

## EDITORIAL

*O "inimigo" está muitas vezes dentro da própria organização. Programas de reengenharia com base em "o inimigo está fora" podem cortar sinergias em vez de eliminar orçamentos deficitários.*

A **Quinta Disciplina** de Peter M. Senge (Nova Cultural, 1990) apresenta "**o inimigo está fora**" como um dos sete fatores responsáveis pela deficiência no processo de aprendizagem, tanto de organizações como de indivíduos. Esse fator se caracteriza pela propensão a buscar nos outros ou nas coisas justificativas para fracassos. Semelhante à *projeção*, o mecanismo natural de defesa identificado por Freud, esta síndrome representa uma forma de fuga ao reconhecimento, por parte de seus membros, das reais dificuldades por que passam as organizações. Visão limitada de mundo, falsos valores, compromissos políticos e incompetência se somam a muitos outros, agravando os efeitos dessa propensão humana.

Quem se propõe a conduzir um trabalho de **transformação** organizacional não pode ignorar essa questão. A tendência que normalmente existe de começar a transformação pelo *benchmarking* pode ser extremamente perigosa se apoiar-se em relações de causa e efeito com base na síndrome de "**o inimigo está fora**". O "inimigo" está muitas vezes dentro da própria organização. Um *benchmarking* que ignore isto pode ser base para tudo, menos para a transformação organizacional.

Não será também de todo impossível que *benchmarks* executados sob a síndrome de "**o inimigo está fora**" ignorem a base tecnológica, cultural, econômico-financeira e ambiental em que estão inseridas as organizações cotejadas e, o que é mais importante, as eventuais sinergias entre produtos, serviços, infra-estrutura, logística e parcerias de ambas organizações podendo resultar em esforços de reengenharia "**às cegas**" — um conceito de Francis J. Guillard e David Norton para designar mudanças radicais, aquelas realizadas sem avaliação de contexto e confiando cegamente em dados de *benchmarking* (vide artigo de capa da RAE).

Um dos maiores sintomas da síndrome de "**o inimigo está fora**" está na crença de que existe uma "entidade" chamada *organização*, à qual podemos imputar todas as mazelas resultantes da ação de pessoas enquanto investidas em seus cargos e funções. Essa forma, até certo ponto "política", utilizada para se referir a problemas "organizacionais", mascara muitas das questões fundamentais à medida que esconde realidades comportamentais e ignora competências e interesses comprometedores da competitividade. Não é a organização quem efetivamente atende ao telefone, negocia contratos, desenvolve sistemas, contrata ou demite pessoas, estabelece normas e punições ou aloca recursos em atividades e projetos, por exemplo...

Aceitar essa metáfora da organização "entidade" significa praticar uma forma de resistência a mudanças, fugindo de um exame mais profundo das relações de causa e efeito da efetiva competitividade organizacional. Nem por isso, recusar essa metáfora, em benefício de um diagnóstico isento, legítima "reformas" administrativas que geralmente escondem formas perversas de perseguição de pessoas com base em "bodes expiatórios". Nem mesmo credencia esforços de *downsizing* com base em corte de custos de pessoal. Afinal, as pessoas atuam em rede, desempenhando papéis que muitas vezes não estão alinhados com o foco estratégico global, até porque pode não existir um foco estratégico, pelo menos explícito! Desta forma, sem uma cuidadosa avaliação da interação entre processos de negócios, é leviana qualquer medida de corte, pois é mais fácil cortar sinergias de foco estratégico do que reduzir orçamentos deficitários.

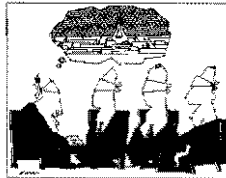
Curioso é que essa metáfora da organização "entidade" acaba por legitimar exatamente o que, inconscientemente, não identificando atores, procura evitar, ou seja, a reengenharia. O resultado pode ser uma reengenharia "**às cegas**", por ver só nos outros aquilo que existe de errado e mudar a organização para aquilo que dá certo apenas no contexto dos outros. A metáfora da organização "entidade", enquanto sintoma da síndrome de "**o inimigo está fora**", é uma demonstração de que a velha revolução industrial trouxe consequências psicossociais muito mais sutis do que aquelas derivadas do parcelamento das tarefas. As pessoas "se resolverem" através do escudo das organizações é uma dala. Começamos a vivenciar sinais de uma nova era: as organizações "se resolverem" através das pessoas.

**Prof. Marilison Alves Gonçalves**  
Diretor e Editor da RAE

# RAE

VOLUME 35  
NÚMERO 2  
MAR./ABR. 1995

## RAE EXECUTIVA



### REENGENHARIA E TRANSFORMAÇÃO — POR ONDE COMEÇAR?

6

Francis J. Guillard e David Norton

A Reengenharia é apenas um sub-set da Transformação. Mais do que um redesenho de processos individuais — frequentemente com ajuda de *benchmarking* —, a Transformação é o redesenho simultâneo e integrado de vários processos e sistemas.

*Reengineering is only a sub-set of Transformation. More than a redesign of individual processes — often with the help of benchmarking data —, Transformation is the simultaneous and integrated redesign of several processes and systems.*



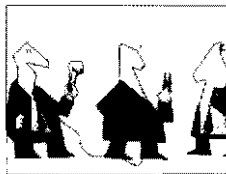
### A BUSCA DA COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS

12

Ricardo Motta

Análise do atual ambiente competitivo e as estratégias que devem ser adotadas pelas empresas para obterem sucesso.

*The current competitive environment and the key strategies to be implemented by the companies to succeed.*



### PRIVATIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO: DE VOLTA AO FUTURO OU UM PASSO PARA O PASSADO?

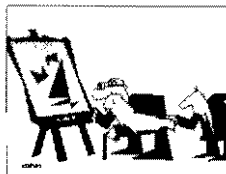
17

Sergio Augusto Weigert Ennes

Qual deve ser o papel do capital privado no modelo institucional do Setor Elétrico?

*What should be the function of private capital in the institutional model of Power Sector?*

## RAE ARTIGOS



### ADOTE CONSUMIDORES MAIS VELHOS NO MARKETING DAS ARTES

23

Paulo Cesar Motta e Charles D. Schewe

Diretrizes para duas questões complexas de marketing: marketing das artes e mercado de consumidores mais velhos.

*Policies for two complex marketing questions: arts marketing and older consumers market.*