

JOSÉ RICARDO DA SILVEIRA

SABEDORIA PROFUNDA EM GERENCIAMENTO

*Casos reais e orientações
para uma boa gestão*

SABEDORIA PROFUNDA EM GERENCIAMENTO
Copyright © 2014 by José Ricardo da Silveira
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**
Assistente editorial: **Michelle Neris**
Capa: **Alberto Mateus**
Projeto gráfico: **Crayon Editorial**
Diagramação: **Santana**
Impressão: **Sumago Gráfica Editorial**

Summus Editorial

Departamento editorial
Rua Itapicuru, 613 – 7ª andar
05006-000 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3872-3322
Fax: (11) 3872-7476
<http://www.summus.com.br>
e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor
Summus Editorial
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado
Fone: (11) 3873-8638
Fax: (11) 3873-7085
e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

SUMÁRIO

PREFÁCIO	11
INTRODUÇÃO	15
1. CONDIÇÃO PARA O SUCESSO: UM MODELO PARA PROCESSOS GERENCIAIS	21
Compreendendo os domínios	22
Casos reais de fracasso	25
2. VISÃO SISTÊMICA	35
Introdução ao conhecimento sobre sistemas	35
Por que é importante conhecer um pouco sobre sistemas?	36
Como evitar que a tecnicidade perturbe o aprendizado sobre sistemas?	37
O objetivo deste capítulo	38
Uma boa saída para introduzir os gerentes no pensamento sistêmico	38
Diagramas e outros elementos básicos	48
Arquétipos	57
Casos reais examinados à luz dos arquétipos sistêmicos	62
O que se pode aprender com os arquétipos sistêmicos?	67
A sabedoria popular e o raciocínio sistêmico	67
Em resumo	69

3. ENTENDER A VARIABILIDADE PARA LIDAR COM O ERRO	70
Introdução	70
A variabilidade do universo existe sempre ou é eventual?	70
Expressões que demonstram o equívoco conceitual	72
Por que é importante saber conviver com o erro?	72
Estudos sobre o erro humano	72
O erro de representação mental	73
O erro de “estado alfa”	77
Erro causado por estresse	81
Erros no registro (anotação) de números	85
Erros em cálculos e trabalhos diversos com números	87
Outros tipos de erro qualitativo	88
Recomendações aos gerentes sobre variabilidade e erro	91
Em resumo	98
4. COMPREENDER AS PESSOAS E SABER LIDAR COM ELAS	99
Introdução	99
A realidade sobre as pessoas	99
A pirâmide de Maslow	100
Teoria da motivação de McGregor – Teoria X/Y	102
Motivação para o trabalho: visões e reflexões	103
Avaliação de desempenho	105
Recomendações para melhorar a comunicação	108
Entendendo seu papel de gerente/líder	109
Modelos organizacionais de liderança	112
Modelo de liderança: individual ou coletivo?	127
5. TRATAR DE GENTE: <i>HUMAN DYNAMICS</i>	129
Introdução	129
Um breve histórico da descoberta e a obra-chave	130
A fundamentação	131
Definições e princípios básicos	132
As dinâmicas de personalidade	133

Traços característicos das dinâmicas	139
Identificando as dinâmicas	141
As dinâmicas no mundo – Dados estatísticos	142
Imutabilidade e genética	144
Como aprender <i>Human Dynamics</i>	145
O desenvolvimento pessoal com base em <i>Human Dynamics</i>	146
Recomendação final	148
Sugestões para aprofundar o tema	150
6. APRENDER A APRENDER	151
Introdução	151
O que é aprender?	151
O que é “aprender a aprender”?	152
Modelos mentais	152
Quando não há um modelo mental: teoria e experimento	153
A importância das crenças	155
Quando um fato novo ocorre e não há um modelo mental	155
Modelos mentais coletivos – Os paradigmas	157
Casos reais nos quais os paradigmas tiveram papel exemplar	160
Educação, andragogia e as preocupações para os gerentes	161
Processos básicos de aprendizagem	162
Casos de uso misto dos dois ciclos	165
Resumo de algumas lições de Peter Senge	165
Outros conceitos de aprendizado	172
7. MODELO GERENCIAL INTEGRADO: ROTINA <i>VERSUS</i> INOVAÇÃO	178
8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPARTILHADO	184
Dois conceitos de planejamento	184
Definindo o PEC	185
As crenças e o PEC	186
Metodologia do PEC	186
O fator tempo	187

Etapa 1 – Intenção/crença	187
Etapa 2 – Fixação da missão da empresa	188
Etapa 3 – Estabelecimento da visão de futuro	188
Etapa 4 – Constituição do grupo especial do PEC	189
Etapa 5 – Análise de ambiente interno e externo	190
Etapa 6 – Escolha da estratégia para determinado período	193
Etapa 7 – Escolha das ações para o mesmo período	196
Etapa 8 – Medições e realimentação do sistema	197
Recomendação final	198
Informações complementares para o bom uso do PEC	198
9. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	202
Introdução	202
O sistema que proponho	202
Princípios básicos e justificativas	203
Fatores de avaliação comuns a todos os funcionários	207
Fatores de avaliação específicos para funções gerenciais e de supervisão	208
Observações finais	211
10. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL	213
Introdução	213
O sistema que proponho	213
Conceitos básicos	214
Princípios básicos	215
O sistema na prática	216
Exemplos de indicadores	217
Modelo de gráfico	233
11. GESTÃO PREVISIONAL: ORÇAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	234
Introdução	234
Minha experiência pessoal	235
Conceitos e objetivo da gestão previsional	236
Orçamento e controle orçamentário	237

Recomendações práticas para implantar a gestão previsional	238
Etapas da implantação da gestão previsional	239
Regras úteis	246
Algumas definições operacionais sobre despesas	248
Regras especiais para o capital de giro	252
12. GERENCIAMENTO POR PROJETOS	256
Introdução	256
O sistema que proponho	257
Definição de projeto	258
Exame das condições estipuladas na definição	258
Intenções que não devem ser gerenciadas por projeto	258
Ações estratégicas que podem ser gerenciadas por projetos	259
A estrutura organizacional sugerida	260
O novo ambiente requerido	260
A nova metodologia recomendada	262
Casos reais	263
Objeções à metodologia	264
Equívocos comuns	265
Exemplo de caderno de encargos	265
13. ALGUMAS RECOMENDAÇÕES ORGANIZACIONAIS	275
Introdução	275
Sistema centro de documentação	275
Regras para os documentos internos	279
Regras práticas para documentos mestres	281
Sistema descrição de função	292
REFERÊNCIAS	298
Filmes	300

PREFÁCIO

AO SER CONVIDADO a escrever este Prefácio, refleti sobre as ideias tratadas no texto, sobre as experiências e leituras realizadas e sobre os ensinamentos que tive com o autor. Dessa reflexão, três questões foram norteadoras das considerações que apontarei a seguir.

Em primeiro lugar, gostaria de tratar do conceito de gerenciamento que permeia todo este livro. O assunto tem recebido grande atenção em diferentes contextos empresariais e pode ser definido como uma ciência – um conjunto de regras – enraizada nas práticas diárias. E, como ciência, tem caráter social, cultural e histórico, como mostra esta obra.

De acordo com Peter Drucker, a tarefa do gerenciamento é capacitar as pessoas para atuações conjuntas por meio de metas e valores comuns, de uma estrutura apropriada, de treinamento e desenvolvimento que permita que elas reajam e ajam em situações de mudança. O autor destaca alguns princípios que organizam este trabalho: envolver seres humanos, requisitar o comprometimento das pessoas com metas comuns e valores compartilhados, desenvolver nelas uma postura de ensino e aprendizagem em toda a organização, constituir sua cultura com base na comunicação intensa e na responsabilidade individual, medir o desempenho de cada um e acompanhar os resultados dentro e fora da empresa.

Como afirma Clemente Nóbrega, o ato de gerenciar também pode ser visto como uma forma de tornar os saberes produtivos, gerar inovação e organizar o ambiente para alcançar um propósito. Diferindo das perspectivas

tayloristas, que requerem uma forma de prescrição alienada dos sujeitos, ou de uma imposição subjetiva, em que a flexibilidade e variabilidade são exigidas como a potência maior, Yves Clot sugere considerar o gerenciamento uma atividade dirigida com dimensões tanto subjetivas como coletivas, que envolve simultaneamente tarefas prescritas e a ação real dos envolvidos.

Nessa perspectiva, é preciso considerar a ação concreta dos gerentes e suas características, enfatizando principalmente o poder inerente à sua função. Esta exige que ele tome decisões que envolvem todo o grupo de trabalho. Tais decisões são tomadas por indivíduos e/ou grupos com habilidades, direitos e responsabilidades. Somente depois da publicação do livro *As funções do executivo* (1971), de Chester Barnard, ficou evidente o papel dos gerentes na “tomada de decisões” empresarial. E, com a obra *Comportamento administrativo* (1965), de Herbert Simon, essa ação foi considerada sua tarefa principal. Até que essa discussão se tornasse importante, a maioria das empresas americanas tinha um “dono” e todas as decisões eram normalmente tomadas por seus proprietários, cabendo aos gerentes desempenhar apenas as funções de vigilância e supervisão.

Para tomar decisões e assumir sua função de modo pleno, o gerente necessita desenvolver modos de agir nas atividades de seu dia a dia. Para isso, precisa ter capacidade de promover a renovação cultural e a participação ativa de sua equipe. Também deve ter uma visão aberta para o mundo e saber interpretar as novas dimensões de seu papel e de sua responsabilidade. Além disso, em uma proposta de gerenciamento que se pretenda democrática e participativa, cada pessoa assume um papel na organização, segundo capacidades e responsabilidades individuais e de ações coordenadas. Ao gerente cabe, assim, criar condições e oportunidades para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Finalmente, gerenciar implica desenvolver habilidades para trabalhar com as tensões ligadas a padrões, normas, modos de agir e práticas concretas dos sujeitos em diferentes contextos. Essa característica é a base da discussão realizada neste livro e do segundo tema que desejo abordar aqui.

Este livro oferece aos leitores um panorama sobre o trabalho do gerente e suas principais características. Mostra o gerente como agente de trans-

formação da empresa, uma vez que ele lida com ação, reflexão e aplicação. Assim, compreende-se como a formação de um gerente pode ocorrer por meio da experiência teórico-prática. Para explicar tais perspectivas, José Ricardo da Silveira desenvolve dois grupos de ideias.

O primeiro grupo discute o desenvolvimento do gerente ou líder a partir de importantes reflexões sobre a sua prática, que permitirão entender por que algumas ações funcionam e outras não; que atividades ele de fato desempenha e quais são esquecidas. Embora pareçam comuns na literatura da área, tais ideias, sagaz e refletidamente, enfocam cinco elementos essenciais que um gerente deve considerar para tomar decisões ou atitudes: condições para o sucesso, decorrentes do ambiente, do conceito e da metodologia empregados; visão sistêmica; variabilidade e erro; tratamento de pessoas e a importância do aprender a “aprender”. A identificação desses elementos auxilia a estruturar uma organização e pode reduzir a sua desordem, permitindo alcançar um objetivo com menor esforço.

Já o segundo grupo de ideias apresenta metodologias para auxiliar a realização de atividades fundamentais ao papel do gerente. Entre elas, a administração do tempo e a diferenciação entre o que é urgente e o que é importante. Dessa forma, o profissional poderá desenvolver estratégias para deixar de ser apenas um “bombeiro”, aquele que apaga fogo todos os dias, e se tornar um estrategista, responsável por pensar no futuro da organização.

José Ricardo também se refere a uma forma mais democrática de realizar o exercício de planejamento estratégico. Este deixa de ser feito apenas por um pequeno grupo da direção e passa a envolver um número maior de profissionais que compartilham suas ideias para definir o caminho da empresa nos próximos anos. O livro propõe ainda um modelo simples e prático para a avaliação de desempenho profissional. Tal modelo privilegia importantes tópicos a ser discutidos entre o líder e o liderado e pode ser aplicado por qualquer empresa. Na mesma linha, o autor expõe um sistema de avaliação do desempenho operacional da empresa que pode ser adaptado, dependendo do contexto operacional.

O livro discute ainda um tema muito abordado e pouco praticado pelas empresas: uma metodologia para o gerenciamento de projetos. Para isso,

aborda importantes conceitos e propõe algo simples e eficaz que pode ser executado sem o auxílio de consultores externos. Além disso, disponibiliza um sistema para pesquisar a opinião do cliente. Por fim, faz algumas recomendações para que a empresa estruture suas normas, criando um nível de formalização que dê transparência a suas ações, o que se constitui em um centro de documentação e descrição de sua função.

Por último, quero ressaltar que este livro é fruto das experiências e dos estudos de um autor incansável, perseverante, bem-sucedido, criativo e reflexivo que, ao longo de 53 anos de carreira, não mediu esforços para desenvolver as bases para uma percepção de gerenciamento que se afastasse do senso comum e da ditadura de regras sobre como agir.

ANDRÉ RICARDO ABBADE LIBERALI

Mestre em Administração e diretor-geral da SGD Brasil

INTRODUÇÃO

EDWARD DEMING, AO LONGO de sua vida de extraordinário formador de gente, deixou como legado para o instituto americano que leva seu nome a expressão “sistema do saber profundo”. Por ela, seus seguidores resumem a base do seu pensamento e, de modo especial, sintetizam seus excepcionais “14 princípios que permitem às pessoas trabalharem felizes” (1990, p. 80). São eles:

1. Criar constância de aperfeiçoamento do produto e serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.
2. Adotar uma nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. A administração do mundo ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.
3. Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, priorizando a internalização (em todas as fases do processo produtivo) da qualidade do produto.
4. Acabar com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de ter um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.
5. Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviços, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.

6. Fornecer formação e treinamento no local de trabalho.
7. Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.
8. Eliminar o medo.
9. Quebrar as barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou a utilização dos produtos ou serviços.
10. Eliminar *slogans*, exortações e metas dirigidas aos empregados.
11. Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas.
12. Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.
13. Estabelecer um programa rigoroso de educação e autoaperfeiçoamento para todo o pessoal.
14. Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Em 1994, André Leite Alckmin¹ e eu criamos a Sociedade Internacional para a Excelência Gerencial (Sieg) e decidimos conceber um seminário de formação de gerentes que traduzisse os 14 princípios para uso no dia a dia das organizações. Assim escolhemos como título “Sabedoria profunda em gerenciamento” e nos perguntamos como complementar os 14 princípios com o que os seguidores de Deming desenvolveram a esse respeito e ainda relacioná-los com outros pensadores que conhecemos?

1. Veja ao final deste livro uma referência a ele.



Surgiram, assim, os cinco capítulos básicos do nosso sistema de formação gerencial:

1. condição para o sucesso;
2. visão sistêmica;
3. variabilidade e erro;
4. tratar de gente;
5. aprender a aprender.

Para ser um pouco mais direto, antes de abordar cada capítulo separadamente, apresento um resumo de cada um deles.

1. **Condição para o sucesso:** em qualquer processo ou ação organizacional, é recomendado ao gerente estruturar sua prática com base em três dimensões que coexistem simultaneamente no seu dia a dia. São elas:
 - a. *Conceitos:* formar, com a maior clareza possível, uma ideia do que seria o processo ou a ação a ser empreendida; comunicá-la a seus pares, com o objetivo de antecipar possíveis dúvidas, durante a execução, que possam levar a resultados inesperados ou mesmo indesejáveis.
 - b. *Ambiente:* mapear as condições ambientais (físicas do local, psicológicas, motivacionais e emocionais das pessoas envolvidas na situação) necessárias para a realização do processo ou da ação.
 - c. *Metodologia:* definir a técnica que será usada; estabelecer, de forma detalhada, o modo de atuar, para antecipar possíveis problemas que poderão ser enfrentados por outra pessoa quando da execução da mesma atividade.

O modelo lembra aos gerentes que, antes de empreender qualquer ação ou iniciar/modificar um processo, eles devem certificar-se de:

- ter ampla vontade política para fazê-lo, pois cada ação leva a desdobramentos perante outros participantes, direta ou indiretamente envolvidos;
- contar com a disposição voluntária das pessoas envolvidas na atividade, mesmo quando se tratar de liderados;

- trabalhar para minimizar condições ou restrições na organização que potencializem antagonismos entre o existente e o proposto;
 - partilhar os valores morais envolvidos para atuar sobre os eventuais antagonismos e conflitos advindos da ação;
 - conhecer teorias, experimentos e avaliações existentes sobre a ação ou o processo proposto;
 - alicerçar sua ação numa metodologia ou técnica apropriada que lhe seja familiar.
2. **Visão sistêmica:** os gerentes precisam aprender sobre sistemas: o que são, que regras universais os guiam (não se deve confundi-los com os sistemas informatizados, que são um tipo especial). Além disso, é fundamental que vejam o mundo da perspectiva sistêmica, isto é, utilizando as regras sistêmicas.
 3. **Variabilidade e erro:** os gerentes devem compreender que o universo e os sistemas que nele existem não são exatos nem estáticos, estando sujeitos a variações. Podem, portanto, levar os homens a cometer erros de forma totalmente involuntária.
 4. **Tratar de gente:** é necessário que os gerentes entendam como tratar as pessoas, compreendendo seus processos mentais antes de se preocupar com seu comportamento; é preciso muito conhecimento para lidar com as pessoas de modo adequado e correto.
 5. **Aprender a aprender:** é preciso que os gerentes conheçam um pouco sobre as formas (ou modelos) por meio das quais o ser humano aprende ou deixa de aprender. Devem compreender, ainda que esquematicamente, os chamados “modelos mentais” para, em seguida, aprender a refazer a capacidade de aprender (Senge, 1990).

Os cinco temas acima serão abordados em seis capítulos, pois o tópico “tratar de gente”, por sua complexidade, é tratado em dois capítulos.

Mas, além de abordar a fundo os cinco temas, decidi também escrever sobre os processos e metodologias que aplicamos – André Alckmin e eu – ao longo de nossa carreira e, sobretudo, no período em que atuamos como con-



sultores. Assim, do Capítulo 8 ao 14, trato daqueles que têm relevância, de acordo com o propósito acima mencionado. São processos e metodologias coerentes e consistentes com os princípios da sabedoria profunda em gerenciamento que, comprovadamente, produzem resultados concretos.

Tenho a convicção de que a sabedoria profunda em gerenciamento não é mais do que a sabedoria profunda de todo homem, pois o gerenciamento é uma prática. E, para o homem sábio, pensar antes de agir é essencial e indispensável.

Neste contexto, destaco o pensador Joseph Cardijn, padre católico (depois cardeal) que criou, no pós-guerra, o movimento de ação da juventude operária. Ele formulou a teoria do “ver, julgar e agir”, indicando claramente que a ação deveria resultar de uma análise da situação (ver) e de uma reflexão prévia (julgar) antes de ser concretizada (agir).

Todavia, o fato de o pensar preceder o fazer não significa imobilismo. O sensato seria imaginar que o “pensar” sempre se efetiva por meio de ações concretas. Em minhas incursões como consultor no processo de planejamento estratégico das organizações, percebo como é difícil dedicar tempo ao pensar. Dificilmente se dedicam mais do que três a quatro horas anuais às análises de ambiente e menos ainda para as estratégias. Logo se chega “aos finais”, ou seja, às ações. Estas, quase sempre, resultam em ações dispersas, sem um foco estabelecido.

O pensar é muito mais rico e criativo quando realizado em grupo e, consequentemente, compartilhado. Foi certamente essa crença que levou os criadores de ordens religiosas a preferir a santificação coletiva à individual.

Por fim, a sabedoria profunda consiste em saber separar o urgente do necessário. O gerente corre o grande risco de ser inundado por questões urgentes – que fazem parte de sua rotina – e não conseguir dedicar-se a exercer seu papel fundamental: o de pensar no que é necessário fazer.

Ao final desta Introdução, indico ao leitor alguns pontos que me orientaram enquanto eu escrevia este livro:

1. Procurei transmitir minha experiência pessoal, quando possível e cabível, relatando casos reais para ilustrar ideias.
2. Quando necessário, dei o devido destaque aos autores que foram im-

portantes em minha formação, relatando o essencial de seus ensinamentos.

3. Em alguns casos, transcrevi textos desses mesmos autores para reforçar os meus argumentos e incentivar o público a ler os livros de origem.

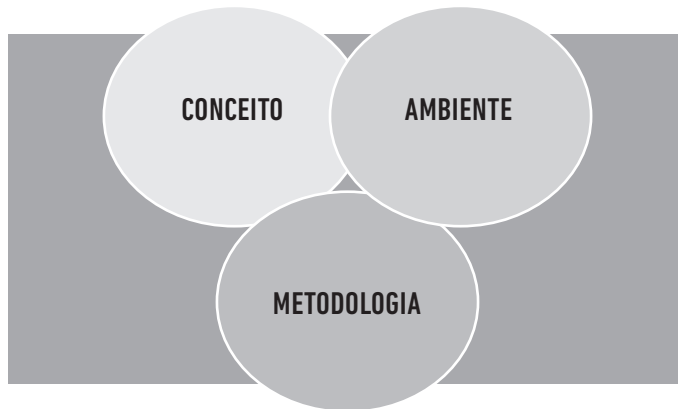
Este livro não precisa ser lido em sequência. Assim, recomendo ao leitor consultar inicialmente o índice dos capítulos e procurar o assunto que mais lhe interessar. É possível repetir esse processo sempre, caso haja interesse e tempo. É como ler um jornal: muito provavelmente começamos pelas partes ou seções de maior interesse pessoal.

Ficarei extremamente feliz e realizado se este livro puder ser útil a você. E desde já fico à disposição para conversar sobre os assuntos nele abordados. O contato pode ser feito pelo e-mail jose.r.silveira@terra.com.br.

1. CONDIÇÃO PARA O SUCESSO:

UM MODELO PARA PROCESSOS GERENCIAIS

O MODELO A SEGUIR foi desenvolvido pela equipe do Processo Rhodia de Excelência (Prhoex), sob a coordenação de André Leite Alckmin, no início dos anos 1990. Ele permite explicar casos de sucesso e de fracasso na realização de ações ou processos gerenciais em organizações. Para que se obtenha êxito, é preciso agir simultaneamente em três domínios:



No que consistem os referidos domínios? Inicialmente, vamos definir algumas palavras, conforme o dicionário Aurélio (Ferreira, 1990):

1. **Conceito:** ação de formular uma ideia por meio de palavras, definição, caracterização; pensamento, ideia, opinião, noção, concepção, ponto de vista.
2. **Ambiente:** aquilo que cerca ou envolve os seres vivos e as coisas, por todos os lados; envolvente, meio ambiente; lugar, sítio, espaço, recinto.

3. **Metodologia:** arte de dirigir o espírito na investigação da verdade; estudo dos métodos e, especialmente, o método das ciências.

Podemos, todavia, ampliar tais definições de acordo com o modelo dos três domínios anteriormente demonstrado:

1. **Conceito:** corresponde a “o que é” e “o porquê” das coisas, constituindo uma base racional e lógica da vida. É por meio dessa definição que as pessoas entendem o significado do que fazem e por que fazem.
2. **Ambiente:** é tudo que compõe o amplo universo das emoções, dos sentimentos, do relacionamento entre as pessoas. A cultura organizacional nasce desse ambiente, que é criado em todas as organizações, independentemente da vontade dos gerentes.
3. **Metodologia:** constitui a forma como as pessoas agem. Representa o aspecto físico da atuação dos seres humanos; é a ferramenta que permite realizar o trabalho. Representa ainda a técnica empregada em uma ação e corresponde a como, onde, quem e quando.

Assim, tal modelo questiona a prática de um grande número de gerentes, mostrando que uma boa metodologia é condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso.

COMPREENDENDO OS DOMÍNIOS

Vejamos agora o que precisamos conhecer sobre cada um dos domínios.

1. Conceito: os gerentes devem formular a si mesmos as seguintes perguntas:
 - O que é e no que consiste exatamente a ação de melhoria?
 - Qual a fundamentação teórica dessa ação?
 - Como ela nasceu?
 - Que razões possibilitaram sua criação?
 - Quais são os valores envolvidos?
 - Quem são seus autores?
 - Que experiências anteriores são relatadas na literatura disponível?
 - Há pontos obscuros ou mal esclarecidos nessa literatura?