

GERENCIANDO SEM RECORRER A SOLUÇÕES PALIATIVAS: um Programa Totalmente Integrado para Criar e Manter o Sucesso Organizacional

RALPH H. KILMANN

Rio de Janeiro, Editora Qualitymark, 1991, 263 páginas.
Tradução brasileira de "Managing Beyond the Quick Fix"
por Associação Alumni - Elenice Mazzili, Janice M. Louzada
e Lúcia Faria Silva.

■ Por **Thomas Wood, Jr**, Engenheiro Químico pela UNICAMP,
Mestrando em Administração de Empresas pela EAESP/FGV
e Profissional do Setor Fibras e Polímeros da Rhodia S.A.

Em uma edição de 1986, a revista *Business Week* publicou um artigo de capa intitulado "Business fads: what's in and out". Falava-se da enxurrada de conceitos e teorias que assolava as empresas. À época, conceitos como Cultura Corporativa, Espírito Empreendedor e Alianças Estratégicas eram considerados "in". Os nomes "quentes" eram Tom Peters, Gifford Pinchot III e o veterano Peter Drucker. Por outro lado, Sinergia, Teoria Z e Gerenciamento por Objetivos, já eram considerados "out". Em outra edição, bem mais recente, de agosto de 1992, a mesma revista voltou ao assunto com outra reportagem de capa, intitulada "Management 's New Gurus and what they 're telling bussiness". As idéias, agora na moda, são: Arquitetura Organizacional, "Learning Organization" e "Reengineering". Por trás destas idéias estão nomes antes pouco conhecidos como David Nadler, Peter Senge e Michael Hammer.

As reportagens da *Business Week*, assim como o substancial crescimento que o mercado de livros sobre administração tem experimentado, refletem o interesse que o tema ganhou nos últimos anos. Ler sobre novos conceitos gerenciais, ou sobre mudanças nas organizações, tornou-se uma obrigação para todo o gerente ou executivo que se preze. Por trás deste fenômeno editorial está a preocupação com a compreensão dos fenômenos que ocorrem no mundo organizacional.

Quanto à qualidade do material disponível, existe de tudo. Os editores estão visivelmente preocupados com o apelo comercial e os livros são, em geral, de fácil leitura. Após ter em mãos vários destes livros, não é difícil notar que eles seguem um certo padrão: os autores geralmente realizam um síntese razoável do material existente sobre o tema abordado; criam, ou recriam, um conceito antigo ou uma metodologia de intervenção; dão-lhe uma marca registrada ou grife; prestam consultoria para a AT&T, a General Motors ou algum outro gigante empresarial; finalmente, escrevem um livro.

É de se esperar que, para pesquisadores e acadêmicos, estes livros sejam tão importantes como um Harold

Robbins ou um Paulo Coelho para a literatura de ficção. Mas, muitos dos autores têm por trás de si uma longa vida acadêmica. Outros acumularam grande experiência prática em consultoria ou através de contatos de toda natureza com empresas de médio e grande porte.

É o caso de Ralph Kilmann, professor de Administração de Empresas e Diretor do Programa de Cultura Corporativa na Joseph M. Katz Graduate School of Business, da Universidade de Pittsburgh. Prestou consultoria a grandes organizações norte-americanas como Ford, General Electric, TRW, General Foods e Westinghouse, tendo publicado artigos e livros sobre temas relacionados à estratégia, estrutura, cultura e mudança organizacional.

Não se assuste o leitor com o esdrúxulo título ou com o subtítulo um pouco apelativo da tradução brasileira. "Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas" é um bom livro. Kilmann consegue, numa linguagem razoavelmente simples, de leitura fluida, sintetizar pontos vitais para a correta compreensão do processo de mudança organizacional. A razão do título é justamente tornar clara a posição do autor contra a maré de modismos que tem caracterizado a administração nos últimos anos.

No primeiro capítulo, Kilmann define os princípios e práticas-chave para o processo de mudança. O ponto de partida é o conceito de que o mundo organizacional não pode mais ser compreendido como uma simples máquina. Nem mesmo a imagem de um sistema aberto seria mais adequada como metáfora para a organização. Para o autor, a organização moderna só pode ser compreendida como uma rede complexa de relacionamentos interpessoais e intergrupais. Para representá-la, ele propõe a imagem de um holograma complexo.

A partir deste conceito, desenvolve o tipo de abordagem que deve ser o mais adequado para enfrentar os problemas organizacionais. Para explicá-la, Kilmann contrapõe sistematicamente princípios relacionados ao paradigma anterior — organizações como máquinas — ao novo — organizações como hologramas complexos. Desta forma, ele diferencia problemas simples de complexos, abordagens isoladas de abordagens múltiplas, gerenciamento participativo de gerenciamento *top-to-down* e, finalmente, comprometimento com o sucesso de soluções paliativas.

No segundo capítulo, o autor descreve os estágios importantes para a execução de uma mudança planejada. Kilmann propõe um processo com cinco estágios essenciais: 1) início do programa, com escolha da unidade ou área na qual a pilotagem será realizada e a definição do grupo de trabalho;

- 2) diagnóstico dos problemas, quando o consultor, ou seu equivalente, realiza uma série de entrevistas com membros da organização para definir os fatores de sucesso e os obstáculos existentes;
- 3) programação das trilhas, com a elaboração de um cronograma para a execução das cinco trilhas de mudança;
- 4) implantação das trilhas, quando cada uma delas é executada, de forma flexível e com permanente adaptação do processo;
- 5) avaliação dos resultados, com a realização de uma série de medidas sobre as variáveis que se pretende mudar ou que refletem a mudança;

Globalmente, o processo visa a uma mudança de patamar organizacional; ou seja, criar uma nova forma de pensar e viver a organização, uma nova maneira de fazer frente aos desafios ambientais. Após sua execução, como consequência, deve surgir uma nova forma de gerenciar a complexidade.

Os capítulos seguintes descrevem detalhadamente as trilhas mencionadas:

O capítulo 3 fala da Trilha da Cultura. A mudança cultural seria a primeira a ser trabalhada e pré-condição para as trilhas seguintes. Segundo o autor, toda organização possui uma característica invisível, uma forma de fazer as coisas, uma cultura, que determina seu êxito ou seu fracasso. Um método de intervenção cultural em cinco etapas é, então, proposto:

- 1) explicitação das normas efetivas da organização;
- 2) estabelecimento das normas desejadas;
- 3) identificação das contradições culturais;
- 4) eliminação das contradições culturais; e
- 5) manutenção da mudança cultural.

No capítulo 4, o tema é o Gerenciamento de Problemas Complexos; ou, como treinar líderes nas habilidades necessárias a esta tarefa. O importante é fazer frente ao que o autor chama de "conspiração da panacéia", a aplicação de soluções simplistas por gerentes pouco experientes ou tecnocratas com uma visão mecanicista do mundo. A proposta é desenvolver as habilidades necessárias à resolução de problemas complexos. Kilmann explicita, neste capítulo, um ciclo básico para gerenciamento de problemas. A correta apreensão dos conceitos implícitos neste ciclo é muito importante para o sucesso organizacional. É na adequação e fundamentação destes conceitos que se situa o sucesso do método. Complementarmente, é apresentada a Tipologia de Personalidades de Jung como forma de sustentação conceitual para a ação gerencial. Ao fim desta trilha, espera-se que os participantes do processo de mudança planejada tenham complementado sua formação conceitual.

A trilha seguinte, da Formação das Equipes, descrita no capítulo 5, trata de como transmitir todo o conhecimento

e conceitos vistos nos capítulos anteriores para toda a organização. Dois aspectos principais são tratados: a formação dos grupos de trabalho e a formação da estrutura interequipes. O trabalho dos grupos dá-se em cinco fases:

- 1) reunião do grupo de trabalho;
- 2) detecção e definição dos problemas a serem enfocados;
- 3) geração de soluções e desenvolvimento dos planos de ação;
- 4) implantação dos planos de ação;
- 5) monitorização e avaliação dos resultados.

A expectativa para esta fase é a melhoria da qualidade dos processos decisórios e a execução de ações para resolver problemas complexos.

No capítulo 6, a trilha da Estratégia-estrutura, trata da convergência de objetivos, tarefas e pessoas.

Dois perguntas fundamentais devem ser feitas pela organização:

- 1) para onde estamos indo?
- 2) como chegaremos lá?

Kilmann propõe a criação de um grupo de funcionários de diversos níveis hierárquicos, denominado Organização de Gerenciamento de Problemas (OGP). Esta estrutura paralela deve trabalhar na solução de problemas complexos de estratégia-estrutura. A primeira etapa, a definição da estratégia, é fundamental para a organização e passa por uma série de fases, da formulação até a síntese de hipóteses.

A etapa seguinte é o alinhamento dos recursos com uma nova estrutura organizacional. Para aproveitar o potencial estratégico, todos os funcionários e recursos devem contar com uma estrutura organizacional para orientar seu tempo e seus esforços. Esta estrutura, que deve ser alinhada, é composta não somente da hierarquia de gerenciamento, mas também dos objetivos a serem atingidos e das tarefas a serem realizadas. Kilmann entende que a mudança é inviável sem a formulação de uma visão e de uma direção dada pela nova estratégia. Além disso, como princípios para uma mudança bem sucedida, são também citados: gradualismo, transparência e participação. A expectativa para esta trilha é colocar a estrutura por trás do plano estratégico, alinhando os recursos da organização na direção certa.

A última trilha, dos Sistemas de Recompensa, é tratada no capítulo 7. A finalidade desta trilha é motivar a alta *performance* e manter as melhorias.

O autor propõe um outro OGP, estruturalmente análogo ao de estratégia-estrutura, para trabalhar na complexa questão da medição da *performance* de cada funcionário e da sua colaboração para a *performance* global da organização. O importe é que o sistema deve recompensar o comportamento no sentido da mudança desejada.

Finalmente, no capítulo 8, Kilmann descreve um caso de

implantação de seu programa de mudança organizacional, realizado na área de Informações Mercadológicas da Eastman Kodak, nos Estados Unidos. Além da possibilidade de acompanhamento prático, passo a passo, da metodologia, é muito interessante, neste capítulo, a narrativa dos problemas e obstáculos enfrentados.

Acredito que Kilmann atinja, em seu livro, o objetivo declarado de produzir uma obra destinada principalmente a gerentes e executivos em busca de uma maior compreensão dos processos de mudança nas organizações.

O grande mérito do autor é ter partido de conceitos bem fundamentados, e, a partir deles, ter desenvolvido um processo global de mudança envolvendo variáveis, normalmente tratadas em separado como cultura, estratégia

e estrutura, e, além disso, ter incorporado conceitos relacionados à participação e ao novo perfil de liderança.

Assim, ainda que de forma não aprofundada, quase todos os elementos importantes de um projeto de intervenção são tratados. Infelizmente, Kilmann não aborda um ponto sem dúvida fundamental, que é a questão dos fluxos de interesse e poder dentro da organização e sua interferência nos processos de mudança.

No processo de mudança organizacional iniciado há seis anos pela Rhodia e conhecido como PRHOEX – Processo Rhodia de Excelência, as idéias de Kilmann têm sido objeto de constante atenção e estudo. Muito da concepção e práticas deste processo podem ser encontradas nas páginas deste livro. ▽

STRATEGIA DELLE AMMINISTRAZIONE PUBBLICHE

GIANFRANCO REBORA & MARCO MENEGUZZO

Torino, UTET, 1990, 374 páginas.

■ Por **Tania Mezzomo**, Administradora, Mestre em Administração Pública (EAESP/FGV) com aperfeiçoamento na Università Bocconi (Milão) e Haifa University (Israel), Doutoranda em Administração de Empresas (EAESP/FGV) na área de Organizações e Recursos Humanos, Pesquisadora do Centro de Estudos de Administração e Políticas de Governo (EAESP/FGV).

O livro *Strategia delle Amministrazione Pubbliche* foi escrito por Gianfranco Rebora — Professor Titular de Organização do Trabalho nas Administrações Públicas da Università Statale di Economia di Bréscia e da Università Commerciale Luigi Bocconi, Milão — e Marco Meneguzzo — docente de Economia das Administrações Públicas nesta última universidade.¹

O objetivo do trabalho é desenvolver um conceito de análise e gestão estratégica referido às organizações e às empresas públicas. O livro é parte integrante de uma obra com vinte publicações planejadas (sete já publicadas), versando sobre direção e gestão empresarial, escritos por professores das faculdades de Economia e Administração de diversas universidades italianas.

É importante colocar, inicialmente, que este livro articula conceitos teóricos, estreitamente ligados aos depoimentos dos atores envolvidos (políticos e funcionários), experiências concretas e estudos de caso referidos à vária e complexa realidade da Administração Pública Italiana e àquela de outros países europeus.

O livro, na verdade, foi elaborado partindo da vasta experiência dos autores dentro da Divisão de Administração Pública da Escola de Direzione Aziendale (SDA) — uma espécie de MBA adequado à estrutura educacional italiana, diferente da americana — da Università Luigi Bocconi. Essa instituição levou a cabo, de modo pioneiro, no contexto italiano do fim dos anos 70, intervenções de

formação administrativa e consultoria de processo destinados a dirigentes e funcionários públicos operantes no governo local, no Serviço Sanitário Nacional e nas empresas municipais de prestação de serviços públicos.²

Nos últimos anos, em preparação à criação do Mercado Único Europeu, que terá um impacto específico sobre o setor público (mobilidade dos funcionários, mudança nos procedimentos de aquisição de bens e serviços, alteração de alíquotas fiscais), a Divisão de Administração Pública da SDA levou a cabo uma série de pesquisas destinadas a compreender a problemática organizativa e gerencial de outras administrações européias, pesquisas cujos resultados foram em parte retomados no livro.

Com o objetivo de apresentar aos leitores brasileiros este trabalho, é oportuno colocar **duas questões de fundo**.

A **primeira** é relativa a entender porque uma reflexão sobre a Administração Pública Italiana, que constitui um modelo de burocracia fechada, aparentemente estranha às influências do ciclo político, operante em um sistema sócio-econômico que viveu nos últimos anos uma relativa expansão e uma baixa inflação, pode interessar ao contexto brasileiro.

O caso brasileiro, contrariamente, registra a presença de um modelo de burocracia aberta, fortemente influenciado por uma constante mudança dos atores políticos e de uma elevada dinâmica inflacionária que amplifica a necessidade de gestão “dia-a-dia”. Ainda, a Administração Pública brasileira é sujeita a uma pesada (e maquiavélica) regulamentação jurídico-administrativa e deve responder a um desafio duplo: “desprivatizar o estado” e criar “uma cultura de governo” que torne o aparelho administrativo mais eficiente e transparente.³

Não obstante, por trás desta aparente diferença, existem inúmeros pontos de contato, especialmente no que se refere à cultura organizacional que sustenta a Administração Pública nos dois países.

A **segunda** questão de fundo refere-se a qual seria o espaço efetivo para que se possa introduzir critérios e ló-