Vinhos:

A busca da distinção?

Para situar o gosto das elites em relação ao consumo de vinhos, a *RAE Light* convidou dois apreciadores: Otávio Piva de Albuquerque, da Expand Importadora, e Didier Chinchilla, do Club du Taste-Vin. Juntos, procuram delinear o perfil desse mercado em ascensão no Brasil.



HENRI FANTIN-LATOUR. Still Life with Flowers and Fruit, 1865 - Paris, Musée d'Orsay

RAE Light: Após a abertura da economia brasileira, como está se comportando o consumo de vinhos no Brasil?

Didier Chinchilla: Quantitativamente, o consumo de vinhos, tanto importados quanto nacionais, cresceu após o Plano Real. O crescimento deu-se principalmente no consumo dos vinhos importados, que representam algo em torno de 40% das 6 milhões de caixas consumidas no Brasil. O aumento maior foi no consumo de vinhos doces tipo *Liebfraumilch* em garrafa azul. Já o consumo de vinhos nacionais estagnou-se. Os produtores brasileiros reagiram de três maneiras: começaram a produzir similares locais, adotando, inclusive, a garrafa azul; melhoraram a qualidade do produto e custo dos insumos para baixar o preço ao consumidor; fizeram um *lobby* (eficaz) para dificultar e encarecer a importação de vinhos. Esse *lobby* pouco louvável, pois o Governo Federal precisava de votos da bancada do Rio Grande do Sul, beneficiou os feudos das empresas multinacionais implantadas no País, aumentou os preços ao consumidor e contrangiu o Governo no Exterior, que teve de recuar da exigência de cadastro de produtores estrangeiros no Ministério da Agricultura e outros entraves extra-tarifários. E, mais uma vez, como sempre, o consumidor é forçado a pagar pela ineficiência de quem não o respeitou.

RAE Light: Falando de vinhos finos importados, é possível conhecer a preferência dos brasileiros?

Didier Chinchilla: É muito difícil falar de preferência dos brasileiros, pois os padrões de consumo de vinhos variam em função da região e das classes sociais.
Qualitativamente, o consumidor brasileiro iniciante tem preferência marcada para vinhos brancos doces porque o brasileiro em geral gosta de sabores doces. À medida que vai aprendendo, opta por vinhos secos do Chile e da Argentina, que concorrem em preço com o produto nacional, e depois vinhos italianos, franceses ...
Um obstáculo ao consumo vem da crença brasileira que vinho tinto toma-se na temperatura ambiente. Vinho tinto num país tropical tem que ser bebido refrescado! Desse modo, pode-se apreciar vinhos tintos, principalmente os mais leves, o ano inteiro, inclusive no verão.

RAE Light: Comprar vinhos finos não é uma tarefa simples e fácil. Você poderia citar alguns pontos para que o consumidor forme um eventual "roteiro da boa compra"?

Didier Chinchilla: O melhor vinho do mundo pode ser ruim se não for transportado em *container* refrigerado e estocado em depósito climatizado. Quando for comprado de uma loja, ou encomendado num restaurante, além de perguntar sobre os dados acima, é importante conhecer o importador indicado pela etiqueta obrigatória no verso da garrafa e olhar onde é guardada a garrafa. Deve-se recusar vinhos em pé, no calor da luz; afinal, quem não sabe estocar vinho também não sabe comprá-lo.

Nos anos 90, esse cenário mudou: o vinho voltou a ser visto, no Brasil, como uma bebida festiva, charmosa e convival; a abertura das importações permitiu a retomada do consumo pela classe média, e o paradox francês mostrou que o vinho faz bem à saúde.

RAE Light: Nos últimos anos, tem-se discutido muito na Europa sobre o grande sucesso dos vinhos da Califórnia e Austrália, geralmente vinhos pasteurizados, estáveis e que suportam muito bem condições negativas de transporte e armazenamento. Como você vê esse desenvolvimento em comparação com os vinhos naturais dos tradicionais produtores europeus?

Didier Chinchilla: O conhecimento tecnológico, a inovação, as melhorias nos processos de fabricação não se limitaram, nas últimas décadas, aos computadores, carros, telecomunicações etc. O setor vinícola progrediu qualitativamente e expandiu-se geograficamente.

© 1996, *RAE Líght/EAESP/FGV,* São Paulo, Brasil.

Por um lado, a oferta de vinhos de mesa aumentou, o que segurou em parte os preços. Por outro, esse processo, nada artesanal, foi fortemente marcado pela busca de lucro. Muitas empresas multinacionais tornaram-se parceiras importantes no crescimento da atividade vinícola nas Américas ou até na China. Em conseqüência, buscou-se fazer um hm *Cabernet Sauvignon* ou um bom *Chardonnay,* e se possível sempre o mesmo, ano após ano, mais do que buscar originalidade.

Muito diferente é certa produção artesanal de vinhos na Europa. No entanto, vejo isso com tranqüilidade, pois ajuda os consumidores a iniciarem -se no prazer do vinho e escapar dos refrigerantes ou cervejas, estes sim produtos "pasteurizados" .

RAE Light: Ainda sobre este assunto, você poderia falar um pouco se realmente existe um tempo ideal para envelhecimento de vinhos?

Didier Chinchilla: Primeiro, nem todo vinho envelhece. Uma determinada garrafa (ou seja um vinho de tal região, de tal cepagem, de tal safra e vinificado de tal maneira ...) tem um potencial de guarda sem mistérios e sem surpresas: pode ser guardada por um ano, por três ou por trinta anos, e isso você já sabe na colheita.

Os vinhos de longa guarda são uma minoria, inclusive nos tintos. Portanto, a maioria dos vinhos se bebe jovem. Mas, para que esse potencial de guarda seja atingido, qualquer que seja ele, é preciso todo cuidado no transporte e no armazenamento das garrafas.

RAE Light: Quais são seus comentários sobre as atividades locais para a disseminação da cultura do vinho no Brasil?

Didier Chinchilla: O Brasil foi formado em parte por dois povos consumidores de vinho: os colonizadores portugueses e imigrantes italianos. Não é raro encontrar em São Paulo descendentes de italianos cujos avós produziram seu próprio vinho no interior do Estado.

A cultura do vinho no Brasil sofreu depois da Segunda Guerrra Mundial: tornou-se difícil e caro

RAE Light: uiu. mamente, muitas ofertas para vendas *en primeurs* de vinhos têm surgido no mercado. Como você vê essa questão do envelhecimento de vinhos?

Didier Chinchilla: A venda *en primeur* (ou seja, a compra de vinhos de guarda no escuro) é mais uma decisão prazerosa do que racional; sobretudo no Brasil, onde as taxas de juros que o mercado oferece e o risco de desvalorização tomam bem provável que, depois de quatro anos, o dinheiro investido numa garrafa *primeur* dê para beber duas dele ...

RAE Light: Quais orientações você pode dar aos consumidores que possuem adegas residenciais no sentido de melhor proteger e garantir o pleno desenvolvimento dos vinhos?

Didier Chinchilla: O vinho é um produto vivo que sofre com a luz, os odores, a falta ou excesso de umidade, as vibrações e, principalmente, a temperatura. Quanto mais elevada for sua temperatura e mais freqüentes os choques térmicos, mais prematuro e inadequado será o envelhecimento. Uma adega natural ou de apartamento deve oferecer uma temperatura baixa e constante, em tomo de 12² a 13² C; umidade de 70%, impedindo a danificação das rolhas; ventilação lenta e constante. Uma adega é isso e não um lugar gostoso para comer queijo ou um armário no corredor do apartamento. Quem não tem adega natural deve comprar uma adega de apartamento ou desistir de guardar vinhos de longo prazo.

importar vinho, o produto nacional não era de qualidade e o modelo americano, dominante, louvava mais os refrigerantes e os *whiskies*, sinônimos de modernidade. Nos anos 90, esse cenário mudou: o vinho voltou a ser visto, no Brasíl, como uma bebida festiva e charmosa, convival; a abertura das importações permitiu a retomada do consumo pela classe média, e o *paradox* francês mostrou que o vinho faz bem à saúde.

A multiplicação de associações de consumidores, confrarias e eventos ligados ao vinho mostram a força desse renascimento. O vinho é mais do que beber, é prazer e um prazer convival. Quem gosta de beber vinho sozinho?

Soube até que uma turma de 3² ano de alunos da EAESP/FGV escolheu o vinho para um projeto de *marketing.*

RAE Light: Sabe-se que, paralelamente ao mercado de vinhos finos, desenvolveu-se também um mercado de copos especiais para estes vinhos. Como o você vê a questão de uma maior preocupação em como servir os vinhos?

Didier Chinchilla: Os vinhos finos precisam ser servidos na temperatura certa e em copos apropriados. A temperatura certa varia de vinho para vinho, ou seja, de 6² a 12º C para os champagnes e brancos e de 13² a 19² C para os tintos. Vale notar que a temperatura de serviço não tem nada a ver com temperatura da guarda. Além disso, os copos permitem ao vinho dar o melhor de si, mostrar sua cor, sua transparência, seu brilho, revelar seus aromas primários e secundários; enfim, encher os olhos e o nariz antes mesmo de pensar em colocar os lábios no copo. Sem dúvida, existem copos apropriados para cada tipo de vinho: você não vai usar *umflúte* de champagne para servir um grande vinho tinto de *Bourgogne* ...

RAE Light: Muito se tem falado sobre a correta combinação de comida com vinho, fazendo-nos acreditar que o vinho caminha junto com a gastronomia. Qual sua posição sobre o assunto?

Didier Chinchilla: Historicamente, o vinho sempre caminhou com a comida. Daí os famosos "acordos regionais" na França, Espanha, itália e Portugal: prato e vinho de uma mesma região faziam, não por acaso, uma combinação perfeita ...

No mundo moderno, estamos assistindo a dois movimentos concorrentes: por um lado, a globalização de uma cozinha *fast-food* pasteurizada, industrializada e barata, de origem recente e norte-americana, que combina com refrigerantes ou cervejas, ou seja, outros produtos pasteurizados, industrializados e baratos. Por outro lado, a expansão geográfica de gastronomias tradicionais (revisadas ou não pelo crivo da dietética moderna) do Japão, França, Itália, China e outros para fora dos seus países de origem e que gera novos acordos entre comida e vinho de origem e tradição diferentes.

Mas, qualquer que seja sua escolha prato/vinho, e desde que os produtos sejam de boa qualidade, o melhor acordo é aquele que lhe dá prazer! •

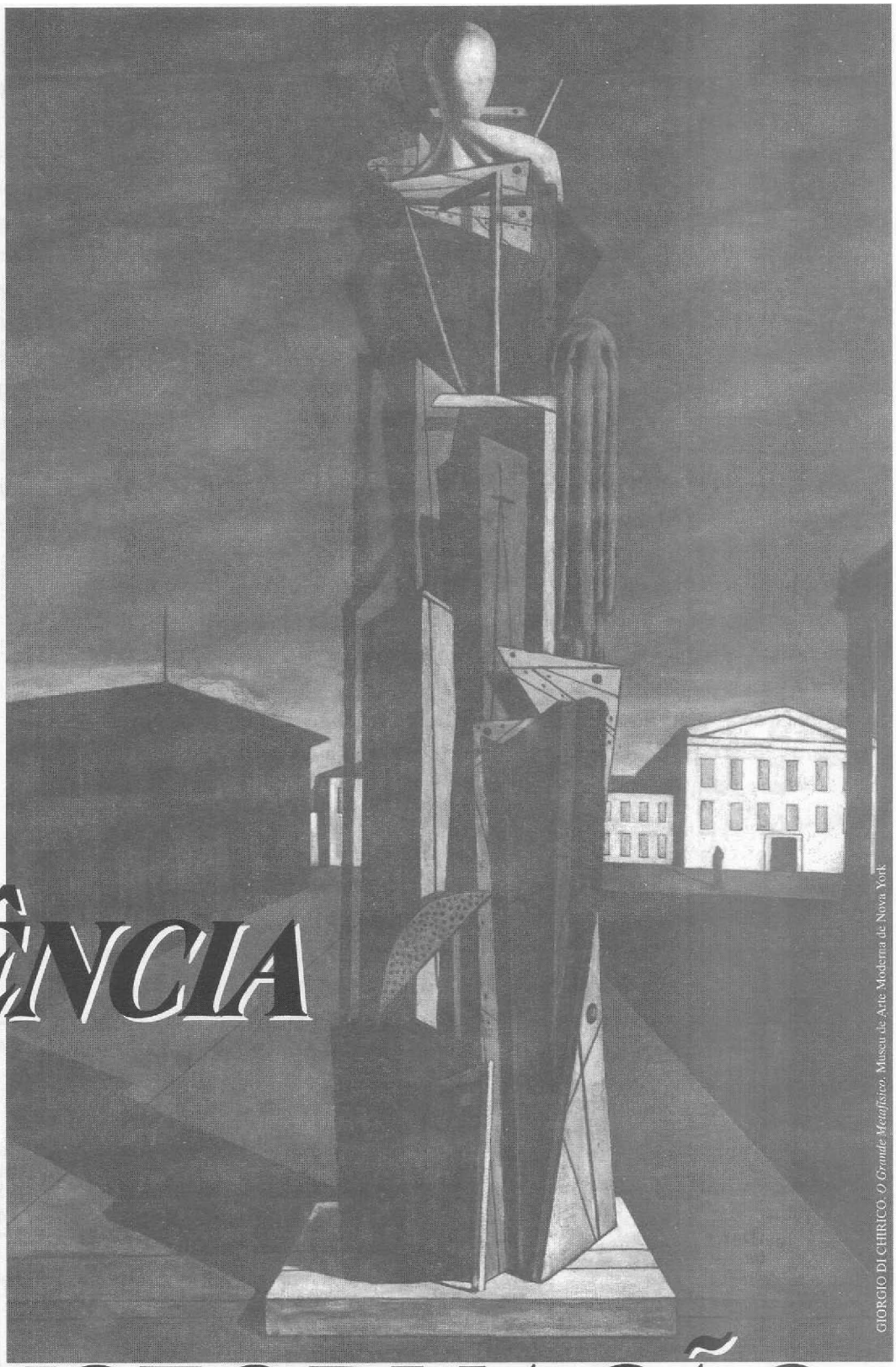
Os COpOS permitem ao *vinho dar* o *me/horde si, mostrar sua cor, sua* 1ranspalêncIa, *seu brilho, ,,tevelar seus llromas prlm~ose secundários; enfim, encher os olhos* e o *.., nal;Jia.ntes mesmo.* de *pensarem colocar* os *lábios* no *copo.*

Questões elaboradas por:
Otávio Piva de *Albuquerque. administrador de empresas. formado pela EAESP/FGVem 1974 e proprietário da Expand. Importadora.*

D/dler Chinchilla é Diretor do C/ub du Taste-Vin, de São Paulo, formado em *Administração de Empresas* (ESSEC, P~ris) *Ciências Políticas (Sciences-PO, Paris), pós-f/'aduado em Ecof1ometria pela Ecole* das *Hautes Etudes en Sciences Socia/es, Paris.*

Jair Moggi e
Daniel Burkhard

A ESSÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO



GIORGIO DI CHIRICO. *O Grande Metafísico*. Museu de Arte Moderna de Nova York

Na soleira do terceiro milênio, a palavra-chave no contexto empresarial é mudanças. Principalmente, mudanças nos estilos de gestão, já que os modelos da gerência científica, inaugurados por Taylor e Fayol no início deste século - que significaram uma verdadeira revolução, influenciando de forma decisiva a formação da vida econômica do século XX - mostraram-se superados.

A emergência deste tema se acentuou em todo o mundo ocidental a partir do declínio da hegemonia econômica dos Estados Unidos, ocorrido a partir de meados da década de 70 e caracterizado pela queda da produtividade das suas empresas e conseqüente perda de competitividade dos seus produtos em quase todos os mercados do mundo, inclusive em suas próprias fronteiras, verificado a partir do avanço dos produtos produzidos em países orientais (Japão, Coréia, Singapura e Taiwan), com melhor qualidade e preços.

Associam-se a esse fato também as experiências participativas consolidadas em diversos centros irradiadores de padrões de eficiência, como por exemplo a co-gestão nas empresas alemãs, o modelo escandinavo de participação, cuja experiência mais conhecida é a da empresa sueca Volvo (grupos semi-autônomos) na localidade de Kalmar, as empresas auto-geridas e os *Kibutzin* em Israel, o modelo francês *(Comité d'Enterprise)*, o inglês *(Labor Management Joint Committee)* e, principalmente, o modelo participativo japonês, responsável pela recuperação da economia daquele país no pós-guerra e pela posição de importância e de eficiência que a economia japonesa ocupa no cenário mundial.

O modelo mecanicista de gestão vigente até então é, por definição, lento e reativo. Ele respondia às necessidades de décadas estáveis e de crescimento contínuo, nas quais o futuro era mais ou menos previsível. No entanto, não consegue mais dar respostas adequadas aos processos de competitividade em nível planetário que se aceleram com aumento da complexidade das sociedades e das organizações.

Todas as tendências indicam que empresas com um modelo de gestão tradicional não ultrapassarão a primeira década do próximo milênio. Líderes, empresas e instituições que orientam as suas ações e decisões pela mentalidade tradicional serão "cartas fora do baralho". Empresas que há dez anos atrás pareciam inabaláveis, hoje já não fazem mais parte da lista telefônica, acabam se encolhendo, quando não fecham as portas, por não terem conseguido adaptar-se às exigências dos novos tempos; em outras palavras, não conseguiram mudar, apesar de o quererem ... O "não conseguir mudar" geralmente ocorre pela falta de consciência de fenômenos sutis que estão por trás do processo de mudança. Querer mudar não basta; é preciso saber mudar.

AS **DIMENSÕES DA MUDANÇA**

Todos os seres vivos trazem em si duas tendências que se manifestam ao longo de toda a vida e em todos os aspectos: conservação e diferenciação. As pessoas se diferenciam pela mudança e, ao mesmo tempo, precisam conservar a si mesmas, como individualidades únicas. As fases de mudança são cercadas pelo fenômeno da crise - sendo a morte a crise definitiva e que pode ocorrer em qualquer etapa da vida.

A empresa, corno ser vivo também passa por essas crises de mudança e corre os mesmos riscos de "morte". A diferença entre a empresa e as outras entidades físico-orgânicos é que aquela é urna entidade abstrata que tem origem no mundo das idéias, do invisível ou do mundo espiritual numa concepção mais filosófica. A empresa existe a partir de urna idéia ou de um impulso quase sempre nobre de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. Portanto, ela não precisa, necessariamente, "morrer" como as entidades físico-orgânicas. Essas características sutis da empresa, se percebidas e tratadas de forma adequada, podem fazer com que ela aprenda, se desenvolva e se transcenda no tempo, como entidade coletiva.

O mundo empresarial, cultural, religioso e governamental está repleto de instituições que cresceram, sobreviveram e se desenvolveram, indo além das pessoas que lhes deram origem. Para isso, a empresa precisa saber mudar e se sintonizar com as suas próprias fases de desenvolvimento e, principalmente, com as exigências do mundo, ou melhor, com as exigências do mercado, que é a razão da sua existência.

As mudanças numa empresa ou instituição ocorrem nas seguintes dimensões ou níveis qualitativos:

a) **Nível da identidade.** Está afeito aos fundadores ou aos acionistas majoritários que fornecem o capital, ou ao nível dos dirigentes de carreira (profissionais empregados), responsáveis pela estratégia e pelos resultados das operações.

© 1996, *RAE Líght* jEAESPjFGV, São Paulo, Brasil.

Essas pessoas influenciam decisivamente a formação e consolidação da identidade, do caráter ou da essência invisível da empresa.

Para este nível, a mudança implica em respostas a questões estratégicas (associadas muitas vezes a definições existenciais ligadas às pessoas que comandam o negócio) do seguinte tipo: Por que estamos nesse negócio?; O que nos liga com o negócio?; Queremos continuar neste negócio?; O negócio é rentável?; Qual é o nosso objetivo com este negócio?; Quais são os nossos valores?; Quais são as questões com a sucessão?; Qual é de fato o nosso negócio?; Qual é a nossa missão?; Qual é a nossa vocação?; Qual é o meu projeto de vida pessoal?; Em que ponto esse projeto existencial se conecta com o negócio?; Para onde queremos ir?; Qual é a nossa estratégia?; Qual é a nossa visão do futuro do negócio?; Como vemos os clientes?; Como nós nos vemos pessoalmente daqui a 10 anos?

Dependendo do nível de consciência desse grupo para com as respostas a essas questões, os demais níveis da empresa serão impactados e/ou mudados com ênfases e formas diferentes.

Quando a empresa não tem respostas claras e consistentes para essas questões, podemos dizer que ela tem uma crise de identidade ou espiritual, decorrente de uma ausência de idéias ou de visão estratégica.

b) Nível das pessoas ou das relações. Este nível contém tudo que acontece entre as pessoas. A mudança se toma necessária quando sintomas do seguinte tipo aparecem: clima organizacional péssimo; desmotivação; greves constantes; problemas de liderança etc. É a crise estratégica, porque são as pessoas que executam as estratégias da empresa. Quando há esses sintomas, dificilmente as estratégias são implementadas, ou o são de forma inadequada. As origens ou causas desses sintomas podem ser encontradas no nível anterior.

c) Nível dos processos. Processos, aqui, tem o sentido de fluxos básicos de produção, de matéria-prima, de informações etc. necessários para atender os clientes internos e para produzir e comercializar produtos e/ou serviços. Os sintomas de necessidade de mudança aparecem com a crise de resultados. A empresa não consegue ter produtividade nos processos: há um ciclo muito longo entre a venda e o recebimento, lentidão no lançamento de novos produtos, problemas graves de qualidade gerando devoluções etc. As operações normais da empresa não geram resultados suficientes para pagar os recursos empregados na operação e deixar lucros para remunerar acionistas, investir em expansão etc. As origens dessa crise são também localizadas nos níveis anteriores.

d) Nível dos recursos. Compostos por terrenos, máquinas, equipamentos, matéria-prima etc. A necessidade de mudança fica evidente quando a empresa está numa situação desesperadora, a ponto de necessitar vender os seus ativos para pagar débitos; ou então, já é concordatária. É a crise de liquidez, isto é, falta de recursos para sobreviver. Nesta etapa, a mudança nem é mais possível. É quando muitas empresas morrem pela falência ou pela absorção por um outro grupo ou são simplesmente vendidas. A origem dessa crise também pode ser localizada nos níveis anteriores.

COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS TENTAM MUDAR

No Brasil - um mercado extremamente fechado, pelo menos até o início dos anos 90 - quem se esforçou para mudar perdeu uma década tentando imitar os japoneses com seus instrumentos de qualidade, pensando que isso os salvaria da notória baixa competitividade. Cometemos, assim, os erros de aplicar conceitos fora do nosso contexto cultural e de fazê-lo de forma isolada do contexto da empresa. Tratamos a produtividade e a qualidade com paliativos que funcionam como vernizes sobre uma realidade que merece ser encarada com maior profundidade. Entre muitas iniciativas' podemos destacar algumas que marcaram essa época: Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho,job *enrichment*, orçamento base zero, Análise de Valores, *dowsizing*, CCQ, Terceírização, *Kaizen*, zero defeitos, POI, TQC, JIT, KANBAN, KT,5s, ISO-9000, neurolinguística e reengenharia.

Não é que esses instrumentos ou conceitos não tenham importância ou validade no processo de mudança; o problema é que eles foram aplicados sem uma visão integradora. Foram utilizados, na grande maioria das vezes, a partir de uma visão mecanicista, que é própria para organismos mortos e não para organismos vivos e dinâmicos como as organizações. Esses instrumentos, que têm início meio e fim, são meros programas que esgotam suas potencialidades justamente por não se incorpora-

Toe/asas tend'ncias *Indicam que* as *empresas* ***comum*** *modelo de* ***gestão tradicional*** **não** ***ultrapassarão*** a *primeira* metade *do* ***próximo milênio.***

rem ao "jeito de ser" das empresas, porque lhes carece a visão de processo de desenvolvimento que, ao contrário dos programas, tem impulsos iniciais, tem princípios balizadores, mas não têm fim.

A busca de patamares definitivos de qualidade, produtividade e competitividade implicam uma profunda mudança cultural que envolve a empresa toda, independente do seu porte, ramo e histórico. Por exemplo, liderança autocrática, centralizadora, burocrática e instrumentos de qualidade excluem-se mutuamente. O movimento atual pela qualidade total e agora a reengenharia, que na essência se configuram como nomes novos para questões antigas, agregaram temas até então não muito afeitos às questões empresariais - como ética no trabalho e nas relações com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente - como premissas para se falar em qualidade total de maneira consistente.

VISÕES SOBRE O SER HUMANO

Se quisermos ver a empresa como um organismo vivo, surge a questão: onde buscar esta visão? Parece ser sensato procurá-la junto ao organismo vivo mais perfeito da natureza, que é o próprio ser humano. A dificuldade é: com que visão de ser humano vamos trabalhar? Existem muitas escolas de pensamento que enxergam o homem de maneiras diferentes e essas visões impregnaram a cultura de abordagens ideológicas e maniqueístas que amarram as pessoas e as empresas a paradigmas que dificultam os passos em direção à mudança. Basicamente, quatro visões do ser humano foram concebidas ao longo do tempo e têm orientado o tratamento das mudanças organizacionais.

A visão tecno-mecanicista foi muito popular no fim do século passado, comparando o ser humano a uma máquina; a visão nativista é muito antiga e vem do conceito do poder divino dos reis. Refere-se à hereditariedade e à composição genética de uma pessoa, transmitida pelos pais. No extremo, é uma psicologia de instinto que minimiza o papel do ambiente na determinação do comportamento. As propriedades básicas do ser humano - inteligência, personalidade, motivos, percepções e emoções - não são concebidas como sujeitas a mudanças qualitativas durante o período de vida, mas presume-se que existem pré-formadas antes do nascimento. Esta visão evoluiu, no século XX, para a biogenética que consegue manipular o material genético para pré-determinar certas características do indivíduo.

A visão behaviorista considera o homem, na hora de seu nascimento, como uma folha de papel em branco (tabula rasa) e que recebe todo o conhecimento através dos sentidos. O ambiente externo seria o único fator determinante do comportamento do indivíduo. Desta linha destaca-se o psicólogo americano Skinner, com o estudo do comportamento como ciência objetiva. A famosa caixa de Skinner é hoje equipamento essencial na maioria dos laboratórios de psicologia e muito dos métodos de ensino atuais (testes de múltipla escolha, programas de treinamento operacional etc.) têm a sua gênese nas experiências de Skinner.

A visão personalista ou psicologia humanista preconiza que o indivíduo adulto determina seu próprio caminho, dirigindo-se para níveis mais elevados de autoconsciência. Há em cada indivíduo uma consciência que lhe permite significar e optar. Essa consciência autônoma e interna é a liberdade individual. Uma visão muito recente derivada desta abordagem é dada pela psicologia transpessoal.

Todas essas visões são compartimentadas, limitadoras da grandeza e da complexidade do ser humano, que deve ser visto a partir de uma abordagem integrada e holística.

A visão holística do ser humano foi desenvolvida pelo cientista e pensador austríaco Rudolf Steiner e integra as visões apresentadas. Nela, encontramos a visão mais abrangente, arquetípica e esclarecedora sobre o ser humano.

Essa totalidade é apresentada em 4 níveis, qualitativamente diferenciados:

Nivel I - O corpofísico. A essência do corpo físico está num cadáver, sem vida e sem reações. A matéria para o nosso corpo físico é emprestada do reino mineral e a ele a devolvemos com a morte. Características do corpo físico são: ter forma, consistência e obedecer à lei da gravidade.

Nível 2 - O corpo vital ou etérieo. Pode ser observado claramente quando dormimos, mas os nossos processos vitais funcionam sem a participação da consciência. O nosso corpo físico é permeado pelo nosso corpo vital ou etérico que plasma a forma, combate a tendência de decomposição do corpo físico e supera a lei da gravidade. A atividade do corpo etérico é mais visível na planta que, vencendo a gravidade da ma-

téria, cresce em direção à luz. O reino vegetal consiste de corpo físico (visível) e de corpo etérico ou vital. Quando dormimos, em certo sentido, vegetamos como a planta.

Nível 3 - *O corpo astral ou a nossa alma (ãnima).* Quando despertamos, recuperamos a consciência: nossa alma despertou. O reino animal revela bem este nível. O animal caracteriza-se por ser animado, ter movimento. Obedece aos seus instintos e vive em função de arrumar alimento e procriar. O animal é altamente especializado; sabe fazer certos trabalhos com perfeição: abelha constrói a colméia; a aranha tece a teia; o castor constrói diques para represar a água etc. O animal pode ser condicionado a determinadas reações mediante estímulos externos, mas não possui o dom do livre arbítrio. Se tivéssemos apenas corpo físico, etérico e astral seríamos tão animais quanto eles.

Nível 4 - *O EU, o componente espiritual do ser humano.* Todos nós falamos EU. É a única palavra para a qual não há nenhum correspondente para apontar algo fora de nós. Cada individualidade é um ser espiritual único. Não existem, nunca existiram e nunca existirão duas individualidades idênticas nesse planeta. Cada ser humano é dono de uma biografia única.

Enquanto o animal já nasce com as habilidades instintivas, podendo se dizer que ele nasce pronto, cresce e envelhece, o ser humano nasce indefeso, dependente e precisa aprender tudo para sobreviver. Comparado ao animal, poderíamos dizer que o ser humano é um parto precoce. Em compensação, o homem evolui e aprende até o último dia de vida. Conforme amadurece, acumula experiência habilidades e sabedoria adquiridas principalmente a partir do jogo das polaridades que vive através das polaridades da sua alma, através do seu Pensar, do seu Sentir e do seu Querer ao longo da vida. Missão de vida e valores como solidariedade, abnegação, altruísmo, ética e moral emanam da esfera do EU que se confrontam com as cobiças que emanam de nossos instintos e necessidades fisiológicas.

A alma humana é o palco das confrontações entre os impulsos espirituais e a cobiça. O ser humano não evoluído segue mais as cobiças, característica também dos animais. O ser humano evoluído ou consciente segue mais os impulsos espirituais, dominando a cobiça e os instintos e determinando a sua conduta conforme os seus valores e a sua auto-consciência. Os antigos gregos arquetipicamente identificavam essas esferas do ser humano com os elementos terra, água, ar e fogo; sendo: Terra - Corpo Físico; Água - Corpo Vital; Ar ou luz - Corpo astral; Fogo - Eu.

O PENSAR, O SENTIR E O QUERER COMO ENERGIAS BÁSICAS NO PROCESSO DE MUDANÇA

Esta visão holística do ser humano não seria completa se não apresentássemos também as três energias que permeiam e cercam a estrutura do Eu. isto é o pensar, o sentir e o querer ou agir.

A energia do pensar é localizada no sistema neurosensorial, cuja sede está na calota craniana, o cérebro, a sede da consciência. O pensar está localizado na parte mais fria do corpo humano que é o cérebro. O cérebro humano é rugoso, imóvel e flutua num líquido que amortece os movimentos, para manter inalterada a sua função. É um orgão que não se expande e não se contrai após determinada idade. É, em certo sentido, morto e frio, se o compararmos com o dinamismo dos outros orgãos do corpo humano. Embora fique cercado por um invólucro ósseo quase inexpugnável, o cérebro está presente em todo o corpo através das terminações nervosas. A faculdade do pensar saudável tem muito dessas qualidades, sendo lógico, claro, consistente, cristalino, retilíneo etc.

De tudo o que é físico e chega ao cérebro, após captado pelos sentidos, identifica-se com o que não é material. Por exemplo, dos alimentos, capta o gosto; do ar, o som; de uma montanha, a imagem (cor, forma, luminosidade etc.). É como se o cérebro desmaterializasse as coisas físicas e ficasse apenas com a essência das mesmas.

Dos encontros que temos com o mundo retemos apenas imagens. Essas imagens não são realidades, são como fotografias ou sombras do mundo real. A memória é o nosso arquivo dessas fotografias.

A energia do querer ou agir está localizada no sistema metabólico locomotor. Colocamos o pensar em ação através dos músculos, mãos, pernas, deslocamento do ar pela voz etc. Por exemplo o escultor ao ver um bloco de mármore pode imaginar uma bela obra de arte, mas ela só se tornará realidade quando ele, com seus músculos, lhe der forma.

Em nosso sistema metabólico estão sediadas forças enormes de transformação. Por exemplo, o processo digestivo é uma verdadeira usina atômica desintegrando e processando substâncias

Todos os ***seres vivos trazem*** *em si* ***duas tendências*** *que* se ***manifestam*** **ao** ***longo de toda*** **a** ***vidaeem*** *todos* os ***aspectos: conservação*** **e** ***diferenciação. As pessoas*** **se** ***diferenciam pela mudança*** **e,** ao *mesmo* ***tempo, precisam conservar*** **a** ***si*** *mesmas como* ***individualidades únicas.***

e tirando dos alimentos a parte sutil que nos sustenta; no baixo ventre estão os orgãos reprodutores com energia para gerar um novo ser humano. Neste âmbito, ficam as ações inconscientes, os instintos, as cobiças. As forças de ação e querer são polaridades complementares das forças do pensar. Se o pensar capta o ambiente externo e o internaliza através de um processo de desmaterialização, podemos dizer que as forças do querer materializam no ambiente externo as imagens mentais.

O sentir pode ser caracterizado no sistema rítmico do ser humano e é composto por pulmões, coração e sistema circulatório. O sentir (coração) faz a ponte entre o pensar (a cabeça) e o querer (os membros). Esta esfera nos coloca em contato com o mundo. Quando inspiramos, é como se absorvêssemos o mundo, quando expiramos nós nos colocamos no mundo.

O sentir é a energia que faz a ponte entre o querer e o pensar e está sempre atuando em polaridades entre simpatia e antipatia. É uma energia volátil. Por exemplo, se você está dirigindo um carro com tranqüilidade e, de repente, é fechado por outro carro, o normal é mudar rapidamente de estado de espírito, de calmo para agitado, todo o sistema rítmico se altera, respiração e circulação.

Esses princípios arquetípicos atuam de forma muito forte nos processos de mudanças organizacionais e precisam ser reconhecidos. É fácil perceber que, nas empresas, há pessoas que são mais da esfera do pensar - argumentam de forma brilhante, têm excelentes idéias, fazem discursos, ou escrevem tratados conceituais, mas não fazem acontecer, isto é, não agem na realidade. Outras são mais voltadas para a ação, para o querer, mas não pensam, não avaliam as conseqüências ou não dominam os conceitos de uma situação, atropelam, não se importam com as conseqüências éticas e morais das suas ações. Ou então aquelas que são puro sentimento, tidas como imaturas, sonhadoras, ingênuas ou que reagem de forma explosiva.

São com essas energias que estamos mexendo nos processos de mudanças individuais e coletivas.

Estaremos chegando na essência dos processos de mudança que têm dado resultados quando conseguirmos, de forma consciente, equilibrar o pensar, o sentir e o querer. Essa é uma missão inalienável da individualidade, do "EU" e que só é possível de ser feita no e através do grupo, a partir de uma abordagem construtiva e integradora.

A VISÃO HOLÍSTICA DAS ORGANIZAÇÕES

À semelhança da visão sobre o ser humano, existem várias visões sobre as organizações. Não vamos delineá-las aqui porque pressupomos que já são razovelmente conhecidas pelos leitores que se interessam pelo tema desse artigo. Apresentaremos a seguir uma visão derivada das nossas pesquisas e dos nossos trabalhos práticos como consultores de gestão em dezenas de empresas brasileiras. Este modelo tem se revelado como uma excelente âncora para conduzir processos de mudança de forma eficaz, uma vez que está assentado sobre a visão holística do ser humano apresentada anteriormente. Esse modelo diferencia tudo que existe dentro de uma empresa em quatro níveis qualitativamente diferentes:

a) Nívell - Recursos. Neste nível, incluímos o que é físico, material e ocupa espaço, tais como: prédios, instalações, máquinas, ferramentas, equipamentos, recursos financeiros e humanos. Este nível tem as seguintes características: é mensurável; palpável; físico/material. Quando visitamos uma fábrica, escritório ou consultório no fim de semana, estando tudo parado, deparamo-nos com o nível dos recursos da empresa ou com o seu corpo físico.

b) Nível 2 - Processos. Este nível permeia o nível anterior na segunda-feira de manhã, quando os funcionários chegam, os portões se abrem, as chaves das máquinas são ligadas e os processos começam a fluir. Este nível compreende os fluxos vitais da empresa como fluxos de matéria prima, peças semi-acabadas, peças prontas para montagem, documentos, informações, pessoas, dinheiro etc. O nível dos processos tem as seguintes características: não ocupa espaço como o nível anterior, mas decorre no tempo; os fluxos são racionais, lógicos, calculáveis, previsíveis etc.

c) Nível 3 - Relações. Este nível compreende o que acontece entre pessoas. É a alma ou o astral da organização que se expressa pelo ambiente de trabalho. A estrutura informal tira os seus elementos deste nível, tais como: expectativas, esperanças; decepção; simpatias e antipatias; harmonia e conflitos; status, estilo de liderança, prestígio, poder; comunicação etc. O nível das relações não é visível, como o nível dos recursos, nem lógico e racional como o dos processos. É sensível, não-racional, sutil e não pode ser controlado ou sistematizado como os níveis 1 e 2.

d) Nível 4 - Identidade. Este nível inclui as-

pectos como por exemplo: a biografia da empresa; a sua cultura e os seus valores; a missão e o sentido de sua existência; os objetivos empresariais; os seus mitos, os princípios de ação; a atitude perante o mundo etc. O nível da identidade nos revela uma outra qualidade de consciência. Ela não ocupa espaço, não decorre no tempo, não é sensível ou racional, mas é o nível no qual trabalhamos com consciência e intuição. É a essência da organização.

Analisando este modelo constatamos um limiar entre os níveis 2 e 3 em termos de consciência. O nível dos recursos e o nível dos processos exigem uma abordagem científica. É a consciência dentro da qual estamos acostumados a raciocinar. A informática, a engenharia e a pesquisa operacional nos oferecem ajuda para atuar nestes dois níveis, nos quais as questões são quantitativas; é o nível da eficiência.

O nível das relações diz respeito a consciência necessária para atuarmos eficazmente - consciência social, artística, lúdica, é o nível do diálogo entre indivíduos, grupos, departamentos. É tudo que acontece entre as pessoas; é o nível da estrutura informaI que influencia a eficácia da organização.

Neste nível o sistema é aberto, pois as pressões do meio ambiente invadem o sistema empresa de maneira incontrolável. Neste nível, o pensamento cartesiano, encontra seus limites. pois lidamos com questões qualitativas para as quais o pensamento científico é inadequado. Atuar com competência neste nível é mais uma questão de arte do que de ciência e, antes de tudo, uma questão de experiência de vida.

No nível da identidade, encontramo-nos com conceitos mais abrangentes. A sua compreensão exige uma consciência holística ou ecológica. No nosso exemplo, questionaríamos a essência do objeto, o seu significado dentro de um contexto maior. Com a consciência holística, compreendemos a relação do objeto com outros objetos dentro de um sistema maior.

Cada nível qualitativo exige consciência e habilidade diferentes para atuarmos eficazmente na organização. Conforme subimos na hierarquia, mais necessária se toma a atuação segura nos níveis das relações e da identidade. Nos níveis dos recursos e dos processos aplicamos a inteligência, o raciocínio. No nível das relações, atuamos com a sensibilidade, ponderação e equilíbrio emocional. No nível da identidade, com sabedoria e intuição.

A empresa que não logra sucesso nos seus processos de qualidade total ou de reengenharia não o faz porque só tem conceitos e ferramentas no nível dos recursos e dos processos. Não é que esses instrumentos estejam errados ou que lhes falte algo. Não consideram, na sua essência, as qualidades dos níveis da identidade e das relações. Os processos de mudança eficazes têm como característica a atuação com ênfase simultânea e equilibrada no limiar da ciência e da arte.

Nas esferas dos recursos e dos processos, estamos no mundo da ciência, para o qual a maioria das pessoas que influem nos processos de mudança foi preparada. Nelas, podem ser encontradas as grandes virtudes da abordagem mecanicista das organizações. Nas esferas das relações e da identidade estamos no mundo da arte, para o qual não fomos preparados.

As empresas eficientes são as que se esmeram no nível dos recursos, e no nível dos processos, onde o melhor que se pode obter é a manutenção e melhoria ou inovação, isto para recursos e processos respectivamente.

As empresas eficazes são as que, além de cuidar de recursos e de processos, também se ocupam do nível das relações, no qual o impulso é o desenvolvimento das pessoas, pois só pessoas se desenvolvem.

As empresas excelentes são as que conseguem trabalhar no seu processo de mudança com a esfera da identidade, onde as transformações ou o processo de mudança têm origem.

Resumindo:

Nível	Efeito possível	Habilidades
Recursos	Manutenção	Técnicas
Processos	Melhoria constante ou inovação	Técnicas e organizativas
Relações	Desenvolvimento	Sociais
..Identidade	Transformação	Conceituais e holísticas

AS PONTES ENTRE O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

A partir dessa visão abrangente e consistente com a realidade, podemos fazer algumas constatações. Se observarmos as invenções da humanidade verificamos que, na essência, elas visam expandir qualidades e habilidades que existem no ser humano. Por exemplo, da invenção da roda ao avião a jato, a busca é a expansão da nossa capacidade de deslocamento no espaço que é própria das pernas humanas. Outra possível conexão é a do computador. Sua memória central, a CPU, é

A busca de patamares definmvos de qualidade, produtividade e compelltJvidade *implicam uma profunda mudança cultural que envolve* a *empresa toda, independente de seu porte, ramo* e *histórico.*

uma espécie de expansão do cérebro humano; a impressora, uma expansão da nossa boca no processo de emitir informações através da fala; o *scanner* , uma extensão dos nossos olhos .

Por analogia, também podemos constatar que o ser humano é construtor ou co-criador de instituições sociais (grupos, empresas, associações, sociedades, países etc) à imagem e semelhança da sua estrutura mais sutil.

Na empresa, o seu corpo físico está conectado com nível dos recursos; o corpo vital está relacionado com o nível dos processos; o corpo astral, com o nível das relações; e a individualidade, com o nível da identidade da empresa.

Um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos). A empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem, e vice-versa; afinal, há uma ligação ontológica entre essas duas individualidades. Essa ligação se concretiza pela existência de pontes entre elas.

A ponte da identificação é feita entre a essência ou o EU do indivíduo e a identidade da empresa. O indivíduo se sente identificado com os valores, a cultura ou o caráter da empresa. Quando tem esse sentimento, o indivíduo se vê cumprindo a sua missão de vida através do trabalho.

A ponte da motivação ocorre quando o indivíduo se sente bem no ambiente da empresa encontrando espaço e situações em que se percebe considerado como ser humano. Falamos aqui de motivação, comunicação, liderança e outros processos da mesma natureza. Isso ocorre quando o indivíduo tem espaço para manifestar o seu sentir.

A ponte da dedicação ocorre quando os dois fatores acima estão presentes no dia-a-dia do indivíduo. É nos níveis dos processos e dos recursos que acontece a qualidade dos produtos e serviços. É a esfera do fazer ou do agir.

A ponte da segurança ocorre quando as pessoas vão trabalhar apenas pelo *holerite* do final do mês ou pelos benefícios materiais que a empresa oferece.

Esses fenômenos acontecem de forma dinâmica e a qualidade de um processo de mudança está em saber conduzir esses aspectos planejadamente. O ser coletivo, a empresa, tem dentro de si os valores e influências de todos os seres individuais que o formam. E esses seres têm atrás de si uma entidade maior ainda que os condiciona, que é o mercado. Um processo de mudança eficaz é aquele que consegue colocar os níveis qualitativos da empresa (identidade, relações, processos e recursos) sintonizados com essa entidade maior que condiciona o todo da empresa, que são as necessidades do mercado. O objetivo principal de uma processo de mudança é conectar esses níveis com as necessidade do mercado de forma planejada.

Se quisermos obter a qualidade total é no ser humano que devemos investir pois ele é a origem de tudo. Se obtivermos excelência nas pessoas, a excelência empresarial será conseqüência. Só que a excelência empresarial vem a partir do atendimento das necessidades do mercado. Para tanto é fundamental que a empresa mude no sentido de ter o mercado como o direcionador das suas ações.

Vistas dessa perspectiva, as empresas serão as universidades e as catedrais do futuro, porque elas, de fato, existem para atender necessidades humanas expressas no mercado e, por serem intrínsecas ao próprio indivíduo, só podem ser manifestadas no grupo. As empresas têm, a partir desse princípio, o poder de se tornarem o grande motor de transformação da sociedade como um todo (clientes, fornecedores, empregados, sindicatos, governo etc.).

As megatendências no mundo dos negócios mostram cada vez mais que a empresa do século XXI será a empresa sem fronteira, aquela que se integrará com funcionários, clientes, fornecedores e com a comunidade da qual tira recursos para a sua existência. Essa integração implica em influenciar tais públicos na direção de uma maior consciência e que paradoxalmente será condição para o seu crescimento e desenvolvimento. Esta é a revolução que está sendo tecida no âmago dos processos de qualidade total ou de mudança das organizações nesse final de século. Sombras dos efeitos dessa revolução silenciosa já estamos começando a sentir através do movimento ecológico, movimento das minorias e do processo de globalização da economia.

O VERDADEIRO DIFERENCIAL COMPETITIVO

O desafio que se apresenta de colocar a empresa e seus recursos voltados para o mercado exige tempo, coragem, persistência e paciência. Quando consolidado, esse novo patamar se torna um diferencial competitivo definitivo.

A mudança cultural é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é a empresa mas sim as pes-

soas individualmente e em grupo. O concorrente nunca poderá queimar etapas nesse processo porque, como entidade viva, a empresa também não pode dar saltos no seu processo evolutivo. Ela pode sim, através de uma processo de mudança, com as características que estamos apresentando, acelerar o seu processo de aprendizagem e de desenvolvimento.

A figura 1 a seguir, apresenta esse modelo conceitual holístico, simulando a Empresa A e a empresa B, sendo que a empresa A iniciou o seu processo de mudança antes da Empresa B, que era mais competitiva no mercado até então, criando um diferencial competitivo definitivo tendo em vista a complexidade e as dificuldades de um processo de mudança. A figura também destaca as fases de demandas históricas constatadas no mercado nos últimos 40 anos e a fase que se inaugurou na década de 80 no contexto americano e europeu.

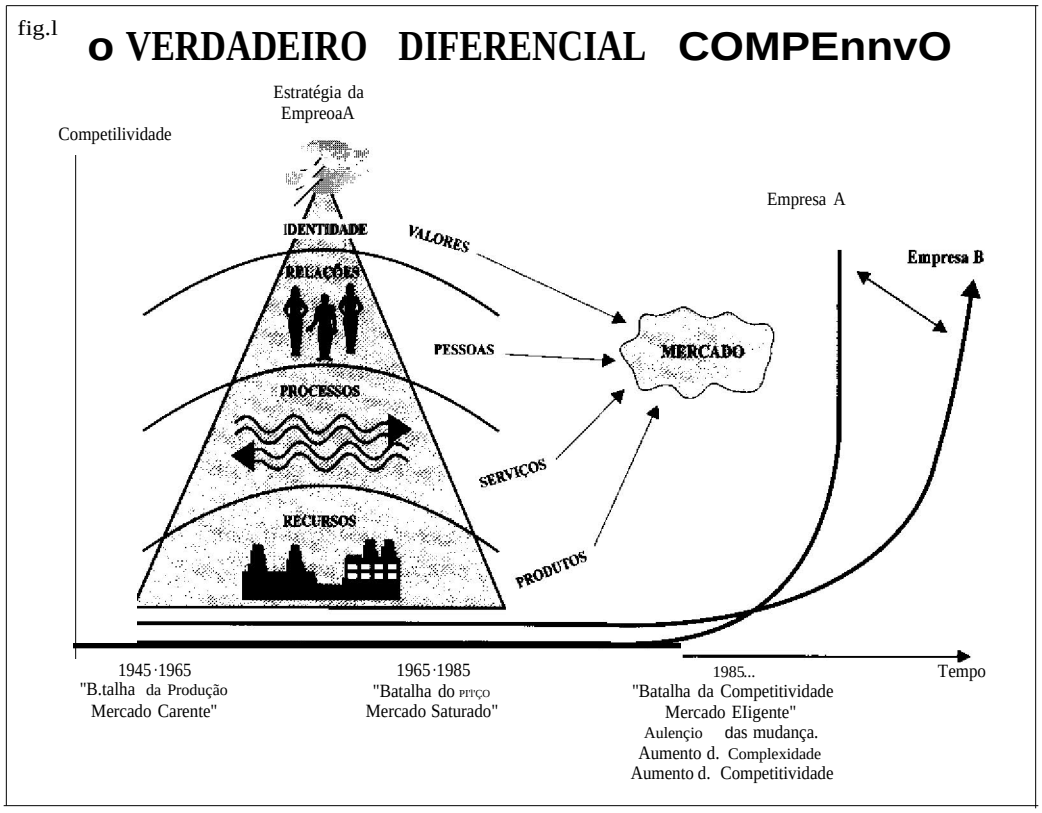
PROGRAMAS DE MUDANÇA X PROCESSOS DE MUDANÇA

Em várias empresas verificamos esforços honestos para implantar mudanças; mas em poucas os programas levaram aos objetivos de forma duradoura e consistente. Há o entusiasmo e a mobilização inicial, mas após algum tempo os velhos hábitos ressurgem e ninguém mais fala no que havia sido proposto, ocorrendo até a regressão dos patamares de produtividade e qualidade conquistados. Há programas de mudanças com resultados desastrosos para a cultura e para o nível das relações. Há verdadeiros estupros organizacionais e culturais de difícil recuperação. Em nome da modernidade ou da ânsia de experimentar a última onda do momento as empresas embarcam em perigosos modismos. Após alguns milhares de dólares e belos relatórios e manuais nas estantes, a empresa reconhece que as soluções para os problemas são simples e estão dentro das suas paredes, porque cada empresa gera uma identidade específica que precisa ser tratada de forma única, o que os programas de mudança tradicionais não consideram.

Uma corrente será tão forte quanto mais forte for o seu elo mais fraco, ou um comboio será tão veloz quanto mais veloz for o seu vagão mais lento. Assim o é também para os diversos componentes da empresas. A mudança é primeiro cultural para depois entrar nos processos e recursos. As pessoas que influem na cultura da empresa estão em diversos estágios de desenvolvimento como seres humanos. Um programa tradicional de mudança não contempla esse aspecto, já um processo sim. Há presidentes e diretores que querem ver as empresas passarem de um estágio para outro através de decreto, do dia para a noite. Não é uma circular ou carta aos funcionários, um programa tipo café da manhã dos operários com a cúpula ou um vídeo hiper-produzido, que fará as pessoas se engajarem num processo de mudança. Há a necessidade de uma consciência comum e principalmente o comprometimento da cúpula com as mudanças.

Como consultores temos encontrado em muitas empresas iniciativas que formam verdadeiras colchas de retalhos, por não considerarem a empresa como um todo. Essa é a abordagem que se denomina consultoria de projetos ou de produtos, com intervenções localizadas, almejando re-

fig.l



O *desafio de* ***coloeara*** *empresa* e ***seus recursos voltados para omereado exige tempo, coragem, persistência*** **e** ***paclência.***

sultados a curto prazo, sem levar em consideração o todo. A consultoria de processos aborda a realidade a partir de ações balizadas por princípios - têm início, mas não têm fim e os resultados são esperados a longo prazo porque aqui o que vale não é o tempo do relógio mas sim o tempo das pessoas, e à medida que as pessoas se desenvolvem todo o resto evolui.

Consultores de programas ou de projetos são profissionais que trabalham para o cliente, num produto em que a consultoria é *experto* Na consultoria de processo, o consultor trabalha com o cliente, porque pretende transmitir conceitos e metodologias que só se aprende fazendo juntos. Outro objetivo dessa abordagem é fazer com que o cliente seja, de fato, o dono de seu processo de mudança.

Em um processo de mudança consciente o nível da identidade da empresa precisa ser revisitado e, às vezes, reconstruído pelo grupo que dirige a empresa. Para tanto, é fundamental que a visão, os valores e a missão desse grupo sejam claramente definidos. Os valores desse grupo se manifestam na esfera do sentir. A missão da empresa nasce do querer desse grupo. Quando falamos da visão estamos nos referindo à qualidade do pensar desse grupo.

Esses componentes pensar, sentir e querer, dentro de um processo de mudança, precisam caminhar de forma equilibrada, caso contrário o processo não será eficaz. O pensar normalmente é visto como os discursos dos executivos principais, as frases e credos afixados nas paredes mas que não estão no coração das pessoas. A visão dá impulsos para a formulação das políticas institucionais (políticas comerciais, de recursos humanos, de informática etc.). O querer é traduzido pelas ações, cronogramas, manuais de operação que geralmente ficam nas gavetas. Os valores vêm do sentir; precisam ser vivenciados. A grande falha dos processos de mudanças é não darem ao sentir (vivência) a mesma ênfase dada ao pensar (discurso) e para o querer (ação).

O MODELO DE PROCESSO DE MUDANÇA.

Apresentamos a seguir, na figura 2, um modelo conceitual que temos utilizado para conduzir processos de mudança. O processo de mudança se inicia pela consciência da sua necessidade sentida por uma ou mais pessoas do nível de identidade da organização (equipe de direção). Essas pessoas são em princípio os donos do processo. Estamos sempre falando em empresa como a entidade em processo de mudança, mas nada impede que essa entidade seja uma diretoria, uma filial ou uma seção. Muitos processos de mudança abrangentes começaram em áreas independentes, onde um executivo resolveu bancá-lo sendo que com o tempo o próprio processo se encarregou de transbordar para outras áreas da empresa.

Na parte superior do modelo temos o diagnóstico atual. O "Como nós somos?" se refere aos aspectos qualitativos da empresa em termos de: liderança, comunicações, participação, políticas Recursos Humanos etc. O "Como queremos ser?" se refere a uma visão futura que a equipe de direção tem sobre os aspectos qualitativos. Esta visão futura será cristalizada em uma carta de intenções desse grupo, que será passada e discutida com todos os escalões da empresa no sentido de validá-la e se transformar em um instrumento referencial para conduzir o processo de mudança nos aspectos qualitativos. Nessa etapa o grupo se confronta com a necessidade de conhecer e adotar novos conceitos e paradigmas de gestão. Aparece aí a necessidade de novos conhecimentos, para todas as pessoas envolvidas no processo.

Na parte inferior do modelo: temos o "onde nós estamos?", que se refere ao diagnóstico dos aspectos quantitativos da empresa como por exemplo: lucratividade, rentabilidade, volume de investimentos, *market share*, objetivos de qualidade etc. O "onde queremos estar?" se refere à visão futura dessa equipe acerca dos aspectos quantitativos. Essa visão futura será cristalizada nas diretrizes, objetivos, metas e planos estratégicos da empresa, que também deverão ser passados, discutidos e alterados (se for o caso) com os demais escalões. Nesta etapa, a equipe de direção se confronta com a necessidade de fazer. É necessário desenvolver novos conceitos e procedimentos de planejamento, execução e avaliação dos aspectos acima.

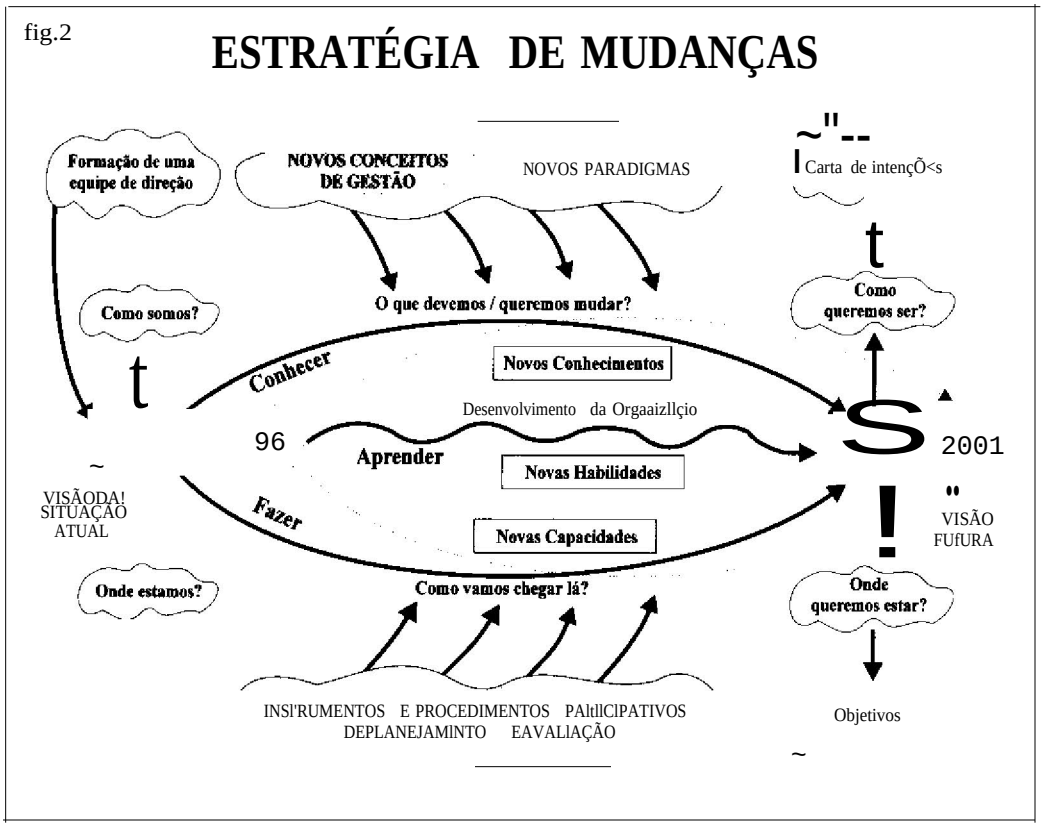
A parte central do modelo se refere ao ponto em que as pessoas e o grupo aprendem. Nela, ocorre a essência do processo de aprendizado coletivo e portanto o desenvolvimento da organização. É o espaço e o momento da vívêacía, ao qual nos referíamos, no item anterior

O papel do consultor nesta metodologia é trabalhar com o grupo, zelando pelo equilíbrio en-

tre os aspectos qualitativos - que necessitam de maior proteção e cuidado - e quantitativos, que se referem aos aspectos concretos e objetivos, com os quais os grupos já são mais afeitos.

O processo de mudança, geralmente, tem início com um *workshop* de três dias com o monitoramento de um consultor, e os resultados esperados são: visão, missão, valores da empresa e uma carta de intenção da cúpula para os aspectos qualitativos (parte superior do modelo); objetivos estratégicos da empresa em termos de diretrizes, objetivos e metas. O próximo movimento é esse grupo passar, discutir e negociar com os demais escalões da empresa, de forma planejada, a carta de intenções e os objetivos específicos de cada área. Os demais passos dependem das condições especiais de cada caso. Também é importante a sensibilidade do consultor para fazer com que os clientes, donos do processo, dêem os próximos passos no sentido do comprometimento.

fig.2



ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO

Para que um processo de mudança tenha sucesso é preciso que as pessoas que sofrerão os impactos das mudanças sejam envolvidas e alinhadas com os objetivos da mudança. Executivos responsáveis por mudanças, quando em grupo, invariavelmente verbalizam um profundo alinhamento com esses objetivos. No entanto, nas conversas e ações individuais, geralmente nota-se o contrário.

A visão criada em grupo de forma genuína, não manipulativa tem a mágica de conectar as pessoas, a nível existencial, com os objetivos mais nobres da organização, a energia ou com a essência da empresa.

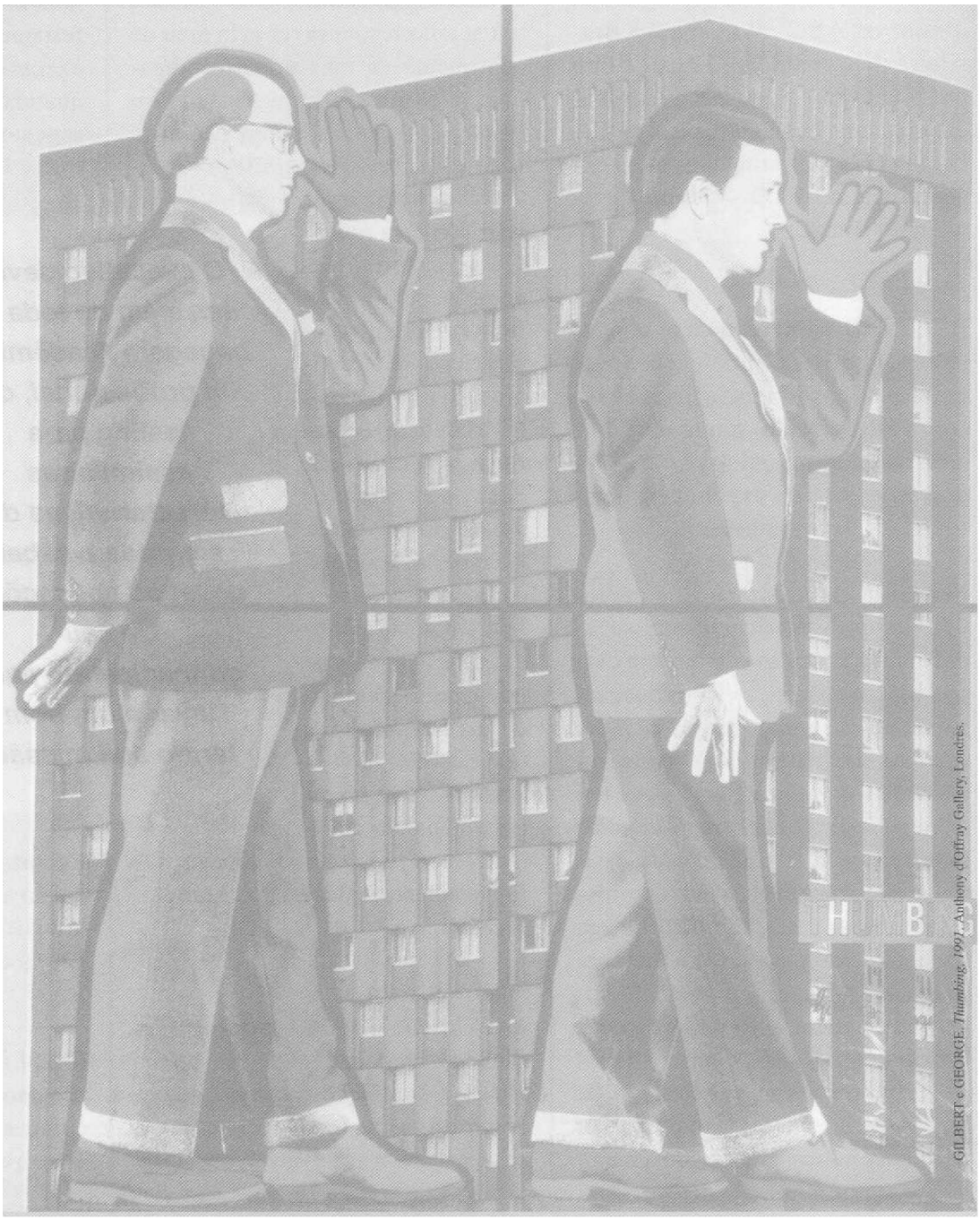
A imagem de que o processo de mudança, com as características apresentadas, coloca as pessoas no mesmo barco parece ser muito adequada. Porém não basta estarem todos no mesmo barco se esse barco não tiver um rumo e um porto de destino claro. A visão quando gerada de forma compartilhada cria esse destino comum, facilitando a parceria na viagem para um um outro estágio de desenvolvimento.

A passagem da situação atual para a situação futura exige passos intermediários e o segredo para o sucesso dessa travessia é que a ponte de passagem tem que ser construída junto com todos os envolvidos de forma planejada e participativa, através da vivência e do aprendizado individual e coletivo. •

Jair Moggi e Daniel Burkhard
são consultores da Adigo Consultores, especializados em trabalhos com metodologia holística de transformação de instituições sociais.

Francisco Arruda um empresário brasileiro

Ser proprietário de uma indústria no Brasil, após o Plano Real. pode parecer um desafio. Como alcançar as metas estabelecidas por sua empresa, como contratar executivos, quais as expectativas do mercado? Francisco Arruda, diretor-presidente da Sant'Ana, empresa de pisos e revestimentos cerâmicos, conta um pouco de sua experiência para os leitores da *RREUght.*



GILBERT e GEORGE *Thumbing*, 1991. Anthony d'Offray Gallery, Londres.

RAE Light: **Quem é Francisco José Cavalcanti de Arruda? Qual sua formação e sua trajetória profissional?**

.'FranCisco Arruda: Sou formado em Administra'çãode EJ;ÍlpresJs. pelá EAESP/FGV, turma de 196$ '..' Atualmente, sou presidente da em- .
....presa Sant' Ana S.A. - Indústrias Gerais que produz pisos e revesti-
..mentos cerâmicos. Sou, também, diretor da ABC - Associação Bra-
. sileira de Cerâmica; já atueicqmo pre$idente da ANFACER - Associ~-
.ção Nacional dos Fabricantes ~eCe-
.. .' râmiça para Revestimentos e sou ex~ presidente do CCB - Centro.CerÀ-
mico do Brasil.

1MELi,.,: O mercado tem sepautadopor.cursos de graduação~pós~' graduação, experiência no exterior etc. Neste sentido, o que o senhOr considera fundamental para um executivo ter uma experiência bem-sucedida numa empresa?

Era.risco Arruda: Para um executivo ter uma experiência bem-sucedida numa empresa não bastam cursos de graduação, pós-graduação; currículo exemplar, experiência no exterior etc. Para mim, o mais im~portante é o executivo, que deve ter, além de toda a bagagem acadêmica "e profissional, o *feeling* para assimilar as características da empresa e saber dosar as aplicações de seu conhecimento para levar a um bom termo sua missão.

Está em evidência no noticiário dos jornais uma grande empresa têxtil que contratou um super executivo, de brilhante carreira que, ao promover profundas mudanças, causou um movimento contrário, gerando enorme prejuízo justamente por não ter entendido a empresa. Tomou, é certo, decisões necessárias porém mal implantadas ou interpretadas.

RAE Light: **O senhor poderia delinear o perfil do executivo brasileiro?**

Francisco Arruda: Numa ocasião, um sujeito responsável pela área de suprimento de uma grande companhia suíça me confidenciou: "*Sabe o que faz esse país existing? O fato de você não saber se vai conseguir atravessar a rua e chegar vivo do outro lado!*" E eu concordei plenamente com ele.
Na verdade, a palavra-chave para definir o executivo brasileiro talvez seja **desafio**. E os bem-sucedidos, os vencedores são os sobreviventes. Adaptação, assimilação, criatividade e iniciativa são os requisitos básicos ao nosso perfil. A medida que é correta hoje, talvez não o seja amanhã. Com as regras mudando constantemente, o executivo deve ser suficientemente maleável para ser bem-sucedido.

RAE Light: **Com a movimentação cada vez mais intensa de executivos e com a facilidade crescente de comunicação entre os diversos países, o senhor acredita no desenvolvimento de um estilo gerencial internacional, com características supranacionais?**

Francisco Arruda: Se tudo está se globalizando, por que não haveria de existir um estilo gerencial global internacional?
Os executivos, além dos conhecimentos específicos, comercial, produção, administração e finanças, também são líderes. É também perfeitamente admissível colocar um executivo em outro país por suas qualidades de liderança, deixando os aspectos de conhecimento para os executivos nativos.

O *executivo deve ter, além de toda* a *bagagem acadêmica* e *profissional,* o 1eeling *para assimilar* as *características da empresa* e *saber dosar* as *aplicações de seu conhecimento para levar* a *um bom termo sua missão.*

RAE Ligh.t: Qual aorígero de sua empresa?

FraD(!isco Arruda: A Sant' Ana é uma empresa familiar e eu sou a terceira geração. Foi fundada em 1911, inicialmente corno comércio de-algodão, passando de indústria de fiação e tecelagem de tecido. para cama e mesa e, finalmente, sendo hoje uma indústria de pisos e revestimentos cerâmicos.
···.Exf)Orta Cerca de 20% de sua pro-
••.~úção e éa única empresa nacional
ha~nitadapela norma ISO-Dis
..' 13096 em todos os produtos.

/:

...:. *LiI.t:* Na atual onda de técni-
'. cas-modernas de Administração, como a reengenharia, *downsizing* e(c.~ 'Qual estrutura a sua empresa

© 1996, *RAE Light* /EAESP/FGV, São Paulo, Brasil.

apresenta hoje? Ela passou por algum tipo de reestruturação?

Francisco Arruda: A Sant' Ana teve que se adaptar ao seguinte quadro de 5 anos para cá: queda do preço interno de venda de 30%; aumento da produção nacional de 20%; paralisação do mercado de novas obras (engenharias); disparidade cambial afetando a rentabilidade das exportações; abertura do mercado para a concorrência externa. Desse modo, tivemos que investir em qualidade (IS013006 e agora ISO 9000); incrementamos as exportações; reduzimos os custos internos por automação, informatização, reorganização administrativa e organizacional, na qual duas diretorias foram suprimidas e seis níveis de gerência eliminados, investimos em produto, com lançamentos para nichos diferenciados e lançamentos de marca exclusiva (Studio Smalti).

A medida que é correta hoje talvez não o seja amanhã. Com as regras mudando constantemente, o executivo deve ser suficientemente maleável para ser bem-sucedkio.

RAE Light: Diante de um mercado em franca globalização, qual é o nível de articulação das atividades de sua empresa com a estratégia regional ou global? Qual é a sua perspectiva em relação ao MERCOSUL?

Francisco Arruda: Sob a ótica da globalízação nos sentimos à vontade, inseridos no contexto, pois importamos matérias-primas, exportamos produtos acabados, assimilamos *know-how* via contratos; nossas tendências de estilo aplicadas ao produto são fruto de pesquisa nos lugares mais diversos, desde uma mesquita em Istambul, passando por Marroeos, influenciada pela Inglaterra à velha Europa.

O Mercosul deve ser analisado com parcimônia, pois abrange uma região continental com problemas econômicos, sociais e políticos muito particulares, o que dificulta uma integração ampla, pelo menos por agora.

Exportamos para os países membros e administramos problemas como normatização de produtos, aspectos trabalhistas, legais e logísticos, que não devem existir num mercado comum. Quem sabe no futuro ...

RAE Light: O senhor tem uma trajetória profissional que certamente contribui para uma visão mais integrada, generalista do negócio. Como o senhor vê a questão do generalista *versus* especialista no mundo dos negócios de hoje?

Francisco Arruda: Pela minha própria personalidade, formação acadêmica e trajetória profissional, sou generalista. E sou fã dos generalistas. Acho que é muito mais difícil ser generalista do que especialista. No entanto; é óbvio que as coisas específicas devem ser dominadas por especialistas. Porém, poucos são capazes de dirigir a orquestra (com sucesso).

RAE Light: Que tipo de desafio é colocado pela gestão de sua empresa?

Francisco Arrruda: O maior desafio colocado na gestão de minha empresa é que ela está no meio de um sanduíche: nem é pequena para usufruir dos benefícios existentes para esse tipo de empresa; nem é grande, com toda a sua potencialidade de barganha e poder. •