

“Metodologia SSM e sua aplicação na intervenção organizacional em uma empresa de propaganda”

Nome: Luciana Oranges Cezarino

e-mail: lucezarino@hotmail.com

Nome: Lara Liboni

e-mail: laraliboni@terra.com.br

Nome: Dante Pinheiro Martinelli

e-mail: dantepm@usp.br

Instituição: FEARP/USP

RESUMO

O objetivo desse estudo é utilizar a metodologia SSM (*Soft System Methodology*) que se baseia no raciocínio ou enfoque sistêmico para diagnóstico e intervenção organizacional em uma agência de publicidade e propaganda. A mesma se faz adequada, pela sua característica de visão de todo e abstração na busca de aspectos relevantes, nas mais diversas fontes, em uma situação problema, orquestrando conflitos e promovendo consenso. Permite atingir a dificuldade de uma forma que ela explicita suas origens e suas conseqüências por todas as partes na organização. Extrai ações de melhoria do mundo sistêmico para o mundo real, lidando com problemas mal definidos que envolvem variáveis comportamentais, ou variáveis *soft*, mais efetivamente que metodologias tradicionais. A elaboração de um cronograma, entre outras soluções, foi resultado concreto das decisões estimuladas pela metodologia que, além de consensuais são também de aplicação imediata.

Palavras-Chave: *Soft System Methodology*, Agência de Propaganda, Intervenção Organizacional.

I) Introdução:

Métodos epistemológicos estão surgindo em sistemas sociais de trabalho como apoio ao processo de redesenho de atividades desarranjadas. A *Soft System Methodology*, criada por Peter Checkland, é uma ferramenta importante para análise de questões comportamentais dentro do enfoque sistêmico na organização. Após o destacamento do problema, é feita uma análise de suas origens e implicações. Partindo do mundo real para o mundo subjetivo dos sistemas são salientadas as definições essenciais da dificuldade e em cima delas são construídos modelos conceituais que seriam ideais. Em muitas organizações pode-se sentir o incômodo que um problema gera, mas é inviável sua superação utilizando o método das teorias tradicionais simplistas. A *Soft System Methodology*, de Checkland, oferece uma ferramenta de análise, estruturação e resolução de problemas *soft* que consistem em dificuldades corporativas de natureza comportamental e ambígua. Neste estudo encaramos a realidade de uma agência de publicidade e propaganda e seus entraves para melhor acompanhamento e monitoramento dos projetos. A metodologia proporcionou um caminho para a falta de sinergia e sincronia existente que, por conseqüência, geram demoras e sobrecarga de trabalho em certos horários e indivíduos. Ofereceu propostas de ações corretivas eficazes e sólidas para resolver o problema, respeitando o ritmo e a cultura organizacional.

É inegável o crescimento da busca por competitividade em organizações que vivem em um meio de alta concorrência. Cada vez mais uma administração planejada e enxuta assume um papel de vital importância. Começa, agora, o despertar da empresa para ela mesma, ou seja, as preocupadas somente com processo e técnicas estarão involuntariamente aceitando ficarem obsoletas. Há necessidade urgente de ressaltar princípios antes esquecidos como autonomia e aprendizagem.

Autonomia porque é fator de motivação, de rapidez de atividades e formadora de funcionários capazes de auto-gestão e auto regulação. Já a aprendizagem se destaca pelo fato de absorver melhor impactos de mudanças ambientais na organização, que em quase todas as áreas, são constantes. A sua ocorrência e sua resposta por parte da empresa devem ser refletidas por um indivíduo, ou por um grupo ou até mesmo toda a organização. Avaliar a capacidade de mudança e adaptação da empresa é processo constante de aprendizagem, e as empresas que quiserem obter crescimento sustentável devem tomar consciência desses preceitos e utilizá-los adequadamente.

Neste contexto, é evidente que para longevidade as empresas devem criar modelos administrativos que assegurem flexibilidade através de autonomia e aprendizagem. Essas características não dependem do tamanho da empresa para existirem. Pequenas e médias empresas podem e devem criar esses conceitos em sua administração. Muitas vezes, nesse tipo de estrutura, um forte traço de gestão é o empreendedorismo. Não falta

motivação nem comprometimento, muito menos esforços por meio do proprietário. O que explicaria, então, os altos índices de falência dessas organizações? Com certeza, a falta de conhecimentos técnicos de administração, falta de planejamento, análise de investimentos, entre outros. Portanto, é importante que a pequena e média empresa tenha comprometimento com seu próprio negócio e até mesmo seja mais ágil na mudança frente às turbulências do mercado. Mas, é preciso ir, além disso, e angariar conhecimentos e capacitação na gestão empresarial.

Sobreviver em um mercado como este exige dos empreendedores soluções fáceis e sólidas para seus problemas na gestão empresarial.

Há organizações onde é difícil identificar onde estão os problemas ou como são eles. Isso porque, as visões são curtas, não abrangem toda a empresa e também por que algumas dificuldades são repletas de ambigüidades o que entrava sua solução por métodos tradicionais.

Para resolver problemas ambíguos como os de empresas de todo tipo, que trabalham com andamentos de projetos, é necessária a coordenação direta das atividades para que não haja perda do controle. Respeitando a culturas da organização este estudo tentará, de forma singela, trazer luz por meio do enfoque sistêmico a essas questões tão importantes para o futuro de uma dessas organizações.

II) Objetivos e Método:

O desígnio deste trabalho é utilizar a metodologia de enfoque sistêmico SSM (*Soft System Methodology*) de Peter Checkland (1981, 1990) no diagnóstico e intervenção organizacional em uma agência de publicidade e propaganda. Por meio deste estudo de caso, pretende-se equacionar a complexidade de seus problemas, além de propor ações práticas e eficazes que permitam formar um arquétipo que cure o desconcerto entre os projetos e atividades desempenhadas por diferentes funcionários da empresa a fim de garantir seu crescimento sustentável e consolidação.

A SSM é uma metodologia como outra qualquer que utiliza o raciocínio sistêmico em sua análise. O que a diferencia é a sua capacidade de diagnosticar dificuldades e, por meio do enfoque sistêmico, dar a contribuição da real fonte do problema; ou seja, ela não somente se refere à aprendizagem e visão do todo, e sim faz com que a organização visualize dentro de seu sistema onde há erro, tomando todas as partes em consideração. Este é seu principal diferencial em detrimento, por exemplo, a Quinta Disciplina de Peter Senge (1999). Esta também utiliza o enfoque sistêmico, mas não constrói um protocolo que permita a operacionalização de intervenções em uma organização dentro deste raciocínio.

O SSM promove um caminho para resolução de conflitos através da profunda reflexão sobre suas origens e implicações e permite uma abordagem sistêmica em sua complexidade. Esta metodologia oferecerá respostas a atual perigosa diferença entre uma realidade complexa e o pensamento linear simplista de como atuar nessa complexidade, pois as tradicionais dão conta de problemas *hard*, ou seja, aqueles que podem ser mensurados e definidos e cujos resultados são quantificáveis, como por exemplo, como maximizar a ocupação ótima de nossa estoque. Isso, de alguma forma, representa uma limitação da metodologia. O gerente ou responsável pela sua aplicação invariavelmente receberá influências de suas pré noções e opiniões anteriores.

Neste âmbito, esta se mostra a melhor alternativa para tratar questões que são mal definidas, comportamentais, repletas de incertezas e abstraísmo. Pode ser aplicada diversas vezes na mesma situação até que se esclareça o suficiente, até mesmo porque, este ciclo repetido será a força motriz da mudança e adaptação. A flexibilidade dessa técnica permite o estudo de vários sistemas organizacionais que não seriam suficientes para compreensão dessas complexidades. Com sua utilização, pretende-se gerar holisticamente questões e novas idéias configuradas em um modelo de análise. Em seguida apresentam-se os passos para o esquema da SSM.

III) SSM e a Solução de Problemas:

A complexidade do mundo atual compele as empresas a realizarem uma introspecção, analisando e avaliando suas atividades de maneira conjunta, conforme um enfoque sistêmico (BERTALANFFY *apud* GUIRRO, 2002). Cabe à alta administração de qualquer empresa o planejamento estratégico em busca de sobrevivência em longo prazo. Muitas vezes seus responsáveis não sabem bem como definir situações-problema e muito menos como resolvê-los. Isso porque têm uma imagem limitada das suas funções. Com esse intuito a abordagem sistêmica propõe a eles uma nova visão e metodologias evolutivas para melhor alcance de seus resultados, principalmente em problemas considerados *soft*.

A teoria de sistemas é qualquer coisa que consista em partes interligadas (BEER, 1959). Todo sistema é formado por subsistemas inseridos em aglomerados maiores. Este pode ser uma empresa e ter como subsistemas seus departamentos, ou pode ser uma cidade e ter como subsistemas seus bairros e seus sub-subsistemas as casas e assim por diante.

O enfoque sistêmico propõe uma administração recorrente ou recursiva de controle e comunicação. As atividades primárias da empresa devem ter sua própria autonomia baseada em funções e não em cargos para a tomada de decisões.

O ambiente é presença inevitável a todos os sistemas. É infalível ser afetado por suas mudanças e turbulências. Constitui tudo o que está fora do sistema, mas isso não significa que são isolados, pelo contrário, interagem e se inter-relacionam.

A viabilidade consiste na capacidade de existência separada, ou seja, no potencial de um sistema resolver seus próprios problemas sendo agente de interação com o ambiente e outros sistemas independentemente.

Já os recursos estão dentro do sistema e incidem em todas as ferramentas que ele tem para operar suas atividades. (CHURCHMAN, 1971).

Segundo Martinelli (1995), a administração do sistema inclui duas funções básicas: planejamento e controle. Controlar o sistema envolve tanto o acompanhamento da execução dos seus planos quanto o planejamento de mudanças. Consiste em perceber a empresa como um todo que se relaciona com um ambiente complexo e desconhecido, levando em conta as visões de mundo da firma e de cada colaborador e ainda ciente do processo de aprendizagem individual e organizacional, respaldando a idéia de que todo sistema ou subsistema tem necessidade de ser viável.

Quanto mais autônomos forem os subsistemas de um sistema mais facilmente ele encarará a complexidade ambiental. Isso porque, o sistema utiliza melhor seus recursos se seus subsistemas obtiverem variedade requerida suficiente para lidar com o desdobramento da complexidade que lhes cabe. Deste modo, a recursividade de informações e coordenação torna a organização mais integrada e por consequência mais flexível às mudanças ambientais.

Conhecedores desse ideário o utilizarão para interpretar os principais problemas da organização X que consiste em uma agência de publicidade e propaganda e chegar a soluções consistentes e efetivas, já que, esta empresa tem um grande interesse nos resultados deste trabalho, os quais poderão ter aplicação prática imediata. A SSM desenha uma nova maneira de enfrentar problemas reais. Através do enfoque sistêmico na administração podemos abranger a complexidade ambiental e suas mudanças baseadas em uma administração recursiva tornando a empresa um sistema viável.

III.1.) A *Soft System Methodology* - SSM

Visa a apoiar o tomador de decisões, em qualquer área, a construir modelos de ação para solucionar seus problemas. Baseada na aprendizagem, procura descobrir os aspectos cruciais de uma situação-problema, fazendo com que as pessoas reflitam como esse problema surgiu ou quais são seus processos fomentadores. É muito utilizada como promotora de consenso pois cada indivíduo enxerga as dificuldades influenciado pela seu modelo mental individual. A partir do momento em que são discutidas simultaneamente surgirão diferentes opiniões e posições e a decisão final, advinda do modelo mental compartilhado será, portanto, mais legítima. Neste contexto, pode-se atribuir à metodologia mais um papel: o de orquestrar conflitos, já que, após o consenso todos pensarão igualmente. Checkland (1990) a descreve como sendo a operacionalização do círculo infinito da experiência para a ação proposital.

Existem algumas visões que todas as pessoas exercem a metodologia instintivamente. Mas a formalização desse óbvio é de suma importância na organização, pois cria a motivação necessária para que as ações corretivas sejam realmente feitas.

A estrutura da SSM consiste em:

- O primeiro passo está em destacar uma situação-problema ou algum incômodo.
- O segundo passo será estruturá-lo relacionando estrutura e processo para montar quadros ou situações, com o cuidado de não empregar padrões pré-estabelecidos. O assunto de preocupação nas pessoas, os papéis que elas desempenham, os tipos e a hierarquia de poder.
- Posteriormente para melhor entendê-lo utiliza-se uma abordagem sistêmica na busca de definições essenciais e enfatizam-se seus principais elementos como: clientes, atores, transformação desejada, visão de mundo organizacional, proprietários e restrições ambientais.
- Já no quarto passo formam-se os modelos conceituais que serão realizações ideais que deveriam ser feitas para cada definição essencial.
- O quinto passo abandona o mundo sistêmico e volta ao mundo real onde há a comparação do segundo e quarto passo para elencar as mudanças que realmente se mostraram ajustadas. Neste ponto é que se expõe a capacidade da empresa absorver mudanças, é onde está base da discussão e do debate que leva ao consenso da SSM
- No sexto estágio através do conhecimento cultural da empresa, são aplicados testes para comprovar se elas são ou não factíveis. Em sua última parte a SSM propõe as ações a serem implementadas.

IV) Agências de Publicidade e Propaganda:

IV.1.) Contextualização

Para criar e desenvolver uma boa campanha de propaganda, quase sempre há necessidade de uma boa agência. São muitos os critérios que podem ser seguidos na escolha da melhor, em cada caso. Cada anunciante tem algumas necessidades específicas que algumas agências poderão resolver melhor do que outras, mas há três critérios essenciais para avaliar uma agência: a qualidade das suas campanhas, o prestígio de sua equipe humana e a eficácia de seu serviço.

Não há dúvida de que o prestígio de sua equipe humana é o critério mais importante para avaliar uma agência. Para conseguir as melhores campanhas de propaganda é essencial contar com a melhor equipe. Uma equipe que sintonize com a equipe de marketing do anunciante, que fale o mesmo idioma e que a complete. Segundo Ribeiro (2000), a eficiência do serviço (o relacionamento de todos os dias, o cumprimento dos prazos, o controle de gestão, a previsão das necessidades do cliente) também é um princípio fundamental. A prestação de um bom serviço é imprescindível para que haja um bom relacionamento através dos anos. Em propaganda, ganham-se clientes pela criatividade e perdem-se por mau serviço.

É neste contexto que se insere o objetivo do trabalho, aplicar a metodologia de Checkland para resolver uma situação problema de falta de controle e coordenação em uma agência de publicidade e propaganda, caracterizada por problemas intangíveis.

IV.2.) A Agência

A lei diz que agência de Propaganda é pessoa jurídica especializada na arte de técnica publicitária que estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação por ordem e conta de clientes anunciantes com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir idéias ou informar o público a respeito de organizações e instituições colocadas a serviço desse mesmo público.

A agência de propaganda surgiu como um desdobramento dos serviços de corretor de anúncios. As primeiras agências aparecem no século passado na Inglaterra, França, Alemanha e Estados Unidos, a princípio só para a venda de espaços em jornais. Eram organizações angariadoras de anúncios - algumas compravam espaço por atacado nos jornais para revendê-los aos anunciantes em pequenas porções. Em breve, perceberam de que era preciso dar ao anunciante uma colaboração mais eficiente - com anúncios mais eficazes, para que os clientes, animados com os resultados, aumentassem a verba e também para que isso servisse de exemplo para os que não anunciavam. Passaram a se encarregar de redigir e ilustrar anúncios.

No início do século XX, surgia nos EUA a *American Association of Advertising Agencies (AAAA)*, primeiro órgão de classe a reunir os empresários dessa profissão. Hoje existem várias entidades de classe internacional, entre elas, a *International Advertising Association*. A atividade publicitária é atualmente uma das mais representativas no setor terciário da economia brasileira.

IV.3.) Organização Geral de uma Agência:

Uma agência de propaganda se estrutura essencialmente em função das três principais etapas do trabalho que presta: atendimento/planejamento, a criação e a mídia.

Quando a agência é mais sofisticada, existem também áreas especializadas em pesquisa, produção gráfica e eletrônica (som e imagem), tráfego (dos trabalhos por entre as áreas da agência) e até outras ferramentas de comunicação (relações públicas, promoção, merchandising). Cada área da agência pode estar constituída de uma ou até de muitas dezenas de pessoas, dependendo do tamanho e estrutura da empresa.

Caracterizando as principais áreas:

Por atendimento/planejamento compreendem-se as tarefas de assistência ao cliente da agência, estudo de suas características, compreensão de seus problemas, oportunidades e planejamento dos trabalhos e tarefas a serem realizados para a solução desses problemas e/ou aproveitamento das oportunidades de comunicação dos clientes (Correa, 2000)

O profissional de atendimento deve ser um orientador do jogo. Um profissional que conheça todas as técnicas de publicidade. Para cada cliente estabelece um programa de ação, fixa e distribui o orçamento, decide os temas a adotar, os meios a utilizar - ouvindo as ponderações dos elementos técnicos da agência quando das reuniões de planejamento e criação. Na agência: lidera o processo de desenvolvimento das ações possibilitando ao cliente rapidamente alcançar resultados e obter retorno de suas decisões. No cliente: lidera o processo de desenvolvimento das decisões - agilizando-as - propicia à agência a possibilidade de agir pronta e eficientemente.

O profissional de atendimento é uma pessoa que divide o seu tempo entre pensar, fazer e controlar (Correa, 2000) Deve possuir a capacidade de diagnosticar problemas e propor soluções - conhecimento geral do mercado, conhecimento específico das limitações e possibilidades das ferramentas de comunicação, e, acima de tudo, criatividade - criatividade na busca de estratégias diferenciadas, na capacidade de enxergar o problema de uma forma que ninguém está enxergando e criatividade na formulação de alternativas diferenciadas de comunicação que potencialize a obtenção de resultados

A criação é a fase da geração das idéias (Vieira, 2000), dos temas, dos slogans, das expressões, dos textos, das ilustrações, dos anúncios, dos filmes, dos sons e de todas as muitas formas de comunicação a serem combinadas e empregadas na transmissão das melhores mensagens publicitárias para cada caso de cada cliente. O profissional de criação é o responsável pela tendência geral de toda a agência do ponto de vista das artes gráficas (Predebon, 2000). O diretor de arte em especial, também denominado chefe de estúdio dos desenhos e de fotografias, supervisiona a maneira pela qual o trabalho é executado, ocupando-se do rendimento do mesmo e faz a distribuição do trabalho entre os integrantes da equipe (Marcondes, 2000).

A mídia é a tarefa de seleção dos veículos de comunicação mais adequados para atingir o público-alvo nos momentos mais propícios, evidentemente buscando-se a maneira mais econômica e indicada para cada caso em particular (Britto, 2000). Também cabe à mídia, após a seleção dos veículos mais acertados, a tarefa de execução, negociando e comprando espaços, autorizando as veiculações e fazendo seu controle. Este serviço está encarregado das negociações, requisições e controle das encomendas de compra de espaço (na imprensa, nas paredes, nos tapumes) e da compra de tempo (estações de rádio, TV, cinema) - especificando as características do anúncio - tamanho, cores, espaço a ser utilizado, datas de publicação, material que segue anexo, custos, comissão da agência e prazo de pagamento. Trabalha com planilha de mídia, escolha de veículos adequados que atinjam o *target* (Franzão Neto, 2000) (público capaz de interessar-se pelo produto anunciado e com capacidade aquisitiva para comprá-lo).

O tráfego faz a ponte entre a o trabalho conceitual e o trabalho pronto, é um método que permite prever e controlar os prazos das diversas operações de uma empresa (Mello, 2000). O objetivo essencial é controlar e prever o andamento dos trabalhos dentro da agência.

Entenda-se por produção gráfica, a partir de lay-outs e indicações necessárias, elabora orçamentos de impressão - trabalho com fornecedores (gráficas), além de executar o controle de qualidade antes do encaminhamento dos serviços para a finalização ou publicação.

Serviços de rádio, produção e tv se encarregam da produção radiofônica e de TV, especializados nos programas ou na redação de textos, *jingles*, *spots*. Cuida da negociação em relação aos executantes: cantores, atores, músicos e locutores. No que se refere a cinema, pelo fato de exigir técnicas especiais e meio materiais especiais, o trabalho é confiado a uma empresa especializada, limitando-se a agência a conceber e supervisionar sua realização.

Os arte-finalistas são artistas especializados em gênero particular de desenho ou então no desenho de embalagens de produtos e cartazes. A Direção geral ocupa-se dos problemas gerais da gestão: administrativas comerciais, financeiras e técnicas. A aquisição de novos clientes é preocupação constante do Diretor Geral - a prospecção é confiada ao Diretor Comercial ou a um chefe de grupo que tenha qualidades de vendedor (Ribeiro, 2000).

V) Estrutura da Aplicação:

A figura 1 mostra com clareza a estrutura da aplicação e os passos da metodologia SSM para a identificação e solução de problemas.

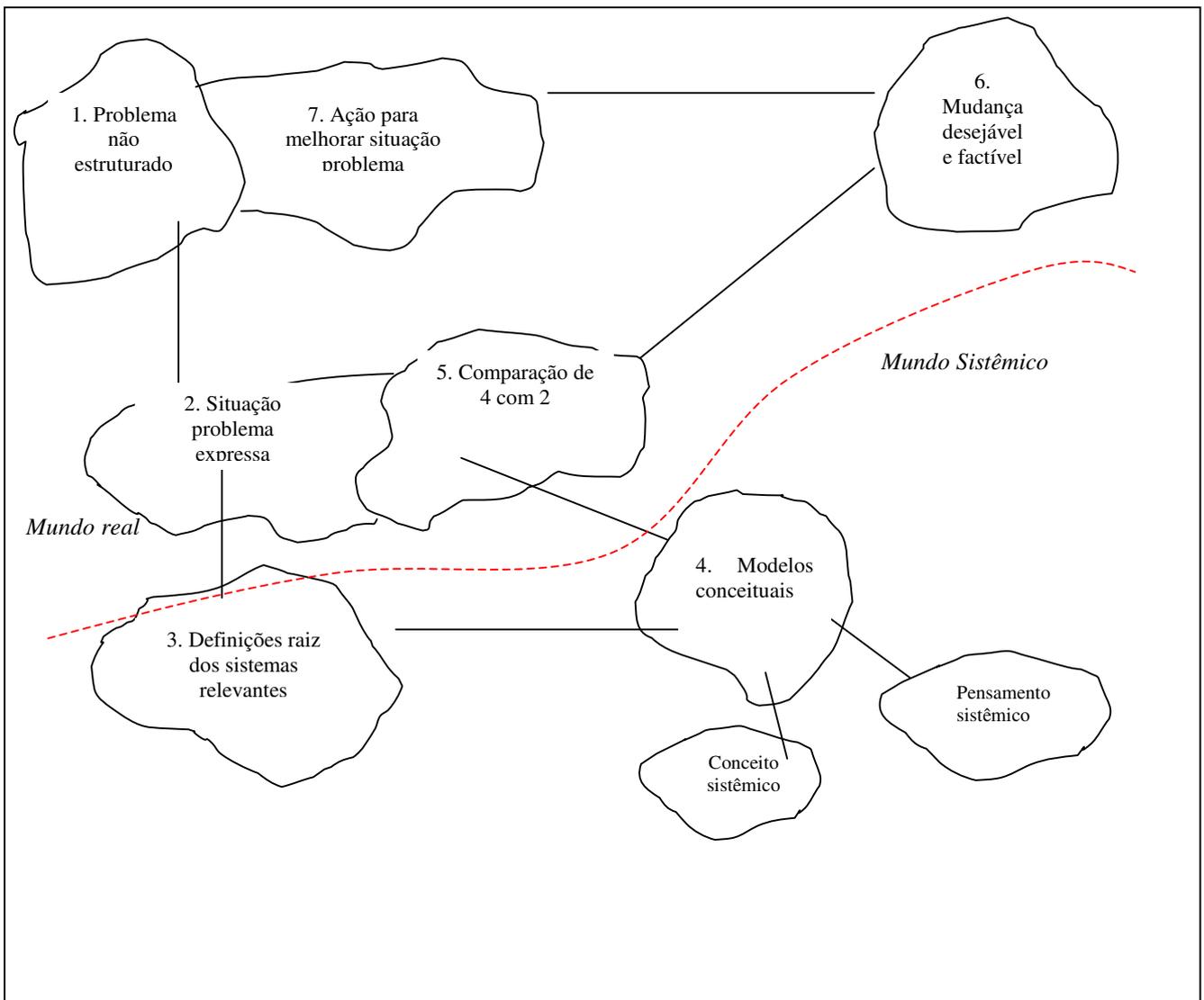


Figura (1): Metodologia SSM e Estrutura do Trabalho

VI) Aplicação da Metodologia e a Agência:

VI.1.) A Empresa

A empresa teve um crescimento desordenado nos últimos anos, por isso, há hoje a necessidade clara de uma reestruturação, principalmente no âmbito da coordenação e controle dos trabalhos.

A situação atual desse problema é bastante crítica, não há organização de prioridades, os atrasos são frequentes, há a falta de um canal de comunicação efetivo, entre outros problemas não menos importantes.

É imprescindível uma abordagem mais detalhada sobre seu funcionamento e quantas pessoas estão envolvidas no processo de concepção das peças publicitárias. Neste caso, uma descrição breve será feita para tal entendimento.

Fazem parte do quadro de funcionários da empresa cinco publicitários (três profissionais de criação e dois profissionais de redação), três jornalistas, uma gerente administrativo-financeira, dois responsáveis pelo atendimento e duas pessoas responsáveis pelo tráfego. O processo de trabalho é baseado nas seguintes etapas:

1. prospecção de clientes
2. atendimento ao cliente e entendimento de suas necessidades e desejos, realização do *briefing*
3. reuniões de *brainstorming* entre os publicitários para geração de idéias, criação, redação das peças, e produção
4. aprovação do cliente ou retrabalho
5. papel do tráfego em coordenar o andamento dos trabalhos na agência e distribuí-los às gráficas

6. reunião com cliente e entrega da peça publicitária pronta
7. feedback do cliente.

VI.2.) Aplicação da Metodologia

Estágio 1 - Situação problema mal definida

Desorganização e imprevisibilidade dos prazos

Estágio 2 – Situação do problema explicitada

- Elementos de estrutura: falta de comunicação interna e sinergia entre as atividades
- Elementos de processo: ações limitadas, causando desarmonia no cronograma dos projetos
- Relação entre estrutura e processo: ver figura 2

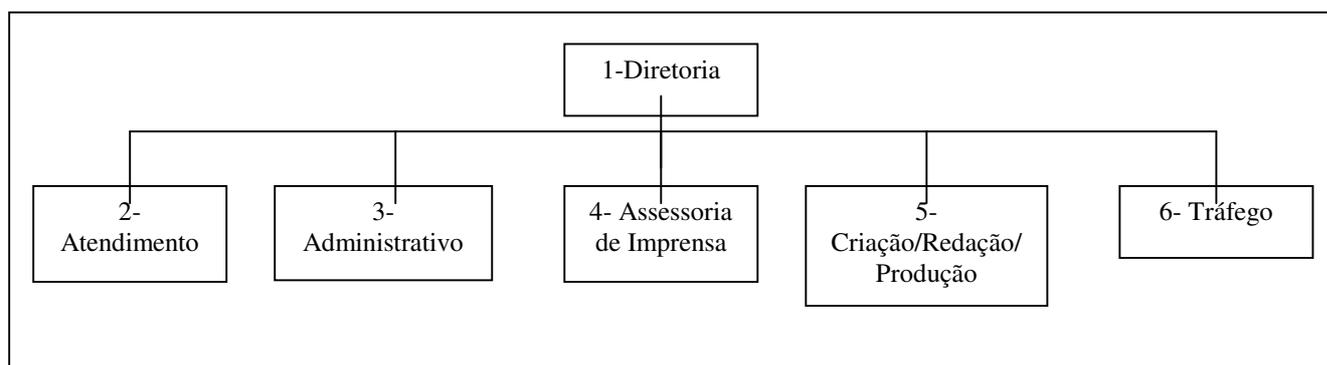


Figura 2 - Organograma da Agência

A figura dois exibe o organograma da empresa com seus principais atores: 1,2,3,4,5 e 6; e ajuda a entender melhor a relação entre a estrutura e o processo, que será explicada abaixo.

O atores 2 são responsáveis pela busca de um novo cliente e atendimento do mesmo. O desejo e necessidade do cliente é passado para os atores 5 (muitas vezes o ator 2 e 5 atendem o cliente juntos, para melhor entender seus propósitos). Os publicitários se reúnem para criar, com base no atendimento feito, uma peça publicitária. A partir disso, através de uma reunião com o cliente, ele pode aprovar o reprovar o trabalho (neste caso os atores 5 voltam à fase de criação de idéias, caso a mudança desejada seja no conceito). Há o envolvimento, neste próximo passo, dos jornalistas, que ajudam nas correções de redação e dão idéias e opiniões para os redatores. Posteriormente, os atores 6 deslocam a peça até as gráficas para a impressão final; também são responsáveis pela entrega aos atores 3 da planilha de comissões de cada gráfica. O ator 3, então faz a cobrança das comissões e fatura o trabalho do cliente.

Entrada mundo sistêmico

Estágio 3 – Definições essenciais do sistema relevante

- Clientes: empresas de pequeno, médio e grande porte. Foco principal da empresa é na indústria, na comunicação B to B
- Atores: funcionários citados na figura 2
- Transformação: melhora no desempenho, produtividade e atendimento
- *Weltanschauung* (“visão de mundo”): empresa de grande nível de flexibilidade e adaptação, voltada para o equilíbrio de responsabilidade, pautada na liberdade e compromisso. É orientada pela criatividade
- Proprietários: diretores
- Restrições do ambiente: falta de cultura da necessidade e retorno da propaganda, benefício não valorizado pelo cliente, falta de capacitação técnica na área

Estágio 4 – Modelos conceituais, subprocessos

Realocação de funcionários, baseada nas habilidades e competências, para cada projeto em andamento, tendo como apoio a disponibilidade de tempo e a afinidade com o cliente. Definir para cada grupo um líder, que coordene as atividades temporariamente e retro alimente o fluxo de informação. Gerar envolvimento dos funcionários com o sistema de cronogramas, além de instituir a cultura de utilização de agendas pessoais.

Esse coordenador fica responsável por causar o envolvimento dos funcionários e organizar a participação de todos nas reuniões e no processo como um todo. Quando o trabalho acaba, esta equipe é desfeita.

O sistema de informação consiste em planilhas de apoio na intranet, que mostram os cronogramas das atividades de cada trabalho (reuniões, datas, prazos, atas, responsáveis, tipos de trabalho, detalhamento, rotina). Um exemplo dessas planilhas pode ser visto na tabela 1.

Planilha Trabalhos em Andamento - PTA								
Data	Cliente	Projeto	Coordenador	Peças	Prazo	Braimstorming	Histórico	Outros
12/12/2003	ABC	Campanha 2004	Silva	Cartazes	15/2/2004	3/1/2004	abccamp04cartaz.doc	
				outdoor	20/5/2004	15/1/2004	abccamp04outdoor.doc	

Tabela (1): Planilha de trabalhos em andamento

A tabela acima mostra uma das planilhas sugeridas para a coordenação dos trabalhos e projetos na agência. Essa seria a planilha matriz, que contém a data de entrada do trabalho, o cliente, o projeto, o coordenador responsável, que tipo de peça será produzida e o prazo de entrega. Além disso, mostra a data da primeira reunião de *braimstorming* e um *link* para uma planilha de horários de reuniões de todos os clientes. Nesta planilha de reuniões, cada cliente terá um link para as atas de reuniões, em arquivos do Word, por exemplo. Na planilha matriz, percebe-se ainda um campo de nome “registro histórico”, que levará a um arquivo do Word. Esse arquivo será como um diário de bordo, onde o coordenador poderá detalhar todo o processo de trabalho para aquele cliente. Dessa forma, qualquer pessoa envolvida no processo pode ler o registro histórico e se interar da posição dos trabalhos, do que o cliente está achando, entre outros dados subjetivos que podem estar contidos ali.

Volta ao mundo real

Estágio 5 – Comparação de 4 com 2

As pessoas na agência não têm cultura de rotina e organização. O cronograma na intranet não é ainda uma ferramenta conhecida, e não existe a utilização de agendas pessoais. No entanto, provavelmente não haverá resistência significativa na implantação desta solução, já que os colaboradores estão habituados à mudanças e adaptações.

Estágio 6 – Mudanças desejáveis e factíveis

Ver tabela 2.

Mudanças	Desejáveis	Factíveis
Introdução de agenda	Sim	Sim
Planilha de controle	Sim	Sim
Ata de reunião	Sim	Não
Coordenador responsável	Sim	Sim
Retroalimentar sistema	Sim	Sim

Tabela (2): Mudanças desejáveis e factíveis

A ata de reunião apresenta-se como uma mudança inviável porque é um processo extremamente formal e burocrático dentro de uma organização flexível e criativa. Os funcionários, por isso, terão dificuldades em formalizar suas discussões, principalmente em reuniões de *braimstorming*.

Estágio 7 – Ações para melhoria da situação problema

- Treinamento de funcionários com as ferramentas novas de controle e coordenação
- Treinamento para o acompanhamento das atividades pelos participantes
- Treinamento de cada coordenador para retroalimentar o sistema e coordenar as atividades
- Difundir o uso de agendas pessoais
- Investigar formas e ferramentas eficientes para o aperfeiçoamento do sistema
- Implementar mudança cultural gradativa para a importância da comunicação efetiva

VII) Conclusões:

Através dessa ferramenta cibernética observa-se a facilidade de resolução de um problema intangível. O enfoque sistêmico proporcionou todo o respaldo teórico necessário para o desdobramento da complexidade e visão do todo. Com isso, a resolução do problema se mostrou bastante efetiva e de fácil implementação. Além disso, o *braimstorming* dos funcionários mostrou a importância de se administrar um problema tão danoso e ao

mesmo tempo tão invisível. Todos puderam enxergar sob a ótica de outras pessoas e decidirem juntas tornou a decisão mais contundente.

A metodologia conseguiu cumprir seu papel demonstrando sua validade na intervenção organizacional. Não se pode afirmar que essa metodologia seja melhor que outras alternativas que também utilizam a noção de todo como a Quinta Disciplina de Senge, porém, há clara comprovação que é perfeitamente aplicável e conclusiva.

A agência foi analisada e a solução foi proposta por meio de ações corretivas, contudo, a implementação ainda está em andamento. Pode-se perceber que o fato da empresa ter cultura de fácil adaptação e flexibilidade às mudanças ajuda muito no processo de aceitação e implementação das soluções, fazendo com que a organização se torne mais viável no longo prazo. Portanto, não foi relatado impactos de dissonância entre os achados empíricos e as definições conceituais do SSM, neste caso em especial.

A necessidade de mudanças no processo de coordenação e controle das atividades torna-se essencial para agência, que encontra problemas de falta de organização, imprevisibilidade dos prazos, falta de envolvimento das pessoas pelo desconhecimento dos projetos, entre outros. Por isso, a metodologia SSM foi tão fundamental, já que fez com que problemas dessa natureza pudessem ser discutidos e organizados tecnicamente. Além disso, a contribuição prática é inegável devido à sua aplicação imediata. Foi atuante, sem dúvida no acúmulo de conhecimento a essa organização, e aos serviços.

Deve-se frisar que o método de estudo de caso não permite generalização, ou seja, outras aplicações desta metodologia não garantem os mesmos resultados em qualquer situação.

BIBLIOGRAFIA

AGUILERA, C; MEJÍAS, P. *Propuestas de mejoramiento para el sistema de formación profesional dual. Trabajo de conclusão de curso.* Universidad de Santiago do Chile, 2001.

BEER, S. *Diagnosing The System For Organizations.* John Wiley & Sons, 1985.

CHECKLAND, P. *System Thinking, System Practice.* Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CHECKLAND, P; SCHOLLES, J. *Soft Systems Methodology in Action,* Toronto: John Wiley & Sons, 1990.

CHURCHMAN, C.W. *Introdução à Teoria dos Sistemas.* Petrópolis: Vozes, 1971.

ESPEJO,R.; SCHUMANN,W.; SCHWANINGER,M.; BILLELO,U.*Organizational Transformation and Learning: a Cybernetic Approach to Management.*Wiley, 1996.

GUIRRO, A.; SILVA, H. *Visão sistêmica de empresas geradas em incubadoras de base tecnológica: estudo comparativo entre empresas incubadas e graduadas.* Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Artigo não publicado, 2002.

MARTINELLI, D. *A evolução da teoria da administração e a hierarquização de sistemas.* Ribeirão Preto, SP: Tese apresentada para obtenção do Título de Doutorado, Universidade de São Paulo, 1995.

RIBEIRO, J.; MELLO, C.; BRITTO, F. PREDEBON, J.; MARCONDES, P.; FUCHS, R.; CORRÊA, R.; VIEIRA, S.; NUNES, V. *Propaganda: Profissionais ensinam como se faz, São Paulo: Atlas, 2000.*

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.* 4. ed. São Paulo: Best Seller/Círculo do Livro, 1999.