

Paulo Dídimio

# Crônicas Agudas

(de gestão e digestivas)



**Presidente:**  
Roberto Smith

**Diretores:**  
Augusto Bezerra Cavalcanti Neto  
Francisco de Assis Germano Arruda  
João Emílio Gazzana  
Luiz Ethewaldo de Albuquerque Guimarães  
Pedro Rafael Lapa  
Victor Samuel Cavalcante da Ponte

**Ambiente de Comunicação Social**  
José Maurício de Lima da Silva

**Ambiente de Gestão da Cultura**  
Henilton Parente Menezes

**Projeto Responsabilidade Socioambiental**  
Edgar Arilo Saldanha Fontenele

**Área de Desenvolvimento Humano**  
Zilana Melo Ribeiro

**Editor:** Jornalista Ademir Costa  
**Revisão:** Jorge Pieiro

D556c Dídimo, Paulo.  
Crônicas agudas: de gestão e digestivas / Paulo Dídimo.  
- Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007.  
29 p.

1. Crônicas. I. Título.

CDD: 869.935

Aos meus pais  
*Horácio Dídimos e*  
*Maria Evendina*

À minha mulher  
*Ana Cléa*

Aos meus filhos  
*Paulo Dídimos Filho,*  
*Ana Paula e*  
*Ana Clara*

## **Agradecimento Especial**

*A todas  
as pessoas que,  
involuntariamente,  
inspiraram estas crônicas.*

## **Apresentação**

O poeta é um gestor de palavras. As palavras e palavrinhas do poeta, agudas ou crônicas, são imagem e semelhança da Palavra criadora e redentora de Deus. São lúcidas e lúdicas, gestoras de amor e de humor.

Pelos frutos conhecemos as árvores. Pelas palavras, conhecemos os poetas. Pelos gestores, conhecemos as empresas.

Os verdadeiros poetas, gestores do verso ou da prosa, são amoristas e humoristas: gestam e geram amor e humor. Amorizam e humorizam suas empresas textuais.

Para o poeta cada texto é um tecido ou uma teia de palavras. Para o gestor cada empresa é um texto ou uma tessitura de ações poetizantes.

Há, portanto, poetas-gestores e gestores-poetas. Ambos são arquitetos, tecelões, artífices de palavras ou de empresas.

O Paulo Dídimo, que sempre foi profissionalmente um gestor-poeta, um professor de palavras-actantes, apresenta-se agora como um poeta-gestor, cujas CRÔNICAS AGUDAS refletem o tempo, o espaço e a forma de empresas reais e ficcionais, com suas histórias e dramaturgias, siglas e reuniões.

CRÔNICAS AGUDAS é, portanto, um livro lúdico e lúcido, um redesenho textual de processos agudos, uma reengenharia da crônica das mudanças organizacionais.

*Horácio Dídimo*



## **Prefácio**

Depois de 20 anos consegui terminar o meu primeiro livro – Crônicas Agudas (de gestão e digestivas).

As crônicas - agudas e talvez crônicas - tratam e retratam a vivência, a convivência e também a sobrevivência nas organizações.

Não sei se esse livro revela com seriedade o lado cômico das organizações ou se retrata com humor o lado sério das empresas. No entanto, é fruto da convivência alegre e bem humorada com os colegas de trabalho. Alguns deles, contribuíram involuntariamente, para elaboração dessas crônicas, sendo quase co-autores. A eles, faço um agradecimento especial.

Se você vive e trabalha em uma organização, seja ela qual for, pode ser que o livro lhe ajude a rir e a tornar mais divertido o seu cotidiano organizacional.

Boa leitura!

Paulo Dídimio

# **Sumário**

**Ciclo de Vida**

**Pequeno Dicionário de Chefia**

**Dramaturgia Organizacional – Os Papéis**

**Dramaturgia Organizacional II – O Cenário**

**História das Siglas no BNB**

**Poder e Leiaute**

**Mudanças Organizacionais**

**O Problema**

**Redesenho de Processos**

**Redesenho do Processo de Beber Água**

**A Próxima Reunião**

**A Próxima Reunião II - A Fuga**

**A Próxima Reunião III - O Sucesso**

**As Mulheres e os Paradigmas da Gestão Empresarial**



# Ciclo de Vida

As crianças brincam na calçada  
Os adultos trabalham sonhos confusos  
Os velhos descrevem longas espirais

A mão do tempo vai construindo  
E destruindo

*Horácio Dídimo*

O ciclo de vida se inicia com o nascimento, passando pela adolescência, maturidade, velhice e culmina com a morte. Talvez a fase mais difícil seja a transição da maturidade para a velhice, até porque é meio difícil identificar onde termina a maturidade e começa a velhice.

No entanto existem algumas questões que podem ajudar a identificar em qual fase do ciclo de vida estamos.

O primeiro sinal de que estamos avançando no ciclo de vida acontece quando alguém pergunta:

- Essa música é do seu tempo?

Que tempo é esse? O nosso tempo é hoje e agora! Como alguém poderia estar fora do seu tempo? O tempo de todos, independente da idade em que estejam é o tempo atual.

O primeiro sinal também pode acontecer quando alguém lhe chama de “jovem” e você fica muito satisfeito:

- Como vai jovem? Tudo bem?

Ou então:

- Como você está, jovem?

Lembrem-se de que os jovens quando são chamados de jovens acham isso muito normal. Com o decorrer do tempo esse elogio é cada vez mais valorizado.

O segundo sinal acontece quando surgem alguns “elogios” do tipo:

- Como você está “conservado”!

Podem ter certeza de que tem alguma coisa errada, já que não há como “conservar” alguém!

O terceiro e último sinal acontece quando os elogios mudam para:

- Você está tão lúcido!

Se esse elogio for acrescido da palavra “ainda”, a situação pode ser classificada de “extremamente grave”:  
Você está tão lúcido *ainda*! Tudo indica que você tem um “saldo” e que já viveu muito mais do que o suficiente, o necessário ou o recomendável.

Portanto, fiquem atentos!

# Pequeno Dicionário de Chefia

Por mais velha que seja a porta  
Um dia se abrirá

Por mais longo que seja o caminho  
Um dia chegará

Por mais gordo que seja o rei  
Só poderá ocupar um lugar  
De cada vez

*Horácio Dídimo*

Caras leitoras e caros leitores, por favor, enviem suas contribuições para o nosso pequeno dicionário. Assim você estará contribuindo para o melhor entendimento do mundo organizacional e, especialmente, para o entendimento do exercício das chefias.

Assim, contribuir para o dicionário, é também um ato de caridade para com todos os seres humanos que são subordinados a algum Chefe.

**Academicista** Característica dos subordinados atribuída pelos Chefes que não estudaram o suficiente para entendê-los.

**Acompanhamento** Significa “seguir” passivamente os resultados obtidos, independente de serem bons ou ruins, sem tomar nenhuma decisão ou realizar ação em função disso. É incrível como há Chefes que empregam esse termo com bastante propriedade, pois é o que realmente fazem: “acompanhamento”.

**Alinhamento** Processo de discussão e debate em que ao final todos pensam igual ao Chefe. Geralmente acontece em *workshops* nos melhores hotéis.

**Antenado** Subordinado capaz de captar e entender com rapidez os sentimentos, pensamentos, palavras, atos e omissões do Chefe, criando para tudo uma justificativa. Consegue receber mensagens do Chefe por telepatia.

**Auto-sustentabilidade** Em todas as ciências, com exceção da Administração, a auto-sustentabilidade não existe. Na Biologia, por exemplo, não existe vida auto-sustentável. Todos os seres vivos precisam de alimentos que vêm do ambiente. Nas Ciências Tecnológicas também não existe uma máquina ou equipamento que funcione por si só. Todos precisam de algum tipo de energia. Até o automóvel, que também é “auto”, precisa de gasolina. Mas tem Chefe que teima em querer que sua empresa seja auto-sustentável, quando na verdade todas buscam os seus resultados não em si mesma, mas no mercado.

<b>Azeitado</b>	Ambiente ou situação em que todas as condições necessárias para a implementação da idéia do Chefe foram obtidas.
<b>Defensividade</b>	Característica do subordinado que defende seus argumentos junto ao Chefe em um momento inoportuno. A defensividade geralmente está mais presente nos subordinados que tem bons argumentos em relação ao Chefe.
<b>Desdobramento</b>	Processo de dividir uma tarefa em partes menores que não guardam relação entre si. O processo pode ser repetido sucessivas vezes até que tarefas sejam suficientemente pequenas e insignificantes para serem realizadas.
<b>Indicadores de performance</b>	Evidenciam os resultados positivos alcançados pelos Chefes e resultados negativos obtidos pelos subordinados.
<b>Leitura recomendada</b>	Livros e artigos em que apenas a leitura é recomendada, mas nada deve ser praticado.
<b>Nivelamento</b>	Processo em que os subordinados reduzem o seu nível inteligência até alcançar o nível do Chefe. Veja também “alinhamento”.
<b>Programa de Combate ao Desperdício</b>	Processo de conversão dos gastos necessários dos subordinados em gastos desnecessários dos Chefes.
<b>Visão Sistêmica</b>	Característica que falta aos subordinados quando apresentam idéias diferentes das idéias do Chefe.

## Dramaturgia Organizacional – Os Papéis\*

Dona carochinha era uma velhinha  
Muito enfezadinha  
Que contava histórias engraçadas  
Que entravam pela perna de um pato  
E saiam pela perna de um pinto

Mas el-rei mandou dizer  
Que acabou-se o que era doce  
Aí ela calou-se

*Horácio Didimo*

Na vida somos obrigados a representar vários papéis, como por exemplo, pai, síndico, vizinho, presidente de clube, membro da igreja, contribuinte etc.

Esses papéis se tornam mais evidentes num contexto organizacional: vendedor, chefe, caixa, contínuo etc. Tal qual em uma peça teatral, exigem indumentária apropriada. Assim, surgem os diversos uniformes exigidos por muitas organizações. No meio militar, os papéis mais importantes são diferenciados pela quantidade de estrelas e divisas.

No ambiente empresarial, onde existe carência de estrelas e divisas representativas dos diversos escalões organizacionais, a solução encontrada foi a utilização do crachá.

Outro diferencial é um tipo de vestuário impróprio para a região em que vivemos, mas que é exigido na representação dos papéis mais importantes da dramaturgia organizacional: o paletó.

O pequeno apêndice e o paletó funcionam como diferenciais entre os empregados, razão por que são usados com afinco por alguns ocupantes de altos postos, principalmente os recém-promovidos. Há alguns deles que são extremamente ágeis: conseguem mandar fazer o crachá com sua nova função com antecedência à posse e até mesmo à nomeação.

O paletó é utilizado apenas como símbolo de *status* do seu ocupante, já que nada tem a ver com a execução direta do trabalho.

É interessante destacar que naquelas reuniões realizadas fora do expediente normal de trabalho os titulares dos paletós esquecem-no em casa, embora o ambiente físico e as pessoas participantes sejam exatamente os mesmos do horário normal. O paletó, enquanto símbolo de *status* organizacional, não transcende ao horário de expediente e a sua ausência evidencia a desobrigatoriedade de presença.

Ele tem a interessante característica de transmitir aos outros que a pessoa ali contida tem autoridade e poder. Afinal, quem não prefere resolver um problema com alguém de paletó do que com alguém sem? Mas, o paletó não tem somente a função de simbolizar o *status* de seu titular, mas também possui outras funções,

talvez até mais importantes como, por exemplo, permitir que o seu dono dê uma escapulida do local de trabalho deixando o paletó na sua cadeira, transmitindo a idéia de que *foi ali na sala ao lado e volta já*.

Outra vantagem importante pode ocorrer quando se chega atrasado ao emprego. Basta deixar o paletó ao carro e entrar de mangas arregaçadas, como se estivesse trabalhando em outro setor. Ninguém nota!

Talvez seja por isso que muita gente usa paletó ...

---

\* Publicada originalmente na Antologia Literária do BNB Clube, em 1996.

## Dramaturgia Organizacional II – O Cenário\*

Um dia a gente torna  
Retorna  
Do temporal  
Asas douradas amarfanhadas  
Ilusões denegridas  
Mas a gravata inviolável

*Horácio Didímo*

Mas, deixemos um pouco de lado o vestuário, porque a representação de um papel, como em uma peça teatral, também exige um cenário apropriado.

A representação dos papéis mais simples na organização exige também os birôs menores. Assim sendo, na medida em que as pessoas progredem na hierarquia organizacional, a quantidade de metros quadrados de birô e a quantidade de gavetas são crescentes.

Algumas pessoas em início de carreira não tem sequer direito a um birô, tendo que dividi-lo com um colega que trabalha em outro turno. O passo seguinte na hierarquia organizacional é a conquista definitiva de um birô, naturalmente, com apenas duas gavetas e sem fechaduras. Uma excelente carreira é coroada com um birô de seis gavetas e chaves, que é reservado às pessoas que representam os principais papéis. A eles cabe um cenário composto ainda por uma parafernália mobiliária de telefones, cadeiras para visitantes, mesa de reunião etc.

Interessante ainda é que, a mudança de papel na organização, mesmo que temporária, exige a correspondente mudança de vestuário e cenário. Desse modo, os substitutos para que possam representar o papel dos substituídos normalmente passam a ocupar o mesmo cenário (birô) daquele e adotar o mesmo padrão de vestuário (gravata, por exemplo). Quando se finda o período de representação do outro papel, tudo volta ao normal: o velho birô e a velha indumentária.

O exercício compulsório da atividade teatral e os papéis representados não devem ser motivos de preocupação, muito menos, os vestuários ou cenários que as circunstâncias ou a peça teatral exigem, pois essas coisas independem de nossa vontade. Além do mais, o importante não são as aparências. Pelo menos para alguns.

---

\* Publicada originalmente na Antologia Literária do BNB Clube, em 1996.

# História das Siglas no BNB

O violino diz que sim  
O violão diz que não  
E o poeta faz dó  
Ré mi fá  
Sol lá si  
Com as suas palavrinhas

*Horácio Didimo*

Ao contrário do que muitas pessoas pensam, elaborar siglas para unidades organizacionais no Banco do Nordeste exigia técnica e obediência a algumas regras de extrema importância.

Primeiramente, era recomendável que as siglas se limitassem, não se conseguiu descobrir até hoje por que, as cinco letras.

Essas cinco letras deveriam observar a necessária articulação prosódica da Língua Portuguesa, combinando-se adequadamente consoantes e vogais. Assim tínhamos o ORPRO – Departamento de Organização e Processamento, a ORSIS – Divisão de Organização e Sistemas, o MOVIM – Setor de Movimentação de Pessoal, dentre outros.

Era necessário ainda certificar-se de que a sigla não tivesse outro significado, principalmente aqueles incompatíveis com as expectativas sobre o desempenho da unidade, como por exemplo, DORME, para Departamento de Organização e Métodos.

No decorrer do tempo, constatou-se uma grande dificuldade: não era possível identificar o nível hierárquico das unidades organizacionais pelas siglas. Então se adotou a seguinte regra: as duas primeiras letras passavam a indicar o nível da unidade: “DE” para departamentos, “GE” para gerências, “DI” para divisões, “SE” para setores. Nessa ocasião o ORPRO transformou-se em DEORP, a ORSIS em DIORG e o MOVIM em SEMOV.

Posteriormente, o DEORP transformou-se em DEPIN – Departamento de Informática e depois em DETEC – Departamento de Tecnologia Bancária, fazendo com que muitos funcionários mudassem várias vezes de departamento sem trocar de birô.

Algumas siglas tiveram significados diferentes ao longo do tempo. DEPIN inicialmente era o Departamento de Operações Internacionais e posteriormente Departamento de Informática. A sigla DIMEC representou a Divisão de Mercado de Capitais e também a Divisão de Mecanografia. Teve até uma sigla de curso que virou departamento - o DECAD - Curso de Desenvolvimento Econômico e Administrativo passou a significar Departamento de Controle Administrativo. AUDIT passou de Departamento de Auditoria para Auditoria Geral, portanto de **o** AUDIT para **a** AUDIT, alterando assim a concordância de gênero.

Na nomenclatura dos setores das agências utilizou-se uma estranha combinação com as siglas dos departamentos da Direção Geral. Assim tínhamos o Setor DERGE, Setor DERUR, Setor CARIN. E o que é pior, tudo isso nas placas de sinalização para *facilitar* o atendimento.

Por essas razões, a tarefa de definir siglas era um trabalho de extrema responsabilidade, pois, afinal, todas as siglas constavam dos manuais de organização e das resoluções de diretoria.

# Poder e Leiaute\*

O domador de relâmpagos  
Sentado no seu birô  
Geometriza o silêncio  
Das palavras odoríferas

*Horácio Dídimo*

A estrutura de poder em uma empresa é difusa e não se confunde com a lógica da hierarquia expressa no organograma.

É possível encontrarmos funcionários de níveis hierárquicos semelhantes e com graus de poder diferenciados, assim como funcionários com o mesmo grau de poder e pertencentes a níveis hierárquicos distintos.

O leiaute é uma forma de representação física da estrutura de poder real nas organizações. É um sintoma que permite identificar os centros de poder. Vejam como é fácil identificar onde está o poder através do leiaute:

- . Nas pessoas que são *proprietárias* de áreas físicas dentro da empresa. Áreas que somente podem ser utilizadas com sua autorização, tais como salas de reuniões, salas de aula etc.
- . Nas unidades administrativas que ocupam as melhores e maiores áreas físicas sem necessidade. Aquelas que têm menor densidade demográfica normalmente concentram maior poder.
- . Nas unidades administrativas que se situam mais próximas da sua chefia. O contrário também é verdadeiro, se uma unidade administrativa estiver localizada em prédio ou andar diferente da sua chefia, o seu poder é mínimo.
- . Nos funcionários cujo birô são os mais próximos do Chefe. Nesse caso, quanto menor a distância em metros entre o birô do Chefe e o do subordinado, maior o seu poder perante o Chefe. É por isso que em alguns órgãos o birô do substituto é o mais próximo do birô do Chefe. O funcionário cujo birô for o mais distante do birô do Chefe, deve pedir transferência imediatamente, pois jamais terá vez. As promoções normalmente são acompanhadas da redução da distância ao birô do Chefe.

Para reconhecer as pessoas que detêm poder nas organizações existem outros indícios: maior sala, maior quantidade de metros quadrados de birô, maior quantidade de telefones, maior quantidade de cadeiras para visitantes, maior tamanho da mesa de reuniões.

O caráter científico do leiaute pode ser comprovado através de *regressão linear*, técnica estatística que identifica a correlação entre duas variáveis, no caso, a quantidade de metros quadrados de sala, birô ou mesa de reuniões e os números dos níveis hierárquicos definidos no sistema de remuneração da empresa. O

resultado da regressão será uma função matemática, onde a variável independente é o número do nível hierárquico e a variável dependente qualquer das diversas quantidades de metros quadrados. Se a variável independente se altera, aumentando ou diminuindo, a variável dependente também será alterada na mesma proporção.

Mas, atenção! Algumas vezes aparece um megalomaniaco, que consegue driblar as regras e arranja um birô mais do que proporcional ao seu grau de poder! Cuidado, a vítima pode ser você! No caso de dúvida, verifique: o Chefe geralmente trabalha sozinho em sua sala ou então consulte a secretária mais próxima!

---

\* Publicada originalmente na Antologia Literária do BNB Clube, em 1996.

# Mudanças Organizacionais

As coisas não acontecem  
Como a gente quer

Nem mesmo como a gente  
Não quer

As coisas nunca pedem  
A nossa opinião

*Horácio Didimo*

Não é tão difícil entender o processo de mudanças que atualmente as empresas experimentam e seu impacto na lotação e no endereço de trabalho dos funcionários. Existem dois tipos de mudanças organizacionais: as mudanças de lotação e as mudanças de endereço. A mudança de lotação é uma mudança *lógica*, enquanto a mudança de endereço é uma mudança *física*.

A mudança de endereço é o tipo mais comum. O funcionário é transferido de departamento e conseqüentemente muda de endereço também. Nesse caso, é suficiente comunicar aos amigos o nome do novo departamento de trabalho e seu endereço. Algumas vezes também acontece a mudança dentro do mesmo departamento, ainda que isso significasse endereços, cidades ou estados diferentes. Basta comunicar o novo endereço.

Outro tipo de mudança organizacional decorre das reestruturações, onde unidades eram extintas ou alteradas e outras novas surgem. Nesse caso o funcionário muda de departamento e de endereço, assumindo novas atribuições. Nesse caso, é necessário comunicar aos amigos o nome do novo departamento e o novo endereço.

Atualmente, com a crescente complexidade das mudanças, já é possível encontrarmos um novo tipo de mudanças nas organizações. Funciona assim: o funcionário fica sentado no seu birô, fazendo o mesmo serviço, atendendo o mesmo ramal telefônico e a estrutura organizacional onde ele trabalha vai mudando, sendo reestruturada...

O funcionário muda de departamento, mas fica no mesmo endereço com as mesmas atribuições. Tem gente que mudou de departamento várias vezes sem nunca ter saído do seu birô ou trocado de ramal telefônico. Nesse caso, o difícil para o funcionário é explicar aos amigos que ele mudou de departamento, mas continua no mesmo endereço e telefone, e com as mesmas atribuições. De qualquer forma tem uma vantagem: é uma oportunidade para enriquecer o *curriculum!*

Outro tipo de mudança acontece quando o departamento é transferido de lugar e obrigatoriamente o funcionário tem que ir *anexo*. Assim, as pessoas podem trabalhar em vários lugares, sem nunca mudar de departamento. A dificuldade é explicar aos amigos por que o endereço de trabalho e telefone mudam tanto, se o funcionário continua trabalhando no mesmo *lugar*.

Os vários tipos de mudanças também podem acontecer ao mesmo tempo. As combinações decorrentes dos vários tipos de mudanças expandem a sua tipologia, tornando mais complexo o seu estudo.

Essa complexidade e dinâmica de mudanças geram demanda para o pessoal encarregado de outro tipo de mudança – o transporte dos móveis e equipamentos de um lugar para outro, em função das mudanças organizacionais. O difícil é explicar por que eles têm que levar embora um monte de mesas, cadeiras e computadores e trazer outros iguaizinhos para o mesmo lugar!

O problema é que eles não entendem a complexidade das mudanças!

# O Problema

Daqui a cem anos  
Todos os nossos problemas  
Nos terão resolvido

*Horácio Dídimo*

O problema não é estar tudo sob controle, mas de quem é o controle.

O problema não é saber que as coisas estão caminhando, mas para onde estão caminhando.

O problema não é quando as coisas estão entregues às baratas, mas se tem alguém para enxotá-las.

O problema não é quando não temos soluções para os problemas, mas quando não encontramos os problemas para as soluções que os Chefes já têm.

O problema não é saber que não tem futuro, mas descobrir que nunca teve e nem terá futuro.

# Redesenho de Processos\*

Afinal enfunaram as velas  
Enfolharam as árvores  
Enovelaram o fio das recordações

*Horácio Dídimo*

Dizem que era um Especialista em Redesenho de Processo, que entendia tudo de Processo de Redesenho, desses que fez até curso com uma consultoria e participava do Time de Redesenho da empresa. Entendia de estrutura organizacional, otimização de processos e até de cronoanálise.

Um dia, esse Especialista, observando sua esposa colocar o almoço na mesa, visualizou ali um processo que poderia ser otimizado. Fez todos os levantamentos usando a boa técnica redeseñadora e chegou a conclusão de que o processo estava demorando um total de 27 minutos e 30 segundos, em média.

Então, ele fez uma análise do processo identificando vários deslocamentos desnecessários. É que tinha vez, que a mulher trazia uma só travessa, quando poderia trazer duas. Não aproveitava o tempo em que a comida estava esquentando no microondas para fazer outra tarefa. Quando voltava da mesa para cozinha, não levava nada. Um deslocamento perdido. Tinha várias coisas que poderiam ser feitas em paralelo e ela estava fazendo em série.

Após cuidadosa análise dos dados coletados, ele fez um redesenho de todo o processo e propôs à mulher a sua implantação. O resultado é que agora *ele* coloca o almoço em apenas 8 minutos.

Mas se o nosso Especialista é desse jeito em casa, imagine na empresa! Outro dia a sua missão era ajudar numa reestruturação organizacional, que consistia na fusão de várias unidades administrativas. O seu papel era definir as atribuições da nova área, com base em critérios de homogeneidade e diferenciação. Ou seja, as tarefas semelhantes das várias unidades iriam para uma mesma área a ser criada.

Então ele começou seu levantamento de dados, perguntando ao primeiro funcionário da primeira unidade.

- O que você faz ?

- Nada - respondeu o funcionário.

O Especialista achou meio estranho, mas registrou a tarefa no formulário e continuou o levantamento.

Quando chegou em outra unidade, perguntou ao funcionário:

- O que você faz ?

- Nada - respondeu o funcionário.

O Especialista, transbordando de competência, registrou a tarefa no formulário e colocou uma observação: *Tarefa em duplicidade, vão para a mesma área.*

Mas, pior mesmo, foi quando o Especialista foi incumbido de redesenhar o processo da emissão de uma listagem em computador. Dessas que são emitidas em 500 folhas. Vocês sabem que para redesenhar um processo o Especialista tem que conhecer todas as etapas e então propor soluções para otimizá-lo. Pois bem, ele começou perguntando a um funcionário:

- O que você faz com essa listagem de 500 folhas emitida diariamente ?

- Eu envio para um colega de outro departamento.

Então, o Especialista seguiu para o outro departamento e perguntou ao colega indicado pelo anterior.

- O que você faz com essa listagem de 500 folhas que você recebe diariamente ?

- Eu rasgo e coloco no lixo.

- Quanto tempo você leva para rasgar e colocar no lixo toda essa listagem ?

- Aproximadamente 15 minutos todo dia.

O Especialista, depois de pensar bastante, propôs:

- Que tal se você já receber essa listagem *já rasgada* ? Assim você só tem o trabalho de jogar fora, o que reduz o tempo necessário para menos de 1 minuto.

O funcionário concordou, mas disse que ele devia consultar o colega que enviava a listagem para saber se ele concordava em enviar tudo já rasgado. O funcionário concordou prontamente, mas fez uma exigência:

- O Chefe tem que despachar "Rasgar" e rubricar a listagem. Você sabe... a gente tem que se proteger. Mas, o que eu acho melhor mesmo é tirar uma cópia antes de rasgar, por medida de segurança!

E até hoje esse Especialista continua por aí aplicando seu Processo de Redesenho no Redesenho de Processos ...

---

\* Publicada originalmente na Antologia Literária do BNB Clube, em 1996.

# Redesenho do Processo de Beber Água

O paletó engomado  
A gravata no pescoço  
A chave no cadeado  
O copo d'água no poço

*Horácio Didímo*

O Especialista em Processos fez uma análise do seu processo de beber água no “gelágua” com um copo descartável e tirou algumas importantes conclusões.

A primeira conclusão foi que, enquanto enchia o copo com a mão direita, a mão esquerda permanecia ociosa. Depois, enquanto bebia a água, a mão esquerda continuava ociosa.

Para beber o segundo copo de água, constatou que teria que repetir o processo e que esse processo somente era iniciado depois de concluir o processo do primeiro copo, ou seja, em série.

Ele, então, identificou uma *oportunidade de melhoria*, pois um dos principais ganhos em redesenho de processos é fazer em paralelo o que é feito em série, reduzindo o tempo utilizado.

O Especialista concluiu, então, que esses dois processos – beber o primeiro e beber o segundo copo de água - que eram realizados em série, poderiam perfeitamente, ser realizados em paralelo. O processo foi redesenhado e agora o Especialista em Processos bebe água com dois copos, um na mão direita e outro na mão esquerda. Enquanto o primeiro copo é levado a boca o segundo copo está sendo enchido, em paralelo.

O benefício principal do resenho foi a redução do tempo para beber água, válido para mais de um copo. E também a utilização de recursos ociosos: a mão esquerda.

O único problema desse redesenho foi o custo adicional do segundo copo descartável, mas o Especialista levantou as informações sobre o custo do copo descartável adicional e o benefício do tempo economizado, considerando salários, encargos sociais e provisões, e concluiu que o projeto de redesenho era viável, pois os benefícios superavam os custos, gerando um retorno positivo para a empresa.

Desse modo, submeteu à decisão e aprovação da Diretoria uma recomendação para que todos funcionários que forem beber mais de um copo de água deveriam utilizar o novo processo, já redesenhado.

# A Próxima Reunião

Um rei de muito outrora já me disse  
Que quem muito falou não viu a hora  
Do macaco fazer a macaquite;

Que assim como quem planta e vai-se embora  
Cuidava que seu sol não refulgisse  
Nem antes nem depois que fosse agora.

*Horácio Didimo*

Já que a próxima reunião é resultante da anterior, nada mais lógico que ela inicie exatamente por onde *iniciou* a anterior, para que todas as decisões já tomadas sejam refeitas e pontos não decididos sejam adiados por falta de tempo.

Corroborando o velho princípio de que a complexidade de um problema é inversamente proporcional ao tempo necessário para resolvê-lo, os participantes usam e abusam de perífrases e circunlóquios, objetivando fazer com que as discussões se distribuam uniformemente por todo o tempo disponível.

Até mesmo na rara ocasião em que um assunto, naturalmente de menor importância, é decidido por unanimidade, é necessário que todos os participantes *gastem* sua argumentação. Afinal, é um desperdício aprovar uma decisão sem apresentar uma justificativa que foi gerada previamente com tanto trabalho.

E os assuntos de maior importância? Após horas de reunião, chega-se a conclusão que as decisões não podem ser tomadas, não obstante o excesso de pessoas presentes: os Chefões convocados não compareceram e enviaram seus "p/" que não podem tomar decisões importantes.

É isso mesmo, "p/", lê-se pê barra, que são aqueles funcionários que substituem o Chefe, colocando um "p/" na frente do nome do substituído ao assinarem um documento. Os "p/" constituem um espécime muito interessante, pois proliferam principalmente em reuniões, notadamente aquelas classificadas de forma benevolente de "sem futuro". A presença massiva de "p/" é um forte indicativo de que a reunião não serve para nada e que os titulares substituídos têm mais o que fazer.

Para se reconhecer uma reunião "sem futuro" é muito fácil. Suas principais características são: não têm objetivo definido nem definitivo (variam durante a reunião) e são demoradas. Além disso, só têm início, algumas têm meio e nenhuma tem fim. Pelo menos é difícil identificar o fim, já que elas não acabam, simplesmente vão acabando. É sempre necessário que um aflito e educado participante peça ao coordenador da reunião que lhe tire a dúvida e lhe informe se já pode ir embora.

Já na saída da reunião os participantes começam os exercícios de memória para se lembrarem das decisões tomadas, após amplas, demoradas e profundas discussões. De repente vem à mente a principal decisão: a data da próxima reunião!

## A Próxima Reunião II - A Fuga

E a formiguinha que não passava de uma formiguinha tanto não sabia mais o que fazer que acabou fazendo mais do que sabia.

E nunca mais foi-se embora para sempre.

*Horácio Dídimo*

Se você acha que a próxima reunião vai ter como resultado apenas a marcação de uma nova reunião; ou se você fez uma análise de custo/benefício da reunião e concluiu que ela é inviável; ou mesmo se você simplesmente não está a fim ou não quer dar sua contribuição para legitimar alguma coisa, então convém elaborar um Plano Contingencial de Fuga, para ser acionado a qualquer momento durante a reunião.

Um Plano Contingencial de Fuga precisa ser elaborado antes de a reunião começar. Por isso é necessário que o fugitivo potencial tenha ampla visão de futuro e de estratégia. O Plano somente é acionado em caso de emergência.

A primeira estratégia consiste em não levar para o local da reunião nada que não possa ser colocado nos bolsos na hora da fuga. Bolsas e pastas executivas, colecionadores, nem pensar! Deixe em algum lugar seguro fora do local da reunião, onde você possa apanhá-los após a fuga. Essas coisas transmitem a idéia de saída definitiva da reunião! Mas, se por caso você esquecer dessa estratégia, a solução é conseguir que um colega vizinho leve suas coisas e lhe entregue no dia seguinte.

A estratégia seguinte é chegar cedo para poder escolher um local na sala de reuniões propício para a fuga, ou seja, o mais perto da porta possível. Se a reunião for realizada em auditório, procure cadeiras próximas aos corredores laterais e nunca as centrais. Essas cadeiras chamam mais atenção! Antes de escolher o local procure saber sobre a quantidade de pessoas que participará da reunião. É que às vezes a gente escolhe um local estratégico lá atrás, o auditório não completa a lotação, aí o coordenador vem pedir para o pessoal de trás sentar mais à frente. Se o auditório está completo, tudo bem! Não há perigo de perder o lugar estratégico. Mas, se o coordenador pedir que as pessoas venham sentar mais à frente, o ideal é não esperar a segunda solicitação, ser ágil e conseguir outro lugar estratégico!

A terceira estratégia consiste em escolher o melhor momento para a ação de fuga. Escolha momentos como troca de transparências, mudança de palestrista, anotações no quadro, já que os apresentadores estão concentrados em ações físicas e lógicas simultaneamente, portanto, mais desatentos em relação às fugas.

Se a fuga foi percebida e você seguiu a primeira estratégia, não se preocupe! As pessoas pensarão que você foi ali e volta já e acabam esquecendo você! Se você não seguiu a primeira estratégia, prepare uma boa desculpa!

Em qualquer caso, o Plano Contingencial de Fuga somente termina com a quarta estratégia. Informe-se de tudo o que aconteceu na reunião, principalmente sobre o que não estava na pauta, nos mínimos detalhes, com alguém de confiança, o mais rápido que puder. Dê atenção aos assuntos que são objeto de comentários depois da reunião, tais como idéias interessantes, perguntas e intervenções inteligentes. Quem fez, quem é contra e quem é a favor. Não esqueça também e, principalmente, de saber sobre as coisas negativas, pois essas são muito mais comentadas. Procure saber quem disse besteira, fez perguntas inoportunas, levou chamadas.

Depois é só sair por aí conversando com os colegas como se estivesse lá na reunião. Ninguém vai perceber que você fugiu! Boa sorte!

## A Próxima Reunião III - O Sucesso

Quem sabe de ninguém não sabe nada?  
Quem sabe de seu nada sabe tudo?  
Que sábio de tão sábio ficou mudo?

*Horácio Didimo*

Se a reunião é “sem futuro” e você não tem como se evadir, o jeito é desenvolver algumas estratégias para tornar a sua estada, digo, participação, o mais agradável possível.

A primeira estratégia é preparar-se com antecedência. Independentemente da pauta da reunião, leve qualquer frase de algum guru em Administração.

Ao chegar ao local da reunião, adote a segunda estratégia, procure um lugar ao lado de seus colegas de área. Se você se posicionar junto ao pessoal de outras áreas, você será visto como um dissidente. Procure um local compatível com seu nível hierárquico. Se você não tem nível hierárquico, vá para a periferia da sala.

A terceira estratégia consiste em aumentar o que sabe e inventar o que não sabe. Não se preocupe, os outros também não sabem. E como não sabem, não podem saber que você não sabe! Se aparecer alguém que sabe alguma coisa, não se desespere, pois ele será sempre minoria.

Além disso, se alguma discussão entre duas pessoas se acirrar, a maioria das pessoas apoiará quem tem o maior nível hierárquico, ou seja, o Chefe de maior nível hierárquico. Se não é você quem tem o maior nível, trate logo de mudar de opinião. A quarta estratégia consiste então em apoiar sempre quem tem o maior nível hierárquico.

O encerramento da reunião é um momento muito importante. Por isso, seja sempre o último a falar, antes das palavras finais do coordenador da reunião. Se a primeira impressão é a que fica, com as palavras é diferente, a última é a que fica. Elogie as sábias e competentes decisões tomadas, que obviamente foram todas. Registre as ações realizadas, principalmente as suas. Agora aproveite aquela frase do guru em Administração (lembra da primeira estratégia?) e estabeleça uma relação qualquer entre as decisões e ações e a frase do guru. Uma citação sempre impressiona, ainda que não tenha muito ou nada a ver.

A quinta estratégia é para ser seguida entre uma reunião e outra e sintetiza as estratégias anteriores: “Manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Se você demonstrar bastante juízo, um dia você mandará e obterá o sucesso!

# As Mulheres e os Paradigmas da Gestão Empresarial

A princesa mandava no céu e no mar  
No tique-taque do relógio  
No leve farfalhar do bosque de malmequeres

*Horácio Didimo*

As empresas que buscam participar da modernidade estão implementando programas de terceirização, *downsizing*, *benchmarking*, reengenharia e muitos outros. Lamentamos informar ao empresariado e aos demais interessados que as mulheres há muito já praticavam esses paradigmas. Elas sempre estiveram à frente do estado da arte da Administração.

Já faz algumas décadas que as mulheres terceirizaram as atividades-meio do lar, transferindo os serviços domésticos para empregados ou prestadores de serviços, preservando e focando assim suas atenções nas atividades-fim relacionadas à família ou em suas atividades profissionais - o seu negócio, conforme pregam os manuais de terceirização. Algumas mais endinheiradas conseguiram até “quarteirizar” serviços, contratando um mordomo ou governanta para administrar os serviços terceirizados.

*Downsizing*: redução de níveis hierárquicos. Antigamente no primeiro nível hierárquico estava o pai, o marido; no segundo nível hierárquico, a mãe, a mulher. Agora esses dois níveis hierárquicos foram unificados e a quantidade de níveis reduzida, criando-se um “órgão colegiado”, que muitas vezes incluem também os filhos, para as principais decisões da família.

*Benchmarking*: um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de melhoria organizacional. Quando uma mulher está atentamente observando um vestido exposto em uma vitrine para fazer um semelhante, trata-se de *benchmarking*.

E a reengenharia? As pinturas de cabelo e regimes são os precursores da reengenharia, que agora está mais sofisticada com as lipoaspirações, silicones etc.