
A INFORMÁTICA E A GESTÃO CONTEMPORÂNEA

THE INFORMATICS AND THE CONTEMPORARY MANAGEMENT

Alfredo Luiz ENZ'

RESUMO

A evolução da informática é uma das principais causas da revisão e da transformação dos conceitos, estratégias, métodos e ambientes de gestão organizacional. Da mesma forma, inovações em gestão influenciam fortemente os rumos da informática aplicada. O tema deste artigo é desenvolvido sobre esta relação, enfatizando aspectos importantes da vida das empresas contemporâneas como a necessidade de buscar - permanentemente - assepsia, performance e equilíbrio organizacionais.

Palavras-chave: Gestão Contemporânea, Administração da Informação, Assepsia Organizacional, Performance Organizacional e Equilíbrio Organizacional.

ABSTRACT

The evolution of the informatics is one of the main reasons for the review and the change in concepts, strategies, methods and environments related to the organizational management. The same way, innovations in management influences strongly the applied informatics route. This paper is developed about this relationship, emphasizing important matters of the contemporary organizational life as the continuous need of looking for asepsis, performance and balance.

Keywords: Contemporary Management, Information Management, Organizational Asepsis, Organizational Performance and Organizational Balance.

1. INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, a revolução tecnológica - calcada nos avanços da Informática e das Telecomunicações - associa-se à estabilidade nas relações políticas entre as principais nações do planeta para moldar um cenário propício ao surgimento de fenômenos como a globalização da economia e a

restruturação produtiva, ambos com efeitos de proporções inéditas.

Neste novo cenário, com a globalização da economia, ao mesmo tempo ampliam-se as fontes de fornecimento de recursos - trabalho, informação, instalações, equipamentos, materiais, métodos e capital - e também as alternativas de destino aos

(¹) Consultor Organizacional
Professor e Assessor da Diretoria Acadêmica das Faculdades de Valinhos e de Leme
Mestre em Qualidade pelo IMECC-UNICAMP em 1996
Administrador pela FEAUSP em 1978

produtos e serviços gerados por uma organização qualquer. Seja qual for seu ramo de atividade, a noção de mercado e espaço de atuação se expande cada vez mais. Por outro lado, a concorrência para a colocação e para a validação de seus produtos e serviços também cresce. Igualmente, aumenta a concorrência por recursos adequados a esta realidade.

Com a reestruturação produtiva, temos uma ampla e profunda reformulação de recursos, de processos e de produtos, utilizados e gerados pelas empresas, pelas organizações.

Estamos tratando pois, de fenômenos que influem de forma acentuada em todos os setores da atividade econômico-social. Isto tem feito com que a gestão das organizações, de uma maneira geral, tenha de ser depurada, tenha de ser esmerada para que elas possam sobreviver, melhorar continuamente e crescer.

Neste sentido, o movimento pela Qualidade tem trazido importantes contribuições à Gestão Contemporânea, no que diz respeito à disponibilização de conceitos, estratégias, métodos e técnicas. A Gestão Contemporânea compreende, portanto, o estudo, a revisão, a formulação e a aplicação de alternativas em termos de conceitos, valores, ambientes, estratégias, métodos e técnicas de gestão, em tempos de globalização da economia e de reestruturação produtiva.

A relação entre a Informática e a Gestão Contemporânea é especialmente interessante. Enquanto a evolução da Informática é uma das principais fontes para a revisão da gestão organizacional, inovações em gestão influenciam fortemente os rumos da informática aplicada e criam novos desafios para ela.

No entanto, não obstante todo o progresso tecnológico, o tempo em que vivemos confirma a idéia de que as pessoas constituem o mais importante tipo de recurso de que uma organização dispõe. É o recurso humano que aciona todos os demais: informação, instalações, equipamentos, materiais, métodos e capital. Além disso, as pessoas participam dos processos e são usuárias dos produtos. Cresce igualmente a preocupação com os aspectos ambientais e com a limitação e a escassez dos recursos naturais.

As pessoas sofrem os maiores efeitos destas profundas modificações, tanto no trabalho como no

lazer, na vida familiar. No tocante a trabalho e a emprego, por exemplo, várias funções - administrativas e técnicas - perdem ou começam a perder o sentido de sua existência. Drucker (1994) mostra que operários envolvidos em tarefas rotineiras representavam 25% da força de trabalho dos EUA, em 1960. Nas próximas décadas, este percentual deverá ser reduzido a menos de 5%. Segundo Sink & Tuttle (1993), com o passar do tempo, as organizações tenderão a diminuir o número de pessoas que trabalham para elas, mas aquelas que lá estiverem serão mais importantes que nunca. No dizer de Jonsson (1984), o paradoxo é que ao se introduzir uma tecnologia avançada, que exija menos trabalho por unidade produzida, as pessoas que conseguem, de alguma forma, manter-se vinculadas às empresas, tornam-se mais importantes e sua competência é mais desejável.

O maior dos desafios colocado à gestão das organizações contemporâneas é conciliar, numa época em que a tecnologia está em alta, a criação de novas oportunidades de trabalho e a melhoria das condições ambientais com a geração de resultados econômico-financeiros tão essenciais em um cenário de negócios caracterizado por grande turbulência, complexidade, incertezas e acirrada competição.

2.TENDÊNCIAS

As tendências que influenciam fortemente a vida das organizações - sejam elas da iniciativa privada, do setor público ou mistas - podem ser consolidadas em dois grandes grupos inter-agentes: tendências tecnológicas e tendências em gestão.

2.1.Tendências Tecnológicas

Se nos detivermos a uma análise abrangente das tendências tecnológicas, vamos identificar que a informação está mais do que nunca disponível, encontra-se cada vez mais disseminada e personalizada. Vamos notar também que modelos de computadores cada vez menores tornam-se muitas vezes mais rápidos que seus antecessores, têm uma capacidade muito maior de armazenar informação, são bem menos caros e estão cada vez mais acessíveis a uma parcela sempre crescente da popula-

ção. Os programas e aplicativos são também cada vez mais amigáveis, mais disponíveis e mais baratos. O desenvolvimento de redes de comunicação poderosas permite a criação de elos cada vez mais fortes entre organizações e pessoas em todo o planeta.

No entanto, não estamos livres dos problemas. Nunca antes tivemos notícias de tão graves acidentes com aeronaves, com usinas nucleares e com equipamentos tão sofisticados e, em princípio, absolutamente confiáveis. A cada dia, tomamos contato com novas e diferentes manifestações do que chamamos "crime eletrônico", identificamos a proliferação dos vírus computacionais e o aumento do número de chamadas para manutenção.

2.2. Tendências em Gestão

Com relação às tendências em gestão, reconhecemos que nunca necessitamos tanto de simplicidade e de massa crítica, pois são inúmeras as novidades de ordem conceitual, estratégica, metodológica, tecnológica, ambiental com as quais nos deparamos todos os dias. É preciso que as pessoas estejam conscientizadas, preparadas e educadas para poderem triar e transformar informação - abundante e cada vez mais disponível - em conhecimento que lhes permita assumir novos papéis. O trabalho em equipe, a participação nos resultados, a abertura para maior participação no planejamento e nas decisões trazem como contrapartidas a aceitação do risco, o compromisso com o que é decidido e a contínua necessidade de aprender e de melhorar. No ambiente de negócios extremamente dinâmico, complexo e turbulento que enfrentamos, estudiosos renomados, como Deming (1990) e Senge (1990), concordam em que a educação e a aprendizagem têm grande importância para a vida futura, o sucesso, a competitividade e a melhoria de performance das organizações.

A recorrência à visão sistêmica é fundamental para a compreensão daquilo que as equipes gerenciais (gerentes, supervisores, empregados, funções de apoio) devem fazer e para o desenvolvimento de uma base sólida sobre a qual devem ser desenvolvidos sistemas humano-ambiental-tecnológico-econômico-financeiros melhorados. É absolutamente essencial, reconhecida a amplitude

da tarefa que nos espera, que antes de partirmos para soluções locais, pontuais, setoriais, departamentais, desenvolvamos a abordagem abrangente, sistêmica da organização.

A forma como gerenciamos hoje as organizações necessariamente privilegia processos e atividades, que têm maior valor quanto maior for a importância percebida pelos clientes externos. A busca pela redução da variabilidade nos processos e nos produtos e pela eliminação de perdas e desperdícios de qualquer espécie devem orientar a gestão de nossas organizações.

Entretanto, da mesma forma como vimos no tópico anterior, podemos diagnosticar na maioria das organizações, notadamente no Brasil, vieses de gestão, dos quais os principais dizem respeito à conscientização ambiental e à percepção sistêmica.

Apresentamos, na seqüência, alguns conceitos e técnicas que entendemos possam auxiliar na correção desses desvios.

3. CONCEITOS E TÉCNICAS

3.1. Assepsia Organizacional, os 5 S's e a Gestão Estratégica de Custos

É impossível imaginar ou conceber um laboratório, uma clínica ou um centro cirúrgico em que a **assepsia** não seja característica permanentemente presente. Pois as organizações contemporâneas precisam zelar pelo mesmo princípio. A gestão assemelha-se a uma longa cirurgia em que o paciente - a organização - está sempre entre a vida e a morte. Um deslize apenas, a imagem da empresa está comprometida e lá se vão anos e anos de trabalho.

O ambiente isento de perdas e desperdícios, bem organizado, limpo, saudável e auto-disciplinado é a base para a qualidade, a produtividade, a segurança e a motivação de quem nele vive. É prevenção, alternativa e complemento à abordagem de problemas localizados.

A técnica dos 5 S's traduz-se em contribuição fundamentalmente importante, especialmente considerada a realidade brasileira, já que nossos indicadores de perdas e desperdícios atingem 30% do PIB, ou

seja, aproximadamente US\$ 130 bilhões em bases anuais.

As perdas e os desperdícios são custos extraordinários, ou seja, custos que não agregam valor ao produto, que se estendem por todos os grupos de contas e que estão fortemente presentes na maioria dos estabelecimentos fabris, comerciais, de prestação de serviços em geral, do serviço público, das propriedades agro-pastoris, das residências etc. São exemplos de perdas e desperdícios bastante comuns: cometer erros na concepção do produto ou serviço, ter estoques ou disponibilidades além do necessário, superespecificar ou subespecificar materiais e serviços, produzir em ambientes deteriorados, produzir além do necessário, produzir com defeitos, retrabalhar produtos defeituosos, produzir com filas, transportar produtos inadequadamente etc.

Este elenco de coisas causa redução da produtividade, da eficiência, da eficácia, empobrece as tarefas, subutilizando o potencial criativo das pessoas e gravando desnecessariamente os custos. Os clientes, evidentemente, não estão dispostos a pagar por eles. Pior ainda, os clientes ficam insatisfeitos ao tomarem contato com defeitos e inadequações, o que pode gerar custos incalculáveis em termos de desgaste da imagem do produto e da unidade empresarial.

A revolução tecnológica que estamos vivenciando acentua o surgimento de novos tipos de desperdícios, que, no cenário anterior, eram tidos como atividades de bom desempenho. Por exemplo, estando disponível a transmissão eletrônica de informação, a comunicação e a cotação por telefone ou fax passa a ser vista como consumidora de papel e de tempo, como geradora de custos e de mal entendidos.

No entanto, via de regra, as perdas e os desperdícios estão incorporados ao nosso dia a dia e, de tal forma nos são familiares, que já não conseguimos enxergá-los como anomalias.

Nos dias atuais, mantemos ou adquirimos por impulso objetos, alimentos etc, que não utilizamos ou até mesmo desperdiçamos, acumulamos entulho e lixo em quantidade substancialmente maior que nossos ancestrais e normalmente não sabemos como efetuar o descarte. Este é um tema renitente que incomoda e preocupa tanto os cidadãos quanto os municípios relativamente atentos à questão.

Infelizmente, a consciência e o esforço empregados, no sentido de modificar drasticamente a situação, não são generalizados nem concentrados. Mesmo em relação à iniciativa privada, onde avançamos mais, não podemos afirmar que tenhamos alcançado os níveis exigidos pelos referenciais internacionais.

Os 5 S's são originários da cultura nipônica e sua denominação 5 S's deriva de cinco palavras iniciadas com "S". Várias adaptações foram feitas para a língua portuguesa, podendo se encontrar terminologia bastante diferente para cada um dos S's. O próprio número de S's pode variar. Utilizamos normalmente a versão que referencia os "5 Sentos", justificando-se assim também para o idioma português a denominação 5 S's. O importante é preservar o espírito da técnica.

A palavra *senso* significa faculdade de apreciar, de julgar, entendimento.

Os S's constituem-se em técnica simples, mas ao mesmo tempo básica para desencadear a prática da qualidade, aplicável a todas as atividades, sejam elas pessoais, profissionais ou institucionais. Existe a possibilidade de sua aplicação, guardadas as especificidades de cada caso, à totalidade das organizações - privadas, públicas ou mistas - qualquer que seja seu nível de complexidade e o estágio em que se encontre em seu ciclo de vida.

Osada (1992) relaciona as características comuns a ambientes de trabalho onde não se segue a filosofia dos S's:

- as relações interpessoais são ruins. As pessoas parecem cansadas. Há um alto índice de faltas. Os trabalhadores não fazem sugestões sobre como melhorar os processos de trabalho e parecem não ter grande interesse por aquilo que fazem;
- os equipamentos estão sujos, as ferramentas de trabalho estão espalhadas por toda parte e há montanhas desordenadas de documentos, peças, refugos etc;
- destacam-se produtos defeituosos, peças reprocessáveis ou serviços falhos;
- as reclamações, tanto de clientes externos quanto internos, são freqüentes.

Sobre a importância dos S's, ele afirma que quando os 5 S's vão mal, normalmente algo mais

fundamental vai mal. Neste sentido, os 5 S's são o primeiro sinal de como estão indo as coisas.

Na grande maioria das vezes, o uso dos 5 S's fica restrito ao mundo dos objetos, onde os resultados aparecem de imediato e são mais facilmente identificados. Mas para que se garanta sua efetividade e permanência, é preciso ir além.

Vamos, de forma bastante resumida, abordar cada um dos sentidos.

Senso de Utilização

Este senso referencia a seleção de valores, conceitos, modelos, atitudes, métodos, tarefas, objetos e dados que contribuam ou não ao objetivo desejado.

Reter e adquirir apenas o que é ou será estritamente necessário e atentar para descartar conscientemente o desnecessário são as chaves da correta aplicação deste senso.

Senso de Ordenação

Refere-se à sistematização e à classificação dos objetos, dados e métodos selecionados como necessários, e também à disponibilidade e à sedimentação de valores, conceitos e atitudes positivas.

Em relação aos objetos e dados, é recomendável alojá-los de forma ordenada, lógica e de fácil assimilação, tendo como critérios a frequência de utilização, o tipo, de modo a facilitar o acesso aos mesmos.

Uma das atividades geralmente destacadas é padronizar a descrição de materiais e equipamentos, bem como formulários, relatórios, critérios de armazenagem, de movimentação de objetos e de arquivo de documentos, evitando sua proliferação indesejada.

Senso de Limpeza

O significado deste senso traduz-se em deixar tudo limpo - objetos, conceitos, métodos, atitudes - em eliminar a sujeira, monitorando o ambiente, os equipamentos, o interior da pessoa e seus relacionamentos.

Senso de Saúde

Este senso apura o alcance e a manutenção de condições saudáveis de trabalho, físicas e mentais. Um "slogan" bastante difundido ilustra bem o fundamento do senso de saúde: "**Melhor que limpar é não sujar!**".

Senso de Auto-Disciplina

Este senso refere-se ao **respeito** por princípios e padrões éticos, morais e técnicos da instituição - que devem ser identificados com os da própria pessoa - e à sua **prática**, aperfeiçoando-os continuamente.

É efetivamente observado quando, sem a necessidade de controle externo, a pessoa demonstra força de vontade na busca da melhoria e no desenvolvimento do compromisso assumido.

Ter auto-disciplina é um sinal de respeito próprio e de respeito aos outros.

Os 3 primeiros sentidos são normalmente praticados de forma conjunta. Os 2 últimos trabalham a base que sustenta os anteriores.

A Gestão Estratégica de Custos complementa o trabalho dos 5 S's. Noções sólidas sobre custo-alvo, custos da qualidade, custos da não-qualidade e custeio baseado nas atividades são imprescindíveis às organizações contemporâneas.

Com efeito, pré-avaliar e orientar uma empreitada através do custo-alvo é providência que nos poupa dos aborrecimentos e dos dissabores de descobrir, depois de boa parte do caminho percorrido, que embarcamos no trem errado, que não somos e nem seremos competitivos produzindo e ofertando determinado produto ou serviço ao mercado.

Por outro ângulo, conhecer os custos da não qualidade - custos das falhas detectadas interna e externamente - e poder contrapô-los àqueles da qualidade - concentrados em prevenção e avaliação - permite à organização saber quão compensador se torna trabalhar para alcançar seus objetivos através da Qualidade. Em situações normais, é interessante notar que à medida que uma empresa investe mais em prevenção e em avaliação, o custo total diminui.

Custear por atividades induz a que consideremos, na avaliação de uma linha de negócios, aqueles

custos que lhe devam efetivamente ser atribuídos, evitando o rateio indiscriminado do bloco dos custos indiretos. Esta forma de custeio reforça as atuais tendências de horizontalização e de enfoque em processos.

3.2. Performance Organizacional e o Planejamento, a Medição e a Avaliação para a Performance

Sink & Tuttle (1993) definem, operacionalmente, Performance Organizacional como uma função que reporta o complexo inter-relacionamento existente

entre eficiência, eficácia, produtividade, qualidade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade ou auto-sustentabilidade.

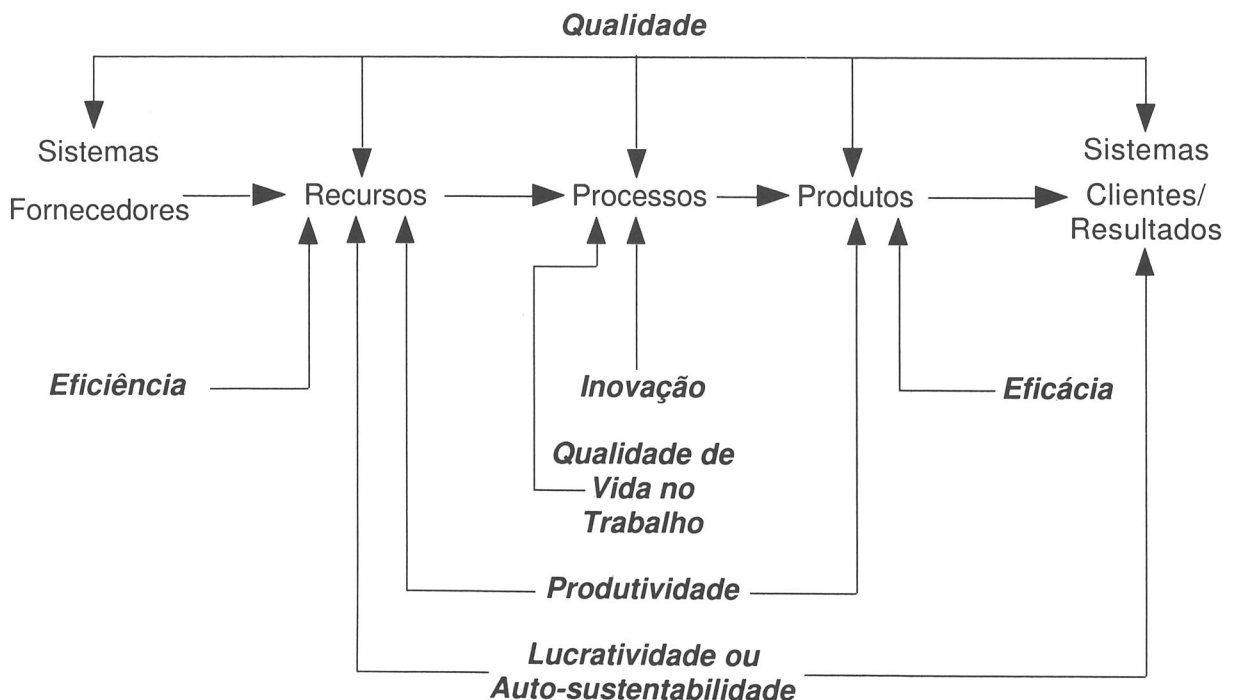
Em qualquer tipo de organização - que podemos denominar sistema organizacional - planejamos, medimos e avaliamos para obter Performance.

Uma das formas através da qual podemos representar Performance Organizacional (Per) em função de seus 7 critérios - Eficácia (Efi), Eficiência (Efc), Produtividade (Pro), Qualidade (Qua), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Inovação (Ino) e Lucratividade ou Auto-sustentabilidade (L ou AS) - é:

$$\text{Per} = p1.Efi + p2.Efc + p3.Pro + p4.Qua + p5.QVT + p6.Ino + p7.L \text{ ou } AS$$

onde os elementos p_i representam os pesos - a importância - de cada um dos critérios para uma determinada organização.

A Figura 1 mostra a relação entre os critérios mencionados e os elementos de um sistema - sistemas fornecedores, recursos, processos, produtos, sistemas clientes e resultados.



Fonte: Sink & Tuttle (1993)

Figura 1 - Critérios de Performance e os Elementos de um Sistema

Eficácia diz respeito a **Produtos**. É definida operacionalmente como a realização efetiva das “coisas certas”, com os requisitos de qualidade especificados. A medida operacional da eficácia é o resultado da divisão do Produto Obtido (PO) pelo Produto Esperado (PE).

Eficiência trata de consumo de **Recursos**. Sua medida operacional é o resultado da divisão do total de Consumo Previsto de Recursos (CPR) pelo total de Consumo Efetivo de Recursos (CER).

Produtividade é definida operacionalmente como a relação entre o que é gerado por uma unidade empresarial - **Produto** - e o que entra nesse sistema - **Recurso** - durante um certo período de tempo.

Sua medida operacional é o resultado da divisão PO/CER, no nível efetivo, e PE/CPR, no nível esperado.

Qualidade de Vida no Trabalho está ligada a **Processos**. É definido como a resposta ou a reação afetiva das pessoas que integram o sistema organizacional a uma série de fatores: remuneração, condições de trabalho, cultura, liderança, relacionamento com colegas, realimentação, autonomia, variedade de aptidões, identidade de tarefas, significância das tarefas, o chefe, o grau de participação no planejamento, solução de problemas, tomada de decisões etc.

O modo como as pessoas se sentem a respeito das dimensões que consideram importantes para sua vida na organização é fundamental para a performance global do sistema organizacional. É possível gerar modos eficazes de se medir a qualidade de vida no trabalho, criando uma função que pondere seus diferentes fatores. Existem também maneiras de desenvolver processos gerenciais que melhorem a performance do sistema, ao mesmo tempo em que melhorem a qualidade de vida no trabalho.

A **Inovação** tem de estar presente nos **Processos** e sua definição compreende a forma **criativa de mudar** o que estamos fazendo, o modo como estamos fazendo, a estrutura, a tecnologia, os produtos, os serviços, os métodos, os procedimentos, as políticas etc, para reagir com **êxito** a pressões, oportunidades e ameaças externas e internas.

A inovação, portanto, envolve criatividade, mudança e êxito na implementação. Se não comportar

todos estes aspectos - principalmente o terceiro - talvez se constitua apenas em invenção

A **lucratividade** e a **auto-sustentabilidade** são definidas como a relação entre os **Resultados** e os **Recursos** empregados para sua obtenção.

A **lucratividade** diz respeito a uma medida ou a um conjunto de medidas que relacionam receitas a custos, ou ainda lucros ou prejuízos a ativos.

A **auto-sustentabilidade** configura a relação entre vários fatores: a própria lucratividade, endividamento, liquidez, participação no mercado, geração de receitas extra-orçamentárias, relacionamento com a sociedade e com o meio ambiente, atendimento a metas, a entregas e prazos combinados e a custos orçados.

Acreditamos que o uso da expressão auto-sustentabilidade possa permitir um melhor entendimento deste último critério, já que, independentemente de uma organização visar lucro, necessariamente tem de se sustentar, tem de se manter no mercado por suas próprias forças.

Sink & Tuttle (1993) explicam que sugeriram a criação do termo alternativo à lucratividade para resolver um problema que enfrentavam em suas apresentações a pessoas que trabalham na administração pública. Era muito comum estas pessoas argumentarem no sentido de invalidar o critério lucratividade por entenderem que o mesmo apenas dizia respeito a organizações da iniciativa privada. Uma vez invalidado o sétimo, questionavam toda a idéia dos 7 critérios, por perceberem neles uma tendência para o setor privado. Então diziam que os autores não compreendiam sua atividade.

Eles revelam que pensaram muito sobre o assunto até chegarem à conclusão que todo sistema organizacional tem um resultado final, embora nem sempre se consiga cristalizá-lo. E prosseguem afirmando que o fato das pessoas pensarem que não tem, é indicação da causa de muitos de nossos problemas.

Deixamos propositalmente para o final o critério **Qualidade**.

São sugeridos 6 pontos de verificação de qualidade:

- a seleção e o gerenciamento de sistemas fornecedores envolvem atividades como projeto e desenvolvimento de produtos e serviços, comunicação

de especificações e requisitos, seleção de fornecedores, comunicação com os clientes a respeito de suas expectativas, disposição para negociar conflitos com as pessoas e sistemas organizacionais que fornecem recursos etc;

- a confirmação de que o sistema está recebendo aquilo que necessita, quer, espera ou merece dos sistemas fornecedores;
- a parte do processo de gerenciamento que enfoca a criação de qualidade no produto;
- a garantia de que o que está sendo gerado pelo sistema satisfaz às especificações e requisitos estabelecidos;
- a compreensão detalhada e proativa daquilo que os clientes estão recebendo, querem, precisam, esperam e/ou exigem e
- o processo de gerenciamento da performance.

A qualidade precisa ser definida operacionalmente e medida em cada um destes pontos.

Existem 2 bons motivos para referendarmos a **Qualidade** como um critério fundamental para a performance de um sistema organizacional.

O primeiro: a Qualidade é o único critério que permeia todos os elementos de um sistema organizacional, inclusive o gerenciamento da performance de todo o sistema. De fato, a falta dessa percepção leva muitas iniciativas, baseadas na Qualidade, a fracassarem. Frequentemente, as pessoas entendem que devem privilegiar a qualidade em um ou em alguns dos elementos de um sistema organizacional. Assim, enfatiza-se por exemplo, a qualidade de processos ou a qualidade dos produtos, em detrimento do foco no mercado, nos sistemas clientes e nos outros elementos sistêmicos. Tal entendimento nos parece míope e equivocado. A Qualidade, quando compreendida com a abrangência adequada, deve estar presente em todos os elementos do sistema. Mais que isso, precisa ser percebida pelos diversos agentes (clientes, funcionários, fornecedores etc).

O gerenciamento é, no entender de Sink & Tuttle (1993), uma imagem holográfica complexa, que tem muitas faces - informática, produção, recursos humanos, finanças etc - e que, quando vistas de ângulos diferentes parecem únicas. Geralmente, contratamos consultores e compramos programas para

“consertar as faces” do holograma, em vez de “consertar o holograma”. Somente quando abordamos o sistema como um todo e integramos e coordenamos nossas iniciativas é que vemos progresso e conseguimos a melhoria contínua.

O segundo: a importância da Qualidade em sua relação com os demais critérios de performance e à própria melhoria.

De fato, se uma organização verdadeiramente trabalha com **Qualidade**, é natural que consiga **Eficiência e Eficácia**. Normalmente, os recursos empregados em seus processos devem apresentar qualidade, não devem ocorrer perdas e desperdícios e com isso a relação entre o consumo previsto de recursos e o consumo efetivo de recursos tende a ser favorável à empresa. O mesmo deve ocorrer no tocante à relação entre o produto obtido e o produto esperado, pois a organização privilegia o ponto de vista do mercado e dos clientes.

Ora, se um sistema é eficiente e eficaz, deve ser produtivo, pois como já vimos a **Produtividade** compara produtos com recursos.

Agregando às condições anteriores, a **Qualidade de Vida no Trabalho** - refletindo o bem estar das pessoas, a satisfação dos funcionários, as condições físicas do ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal, o relacionamento com o meio ambiente - e a **Inovação** - a melhoria contínua é uma dos conceitos básicos atrelados à qualidade - um sistema fatalmente obterá **Auto-sustentabilidade e Lucratividade**.

Assim, **uma organização aumenta em muito suas chances de sobreviver, melhorar e crescer**.

3.3. Equilíbrio Organizacional

Collins & Porras (1995) analisaram o exemplo de 18 empresas consideradas por eles visionárias - prosperaram durante décadas e provavelmente continuarão a ter sucesso por muito tempo - e identificaram um simples motivo para o êxito dessas organizações. Os autores concluem que o sucesso é uma combinação de visão de longo prazo com bons resultados de curto prazo, inovação e austeridade financeira.

A habilidade de tornar congruentes coisas aparentemente contraditórias parece ser importante. Estamos falando de equilíbrio.

Mas quando falamos em equilíbrio, não estamos nos referindo necessariamente ao meio-termo, mas sim à mais adequada composição, aquela que canaliza para a direção correta. Sink & Tuttle (1993) afirmam que o equilíbrio será sempre uma questão muito dependente da situação. É improvável que 2 sistemas organizacionais diferentes atribuam os mesmos pesos aos 7 critérios de performance.

Gostaríamos de chamar a atenção para a relação existente entre performance e equilíbrio

organizacionais. O conceito de performance, ao mesmo tempo em que ressalta a importância de fatores **econômicos e financeiros** (eficiência, eficácia, produtividade, lucratividade ou auto-sustentabilidade), enfatiza também os aspectos **humanos e ambientais** (qualidade de vida no trabalho, auto-sustentabilidade) e tecnológicos (inovação).

A Figura 2 ilustra o Equilíbrio Organizacional.

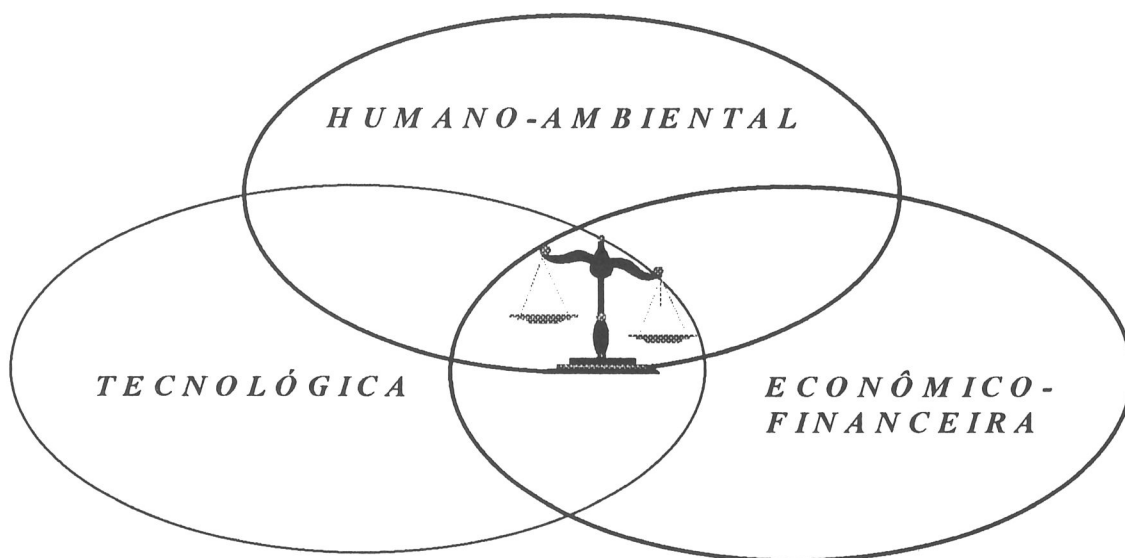


Figura 2 - Equilíbrio Organizacional

É notável a propriedade e a utilidade desse conceito como um guia para que as organizações mantenham-se equilibradas e atentas aos fatores tecnológicos, econômicos, financeiros, ambientais e humanos de sua gestão. De fato, é essencial gerir uma empresa considerando todos estes componentes. Nenhum deles pode ser negligenciado, sub ou super estimado. Sob nenhum pretexto, devem ser entendidos e tratados isoladamente, pois são interagentes.

Nossas decisões, nossas ações têm muito mais chances de obter êxito, quando preservamos a percepção sistêmica.

No entanto, é comum encontrarmos pessoas e organizações preocupadas com o aprofundamento em uma única área do conhecimento organizacional. É comum nos depararmos com empresas que fixam suas atenções em um ou em alguns dos elementos

sistêmicos. Em um ou em alguns dos critérios de performance. Em uma ou duas faces organizacionais.

4. CONCLUSÃO

Existem estudos que procuram mostrar e avaliar, de maneira isolada, a influência de uma determinada tecnologia ou metodologia sobre uma situação específica ou sobre partes de processos de gestão ou sobre partes de organizações. Acreditamos que seja preciso ir além. É preciso identificar e explorar experiências em que um conjunto consistente e abrangente de conceitos e técnicas atue sobre um sistema completo de gestão. É preciso incluir nos diagnósticos sobre situações e problemas vigentes e na implementação de mudanças, considerações mais amplas que aquelas a que estamos acostumados.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COLLINS, J.C. & PORRAS, J.I - Feitas para Durar - Ed. Rocco - 1995

DEMING, W.E. - Qualidade: A Revolução da Administração - Ed. Marques Saraiva - 1990

DRUCKER, P.F. - Conhecimento - Citações em "Conhecimento em Alta" - Administrador Profissional - Jul-Ago/1994

JONSSON, B.L.R. - Ergo: Workshop on Productive Technology and Quality of Working Life - Volvo AB - 1984

OSADA, T. - Housekeeping: 5 S's - Ed. IMAM - 1992

SENGE, P. M. - A Quinta Disciplina - Ed. Best Seller - 1990

SINK, D.S. & TUTTLE, T.C. - Planejamento e Medição para a Performance - Ed. Qualitymark - 1993