos impõe um senso de urgência incomum.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Vamos para nossa última aula, a etapa final da nossa viagem e nossa incursão proveitosa e estimulante no mundo dos negócios e da administração. O seu tema é a empresa digital/a corporação virtual.

A corporação virtual e os novos modelos organizacionais e de gestão empresarial

AULA 30

Meta da aula

Apresentar as principais características da empresa virtual e as dos demais modelos organizacionais que a precederam.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 definir virtualidade;
- 2 classificar entidade e empresa virtuais;
- 3 analisar a estrutura e o funcionamento de uma empresa virtual;
- 4 conhecer as diversas estratégias utilizadas pelas empresas virtuais e os modelos organizacionais que lhes deram origem.

Pré-requisitos

Para melhor entender esta aula, você deve ler a Aula 12, sobre gestão contemporânea e os novos desenhos organizacionais de Peter Drucker, e a Aula 18, que aborda a teoria da contingência.

INTRODUÇÃO

Você e o mundo digital

Nicholas Negroponte, autor do livro *Vida digital*, publicado em 1995, desenvolveu o conceito de demografia digital, dividindo a sociedade em três segmentos distintos: os usuários jovens, 100% digitais; as pessoas com mais de 65 anos, à margem da digitalização; e os desamparados digitais.

Negroponte (2001, p. 11) afirma que “nos Estados Unidos há um grande grupo de usuários jovens, com mais de 15 anos, que poderíamos chamar de 100% digitais. Eles usam o computador e navegam na internet como peixes na água”. Dominam totalmente a tecnologia da Informática, estão conectados ao mundo digital e utilizam a internet em todas as suas transações, pesquisas e opções de lazer e entretenimento.

Os idosos com mais de 65 anos têm disponibilidade de tempo, mas, em sua maioria, não utilizam os meios digitais.

E, finalmente, os desamparados digitais, que, segundo o autor:

São os que não entraram no processo de digitalização. Encontram-se nessa situação não por preguiça ou falta de recursos, mas porque, simplesmente, chegaram ao mundo no momento errado. Talvez seus interesses sejam diferentes ou sua visão de mundo não permita incluir tão facilmente a tecnologia na vida cotidiana (2001, p. 11).

Para ele, esse é o segmento mais numeroso. “Eles dirigem escolas, empresas e até nações.” E conclui: “Aí poderia estar a causa da lentidão de alguns avanços.”

Como você se enquadra nessa classificação: você é um jovem 100% digital? Ou um desamparado digital? Ou ainda uma pessoa à margem do mundo digital?

O QUE É VIRTUAL: ELEMENTO-CHAVE DA EMPRESA VIRTUAL

A palavra virtual vem do latim medieval *virtuale*, ou *virtualis*; é o que existe como faculdade, porém sem exercício ou efeito atual; é o que não existe como realidade, mas sim como potência ou faculdade; é o que é suscetível de se realizar, potencial, possível; é o que existe a outro, podendo fazer as vezes deste, em virtude ou atividade; é o que está predeterminado e contém todas as condições para sua realização.

- É algo que, embora não exista estritamente, existe em efeito.
- É algo que está tão próximo da verdade que, para a maioria dos propósitos, pode ser considerado como verdadeiro.
- É algo que existe em essência ou efeito, embora não seja formalmente reconhecido e admitido como tal.
- É algo cuja existência só pode ser inferida por uma evidência indireta.

Pierre Lèvy, em seu livro *O que é virtual* (1996), apresenta a seguinte definição para virtual: “complexo problemático, o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um acontecimento, um objeto ou uma entidade qualquer, e que chama um processo de resolução, a atualização”.

Para Lèvy, o virtual compreende a possibilidade de identificar e analisar problemas, tendências e forças de uma determinada situação, acontecimento, objeto em entidade qualquer.

É, nesse aspecto, que o virtual não pode prescindir da tecnologia de Informática e do uso de construções mentais.

Em outro livro, *Cibercultura*, Lèvy apresenta três sentidos de virtualidade:

- um sentido técnico, ligado à Informática;
- um sentido de uso corrente e de senso comum (associado à irrealidade);
- um sentido filosófico (o que existe em potência e não em ato).

Virtual: é aquilo que é mediado ou potencializado pela tecnologia, produto da externalização de construções mentais em espaços de interação cibernética.

Virtualidade: qualidade de entidade que denota seu grau de extrapolação do concreto; ou grau de rompimento com as formas tradicionais de ser e acontecer, usualmente associadas às extensões tecnológicas.

Através da tecnologia de comunicação e informação (computadores, softwares, redes de comunicação eletrônica, redes digitais de serviço, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados etc.), surge o virtual. Seu produto são as entidades virtuais.

ENTIDADES VIRTUAIS

As entidades virtuais são construções que surgem em decorrência da aplicação de tecnologias específicas e de novos modelos cognitivos de interação.

São as seguintes as categorias de entidades virtuais:

- I. produtos, disposições ou construções tecnológicas que objetivam ampliar serviços tradicionalmente oferecidos de outra forma. São exemplos: as universidades, as bibliotecas e as lojas virtuais;
- II. produtos, disposições ou construções tecnológicas que prescindem de interação humana posterior para surtirem efeito ou atingirem objetivos. São exemplos: inteligência, processamento, memória, realidade, redes, animais e corpo virtuais;
- III. produtos, disposições ou construções tecnológicas que possibilitam e ampliam a interação humana e que existem enquanto houver atores humanos (ou robóticos com comportamento similar) utilizando-se deles. São exemplos: bate-papo, mensagens, relacionamentos, operações médicas virtuais;
- IV. produtos, disposições ou construções tecnológicas baseadas em técnicas que possibilitam e ampliam a interação humana, criando contextos culturais e cognitivos que transcendem os atores do momento. São exemplos: mundo e comunidades virtuais;
- V. disposições de pessoas, grupo de pessoas e de processos que rompem com, ou extrapolam, as formas tradicionais de ser das entidades. São exemplos: trabalho e organizações virtuais.

A empresa virtual pertence à quinta categoria de entidades virtuais.

Atividade 1

O Orkut (www.orkut.com), criado em 2004, é um *site* de relacionamento pessoal mantido pelo Google, com o objetivo de ajudar seus membros a criar novas amizades e manter outras já existentes. Seu nome vem do nome de seu criador, o engenheiro turco Orkut Büyükokten, da Google.

Cada usuário pode expor um perfil que se compõe de três partes: social, profissional e pessoal, podendo ter um grupo de amigos que alcance, no máximo, a 1.000 pessoas. Os amigos podem ser classificados como: desconhecido, conhecido, amigo, bom amigo e

Que tipo de entidade virtual caracteriza o Orkut?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines, typical of notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

As comunidades virtuais são agregadores sociais que surgem da rede (internet). São novas formas de comunidades, agrupamentos humanos que surgem no ciberespaço por meio da comunicação mediada pelas redes de computadores. Seus principais objetivos são a difusão do conhecimento e a interação entre os participantes. Portanto, o Orkut é uma entidade virtual do tipo II, pois seu papel possibilitar e/ou ampliar a interação humana.

Com o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e de Comunicações, o mundo do trabalho e das organizações tem sofrido grandes transformações.

CEDERJ 263

O trabalho funcionalizado, dividido em tarefas, burocrático, baseado em descrições restritas de cargos, com competências e responsabilidades rigidamente definidas, deu lugar a um novo tipo de trabalho: o teletrabalho.

O teletrabalho consiste em usar a informação como elemento central do trabalho, e não mais da tarefa. A informação é levada aos trabalhadores em vez de levar os trabalhadores ao trabalho.

A presença física do trabalhador no local de trabalho não é mais necessária. O trabalho tornou-se desterritorializado e desprendido do tempo do “aqui e agora”, uma atividade periódica, fora do escritório central, sendo feito em casa ou num centro de teleserviço.

Conceito de teletrabalho

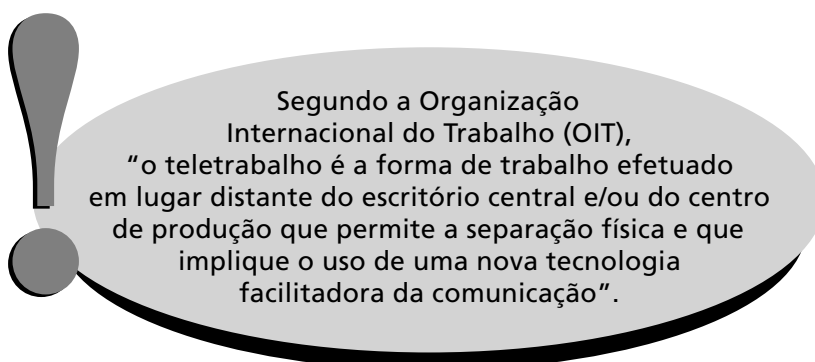
É considerado uma característica importante da virtualização organizacional. Inclui noções de trabalho independente, alternado, móvel e telecooperativo. Ocorre quando as Tecnologias de Informação e o computador são utilizados para a realização do trabalho longe da sede da empresa e, com isso, altera a noção de espaço da organização.

Origem do teletrabalho

Termo utilizado pela primeira vez em 1973, por Jack Nilles, referindo-se ao uso da tecnologia para evitar o deslocamento dos empregados de uma empresa, possibilitando, assim, trabalhar a distância.

(www.crasp.com.br)

Mas não pense que qualquer trabalhador possa transformar-se num teletrabalhador. Lembre-se de que o teletrabalho não é para todos nem para todas as tarefas.



Atividade 2

Uma difícil opção: trabalho ou teletrabalho? O desabafo de Teletério

Teletério gostou das mudanças introduzidas pela alta administração da Valeted Indústria e Comércio, onde ocupa o cargo de diretor administrativo e de vendas. A partir de agora, seus vendedores realizarão seu trabalho de outra forma. Todos, de posse de seus *laptops*, vão visitar clientes, registrar pedidos, acompanhar entregas e vendas e emitir relatórios.

No primeiro mês, tudo correu muito bem. Teletério, sentado à sua mesa, recebia os relatórios dos vendedores, analisava seu conteúdo e tomava as decisões necessárias. Contudo, algo o incomodava. Sentia-se solitário; confessou a seu amigo Cleto, diretor financeiro, que sentia falta das reuniões, da presença de todos, de quando existia o contato, o “olho no olho”. Agora, era virtual.

No segundo mês, Teletério mudou as regras e agendou reuniões semanais. Ainda não satisfeito com os resultados, programou reuniões diárias.

Em outra conversa informal com seu amigo diretor, Teletério desabafou, dizendo que não confiava naqueles dados. Por isso, exigiria o cumprimento de, no mínimo, trinta horas semanais. Há vendedor que envia relatório, registrando visita a três ou quatro clientes por dia! “Você acha que eu vou acreditar nisso? A partir de agora, eles vão ter de provar isso para mim. Vou exigir comprovantes de despesas com táxis, combustível, passagens e tudo mais. Teletrabalho nada, eu quero é trabalho mesmo!”

Como você analisaria o comportamento de Teletério ao gerenciar o teletrabalho dos membros de sua equipe de vendas?



Resposta Comentada

Teletério é tipicamente um daqueles gerentes que não perceberam as novas formas de organização do trabalho que surgiram com o teletrabalho. Manteve o seu estilo de supervisão direta (presença física) e centralizada, exigindo cumprimento de horários e presença física de seus vendedores em reuniões. Demonstrou não ter confiança nos membros de sua equipe e, além disso, manteve seu foco no controle das horas e do tempo de trabalho, e não no desempenho.

No teletrabalho, o tempo é flexível; deve reinar a confiança recíproca e os trabalhadores se autogerenciam.

Nos Estados Unidos, em 1985, onze milhões de pessoas realizavam trabalho em casa. Esse número subiu para 55 milhões em 1997. Hoje, 60% da força de trabalho americana estão na área da informação, dos quais 90% não têm, provavelmente, razão alguma para ir ao trabalho. Em 2003, aproximadamente 130 milhões de empregados no mundo estavam envolvidos com acesso remoto – um crescimento de 45% a cada ano.
(www.crasp.com.br)

Outro fator que alavancou a virtualização das atividades empresariais foi a internet, que se tornou uma mídia confiável e relevante para as empresas em suas interações com os diversos públicos-alvos e parceiros.

As empresas usam a internet para efetuar negócios e realizar tarefas do empreendimento. Para fazer transações de negócios diretamente, gerir um dinâmico *portfolio* de relacionamento de forma a atender e coordenar seus ativos ou, ainda, entregar aos clientes produtos com valores agregados (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1998).

O novo conceito de corporação virtual permite que clientes, fornecedores, funcionários e parceiros do negócio façam transações, via internet, por meio dos sistemas da empresa, como, por exemplo, *supply chain* (cadeia de suprimentos) e ECR – Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente do Consumidor).

A internet no Brasil

A World Wide Web – www (grande rede mundial) – chegou ao Brasil em 1995, quando a Embratel lançou um serviço de acesso comercial à internet. Em seguida, o Ministério da Ciência e Tecnologia criou o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), para fins de registro de domínios.

Em junho de 2006, 13,4 milhões de brasileiros usaram a internet, predominantemente por meio de banda larga, o que equivale a cerca de 70% (MENDONÇA, 2006).

Produto virtual

- É aquele que é produzido instantaneamente e sob medida, em resposta à demanda do cliente (DAVIDOW; MALONE, 1993).
- É aquele que pode estar disponível a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer variedade, sendo produzido graças ao processamento das informações, à dinâmica organizacional e aos sistemas de fabricação (www.empresafamiliar.com.br).

Vitrine virtual

São empresas que dispõem de *homes pages* na internet com catálogos de produtos, suas fotos e preços.



(www.empresafamiliar.com.br)

OS SITES: MODELOS DE ENTIDADES VIRTUAIS

Os *sites* são domínios da *web* acessados diariamente, por milhões de pessoas em busca de informações, produtos, serviços, momentos de diversão, contatos, viagens, visitas etc.

Comparamos livros na Amazon, passagens de avião na Easyjet e Ryanair, ingressos para teatro e cinema *online* como se fosse a coisa mais natural do mundo. Verificamos, na rede, os horários de funcionamento dos museus ou visitamos seus acervos. Checamos definições e ortografias em dicionários [...]. Tudo isso é fato consumado hoje (NAUGHTON, 2006).

Foi no bojo dessa onda de acesso que surgiram verdadeiras corporações virtuais, como alguns exemplos a seguir:



A FORMAÇÃO DE REDES: A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DA EMPRESA VIRTUAL

As redes demandam uma nova lógica, uma nova maneira de ver o mundo, que se traduz na percepção de uma nova realidade denominada realidade virtual.

Essa nova realidade é pertinente ao ciberespaço (espaço das comunicações por redes de computação). E o que são redes? São sistemas constituídos pela interligação de computadores com o objetivo de comunicação, compartilhamento e intercâmbio de dados.

Podemos dizer, então, que a realidade virtual é algo que existe, mas não é palpável, não existe como categoria conhecida, está fora do mundo objetivo a que estamos acostumados. Assim, a realidade virtual, criada pela linguagem da rede, é real, mas não tangível; é de natureza experimental, emocional.

E quais as conseqüências do surgimento desse contexto de redes e de realidade virtual para as empresas?

Para Nóbrega (1996), autor do livro *Em busca da empresa quântica*, a principal conseqüência é “a morte do produto, da coisa objetiva” e o surgimento da primazia da relação e do processo. Ele conclui:

O produto passa a ser definido por uma relação ocorrendo num espaço de relacionamento. O produto vira uma experiência. O produto se torna desimportante nesse novo contexto. O que interessa é a qualidade das relações que se estabelecem.

Para o autor, as redes pressupõem a substituição da interação física entre o comprador, o vendedor e o produto (o *market place*) pelo *market space* – um espaço de transação *online*, que tem as seguintes características:

- “o contexto da transação é diferente: a informação sobre os carros substitui os carros propriamente ditos;
- o contexto no qual ocorre a transação é outro: um leilão eletrônico, em tela de computadores, substitui o leilão face a face;
- a infra-estrutura que possibilita a transação é diferente: linhas de comunicação e computadores substituem os estacionamentos de veículos”.

A segunda consequência para as empresas é a primazia da informação, como elemento vital desse novo espaço de transações (o *market space*). E esse novo espaço é a realidade virtual, na qual os clientes obtêm informações sobre o produto, compram-no de forma diferente e o recebem de forma diferente.

A terceira consequência é a redução significativa dos custos e o aumento dos lucros.

Em seguida, Nóbrega define as principais características da empresa virtual:

- arquitetura de relacionamentos que se estende sempre mais para fora de si mesma, para clientes e fornecedores;
- é um processo, e não um lugar;
- seus funcionários estão em qualquer lugar; sua maior capacidade é integrar muitos bancos de dados e construir arquiteturas de comunicação que permitam a boa fluência da informação;
- a capacidade-chave (competência essencial) da empresa virtual consiste em gerar valor para quem compra;
- redefine-se ao estender sua rede de relacionamentos para fora de suas fronteiras físicas, envolvendo todos os seus agentes e parceiros (fornecedores, clientes, prestadores de serviços, governo, comunidade, acionistas etc.);
- é um organismo flexível, adaptativo, que aprende em conjunto e evolui;
- sua inteligência principal está na capacidade de transformar dados em informações; é uma fábrica de informações;
- é a empresa que vai muito além do produto físico; cria valor, significados, promove relacionamentos.

A TEORIA DAS REDES DE NEGÓCIOS

Don Tapscott (2001), autor de diversos livros sobre a teoria da redes, dentre eles *Economia digital*, *Mudança de paradigma*, *Geração digital*, *Plano de ação para uma economia digital*, definiu quatro padrões de redes de negócios:

- agora – redes que reúnem compradores e vendedores para fins de negociação; são exemplos os *sites* de barganha na internet;

- licença e franquia – redes lideradas por uma empresa que detém a marca, desenvolve o modelo de negócios, define os produtos e serviços e fixa preços; são exemplos as redes de franquias;
- aliança – são redes que envolvem diversas organizações; são exemplos os programas de milhagem;
- cadeia de valor – são redes altamente integradas que reúnem fornecedores, fabricantes, distribuidores, provedores de serviços; são exemplos as redes que envolvem as empresas pontocom e seus distribuidores.

Surge uma nova empresa

Don Tapscott prevê um novo futuro para as empresas e aponta riscos para aquelas que digitalizarem a gestão e as operações.

O autor preconiza um novo modelo de empresa – a organização em rede –, compatível com os novos desafios da economia digital.

O modelo antigo de empresa, com a hierarquia de comando e controle que teve origem séculos atrás, já não funciona nada neste novo ambiente. Esse esquema burocrático, que divide o mundo em governantes e governados, cria resistência à mudança e faz com que as decisões sejam lentas. Hoje, necessitamos de modelos diferentes, intercomunicantes, que levam à criação de comunidades de negócios, e nos quais haja cooperação, gestão do conhecimento, trabalho em equipe, busca de alto desempenho.

Em 1994, Kevin Kelly, editor fundador da revista *Wired Magazine*, lançou o livro *Fora do controle (Out of control: the new biology of machines, social systems and the economical world)* e propôs a criação de uma nova lógica – a biológica – para a formatação da nova empresa.

É a lógica da complexidade dos sistemas vivos das redes, das comunidades ecológicas, das economias, dos prados, das campinas. E, naturalmente, das empresas também.

Nóbrega (1996) define as redes virtuais enfatizando seu caráter descentralizador e a possibilidade de multiplicação de conexões e de ações.

Penzias (1996), autor do livro *Harmonia digital (Digital Harmony: business, technology and life after paperwork)*, também propõe um novo tipo de organização, centrada em redes:

Em um passado muito distante, imperava a organização hierárquica. Tudo era muito subdividido, com as funções bastante distribuídas e alguém no topo da administração fragmentando as coisas sem parar. A comunicação era vertical e apenas as pessoas responsáveis pelos setores conversavam. [...] organizações hierárquicas, tecnologias mecânicas e economias de escala caminhavam de mãos dadas.

Penzias (1996) desenvolveu o conceito de empresa expandida, ou seja, uma empresa cujas redes se expandem além de suas fronteiras.

Na empresa expandida, a terceirização já não será difícil. Como as transações terão um custo menor, as pessoas procurarão criar uma oferta de subcomponentes. Alguns serão feitos na empresa e outros, terceirizados. Dessa forma, a empresa expandida precisará se comunicar com um conjunto maior de empresas, indo além das fronteiras corporativas.

Em seguida, define os quatro tipos de redes:

- Internet – é um conglomerado de redes que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados.
- Intranets – são as redes criadas nas grandes corporações para a troca de informações dentro da própria empresa.
- Extranets – são as redes das grandes corporações criadas com o objetivo de executar transações comerciais com fornecedores e outras empresas.
- Sohonet – rede proveniente do mercado *soho* de pequenos escritórios: os *small offices* e os *home offices*.

http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/edicoes/numero_11/entrevista_lico.php?



Atividade 3

A Microlins é uma rede de franquia de escolas profissionalizantes que atua em todo o país. Hoje, são mais de 670 unidades, com cerca de trezentos mil alunos, dois milhões de alunos já formados e dez mil colaboradores.

Em cada unidade, a empresa oferece diversas modalidades de cursos profissionalizantes direcionados para o mercado de trabalho. Reconhecida como empresa franqueadora de excelência pela Associação Brasileira de Franchising – ABF –, está entre as dez maiores franqueadoras do país.

Qual o tipo de rede integrada pelas escolas profissionalizantes Microlins?

Resposta Comentada

O sistema de franquia é uma metodologia de expressão utilizada por uma empresa (empresa franqueadora) que detém o know-how de um negócio e possui uma marca forte e conhecida no mercado e também um histórico de sucesso em seu setor de atividades.

Segundo a Associação Brasileira de Franchising, é um sistema no qual alguém (franqueador) autoriza um terceiro (franqueado) a explorar os direitos de uso da marca, os direitos de distribuição do produto e/ou serviços em um mercado definido e os direitos de utilizar um sistema de operação e gestão de um negócio de sucesso.

A Microlins e seus franqueados constituem o padrão de rede de licença e franquia.

UM ESTUDO DA VIRTUALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ferreira et al (1998) definem o virtual como “algo que se pode ver ou perceber, mas não é palpável” – ou seja, o virtual não é constituído por matéria, mas existe.

E afirmam que a virtualização organizacional deve ser analisada sob dois aspectos: o do cliente e o da empresa.

A virtualização, sob a ótica do cliente, significa um atendimento instantâneo aos seus desejos: a empresa parece existir a qualquer hora, em qualquer lugar, potencialmente pronta para atendê-lo.

Do ponto de vista da empresa, a virtualização significa o uso da Tecnologia da Informação para desenvolver o negócio.

A primeira empresa virtual

O primeiro conceito de organização virtual no mundo foi desenvolvido pela Dell Computers, que permitiu que os clientes montassem computadores com os acessórios (teclados, tamanho de telas, configurações etc.) que desejassem.



(www.crasp.com.br)

Vejamos alguns conceitos de empresa virtual:

- É uma organização fundamentalmente orientada ao consumidor, capaz de responder às necessidades deste de uma forma particular, e extremamente eficaz em termos de tempo e custo (DAVIDOW; MALONE, 1992).
- É uma rede temporária de companhias independentes – fornecedores, consumidores, mesmo rivais – ligadas por Tecnologias de Informação para partilhar competências, custos e acesso aos mercados uns dos outros. Não possuem nem escritório central nem organograma. Não têm hierarquia, nem integração vertical (BYRNE, 1993).
- É a empresa cujos processos-chave são subcontratados a outros fornecedores (SME, 1993).
- É uma organização/empresa tipo rede (ou rede de empresas/global), integrada globalmente, dinamicamente reconfigurável, partilhando recursos e/ou informações, habilitações, competências essenciais, mercado e outros recursos e processos, configurada (ou constituída), integrada como uma aliança temporária (ou rede) para explorar as janelas de oportunidades de mercado, em mudança rápida, apresentando as características principais de agilidade, virtualidade, distributividade e integrabilidade (PUTNIK, 2000).

O PERFIL DA EMPRESA VIRTUAL E A ANÁLISE COMPARATIVA: EMPRESA VIRTUAL X EMPRESA TRADICIONAL

Putnik et al (2005) realizaram uma análise comparativa entre a empresa virtual e a empresa tradicional, com base em diversos critérios:

Critério	Empresa tradicional	Empresa virtual
Número de produtos por empresa	Multi	Um
Fluxo de produtos através da empresa	Sim	Não
Dinâmica da reconfiguração da organização	Nenhuma	Sim
Tempo de vida da empresa	Longo	Curto
Estabelecimento de redes entre empresas	Reduzido	Elevado
Custos de transação associados à reconfiguração da organização	Elevado	Reduzido
Garantia e gestão da confiança	Reduzido	Elevado
Tempo de reconfiguração da organização	Elevado	Reduzido
Fluxo da empresa através do produto	Nada	Sim

Quadro 30.1: Análise comparativa entre empresa tradicional e empresa virtual.

A maior diferença entre ambos – empresa tradicional e virtual – está na dinâmica da reconfiguração da organização. A empresa virtual está sempre moldando sua configuração às demandas do mercado (inovação e criatividade permanentes, aliadas à agilidade, à flexibilidade). Na empresa tradicional, inexistente tal reconfiguração, pois seu modelo é rígido, burocrático, inflexível e lento para as mudanças.

Uma outra diferença diz respeito ao fluxo operacional; na empresa virtual, predomina o fluxo da empresa através do produto (cada empresa produz parte do produto ou fornece informações específicas); na empresa tradicional, prevalece o fluxo de produtos através da empresa (cada departamento da empresa realiza sua função).

AS PRINCIPAIS ABORDAGENS

Strausak (1998, p. 11) apresenta duas abordagens para se definir organizações virtuais:

- 1^a) a visão da organização virtual como vivência da Tecnologia de Informação e Comunicação;
- 2^a) a visão da organização virtual como uma rede de empresas.

A primeira abordagem diz respeito às empresas que, para interagir e conduzir seus negócios, fazem mais uso das Tecnologias de Informação e Comunicação do que da presença física. São, portanto, empresas virtuais aquelas organizações cujas estruturas e processos são amplamente reconfigurados pelo uso intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação, com o objetivo de interagir com seus clientes, fornecedores e demais parceiros e de realizar seus negócios.

De acordo com essa abordagem, as organizações virtuais apresentam as seguintes características:

- utilizam intensivamente as Tecnologias de Informação e comunicação para interagir e conduzir seus negócios (domínio da informação em tempo real);
- tornam-se não-presentes, desterritorializam-se;
- priorizam controle de resultados, e não de processos;
- inserem-se em suportes físicos;
- enfatizam os relacionamentos;
- seus clientes podem contatá-las onde quer que estejam, caso tenham acesso a um computador e a um *modem*;
- utilizam uma nova lógica organizacional, que privilegia a virtualidade;
- utilizam o teletrabalho e uma cultura de telecooperação, cooperação e trabalho de equipe;
- propiciam o surgimento do trabalhador do conhecimento.

A TEORIA DOS VETORES DE VIRTUALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: O MODELO DE VENKATRAMAN E HENDERSON

VenKatraman e Henderson (1998, p. 40) desenvolveram um modelo no qual identificaram três perspectivas dominantes no uso da virtualidade pelas organizações:

Perspectivas	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Interação com o consumidor	Experiência remota de bens e serviços	Customização dinâmica	Comunidades de consumidores
Cadeia de suprimentos	Módulos de suprimentos	Interdependência de processos	Coalizões de recursos
Incentivo ao conhecimento	Especialidade na capacidade de tarefas	Propriedade organizacional	Especialidade de comunidades

Quadro 30.2: Modelo de perspectivas nas organizações virtuais.

O vetor 1 – interação com o consumidor – trata das relações da empresa com seus clientes. No estágio 1 – experiência remota de bens e serviços – a empresa permite que seus clientes experimentem, remotamente, os seus bens e serviços. No estágio 2 – customização dinâmica –, os clientes definem os parâmetros dos bens e serviços que desejam, selecionam seu preço e ordenam sua fabricação e entrega. No estágio 3 – comunidades de consumidores – surgem comunidades eletrônicas de consumidores, havendo grande interação entre eles. Encontram-se nesse estágio as empresas que desenvolveram *bulletin boards*, *chats* e *e-mail*, e informações sobre produtos, marcas, serviços em seus *sites* da internet. Os estágios 1 e 3 são possíveis por meio do uso da internet.

O vetor 2 – cadeia de suprimentos – refere-se à existência de redes de negócios virtualmente integrados. O estágio 1 – módulos de suprimentos – compreende a modularização de suprimentos com base na da montagem de produtos por meio da terceirização ou troca eletrônica de dados – EDI. O estágio 2 – interdependência de processos – ocorre quando processos interdependentes são executados além das fronteiras tradicionais da organização (ex.: serviços de atendimento ao consumidor, contabilidade, marketing etc.). O estágio 3 – coalizões de recursos – consiste na colaboração entre as empresas da rede que trocam competências e relações.

O vetor 3 – incentivo ao conhecimento – compreende a criação e disseminação do conhecimento. O estágio 1 – especialidade na capacidade de tarefas – consiste na busca do desempenho máximo na consecução das tarefas do trabalho distribuído no espaço e no tempo. No estágio 2 – propriedade organizacional – procura-se a disseminação dos conhecimentos individuais entre as unidades e departamentos da organização. O estágio 3 – especialidade de comunidades – consiste na utilização dos conhecimentos das comunidades de profissionais localizados fora das fronteiras físicas da organização.

Finalizando o modelo, os autores definem os objetivos de desempenho de cada estágio:

Alvo	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Objetivos de desempenho	Melhoria da eficiência operacional (nível tarefas)	Acrescentar valor econômico (nível organização)	Sustentar a inovação e o crescimento (nível inter-organizacional)

Quadro 30.3: Objetivos de desempenho nas organizações virtuais.

No estágio 1, busca-se a melhoria da eficiência operacional com o foco nas tarefas, por meio da experiência remota de bens e serviços, da modularização e da melhoria de desempenho na tarefa.

No estágio 2, o objetivo a ser alcançado é o acréscimo de valor econômico com o foco na organização, o que é feito por meio da customização, da interdependência de processos e da gestão do conhecimento.

No estágio 3, buscam-se a inovação e o crescimento por meio das comunidades e coalizões.

Atividade 4

A *Wikipédia* é a enciclopédia virtual escrita pelos próprios participantes. *Wiki* é uma palavra havaiana que significa ligeiro. Significa, também, um tipo de ferramenta utilizada na internet que permite a inclusão e a modificação de informações a qualquer momento.

O nome *Wikipédia* compreende duas idéias básicas: intercâmbio de informações na internet e participação livre na criação de verbetes de uma enciclopédia.

O consultor canadense Don Tapscott criou a expressão *wikinomics*:

“É uma nova maneira de fazer negócios, baseada nos conceitos de compartilhamento, colaboração, interatividade e globalização” (VIEIRA, 2007, p. 52).

Para Tapscott, as empresas *wiki* criam centros virtuais que compartilham informações, reunindo pessoas e comunidades virtuais. E, assim, facilitam a coordenação, a integração, a colaboração e a interatividade. Ao reunirem pessoas de diferentes áreas e localidades, as empresas *wiki* perdem suas fronteiras, tornam-se mais transparentes e, assim, tendem a crescer e competir globalmente.

Como ocorre o processo de virtualização de uma empresa *wiki*?

Resposta Comentada

A empresa wiki é uma empresa do mundo real com alto grau de virtualização. Isso ocorre por meio da disseminação da tecnologia wiki em toda a empresa. O resultado é a criação de diversos centros virtuais de acesso e compartilhamento de informações. Assim, a empresa abre-se para pessoas (clientes, cientistas, pesquisadores etc.) de todas as partes do mundo. Estes, ao acessarem virtualmente a empresa, contribuem para seu crescimento e desenvolvimento, com sugestões de melhoria e propostas de inovação.

A VISÃO DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL COMO UMA REDE DE ORGANIZAÇÕES INDEPENDENTES: A SEGUNDA ABORDAGEM

A definição de Zimmermann (2000) enquadra-se perfeitamente nessa visão:

Uma organização virtual é uma rede temporária de empresas independentes, instituições ou indivíduos especializados que, através do uso das tecnologias de informação e de comunicação, espontaneamente, reúnem-se para aproveitar uma oportunidade apresentada pelo mercado.

Strausak (1998) também apresenta sua definição:

E uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva.

De acordo com essa abordagem, a organização virtual não é uma única empresa, como na primeira abordagem, mas uma rede de organizações independentes, um conjunto de empresas, que se unem, compartilhando informações e recursos, com o objetivo de obterem vantagem competitiva e aproveitarem oportunidades de mercado. Estabelecendo parcerias, tais empresas agem como se fossem uma única organização.

Segundo Davidow e Malone (1993),

a corporação virtual compreende o conjunto de organizações que aproveitam uma oportunidade de negócio utilizando as potencialidades das demais empresas da rede e contribuindo na rede com sua competência principal.

Os autores também denominam esse tipo de organização de "multiempreendimentos dinâmicos".

O MODELO DE IDENTIFICAÇÃO DAS RAZÕES ESTRATÉGICAS PARA ADOÇÃO DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO VIRTUAL: OS ESTUDOS DE LIPNACK E TROGER

Lipnack (1993) apresentou os fatores que explicam a necessidade de uma organização virtual. Veja alguns deles:

- compartilhamento de conhecimento e de recursos: cada empresa integrante da rede utiliza sua habilidade principal, que, somada às habilidades das demais empresas da rede, cria vantagem competitiva;
- rateio de custo: as empresas da rede rateiam entre si os custos de suas operações e ganham competitividade no mercado;
- cadeia de suprimentos: atuando conjuntamente, as empresas da rede integram suas cadeias de suprimento, ganhando escala, escopo, eficiência e produtividade;
- agilidade: as empresas da rede ganham agilidade e reduzem seus ciclos de produção, venda e distribuição de produtos;
- acesso a mercados globais: ganhando escala e escopo, as empresas da rede têm possibilidade de acesso a mercados globais, pois se tornam mais competitivas;
- utilização de novos sistemas de gerenciamento, substituindo os sistemas antiquados e burocráticos de gestão;
- soluções globalizadas: atuando em parcerias, as empresas utilizam melhores soluções de agregação de valor a seus produtos e serviços;
- utilização de novos sistemas de fabricação, baseados em conceitos e modelos de gestão de produção, de logística e de gerenciamento de estoque;
- produtividade com qualidade: os acordos de parcerias conduzem ao aumento da produtividade, com menor custo e melhor qualidade de produtos e serviços;
- melhor uso da informação: as empresas trocam e compartilham informações;
- competitividade: as empresas em rede tendem a melhorar sua posição competitiva no mercado em que atuam.

O modelo de Troger

São as seguintes as razões estratégicas utilizadas pelas empresas para constituírem uma rede virtual:

- compartilhar recursos, instalações e, eventualmente, competências, a fim de ampliar o alcance geográfico ou o tamanho aparente que um concorrente pode oferecer a um cliente;
- dividir os riscos e custos de infra-estrutura para candidatar-se à concorrência.

O estudo das características das organizações virtuais

Jagens et al. (1998, p. 71) apresenta as seguintes características das organizações virtuais:

- cruzamento de fronteiras organizacionais: as esferas interagem entre si;
- competências essenciais complementares: cada esfera contribui com a sua competência essencial;
- dispersão geográfica: as empresas não precisam, necessariamente, estar situadas no mesmo local ou região;
- participantes em mudança: novas empresas podem ser agregadas à rede;
- igualdade entre as partes envolvidas: todas as empresas participam em condições de igualdade;
- comunicação eletrônica: as empresas utilizam as Tecnologias de Informação e Comunicação, de modo a interagirem entre si.

Davidow e Malone (1993, p. 84-99) definiram as seguintes ferramentas utilizadas pelas organizações virtuais:

- CAD (Computer Aided Design)
- CAM (Computer Aided Manufacturing)
- CAEDS (Computer Aided Electronic Design System)
- *Groupware* e *workflow*
- Aplicativos de simulação

Em seguida, os autores definem as atividades operacionais e organizacionais comuns às empresas integrantes da rede virtual:

- A infra-estrutura de sistemas de informações está baseada totalmente na Tecnologia de Informação e de Comunicações.
- Os recursos tendem a estar voltados para os negócios da empresa.
- A manufatura, o serviço e o comércio são virtuais.
- Se não totalmente, pelo menos uma parte substancial das atividades da organização é virtual.
- A localização geográfica passa a ser menos importante.
- Os executores das atividades as fazem remotamente em boa parte da organização.

As tecnologias do ciclo de vida das organizações virtuais: os modelos de Marius Fuks e R. P. Mickler

Fuks (2000) definiu as cinco fases que constituem o ciclo de vida de uma organização virtual:

Pré-fase	Configuração	Projeto	Operação	Dissolução
Quando ocorre uma análise de estratégia e do processo de decisão do iniciador (análise das forças e fraquezas, oportunidades, ameaças, potencialidades, competências e recursos). Com base nos resultados, é tomada a decisão: a empresa deve permanecer sozinha ou firmar parcerias com outras empresas.	Nesta fase, a organização virtual é constituída. A empresa iniciante processa e seleciona os parceiros. Escolhidos os parceiros, tem início a negociação. Essa fase termina com o comprometimento de todos com a configuração da rede.	São definidos e implementados os objetivos da organização virtual e estabelecidos seus padrões de interação e atuação.	Consiste na implantação das atividades e operações a serem realizadas, seus padrões, critérios e níveis de controle.	Ocorre quando cessam as relações entre as empresas e tem fim a parceria. Pode ocorrer o relançamento da organização virtual, caso alguns parceiros decidam permanecer na rede ou novos parceiros a ela se incorporem.

Quadro 30.4: Ciclo de vida de uma organização virtual.

Mickles (2000), por sua vez, propôs as seguintes etapas:

Comunicação da necessidade	Constituição	Contrato	Produção	Dissolução/reconstituição
Uma ou mais empresas têm conhecimento de uma demanda de produto ou serviço especializado (oportunidade de mercado) e se comunicam, via internet, telefone, fax ou por uma conversa pessoal.	São avaliadas as competências de cada empresa e identificados os recursos existentes e adicionais. Decide-se, nesta etapa, a constituição da rede de parcerias.	São elaborados planos e estratégias em conjunto e definidas as responsabilidades e competências de cada empresa.	Têm início as atividades e operações.	Trata-se do fim da parceria ou, se necessário, o seu recomeço, em outras bases, inclusive com a adesão de novos parceiros. Reinicia-se o ciclo.

Quadro 30.5: Ciclo de vida de uma organização virtual.

A definição de um modelo de gestão para as organizações virtuais: o modelo de Rasmessen

Rasmessen (1991, p. 108) definiu os seguintes pontos para a formulação de um modelo de gestão para as organizações virtuais:

- estratégias de gestão empresarial (virtual) nos negócios virtuais (quais oportunidades e ameaças para a empresa?);
- virtualização das atividades (quais atividades devem ser virtualizadas);
- concepção distribuída de novos produtos (o que é e como fazer?);
- marketing (o que, como, quando, porque, quando desenvolver as atividades de marketing?);
- logística (como será realizada a distribuição de produtos e serviços?);
- segurança e privacidade (como garantir a segurança e privacidade das informações acessadas e compartilhadas?);
- infra-estrutura de tecnologias de comunicação e de informação (que serviços e equipamentos potencializam a empresa virtual?);
- trabalho real na empresa virtual (quais os limites de desatualização espacial e temporal?);
- recursos humanos (qual o perfil desejado dos colaboradores?).

Portanto, a concepção do modelo de gestão empresarial virtual compreende as áreas de marketing, produtos, logística, recursos humanos, informação, infra-estrutura tecnológica, estratégia e desempenho/performance e, sobretudo, virtualização.

Os fatores impulsionadores da gestão empresarial: o modelo de Kaplan

Kaplan (1997, p. 5) definiu os seguintes impulsionadores da gestão empresarial:

- a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e prestadores de serviços;
- a qualidade do produto e serviço (a capacidade de resposta aos desafios de todos os tipos);
- a globalização do mercado, das operações e da concorrência;
- a terceirização de certas atividades de produção, distribuição, vendas, serviços e funções de suporte;

- o *partnering* e a formação de alianças estratégicas;
- a responsabilidade social e ambiental.

Em seu modelo, Kaplan destaca o *partnering* (formação de alianças estratégicas), que é a base da empresa virtual, como um dos fatores impulsionadores dos novos modelos de gestão empresarial.

Os mandamentos da corporação virtual

Margaret Duffy (1994) destacou os seguintes mandamentos da corporação virtual:

- Liderar mudanças em vez de ser refratário a elas;
- Promover a necessidade de comunicação e a liderança simbólica, com zelo religioso;
- Tornar-se perito em comunicações e ser generalista, ouvindo as opiniões de todos;
- Eliminar as paredes entre os departamentos;
- Atualizar continuamente os aspectos dos quais a empresa depende para seu recurso estratégico.

Os novos ícones da *web 2.0*

Criada por Mark Zuckerberg, a Facebook é a rede social virtual de maior sucesso nos EUA, utilizada por mais de dezessete milhões de pessoas. A Facebook, o YouTube e a rede social Myspace constituem os ícones da nova *web 2.0*: a era das comunidades *online* que prosperam com conteúdo caseiro e se converteram em autênticos fenômenos de massa.

Lembre-se de que, no início da internet, o usuário era um simples cliente. Aos poucos, ele foi transformado em gerador de conteúdo. O melhor exemplo é o YouTube, que se tornou um *site* de sucesso com a produção e disseminação de vídeos caseiros.

Agora, na nova onda da internet, o usuário tornou-se um inventor.

CONCLUSÃO

A empresa virtual pode ser considerada o modelo de organização do século XXI. Sua estrutura, seu funcionamento e sua gestão seguem normas e critérios atípicos, muito diferentes daqueles utilizados pelas empresas tradicionais.

Na verdade, são modelos que surgiram no bojo da onda da internet. De custos mais baixos e melhor desempenho do que as empresas tradicionais, em especial na área de informações e serviços, tais empresas constituem o que existe de melhor no mundo empresarial digital de hoje.

Atividade Final

Os japoneses criaram um novo tipo de negócio na internet e inauguraram uma nova tendência no mundo virtual: a era dos usuários-inventores.

A partir de uma comunidade *online*, os usuários enviam idéias e esboços de produtos sob a forma de projetos. Esses são expostos no *site* www.elephant-design.com/en/ e entram em votação. Os projetos aprovados e eleitos como os melhores dão origem a protótipos que são produzidos em série e vendidos nas lojas.

Em seu *site*, a empresa Cuuso Seikatsu, detentora da marca Elephant Design, explica, em detalhes, os procedimentos a serem seguidos pelos usuários-inventores.

Quais as duas tendências que marcam o sucesso dos japoneses na nova onda da internet?

Resposta Comentada

A empresa japonesa Elephant Design é o nome ocidental do Cuuso Seikatsu, que significa imaginação e vida. Seu objetivo é estimular idéias criativas de produtos e serviços dos milhões de usuários de seu site.

O negócio desenvolvido pela corporação japonesa é centrado em duas grandes tendências do mundo web: a criação de comunidades online e a consolidação do usuário como gerador de conteúdo.

Os japoneses vão mais além: criaram um negócio no qual os usuários podem criar os próprios produtos em função das próprias necessidades. E, assim, contribuem para realizar o sonho de seus usuários.

RESUMO

A empresa virtual surgiu como o paradigma organizacional típico da sociedade da informação. Seu modelo de gestão baseia-se nos conceitos de redes e interfaces, envolvendo clientes, fornecedores, outras empresas e demais parceiros do negócio.

O economista Peter Lau, diretor da empresa Única, em seu artigo "Corporação Virtual" (www.vencer.com.br), afirma que a "virtualização de uma empresa pode ser vista como a própria renovação do negócio". Em sua opinião, "não como um processo estático, como migração pura e simples do mundo dito real para o mundo dito virtual". E conclui, afirmando que a "virtualização é um potencial, uma nova ferramenta para a ampliação e o aprimoramento dos serviços e produtos".

Esse modelo de empresa – a empresa virtual – começou a surgir nos anos 1960, com o desenvolvimento da indústria da Informática. Mas foi somente nos anos 1990, com o surgimento da Revolução da Tecnologia da Informação, que o modelo ganhou o *status* de paradigma.

História do Pensamento Administrativo

Referências

- A ÉTICA nas organizações. São Paulo: Instituto Ethos, 2001. (Coleção Reflexão).
- A ÉTICA e a função de valores na sociedade. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. (Coleção Reflexão)
- CAMARGO, M. *Fundamentos de ética geral e profissional*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DENNY, A. Ercílio. *Ética e sociedade*. Capivari, SP: Opinião, 2001.
- DIÁLOGO e ética nas organizações. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. (Coleção Reflexão)
- DIÁLOGO sobre ética. São Paulo: Instituto Ethos, 2002. (Coleção Reflexão)
- ÉTICA e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. São Paulo: Instituto Ethos, 2003. (Coleção Reflexão)
- FERREL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, Linda. *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2001.
- FORMULAÇÃO e implantação de código de ética em empresas: reflexões e sugestões. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.
- LEISINGER, Klaus M.; SCHNITT, Karim. *Ética empresarial*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- MARTINS, Ives Gandra (Coord.). *Ética no direito e na economia*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MATOS, Francisco Gomes de. Ética empresarial e responsabilidade social. Disponível em: < <http://www.ceris.org.br/rse/eticaempr.asp>>. Acesso em: 19 mar. 2007.
- MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREIRA, Joaquim Manhães. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- NASH, Laura. *Ética nas empresas*. São Paulo: Makrom Books, 2001.
- REICHHELD, Frederick. *Princípios da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Aula 22

ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente, 2002.

FRIENDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profit. The New York Times, New York, Sept. 13th 1970.

GRAYSON, David ; HODGES, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. São Paulo: Publifolha, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. *Gestão da responsabilidades sócia corporativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

VEIGA, João Paulo Cândia. *O compromisso das empresas com as metas do milênio*. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

ARTIGOS DO INSTITUTO ETHOS

A GENEROSIDADE: a capacidade de doar. São Paulo, Instituto Ethos, ano 1, n. 1, mar. 2000. (Instituto Ethos Reflexão)

AGRUPAMENTOS de responsabilidade corporativa: alavancando a responsabilidade corporativa para atingir benefícios competitivos nacionais. São Paulo, Instituto Ethos, ano 4, n. 9, abr. 2003. (Instituto Ethos Reflexão)

AS METAS do milênio e os indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2004. São Paulo, Instituto Ethos, 2004.

CONFIANÇA: viga mestra da empresa de futuro. São Paulo, Instituto Ethos, ano 3, n. 7, jul. 2002. (Instituto Ethos Reflexão)

CRENÇAS e riquezas. São Paulo, Instituto Ethos, ano 1, n. 2, jul. 2000. (Instituto Ethos Reflexão)

DIÁLOGO empresarial sobre os princípios do Global Compact. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

GUIA de compatibilidade de ferramentas. São Paulo, Instituto Ethos, 2005.

INDICADORES Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2005. São Paulo, Instituto Ethos, 2005.

OS NOVOS desafios da responsabilidade social empresarial. São Paulo, Instituto Ethos, ano 2, n. 5, jul. 2001. (Instituto Ethos Reflexão)

PÓS-MODERNIDADE e novos paradigmas. São Paulo, Instituto Ethos, ano 1, no. 3, nov. 2000. (Instituto Ethos Reflexão)

GANHOS de escala: alinhando a responsabilidade corporativa às estratégias de competitividade nacional e dos negócios, por Simon Zadek. São Paulo, Instituto Ethos, ano 6, n. 14, mar. 2005.

INDICADORES Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Instituto Ethos e SEBRAE, 2003.

PRÁTICAS empresariais de responsabilidade social: relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

RESPONSABILIDADE social das empresas: primeiros passos. São Paulo: Instituto Ethos, 1999.

RESPONSABILIDADE social das empresas para micro e pequenas empresas: passo a passo. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

Aula 23

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para vencer*. São Paulo: Campus, 2004.

_____. *Empresas feitas para durar*. São Paulo: Campus, 2005.

HANDY, Charles. *A era da irracionalidade*. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____. *A era do paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. *O elefante e a pulga*. São Paulo: Futura, 2001.

_____. *O espírito faminto*. São Paulo: Makron Books, 2000.

HELLER, Robert. *Tom Peters: o profeta da revolução da administração*. São Paulo: Publifolha, 2000.

_____. *Charles Handy: o visionário da mudança no mercado de trabalho*. São Paulo: Publifolha, 2001.

LAND, George. *Ponto de ruptura e transformação*. São Paulo: Cultrix, 2002.

PETERS, Tom. *A busca do UAU*. São Paulo: Harbra, 2002.

_____. *Em busca da excelência*. São Paulo: Harbra, 1998.

_____. *O círculo da inovação*. São Paulo: Harbra, 2000.

_____. *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra, 1999.

_____. *Re-imagine*. São Paulo: Futura, 2004.

_____. *Rompendo as barreiras da administração*. São Paulo: Harbra, 2004.

_____. *Tempos loucos exigem organizações malucas*. São Paulo: Harbra, 2001.

_____; WATERMAN JUNIOR, Robert H. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harbra, 1983.

Aula 24

DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMMER, Michael. *Além da reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. *Revolução da reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____; CHAMPY, James. *Revolução da reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HANDY, Charles. *A era da transformação*. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MELO NETO, F. P. *Reengenharia: estudo de casos de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Record, 1996.

MORRIS, Daniel. *Reengenharia: reestruturando a sua empresa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SPECTOR, Bert A. *Como criar e administrar empresas horizontais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMASKO, Robert M. *Rethinking: repensando as corporações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

Aula 25

CASTELLS, Manuel. *A era da informação*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. *Reflexões sobre a Internet*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

_____. *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

NAISBITT, John. *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

_____. *Paradoxo Global*. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. *Megatrend 2000*. São Paulo: Amana-key, 1990.

_____; NAISBITT, Nana ; PHILIPS, Douglas. *High Tech, High Touch*. São Paulo: Cultrix, 2000.

POPCORN, Faith. *O relatório popcorn*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POPCORN, Faith; HANFT, Adam. *O dicionário do futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____; MARIGOLD, Lys. *Público-alvo: mulher evolution*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro: Record, 1970.

_____. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1970.

_____. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1994.

_____. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

_____. *Criando uma nova civilização*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

_____. *O espasmo da economia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* São Paulo: Cortez, 2002.

_____. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2003.

_____. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2005.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. Patej. *Empresários e empregos nos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.

DE MASI, Domenico. *Desenvolvimento sem trabalho*. Tradução Eugênia Deheinzelin. São Paulo: Esfera, 1999.

_____. *O futuro do trabalho*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999.

DUPAS, Gilberto. *Economia global e exclusão social*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Edusp, 1997.

REICH, Robert. *O trabalho das nações*. Lisboa: Quetzal Editores, 1993.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1996.

BROOKING, Annie. *Capital intelectual*. Barcelona: Paidós, 1997.

CASTRO, Durval Muniz de. Gestão do conhecimento. *Revista CQ Qualidade*, jul. 1996.

CHOO, C.W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. *O futuro da gestão do conhecimento*. CIO Magazine, jan. 1996. Disponível em: < www.cio.com/archive >. Acesso em : 19 mar. 2007.

DE GEUS, Arie. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, Peter. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1996.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

MORIN, Edgar. *O método 3: o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SKYRNE, David. *Da informação para o conhecimento*. Você está preparado? Disponível em: <www.skyrne.com/pubs/on97full.htm>. Acesso em: 2006.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. *O capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. *A nova natureza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.

VIGOTSKY, L.S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VON KRUGH, G; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WURMAN, R.S. *Ansiedade de informação: como transformar informação e compreensão*. São Paulo: Cultura, 1995.

Aula 28

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

_____; BECK, John C. *Economia da atenção: compreendendo o novo diferencial de valor nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GAERTNER Group. *Tecnologia da Informação: administração do conhecimento e tecnologia: chave do sucesso*. Encarte Especial. Revista Exame, n. 669, ago. 1998.

GARBER, Rogério. *Inteligência competitiva de mercado*. São Paulo: Madras, 2001.

GOMES, E.; BRAGA, E. *Inteligência competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MILLER, Jerry P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.

PRESCOTT, John E. *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____; STEPHEN, H. Miller. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2002.

(B) Inteligência Emocional

COLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

(C) Inteligência Espiritual

BOFF, Leonardo. *Tempo de transcendência: o ser humano como um projeto infinito*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

CANFIELD, Jack; MILLER, Jacqueline. *Coração no trabalho*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

CAMPBELL, Susan M. *Sobrevivendo ao caos*. São Paulo: Futura, 2004.

CAPRA, Fritjof. *As conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.

_____; STEINDL-RAST, D. *Pertencendo ao universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade*. São Paulo: Cultrix, 1991.

DYER, Wayne. *A verdadeira magia: criando milagres na vida diária*. Rio de Janeiro: Record, 1994.

HAWLEY, Jack. *O despertar espiritual no trabalho: o poder do gerenciamento dinâmico*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

WEIL, Pierre. *A mudança do sentido e o sentido da mudança*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2000.

(D) Outras Inteligências

ALBRECHT, Karl. *Inteligência social: a nova ciência do sucesso*. Rio de Janeiro: Makron Books, 2006.

_____. *O poder da mente em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GARDNER, Howard. *Inteligência: um conceito reformulado*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

_____. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

Aula 29

ALENCAR, E. S. *A Gerência da Criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHRISTENSEN, Clayton. *O Crescimento pela Inovação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

DE BONO, Edward. *Novas Estratégias de Pensamento*. São Paulo: Editora Nobel, 2000.

_____. *O Pensamento Lateral*. Rio de Janeiro: Editora Record/Nova Era, 1967.

_____. *Criatividade levada a sério: como gerar idéias criativas através do pensamento lateral*. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

_____. *A Revolução Positiva*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1989.

_____. *A Técnica dos Seis Chapéus*. São Paulo: Vértice, 1989.

DE MAIS, Domenico. *A Emoção e a Regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

DUAILIBI, Roberto e SIMONSEN JR, Harry. *Criatividade e Marketing*. São Paulo: Editora McGraw Hill, 1990.

FOSTER, Richard e KAPLAN, Sarah. *A Destruição Criativa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

HESKETH, J. L. *Criatividade para administradores*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1980.

KANTER, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

KAO, John. *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MENA BARRETO, Roberto. *Criatividade no Trabalho e na Vida*. São Paulo: Editora Summus, 1997.

OSTROWER, Fayga, *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1978.

PETERS, Tom. *O Círculo da Inovação: você não deve evitar caminho para seu sucesso*. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

PREDEBON, José. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

_____. *Criatividade Hoje*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

QUINN, James Brian. *Empresas Muito Mais Inteligentes*. São Paulo: Makron Books, 1996.

SCHRAGE, Michael. *Jogando para Valer: como as empresas utilizam simulações para inovar*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

THOMPSON, Charles C. *Grande Idéia! Como desenvolver e aplicar sua criatividade*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

VON FANGE, Eugene. *Criatividade Profissional*. São Paulo: Ibrasa, 1961.

WATERMAN JR., Robert H. *O Fator Renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Harbra, 1989.

Aula 30

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. *A Corporação Virtual: estruturação e revitalização da corporação para o século 21*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DYSON, Esther. *A identificadora de padrões*. In: BROCKMAN, John. *Digerati: encontros com a elite digital*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Ademir Antônio et al. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1998.

KAPLAN, Robert S. *Dos custos à performance*. HSM Management, n. 13, março/abril, Rio de Janeiro: Saraiva, 1999.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre. *O que é o Virtual*. São Paulo: Editora 34, 1996.

LIPNACK, Jessica S. J. *Rede de informações*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.

MARTINS, James. *A grande transição*. São Paulo: Futura, 1996.

MENDONÇA, Felipe Marra. *Carta capital*, ago. 2006.

MICKLER, R. P.; BERVERLY, Jones. *Study of the Virtual Enterprise*. University of Oregon, Capital Center. Beaverton. Disponível em: <http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/anapatr.html>. Acesso em: 29 mar. 2007.

NAUGHTON, John. *Os 15 reis do clique*. Carta Capital, 30 ago. 2006.

NEGROPONTE, Nicholas. *Civilização Digital*. In: SALIBI NETO, José; JULIO, Carlos Alberto (Org.). *E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: PubliFolha, 2001. (Coleção HSM Management)

NILLES, J. *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. São Paulo: Futura, 1997.

NOBREGA, Clemente. *Em busca da empresa quântica*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

PENZIAS, Arno. *Digital Harmony: business, technology and life after paperwork*. New York: Harper Business, 1996.

RASMESSEN, V. W. *Manual de metodologias do planejamento estratégico*. São Paulo: Aduaneira, 1991.

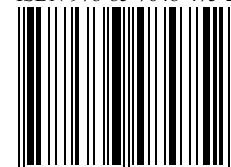
TAPSCOTT, Don. *O que esperar do mundo digital*. In: In: SALIBI NETO, José; JULIO, Carlos Alberto (Org.). *E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: PubliFolha, 2001. (Coleção HSM Management)

TROGËR, Ane. *Organizações Virtuais: análise do ciclo de vida e de tecnologias de suporte*. Disponível em: < <http://www.inf.ufrgs.br/pos/SemanaAcademica/Semana98/ane.html> >. Acesso em: 24 abr. 2000.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. *Real strategies for virtual organizing*. Sloan Management Review, v. 40, n. 1, p. 25-42, 1998.

VIEIRA, Eduardo. *Aprendendo com a Wikipédia*. Revista Época, p. 52, 19 fev. 2007.

ISBN 978-85-7648-475-2



9 788576 484752



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

uff



UNIRIO



FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**Ministério
da Educação**

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL