

Estudo do Caso C1234

O Caso do Grupo C1234 versa sobre a implementação de um Sistema Inteligente de Gestão Integrada do Conhecimento (SIGIC). O caso é baseado em uma situação real de um grupo de empresas que produzem máquinas pesadas e que entrou no negócio de equipamentos eletrônicos e computadores.

Naturalmente, o nome do Grupo foi trocado. Mas, há algum tempo atrás, a alta administração do Grupo C1234 e uma empresa de consultoria contratada estiveram frente à situação que será apresentada, que é algo sempre possível de acontecer na administração de conglomerados.

Antes do estudo do caso, recomenda-se fortemente a leitura do apêndice que contém algumas idéias sobre Estruturas Organizacionais que saíram no HSM Management (Jan-Fev 2000).

Histórico

Há 18 meses, as companhias C1, C2, C3, C4 identificaram uma excelente oportunidade de obter vantagens competitivas no mercado em que atuavam, sem ferir qualquer legislação em vigor.

Em reunião realizada perto do fechamento de ano passado, as companhias definiram como meta para os próximos 2 anos uma receita total 25% maior do que a soma das receitas individuais atuais. Meta esta impossível de ser alcançada sem um desenho organizacional adequado..

Ficou decidida a criação de um conglomerado que funcionaria sem o estabelecimento de uma hierarquia formal, no qual seria mandatário o uso intensivo das Tecnologias de Comunicação e Informação (TCIs).

Os motivos alegados para formar o conglomerado C1234 foram: (1)redução de custos: P&D, produção, distribuição, marketing etc.; (2)aproveitamento da sinergia inter-organizacional para aumentar a responsividade; (3)maior capacidade geográfica de atendimento; (4)maior possibilidade de oferecer serviços adicionais que agreguem valor aos produtos; (5)aprimoramento do ambiente de aprendizagem organizacional.

As metas assumidas para C1234 foram: aumento de 25% na receita total do grupo; conquista de mais 15% de fatia do mercado; e uma meta global de 98% de satisfação dos clientes, o que representa um aumento significativo sobre a soma dos resultados isolados de cada Cia.

Companhia C1

- q A Cia C1 está no negócio de montagem e submontagem de equipamentos pesados, assim como os serviços relacionados. Visão: “Ser reconhecida como a maior empresa do ramo no mercado global”. Missão: “Projetar, montar, entregar e prestar serviços relacionados aos nossos produtos”.
- q Oportunidade: a globalização trazendo a possibilidade de competir no mercado mundial e o aumento da demanda decorrente do Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
- q Ameaça: pesquisa tecnológica indica o possível aparecimento de produtos substitutos para os seus equipamentos e o aparecimento de concorrentes do mercado externo devido à globalização.
- q Forças: *knowhow* especial em projetos de equipamentos pesados, alto grau de especialização dos profissionais, grande poder de penetração no mercado nacional e mundial.
- q Fraquezas: falta de mão-de-obra especializada e elevada dependência dos canais de distribuição e tendência a resistir às mudanças .

- q As metas assumidas por C1 para os próximos 2 anos foram: aumento de 10% na receita total; conquista de mais 5% da fatia de mercado; conquista de 97% da satisfação dos clientes que está em 95%.
- q Para conseguir estes resultados a Cia C1 norteia-se pelos seguintes princípios em ordem de prioridade: *ousadia, persistência e simplicidade*.
- q A Cia C1 tem um laboratório de P&D que atende também a Cia C3.

Companhia C2

- q A Cia C2 está no negócio de montagem de componentes”. Visão: “Ser reconhecida como a maior montadora de componentes para indústria de equipamentos pesados”. Missão: “Produzir e entregar os componentes a partir de especificações feitas em projetos de clientes”.
- q Oportunidade: aumento da demanda decorrente do crescimento previsto de C1 e do crescimento da indústria de equipamentos pesados.
- q Ameaça: aparecimento de concorrentes do mercado externo devido à globalização.
- q Forças: elevadíssima especialização na produção e serviço de montagem de componentes.
- q Fraquezas: elevada rotação de pessoal, falta de mão de obra especializada.
- q Metas assumidas por C2 para os próximos 2 anos: (1) aumento de 15% na receita total; conquista de mais 6% da fatia de mercado; conquista de 98% da satisfação dos clientes que está em 97%; e colocação de todo o excedente a qualquer preço no mercado.
- q Para conseguir estes resultados a Cia C2 será norteada pelos seguintes princípios em ordem de prioridade: *prudência, persistência, disciplina*.
- q A Cia C2 monta componentes especificados pela Cia 1 mas também atende pedidos de clientes do mercado em geral.
- q A Cia C2 tem seu próprio laboratório de P&D e departamento de Marketing.

Companhia C3

- q A Cia C3 está no negócio de peças e componentes. Visão: “Ser reconhecida como a maior fornecedora de peças e componentes para todos os ramos de indústria”. Missão: “Projetar, fabricar, montar e distribuir”.
- q Oportunidade: aumento da demanda decorrente do crescimento previsto de C2, C1 e do crescimento da indústria de equipamentos leves e pesados.
- q Ameaça: aparecimento de concorrentes do mercado externo devido à globalização.
- q Forças: elevadíssima especialização em projetos, produção, fabricação, distribuição e serviço de montagem de componentes.
- q Fraquezas: elevada rotação de pessoal, falta de mão de obra especializada.
- q Metas assumidas por C3 para os próximos 2 anos: aumento de 20% na receita total; conquista de mais 15% da fatia de mercado; conquista de 96% da satisfação dos clientes que está em 95%; e colocação de todo o excedente a qualquer preço no mercado.
- q Para conseguir estes resultados a Cia C3 será norteada pelos seguintes princípios em ordem de prioridade: *ousadia, presença, simplicidade*.
- q A Cia C3 fornece peças e componentes para as Cias C1 e C2 mas também atende pedidos de clientes do mercado em geral.

Companhia C4

- q A Cia C4 está no negócio de componentes digitais e iniciando-se no mercado de TCIs. Visão: “Ser reconhecida como detentora do produto de melhor qualidade no mercado global”. Missão: “Projetar, produzir e entregar partes e componentes eletrônicos indispensáveis para o mercado global”.
- q Oportunidade: aumento da demanda decorrente do crescimento do mercado de equipamentos eletrônicos e especialmente TCIs.
- q Ameaça: aumento de concorrentes do mercado externo devido à globalização.
- q Forças: grupo disposto a injetar recursos para desenvolver o novo negócio.
- q Fraquezas: falta de mão de obra especializada e planejamento incompleto.
- q Metas assumidas por C4 para os próximos 2 anos: aumento de 50% na receita total; conquista de 5% da fatia de mercado; conquista de 90% da satisfação dos clientes que está em 85%.
- q Para conseguir estes resultados a Cia C4 será norteadas pelos seguintes princípios em ordem de prioridade: *prudência, não arrogância, persistência*.
- q A Cia C4 fornece para as Cias C1 e C2 mas também coloca seus produtos diretamente no mercado.
- q No momento, possui um Departamento de Marketing.

Organização do Grupo 1234

- q Comitê sediado na Companhia C1
- q Departamento de MARKETING: responsabilidade na venda de componentes e material eletrônico e responsabilidade direta sob todo o equipamento pesado que representa a maior parte das vendas totais do grupo C1234.
- q Departamento de P&D com três Laboratórios sob a responsabilidade do VP de P&D da Cia C1
 - q Pesquisa Básica
 - q Pesquisa de Componentes e equipamento eletrônico instalado na C4
 - q Pesquisa Aplicada, comum a todo o equipamento pesado instalado na C1 e C2

Na ocasião da formação do conglomerado as seguintes restrições e compromissos foram colocados pelas Cias:

Restrições

- q Atingir metas do conglomerado e individuais;
- q Violação mínima de plano estratégico de cada Cia;
- q Garantia de satisfação dos clientes;
- q Manutenção da qualidade dos serviços;
- q Nenhum prejuízo em caso de desligamento do grupo;
- q Nenhuma perda de capital intelectual global será admitida.

Compromissos

- q Colaboração incondicional;
- q Desenvolvimento de competências internas;
- q Equilíbrio de interesses individuais de cada Cia versus Grupo C1234;
- q Formação de equipes composta de elementos Multi Cias;
- q Colocação de especialistas para prestar serviços a qualquer cliente do Grupo;
- q Capital Intelectual consolidado a serviço do Grupo como um todo.

SIGIC - Sistema Inteligente de Gestão Integrada do Conhecimento

O Sistema Inteligente de Gestão Integrada do Conhecimento é um sistema de gestão do conhecimento para o conglomerado C1234 como um todo, que promove uma abordagem integrada para a criação, captura, organização, distribuição e uso dos ativos informacionais do Grupo C1234. Este sistema deverá fornecer a todos os níveis de gerência as informações necessárias a fim de auxiliá-los na tomada de decisões. Além disto, deverá melhorar as comunicações e a permuta de dados entre as diversas Cias. O SIGIC trabalhará em sintonia com: ERPs, EDI, EIS, Internet, Intranet, Extranet e Sistemas Especialistas.

Até o presente momento nenhuma decisão final foi tomada para definir as aplicações que serão centralizadas junto ao Comitê C1234, e espera-se que isto seja feito no próximo planejamento. Sabe-se apenas que os investimentos em TCIs serão tão grandes quanto o necessário para fazer funcionar o SIGIC.

Narrativa das ocorrências

O presidente da Cia C1 convocou uma reunião na qual participaram os seguintes executivos:

ROBERTO MARTINS	Presidente C1
JAIME SEMOG	VP de Manufatura C1
ALBERTO SOCRAM	Presidente C2
ODAIR OLIVEIRA	Presidente C3
PEDRO ORIECLAB	Presidente C4
KEN SEALY	Gerente do Projeto SIGIC
OIGRES SNIL	Assessor de RH para Grupo1234
JOHN SMITH	Consultor convidado

Ken Sealy como Gerente do Projeto SIGIC tem a responsabilidade de implementação do mesmo. A fim de poder executá-lo, vários especialistas em TCIs estão trabalhando sob sua orientação. Eles deverão desenvolver vários módulos de aplicação trabalhando em conjunto com o pessoal das diversas Cias.

Observação: O que apresentamos a seguir é uma transcrição ao pé da letra do debate entre os participantes da reunião, sem qualquer correção gramatical ou semântica.

MARTINS (Presidente C1):

Senhores, eu convoquei esta reunião para debater seriamente o andamento do projeto do **SIGIC** – Sistema Inteligente de Gestão Integrada do Conhecimento. Quando recebi o último relatório fiquei surpreso em ver o quanto estamos atrasados em relação à programação inicial e, se continuarmos assim, corremos um sério risco de não atingirmos nossos objetivos.

Em virtude do longo tempo decorrido desde que este grupo debateu o SIGIC pela última vez, gostaria de lembrá-los dos principais argumentos que nos levaram, 18 meses atrás, à decisão de implementá-lo. Eu lirei o uma parte do relatório que me foi entregue:

Argumentos:

"Acreditamos que com o decorrer do tempo, o SIGIC, deixará de ser somente desejável, para ser indispensável para o Grupo C1234. Concluímos isso baseados na tendência de evolução da forma de gerenciar o nosso conglomerado, que dependerá cada vez mais de trabalho

colaborativo à distância, com decisões mais complexas e crescente necessidade de procedimentos específicos, que como consequência exigirá muito mais comunicações inter-organizacionais".

1. O planejamento centralizado das necessidades aumenta em importância quando cresce a interdependência entre as Cias. Esta interdependência está agora difundida, e com uma tendência a aumentar.
2. A responsividade exigida do Grupo C1234, prevê alterações detalhadas no schedule de produção de cada Cia, o que já está aparecendo com frequência cada vez maior. Desta maneira, a capacidade de alterar schedule de forma rápida e fácil aumenta de importância a cada dia. Ao mesmo tempo, o pessoal experimentado que é capaz de realizar estas alterações, sem instruções específicas, está pouco a pouco se aposentando.
3. As mudanças de engenharia, e suas datas de liberação, são processadas de maneira não uniforme de uma Cia para outra. Isto cria problemas no momento de se fazer as alterações de schedule bem como para a gerência de produção em uma situação interdependente. Esta situação está se agravando, porque ajustes informacionais estão se acumulando e começam a interferir entre si.
4. Os sistemas EDI, estão aumentando em número e em complexidade. Portanto, se torna proibitivo uma Cia criar seus próprios sistemas de controle de forma independente das outras. A capacidade do Grupo C1234 de fornecer TCIs modular e padronizado para as diversas Cias obviamente poupará treinamento de pessoal e duplicação de desenvolvimento de programas, permitindo que as novas aplicações estejam em operação mais rapidamente.
5. Em um ambiente de gerência gradativamente tão complexo, os riscos de criarmos excessos de estoque e gerarmos desperdícios aumentam. Quando o SIGIC estiver completo, ele auxiliará, em todos os níveis de operações das Cias, capacitando-as a serem mais eficazes do que são hoje em dia."

O debate a seguir não representa o conteúdo de toda a reunião mas apresenta os principais argumentos dos seus participantes. Após o presidente ter pedido os comentários sobre a situação do SIGIC o seguinte debate aconteceu:

JAIME SEMOG (VP de Manufatura C1) iniciou:

Eu tomei conhecimento, por meio de muitos debates com o pessoal da Cia, que não há suficiente informação e nem perfeita correlação entre os objetivos do SIGIC e as necessidades da nossa Cia.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Fui pego de surpresa. Pensei que estivesse mantendo um diálogo satisfatório, já que eu tinha consciência da necessidade de estreitas comunicações com as diversas Cias e suas respectivas gerências.

Lembro-me que, durante o período inicial, quando apresentamos o anteprojeto do SIGIC, para o nível gerencial das Cias, o nosso processo de comunicação foi muito bem sucedido. Não havia ninguém, que demonstrasse qualquer dúvida sobre a necessidade do que estava sendo apresentado ou das mudanças e transformações necessárias. Apesar disso, eu hoje tenho dúvidas se as Cias realizarão todas as alterações necessárias nas suas organizações.

JAIME SEMOG (VP de Manufatura C1)

Eh! Talvez a comunicação não tenha sido tão eficaz. Precisávamos estar atentos às diferenças de estilo de pensamento e da maneira como as coisas são compreendidas. São locais diferentes, pessoas diferentes, formações diferentes, necessidades diferentes, crenças diferentes etc.

ROBERTO MARTINS (Presidente C1)

Certo! Você tem razão Semog. Mas, independentemente disso, todos, e em todos os níveis, têm que saber os motivos que nos levaram a formar um conglomerado. Não sei por quanto tempo, mas estamos diante de uma oportunidade de vantagem competitiva, que não sabemos quanto tempo durará e que para aproveitá-la temos que somar nossas capacidades, colaborar mutuamente no que somos melhores. É uma tendência natural. Produtos e serviços estão se tornando cada vez mais baseados em informação e conhecimento, podendo ser comercializado e em muitos casos entregues virtualmente. Mais do que nunca torna-se vantajosa a colaboração mútua.

PEDRO ORIECLAB (Presidente C4)

Eu gostaria de acrescentar que a Internet está revolucionando tudo. Esta rede internacional está redefinindo praticamente o modo como os negócios são conduzidos. Novas maneiras de organizar e colaborar dão acesso aos recursos de forma mais flexível e responsiva, facilitando a formação de redes e manutenção da interdependência. A globalização de mercados e recursos possibilita que as companhias vendam seus produtos com mais facilidade em escala global e criem uma especialização de classe mundial; independente de sua base de operações. Isto tudo nos leva a reavaliar a importância da presença física na condução dos negócios intra-organizacionais, inter-organizacionais e extra-organizacionais.

OIGRES SNIL (Assessor de RH para o Grupo C1234)

Claro! Gostaria de ler um trecho do livro do Bill Gates —*A Empresa na Velocidade do Pensamento*. “Um fluxo de informação digital muda a forma de trabalho de indivíduos e empresas e a maneira pela qual o comércio é conduzido através das fronteiras organizacionais. As tecnologias da Internet também mudarão as fronteiras de organizações de todos os tamanhos. Com essa mudança, o "estilo de trabalho Web" de usar ferramentas e processos digitais possibilita que tanto organizações como indivíduos redefinam seus papéis.” Como eu suponho que o SIGIC criará um estilo de trabalho WEB, a minha preocupação é com a redefinição dos papéis. Quem fará isso?

JAIME SEMOG (VP de Manufatura C1)

Concordo com vocês. Mas voltando ao caso do SIGIC, todos nós compreendemos que alguns ajustes nos formatos de dados da Cia, nomenclatura etc. seriam necessários. Para isso, ao GDSG (Grupos de Desenvolvimento de Sistemas Gerenciais) foi dada autoridade para revisá-los e estabelecer padrões de dados, através de um consenso geral do pessoal da Cia. Todas as modificações foram estudadas pelo staff do Sr. Sealy e então submetidas ao pessoal da Cia.

ROBERTO MARTINS (Presidente C1)

Senhores, os nossos argumentos estão por demais generalizados. Gostaria que fôssemos mais específicos. Alberto, você me informou, recentemente que enfrenta muitas dificuldades na sua Cia. Quais são as razões exatas?

ALBERTO SOCRAM (Presidente C2)

Como se sabe estamos tentando desenvolver os chamados “módulos” a fim de encontrar uma solução para as várias áreas de aplicação dentro do SIGIC, acho que não está dando certo. O meu pessoal, por exemplo, acha que as rotinas atuais nas áreas como engenharia, planejamento de necessidades, são muito eficazes. Eles usam pouca documentação e executam o trabalho rapidamente. Se os módulos do SIGIC não derem a mesma flexibilidade e capacidade que as rotinas atuais proporcionam, eles acham que não valerá a pena qualquer mudança. Acreditam que levará muito tempo, e será dispendioso e complicado executar o serviço.

PEDRO ORIECLAB (Presidente C4)

O pessoal da minha Cia tem objeções específicas com relação à simplificação exagerada dos módulos. Dizem que o sistema não possibilita a definição de novas configurações e muito menos o cancelamento de peças padrão quando peças especiais forem especificados.

ODAIR OLIVEIRA (Presidente C3)

É sempre grande a necessidade de colocar pedidos parciais no estoque. Isto significa, que não é suficiente conhecer a demanda total somente pelo número da peça. Esta demanda tem que ser subdividida pelos números dos pedidos que compreendem a mesma. Com estas informações estamos capacitados a informar ao pessoal de marketing, qual a peça que está atrasada. Então, eles podem remeter uma comunicação aos clientes mais facilmente, porque conhecemos todos os pedidos que foram afetados. E precisamos desta colocação para pedidos parciais para muitas finalidades. Sem isto, achamos que o sistema fornecerá menos controle do que o nível mínimo esperado.

ALBERTO SOCRAM (Presidente C2)

Como se sabe, temos uma fábrica de componentes na região sul. Eles acham que um sistema que não fornece análise de estoque por peça, ao nível de sub-montagem, não presta para nada.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Senhores! O sistema SIGIC não é um mero sistema de controle gerencial. É um sistema que se propõe apoiar o desenvolvimento de trabalho colaborativo à distância, seja corporativo ou em rede; facilitar a formação de equipes virtuais e de certa forma compor parte do valor intangível dos nossos produtos. Mas tudo isto só pode ser alcançado por meio de alterações fundamentais na maneira pela qual as Cias operam. Ao invés disso observamos que as Cias estão profundamente preocupadas com a natureza destas alterações, e geralmente empenham-se em defender emocionalmente, o método preferido.

JAIME SEMOG (VP de Manufatura C1)

A maioria das Cias demonstraram que as alterações tem que ser mais profundas para que o SIGIC possa ser eficaz. Especificação uniforme e precisa de engenharia deve ser estabelecida; isto é, "lead times" devem ser precisamente conhecidos e consistentemente definidos, as listas de material devem refletir as necessidades reais em todos os casos ao invés de se referirem a uma variedade de ajustes vagamente definidos.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

O SIGIC em seu estágio mais avançado vai permitir que possamos trabalhar e atender clientes com uma forma diferente de ver as dimensões “tempo-espaco-estrutura”. Isto exige modificações no sistema atual, não podemos obter resultados tão significativos com as formas tradicionais de operar, simplesmente passadas para o computador. Mas quando pedimos ao pessoal da Cia para trabalhar nisto, sempre recebemos esta resposta: "não temos tempo". O SIGIC não tem contado nem com o pessoal e nem com a autoridade para fazer alterações substanciais na organização da Cia.

ALBERTO SOCRAM (Presidente C2)

Ken, você decidiu que o desenvolvimento de todas as interfaces entre os sistemas da Cia e os módulos do SIGIC devem ser feitos pelas próprias Cias. Cada fábrica, para se ajustar ao SIGIC, seria responsável pela alteração de seus próprios procedimentos e processamento de seus próprios dados. Isto é exequível?

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Por que você não coloca mais funcionários à minha disposição? Para o meu pessoal, parece cada vez mais difícil cumprir datas, por causa das contínuas alterações de especificação provenientes das Cias. Por exemplo: no caso das listas de materiais concordamos 5 meses atrás em um código de 12 dígitos. Dois meses mais tarde a Cia C2 pediu nova especificação para aços e as Cias 3 e 4 pediram uma outra atualização que não lembro agora. Como a continuação do projeto pude observar por outro lado uma tendência, do meu pessoal de análise de sistemas, em reduzir a possibilidade de opções dos módulos que sejam de interesse apenas de uma ou duas Cias.

ROBERTO MARTINS (Presidente C1)

Senhores, eu não estou gostando do rumo da nossa conversa, precisamos ganhar tempo. Acho que devíamos nos concentrar nos fatores de sucesso C1234. Quais são eles, nós os sabemos? E os FCS do SIGIC? São coerentes com os do Grupo? Parece-me que não.

OIGRES SNIL (Assessor de RH para o Grupo C1234)

Roberto, acho que nunca abordamos os aspectos humanos emergentes na formação de um conglomerado, que com certeza tem relações fortes com qualquer que seja o fator de sucesso. Posso destacar: (1) a necessidade de reestruturar as tarefas e o trabalho em virtude muita coisa vai ter que ser feita sem a presença física do colega ou do cliente, casando o tipo de tarefa com o habilidades e situações; (2) habilidades pessoais que incluem desenvolvimento de habilidades de se comunicar eficientemente por email —o que com certeza falta a muitas organizações; (3) capacidade de gerenciar à distância que vai exigir um treinamento para que os gerentes se sintam confortáveis em avaliar sem a presença física. Avaliar por resultados e não por desafios. E muito mais.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Ótimo você ter comentado isso tudo, pois de nada adiantará desenvolvermos um sistema sofisticado se não tivermos “peopleware”.

Mas gostaria de voltar ao comentário do Alberto a respeito do desenvolvimento dos módulos para o SIGIC. O planejamento tem sido muito lógico: a determinação do que cada módulo deverá fazer precede a determinação de como o módulo deverá ser feito. O esquema do

projeto era, então, determinar quando o trabalho geral, a ser feito pelo módulo, estaria definido; e o staff de implementação tinha que determinar os métodos para executá-lo. Eu gostaria de ressaltar que há um acordo em que, meus funcionários somente devem fornecer uma proposta geral para a implementação, mas a implementação propriamente dita deve ser feita pela respectiva Cia: As Cias não quiseram a intervenção do staff do SIGIC.

ALBERTO SOCRAM (Presidente C2)

Ken, a situação real das Cias nos mostram que as coisas não são tão simples assim. Você deve ter observado isto. Deixe-me demonstrá-lo dando-lhe um exemplo: no caso de um sub-sistema de necessidades brutas, todos concordam com o formato do relatório de saída a ser produzido. As principais dificuldades surgem quando o método de execução do trabalho é considerado e quando o conteúdo real dos números dos relatórios são investigados. Por exemplo: o número de itens a ser produzido em um determinado mês é uma função dos "lead times" necessários ao processo de montagem, e a definição dos "lead times" varia entre as Cias e entre as funções dentro das fábricas.

JAIME SEMOG (VP de Manufatura C1)

Eu acho que há um outro ponto a ser observado. Quando recentemente, eu perguntei sobre o tempo provável para terminar o SIGIC, não obtive resposta satisfatória. Não consegui qualquer de quanto tempo levará, além do estimado originalmente. A razão para isto, provavelmente, é que não devem existir elementos para o cálculo da estimativa do trabalho que será necessário, ou para avaliar o progresso no seu desempenho.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Não é bem assim, na realidade, existe uma fórmula de análise de trabalho e uma estrutura de administração do projeto.

ODAIR OLIVEIRA (Presidente C3)

Mas parece que esta fórmula não está sendo, de fato, aplicada para o trabalho que está sendo feito, e pelo visto não há nenhum "feedback" de resultados para indicar se o projeto está ou não seguindo uma agenda.

OIGRES SNIL (Assessor de RH para o Grupo C1234)

Estou tendo a sensação de que o sucesso do SIGIC é mais importante do que o sucesso do Grupo C1234. Em nenhum momento, até hoje percebi qualquer preocupação com relação a uma forma de trabalhar colaborativamente —com maior sinergia. Temos que estar atentos ao fato que o trabalho colaborativo entre as organizações vai ter características muito diferentes em termos de espaço, tempo e estrutura. Muita coisa vai ter que ser feita sem o conforto dado pela comunicação Face-a-Face (FaF). Temos que pensar em criar um conjunto de princípios que tragam uma orientação geral. Estes princípios têm que cobrir: atitudes e comportamentos, composição de equipes e trabalho colaborativo, normas e filosofia de relacionamento, comunicação interpessoal e inter-organizacional, tecnologia adequada e seu uso no trabalho à distância.

ROBERTO MARTINS (Presidente C1)

Excelente! Oigres. Estamos realmente correndo o risco de colocarmos o "*fim a serviço do meio*". O Grupo C1234 a serviço do SIGIC. O que eu tenho receio é de não conseguirmos retomar

o rumo da discussão para considerar aspectos tão importantes, que deveriam ter sido considerados na reunião de formação do conglomerado, já que nos reunimos para debater o SIGIC.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Eu concordo com você. Já que não temos esse tempo para rever os FCS do Grupo, talvez valha a pena promover algo para obter colaboração para o SIGIC.

PEDRO ORIECLAB (Presidente C4)

Conversando na semana passada com algumas pessoas, me pareceu que a metodologia de gerência de projeto adotada, dá margem a estender indefinidamente o tempo para tomar decisões sobre o projeto. Por falar nisso, no seu diagrama de planejamento você tem uma atividade chamada: “organização da comunicação do departamento de marketing”. Mas isto inclui muitos debates. Não há maneira de saber como ou quando todos os problemas nesta área serão finalmente solucionados. Vocês estão consultando o pessoal de marketing? O caminho atual também permite que várias decisões muito importantes, que alteram a maneira individual com que as Cias conduzem os seus negócios, fiquem vagamente definidas após o projeto ter sido oficialmente completado. Não há maneira de se conhecer como ou quando, finalmente, seriam solucionados. Na minha opinião, esta dificuldade surgiu por causa de um desvio conceitual ou percepção incorreta da importância dessas decisões para o projeto SIGIC.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Talvez, não estivesse tão óbvio no começo que tanta alteração de procedimentos seria necessária, assim sendo, não colocamos ênfase bastante na determinação das regras relativas aos procedimentos.

ALBERTO SOCRAM (Presidente C2)

Os meus funcionários, especialmente no nível de gerência de operação, realmente acham que as comunicações, aparentemente, pioraram. Muitos deles pensam que não lhes tem sido permitido comunicar assuntos críticos do projeto SIGIC, e que quando são consultados, as suas necessidades não são consideradas adequadamente.

OIGRES SNIL (Assessor de RH para o Grupo C1234)

Estou quase convencido que um dos problemas mais graves é a crise de credibilidade que reina em todas as Cias do Grupo e eu não sei se é apenas com relação ao projeto. A desconfiança pode ser oriunda da falta de conhecimento relativa ao projeto, ou da falta de compreensão do contexto em que as coisas estão ocorrendo. Ou seja, a confiança é influenciada por antecedentes, que influenciam atitudes, que afetam comportamentos, que necessitam de acompanhamento e correção. Daí, a necessidade de todos revisitarem o propósito e os benefícios generalizados da formação do conglomerado. Só assim irão compreender um pouco mais os propósitos do SIGIC. Para isso precisamos preparar em primeiro lugar as lideranças.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Não entendo o que você quer dizer por “crise de credibilidade”, confiança ou forma de confiar, mas eu não acredito que haja desconfiança, porque os funcionários do projeto SIGIC gastaram muito tempo com o pessoal das diversas Cias e não tiveram essa percepção. Um grande número de reuniões e viagens também ocorreram. Por outro lado, não estou convencido de que

nós sempre conversamos com as pessoas certas nas Cias. Tivemos que consultar várias pessoas que contribuíram relativamente pouco, enquanto que outras com informações e pontos de vista importantes não puderam ser, em hipótese alguma, contatadas e alegavam sempre o mesmo motivo — estavam muito ocupadas.

ODAIR OLIVEIRA (Presidente C3)

Talvez Oigres tenha razão, pois uma outra razão para a falta de comunicação é a “percepção incorreta” das necessidades do projeto, como foi mencionado anteriormente. Nossos funcionários estão profundamente interessados pelas regras de decisão a serem seguidas, as definições de quantidades, e as funções incluídas e excluídas. Uma vez que esses assuntos não tem sido convenientemente considerados pelo time do projeto SIGIC, a comunicação, naturalmente, não tem sido adequada.

KEN SEALY (Gerente do Projeto SIGIC)

Um problema de desânimo parece surgir entre meus funcionários porque eles possuem um forte sentimento de que o pessoal adequado nunca está disponível. Pessoal este que possui maiores conhecimentos dos procedimentos seguidos em cada Cia e por todo Grupo C1234, e não somente em uma Cia em particular.

PEDRO ORIECLAB (Presidente C4)

Mas os meus funcionários acham que os seus não usam a mesma linguagem que eles, e que o staff do SIGIC não devia antecipar a necessidade de regras específicas, e sim prosseguir, de uma maneira metódica, para determinar qual seria o modelo ótimo para todos.

JAIME SEMOG (VP de Manufatura C1)

Isto não me surpreende porque estes funcionários devem ser pessoas de um talento e de uma criatividade fora do comum. Mas estou convencido de que o Grupo C1234 como um todo, de fato, possui suficiente pessoal com bastante conhecimento de procedimentos e com capacidade de projetar o sistema.

ROBERTO MARTINS (Presidente C1)

Após ter ouvido todos esses problemas e dificuldades relativas ao nosso projeto SIGIC, tenho várias dúvidas se vale a pena despende tanto dinheiro quanto está estimado. Como vocês sabem, foram feitas previsões do custo total do SIGIC como sendo de \$34 milhões. Agora não estou mais convencido sobre o retorno deste investimento. Como podemos provar isto, se ainda não temos um conhecimento específico dos recursos que serão necessários e das funções que serão executadas? Eu observei que tais especificações não estão disponíveis e então eu me pergunto se é possível saber precisamente quanto custará o SIGIC e quais os benefícios que produzirá. Ken, gostaria de ter uma resposta sua sobre isto o mais breve possível.

DESAFIO

- O projeto SIGIC já está em andamento com base apenas em um estudo superficial.
- As razões para tal projeto são explicadas no próprio caso, e os seus objetivos se resumem em fornecer, para uso das gerências, as informações exigidas para administrar o complexo de Cias reunidas como um conglomerado.
- Coloque-se no lugar do John Smith (o consultor convidado), e prepare uma proposta de consultoria para o Grupo C1234.
- Apenas a título de orientação, sugerimos que considere:
 1. Principal desafio do Grupo C1234;
 2. Desenho organizacional adequado para C1234;
 - Arquétipo do desenho organizacional;
 - Flexibilidade e mecanismos de reestruturação;
 - Alinhamento organizacional;
 3. Novo ambiente organizacional:
 - Principais imperativos estratégicos;
 - Desafios para a arquitetura flexível e adaptativa;
 - Fronteiras organizacionais;
 4. Mudanças necessárias:
 - Eficácia das parcerias;
 - Tarefas do líder;
 - Mecanismos de reestruturação;
 5. Desafios para a implementação do projeto SIGIC
 6. Destinatário da proposta;
 7. Agenda da próxima reunião: tópicos e data.