

Análise de Nexo – bom senso não é algo simples

Otávio Soares

Engenheiro de sistemas

otavio.soares@nexoanalise.com.br

Ao analisar o funcionamento de organizações, não é incomum identificar estratégias que perderam sua adequação à realidade, assim como atividades que consomem recursos desproporcionais à sua relevância, ou mesmo que não fazem o menor sentido para o empreendimento. Talvez por isso o jargão gerencial esteja repleto de expressões como *alinhar os processos à estratégia, focar nas atividades que agregam valor, orientar-se aos resultados*, e outras maneiras de enfatizar a necessidade de coerência entre os objetivos estabelecidos e aquilo que as pessoas efetivamente realizam.

Gestores experientes por vezes se espantam com a falta de sensatez que pode se estabelecer em parte, ou mesmo em toda uma organização. Para enfrentar tais situações, consultores tendem a prescrever receitas simples, de rápida assimilação. Afinal, trata-se de simples bom senso. O problema é que bom senso não é algo simples. Se fosse, não haveria tantas empresas em dificuldades, tanta demanda por consultoria gerencial, nem tantos compradores para livros cujos títulos incluem a palavra “*como*”.

Bom senso é usualmente entendido como uma capacidade de decidir adequadamente perante situações práticas, do dia a dia. Embora seja um conhecimento dirigido pela e para a ação, o bom senso não é um *know-how* específico, e sim uma competência geral necessária para conduzir ações a um resultado desejado. Talvez a marca distintiva do bom senso, mais além de preservar a coerência entre ações e metas, seja definir resultados alcançáveis. Em suma, entendemos bom senso como a capacidade de estabelecer compromissos entre desejos e possibilidades, e orientar a ação prática em função disso.

Princípios

Começamos por uma situação hipotética: passando em frente à sala onde haverá uma reunião, você vê que dois participantes já estão lá, muito antes do horário combinado. Você pergunta: “*Por que vocês chegaram tão cedo?*”

Um deles responde: “*Porque preciso ler o texto que vamos discutir na reunião.*”

E o outro: “*Porque hoje não houve congestionamento de tráfego.*”

Imagine o que cada um teria respondido se, em vez de “*por quê?*”, você tivesse perguntado “*Para que vocês chegaram tão cedo?*”

O primeiro responderia: “*Para ler o texto que vamos discutir na reunião.*”

E o segundo: “*Para nada. Cheguei cedo porque hoje não houve congestionamento.*”

A pergunta “*por quê?*” foi respondida sem problemas pelos dois, mas a pergunta “*para quê?*” restringiu as possibilidades de resposta, por pressupor que algum objetivo justifique a chegada antecipada à reunião. Por isso o segundo participante teve que iniciar sua resposta dizendo “*para nada*”.

A reunião inicia, e ocorre o seguinte diálogo:

- *Por que as vendas caíram?*
- *Porque aumentamos os preços de nossos produtos.*
- *E por que vocês aumentaram os preços?*
- *Porque o custo da matéria prima subiu.*

Como teria sido essa conversa, se novamente mudássemos a modalidade de pergunta?

- *Para que as vendas caíram?*

- *??!!! Você quis dizer por que, certo? Caíram porque aumentamos os preços.*

- *E para que vocês aumentaram os preços?*

- *Para manter a margem de lucro, porque o custo da matéria prima subiu.*

O primeiro “*para quê?*” mostrou-se novamente inadequado, por não haver intenção envolvida - a empresa certamente não deseja a queda nas vendas! No entanto, perguntar “*para que aumentamos os preços?*” resultou numa resposta mais clara. A resposta à pergunta “*por quê?*” deixou implícito o aspecto manutenção da margem de lucro, mas não deveria, dado que a intenção do aumento de preços poderia ter sido outra: aumentar a margem de lucro, ou modificar a percepção que os consumidores têm do produto, numa estratégia de *branding*. Embora seja evidente que a empresa não deseja a queda nas vendas, não é de modo algum evidente qual a intenção do aumento de preços.

Perguntar “*para quê?*” pressupõe que temos uma intenção ao fazer algo, e que qualquer explicação posterior, seja a respeito do sucesso ou do fracasso do que fizemos, é determinada por essa intenção. Empreendimentos decorrem de desejos, portanto as justificativas fundamentais para se executar algo numa organização são do tipo intencional, e não explicativo. Temos aí um primeiro princípio: o “*para quê?*” é a fonte primária de sentido do que se faz, não o “*porquê?*”.

Quando ações não são coerentes com as intenções de quem as executa, dizemos que as mesmas não têm *nexo*. A palavra *nexo*, no sentido de uma propriedade de cada ação dentro de um conjunto de ações inter-relacionadas, expressa o que queremos em nossa reflexão sobre o bom senso (ou a falta dele) em organizações. Por isso, denominamos esta abordagem *análise de nexos*.

Análise [do grego *análisis*]

determinação dos elementos que se organizam em uma totalidade

+ **nexo** [do latim *nexu*]

ligação harmônica entre situações, acontecimentos ou idéias; coerência

= **análise de nexos**

determinação das relações que conferem coerência às ações de uma organização.

Por exemplo: numa empresa de mineração, se quisermos saber o *nexo* da ação “*verificar conformidade com normas ambientais*”, devemos perguntar sobre seu propósito. Uma resposta seria “*para atender a legislação ambiental*”. Como a companhia não existe para obedecer a normas ambientais, devemos perguntar “*para quê?*” novamente; desta vez, a resposta seria *para obter e manter licenças ambientais*, emanadas de órgãos governamentais. Questionando sucessivamente “*para quê?*”, obteríamos o seguinte encadeamento intencional:

Verificar conformidade com normas ambientais

para atender a legislação ambiental,

para obter e manter licenças ambientais,

para extrair e processar minério,

para gerar receita na venda de minério,

para remunerar o investimento.

Qualquer ação desta empresa privada só se justifica se fizer parte de algum encadeamento intencional que alcance a remuneração do investimento, que é a razão de ser da organização. Remunerar o investimento é a *referência de nexos* das ações de grande maioria das empresas privadas, embora muitas pessoas ainda considerem que a razão da existência de, por exemplo, uma indústria automobilística é fabricar carros, e não remunerar o investimento de seus acionistas.

Algumas empresas declaram que sua razão de ser é algum propósito mais abrangente que o lucro, mas isso requereria uma análise mais aprofundada, que não está no escopo deste texto.

Considerando que organizações governamentais e do terceiro setor têm outras referências de nexos, ou seja, outros pontos finais nos seus encadeamentos intencionais, preferimos uma forma mais genérica de formulação para este segundo princípio da análise de nexos: *uma ação só se justifica se fizer parte de algum encadeamento intencional que alcance a referência de nexos da organização.*

Analisando mais detidamente o encadeamento anteriormente mencionado, pode-se questionar se *remunerar o investimento* é efetivamente uma ação. Quem, na empresa, executa essa ação? Ninguém: o lucro e a conseqüente remuneração do investimento são resultados desejados, configurando uma *situação*, um estado de coisas que é a meta da empresa.

Exemplificando: a ação *anunciar produto na TV* tem como intenção o resultado *aumento de vendas*. No entanto, é comum ouvir expressões como *anunciar produto na TV para aumentar vendas*, embora ninguém possa executar a “ação” *aumentar vendas*. A ação *anunciar produto na TV*, se tiver sucesso, resultará em *aumento de vendas*. Por esta razão, a análise de nexos estabelece distinção entre **ação** (*anunciar produto na TV*), **situação** (*aumento de vendas*) e **pseudo-ação** (*aumentar vendas*). Uma pseudo-ação é, portanto, uma situação designada num encadeamento intencional como se fosse uma ação. Isto não quer dizer que mencionar pseudo-ações seja um erro (na verdade, é uma necessidade), mas *é necessário diferenciar ações de pseudo-ações, porque só é possível intervir sobre ações, não sobre seus resultados*. Este é outro aspecto do bom senso aplicado a empreendimentos, um terceiro fundamento da análise de nexos.

Voltando ao caso da mineradora, dissemos que a empresa obtém licenças ambientais, depois extrai e processa o minério, depois o vende, e finalmente remunera o investimento. Será que o que estamos denominando encadeamento intencional não é simplesmente o procedimento, a ordenação necessária das ações?

A resposta é não. Tomemos como exemplo o negócio de telefonia móvel: na modalidade de serviço pós-pago, a empresa presta o serviço de comunicação e depois recebe pagamento, ou seja, o procedimento ocorre no sentido *prestar serviço → receber pagamento*. À primeira vista, isso parece equivalente a dizer que a empresa presta o serviço *para* receber pagamento (relações intencionais são expressas pelo conectivo *para*). No entanto, lembremos que há também o serviço pré-pago: *receber pagamento → prestar serviço*. O encadeamento do procedimento se inverte, mas, ao receber pagamento e depois prestar serviço, a empresa não passou a receber pagamento *para* prestar serviço. Seja serviço pré-pago ou pós-pago, o sentido da relação intencional é sempre o mesmo: oferecer serviço *para* gerar receita *para* remunerar o investimento, que é a razão de ser da empresa.

Tomemos outro exemplo em que procedimento e intencionalidade não seguem o mesmo caminho: numa etapa de um determinado procedimento fabril, um operário produz uma peça, seguindo-se a inspeção da peça por um supervisor de qualidade. Isto não significa que a intenção do operário ao produzir a peça seja a inspeção pelo supervisor; sua intenção deveria ser a produção de uma peça em conformidade com especificações pré-definidas, havendo ou não inspeção posterior. E qual é a intenção do supervisor de qualidade? Poderia ser dito que seu objetivo é encontrar defeitos na peça, mas isso seria equivalente a dizer que, quando não encontra defeito, a inspeção fracassou. Na verdade, a intenção do inspetor é assegurar que a peça atende às especificações, o que também é intenção do operário ao fabricá-la.

Nossa experiência com análise de nexos de processos complexos, comportando dezenas ou mesmo centenas de atividades distintas, tem mostrado que encadeamentos intencionais raramente

seguem o mesmo trajeto dos encadeamentos procedimentais. Isso nos levou a formular um quarto princípio, outra evidência de que o bom senso em organizações não é tão simples como parece: *a vinculação procedimental de uma ação (seu lugar na seqüência de um processo ou estratégia) não necessariamente corresponde à sua vinculação intencional.*

Ao refletir sobre a natureza do bom senso, por vezes parece que estamos discorrendo sobre o óbvio, como quando declaramos que a referência denexo de uma empresa privada é a remuneração do investimento nela efetuado. Mas nem sempre é óbvio como determinadas ações estão vinculadas a essa referência. Vejamos um caso real de responsabilidade social corporativa: a empresa mineradora que mencionamos patrocina projetos de formação de professores e diretores de escolas públicas nas regiões onde atua. Qual é o nexode dessa aplicação do capital de seus acionistas?

Inicialmente, é necessário observar que empreendimentos de mineração têm localização fixa por causa das jazidas, operam muitas vezes por décadas, e têm um grande impacto socioambiental. Desta forma, o bom relacionamento com a comunidade pode se tornar crucial. No caso em pauta, as operações estão sediadas em regiões com populações extremamente carentes, para as quais o Estado não foi ainda capaz de estabelecer serviços públicos de educação, saúde e transporte adequados. As tensões sociais existentes resultaram em bloqueios que paralisaram ferrovias entre minas e portos, ocasionando prejuízos de milhões de dólares por dia.

O diagrama que se segue ilustra os encadeamentos intencionais, representando cada ação ou pseudo-ação dentro de uma célula gráfica. A leitura deve ser feita conectando o texto de cada célula aos textos das células adjacentes à sua direita: linhas verticais são conexões, ao passo que linhas horizontais isolam ações entre si; células em branco representam pontos de junção e/ou ramificação de encadeamentos. O diagrama apresenta, de forma compacta, vinte e nove encadeamentos intencionais entre a contratação de serviços de formação de professores e a remuneração do investimento na empresa. Não consideramos que a vinculação à referência de nexoda empresa seja óbvia neste caso, particularmente porque se trata de uma estratégia de investimento social totalmente integrada ao negócio, e não altruísmo.

Estratégias, processos e atividades de estruturação

Agregados de ações executadas por organizações são quase universalmente classificados como *processos*, *estratégias* ou *projetos*, mas não há consenso quanto ao significado desses termos, particularmente estratégia. Para defini-los de um modo adequado ao enfoque da análise de nexode, precisamos antes distinguir entre *atribuições permanentes* e *transitórias* de uma organização.

Vejamos o caso da compra de matéria prima por uma manufatura. Isso é algo que a organização sempre teve e terá que fazer, e o fez de diversas maneiras ao longo de sua história: no início através de contato face a face com fornecedores, depois fazendo pedidos via fax, até implantar um sistema de *e-procurement*. O caráter “permanente” reside no fato de que a empresa sempre teve e terá que dispor de um processo de compra, e também no fato de que, a cada momento, há uma forma padronizada de como fazer isso, válida até a próxima mudança.

Investimento social privado: nexos de parte da estratégia de uma empresa mineradora

Contratar especialistas em Educação, <i>para...</i>	prover formação a professores e diretores de escolas públicas, <i>para...</i>	atender condições estabelecidas por órgãos governamentais, <i>para...</i>		obter e manter licenças ambientais, <i>para...</i>		viabilizar operações de mineração e transporte, <i>para...</i>	remunerar o investimento.			
		propiciar educação pública de qualidade para filhos de empregados, <i>para...</i>	evitar isolamento da comunidade (se filhos de empregados frequentassem escolas privadas), <i>para...</i>		reter empregados, <i>para...</i>					
			e elevar a qualidade de vida nos centros urbanos onde os empregados residem, <i>para...</i>							
		propiciar educação pública de qualidade para toda a comunidade, <i>para...</i>	melhorar nível de educação das comunidades afetadas por empreendimentos da empresa, <i>para...</i>	apoiar o desenvolvimento de atividades geradoras de renda não dependentes da empresa, <i>para...</i>		desenvolver bom relacionamento com a comunidade, <i>para...</i>		obter reconhecimento e inclusão na comunidade, <i>para...</i>	reduzir custo de capital, <i>para...</i>	
				contratar pessoal local como empregados e prestadores de serviço, <i>para...</i>		reduzir impacto social do fechamento de minas, <i>para...</i>			minimizar riscos do negócio, <i>para...</i>	evitar perdas, <i>para...</i>
						desenvolver bom relacionamento com a comunidade, <i>para...</i>			agregar valor à imagem da Companhia, <i>para...</i>	atrair investidores, <i>para...</i>
						reduzir custos operacionais, <i>para...</i>				

A cada vez que essa organização decidiu modificar seu processo de compras, diversas atividades foram necessárias. No caso da implantação de recursos de *e-procurement*, foi necessário adquirir computadores e licenças de software, alterar procedimentos, treinar pessoal etc. Essas atividades tiveram um caráter transitório: quando foram encerradas, não foram sucedidas por outras de mesma natureza.

Uma atribuição permanente pode ser aprimorada ou substituída, mas (salvo algumas exceções que confirmam a regra) nunca extinta, ao passo que uma atribuição transitória é o aprimoramento ou substituição, existindo apenas para levar um aspecto da organização de uma situação de regime permanente para outra. Parafraseando o poeta Vinícius de Moraes, uma atribuição permanente “deve ser infinita, enquanto dure”.

Agora podemos apresentar nossas definições:

- **Processos** são atribuições permanentes da organização, consistindo em encadeamentos de ações que visam à obtenção de um determinado produto ou serviço, e que são executados com frequência suficiente para justificar a padronização da seqüência, dos pontos de decisão e dos responsáveis pelas ações. A organização usualmente tem um significativo grau de controle sobre todas, ou sobre a maior parte das ações de um processo.
- **Estratégias** são atribuições permanentes da organização, consistindo em encadeamentos de ações que visam à obtenção de determinados resultados, e que dependem significativamente do comportamento de agentes que não se encontram sob controle da organização, como concorrentes, clientes e órgãos governamentais. Assim sendo, a formulação de uma estratégia baseia-se não somente em ações a serem desempenhadas pela organização, mas também nas expectativas que a organização tem a respeito da intencionalidade de terceiros.
- **Atividades de estruturação** são atribuições transitórias da organização, consistindo em encadeamentos de ações que visam a estabelecer procedimentos, ferramentas e demais recursos requeridos para a execução das atribuições permanentes (processos e estratégias). Atividades de estruturação têm natureza de *projeto*, no sentido de terem um ciclo de vida que se encerra com a obtenção do resultado desejado. No contexto da análise de nexos, o termo *projeto* tende a ser empregado nesse sentido mais estrito, de transformação de algum aspecto da organização.

Estratégias, processos e atividades de estruturação têm em comum o fato de serem procedimentos concebidos para atender interesses da organização. No entanto, diferem no caráter repetitivo (alto em processos, variável em estratégias, baixo em atividades de estruturação), no grau de dependência em relação ao comportamento de terceiros (baixo para processos, alto para estratégias, variável para atividades de estruturação) e, finalmente, no fato de serem atribuições permanentes da organização (processos e estratégias) ou transitórias (atividades de estruturação). Exemplificando, no caso de um canal de TV:

- *Produzir programas, exibir programas* são processos;
- *Exibir séries especiais de curta duração* é uma estratégia (expectativas: audiência aumentará, concorrentes não terão tempo hábil para alterar sua programação, anunciantes se disporão a pagar mais);
- *Criar banco de dados sobre acervo de programas* é uma atividade de estruturação, um projeto.

Concepções de gestão

Um de nossos clientes é uma agência governamental responsável pela regulação do mercado de seguros privados de saúde. Além da formulação de regras, essa organização é responsável pela fiscalização, a qual é efetuada de duas formas: um processo de fiscalização reativa, acionado por reclamações de consumidores recebidas através de um *call-center*, e um processo de fiscalização pró-ativa, que ocorre sobre uma amostra das empresas seguradoras a cada ano.

Não há conexão procedimental entre esses processos, que são executados por departamentos separados. Quando iniciamos a análise, havia um grande e crescente acúmulo de fiscalizações reativas em andamento, ao passo que o processo de fiscalização pró-ativa parecia estar sob controle. Uma abordagem convencional de aprimoramento de processos teria nos levado a recomendar realocação e contratação de funcionários para o processo reativo. No entanto, depois de analisar os encadeamentos intencionais, ficou explícito como os dois processos aparentemente independentes estavam interligados. Fiscalizações reativas são executadas para proteger consumidores de irregularidades cometidas por empresas seguradoras e, ao multar estas últimas, para evitar a reincidência, ambas as ações tendo como referência denexo *defender o interesse público no mercado de seguros de saúde*. Fiscalizações pró-ativas são executadas para inibir e para corrigir comportamentos irregulares (a correção não necessariamente requer punição, podendo ser feita por termos de ajuste de conduta), também para defender o interesse público no mercado de seguros de saúde.

A existência do processo pró-ativo decorre de uma estratégia de inibição, que se baseia na expectativa de que as empresas tenderão a cometer menos irregularidades ao saber que podem ser selecionadas, a qualquer momento, para uma fiscalização em profundidade, independentemente de denúncias de consumidores. Se tiver sucesso, esta estratégia tem outro efeito, que é a diminuição do volume de reclamações, reduzindo a demanda do processo de fiscalização reativa.

Compreendemos que a disponibilidade de recursos vinha sendo a referência principal na definição da quantidade de fiscalizações pró-ativas a executar, o que resultava na impressão incorreta de que o desempenho do processo estava adequado. O entendimento de que a estratégia de inibição estabelecia vínculos intencionais entre os processos nos levou a formular recomendações mais apropriadas: medir a correlação entre o volume de fiscalizações pró-ativas e a quantidade de reclamações recebidas, aumentar os recursos para fiscalização pró-ativa em função da correlação medida, fornecer informações sobre fiscalização pró-ativa para a mídia de modo a aumentar sua repercussão, contratar pessoal temporário para eliminar o acúmulo de fiscalizações reativas pendentes, em vez de acrescentar mais recursos ao processo reativo.

Diagramas convencionais de processo jamais incluiriam a ação *inibir comportamento irregular* – dado que esta não existe como atividade concreta no fluxo de trabalho da organização. Mas ela deveria ser incluída, como resultado desejado (pseudo-ação), num diagrama de estratégia.

Para a análise de nexos, não há uma delimitação precisa que separe processos e estratégias em uma organização, já que a diferença essencial é a maior ou menor dependência em relação ao comportamento de terceiros. A diferença entre estratégias e processos é de grau, não de raiz. Na prática, isto significa que os encadeamentos intencionais de processos e estratégias se interconectam para atingir as referências de nexos da organização. Onde isso não ocorre, identifica-se uma perda de coerência, que pode prejudicar o desempenho da organização de diversas formas.

Coerentemente com essa visão, empregamos a mesma conceituação para avaliar estratégias, processos, e mesmo atividades de estruturação de uma organização. Não há por que usar a

expressão “alinhar os processos à estratégia”, porque não há como analisar o nexo separando uma coisa da outra.

Por que, então, designar um determinado agregado de ações como estratégia, processo ou projeto? Por que não o designar, simplesmente, como procedimento? A razão é que a concepção de gestão precisa ser diferente em cada um desses tipos de procedimento.

Toda estratégia pressupõe hipóteses a respeito de ações futuras tanto da organização que formula a estratégia, como dos demais agentes no ambiente. Na reflexão estratégica, o futuro é entendido como uma entre diversas possibilidades de encadeamentos procedimentais e intencionais a partir das ações do presente. Por esta razão, a gestão de estratégias requer a explicitação das incertezas existentes e das hipóteses assumidas, a definição de indicadores que permitam verificar a validade das hipóteses ao longo da execução da estratégia, e encadeamentos de ações alternativos quando as hipóteses se revelarem incorretas.

Na reflexão sobre processos, o futuro tende a ser entendido como continuidade da dinâmica do passado, dada a menor dependência em relação a fatores externos. A gestão de processos requer padronização de procedimentos e definição de indicadores predominantemente voltados a ações internas à organização (ex: produtividade, alocação de recursos, uso de insumos). Como a preocupação está na melhoria de desempenho operacional, a referência fundamental é o histórico das atividades.

A natureza transitória das atividades de estruturação é problemática para organizações, porque estas últimas tendem a se estruturar em torno daquilo que é permanente, especialmente processos. A consequência quase inevitável é relegar as atividades de estruturação a segundo plano. Em organizações que têm a estrutura decisória determinada pela estrutura dos processos executados, e que alocam aos gestores de processos a responsabilidade total pelo gerenciamento de mudanças, esses executivos passam a ter uma agenda de operação e outra de estruturação da operação. Por mais que reconheçam a prioridade da segunda, na prática tendem a se dedicar à primeira. Um exemplo típico é a implantação de sistemas ERP: frequentemente não há grupo interno de gestão exclusivamente focado numa mudança de tamanha magnitude.

A predominância da orientação a processos na cultura organizacional por vezes conduz a outro erro, que é conceber e gerenciar estratégias como se fossem processos. Sua manifestação extrema é: encadeamento procedimental e intencional único, hipóteses não explícitas baseadas predominantemente no histórico operacional, e ausência de indicadores para verificar sua validade ao longo da execução da estratégia. Em termos menos formais: não há plano B porque, por razões tão conhecidas que nem precisam ser mencionadas, as coisas continuarão a ser como sempre foram.

Diretrizes

Até este ponto, identificamos alguns princípios e refletimos sobre a natureza de estratégias, processos e atividades de estruturação do ponto de vista da análise de nexos. Falemos agora sobre como colocar essa abordagem em prática.

1. Raciocinar dos fins para os meios

Maquiavel declarou que os fins justificam os meios. Para a análise de nexos, os fins são as fontes de significado dos meios, portanto deve-se começar pela identificação da referência de nexos da organização. Em organizações governamentais ou do terceiro setor, onde a definição de referências de nexos pode não ser simples, é recomendável adotar uma formulação preliminar e passar à análise de estratégias e processos, adquirindo melhor compreensão para depois revisar a formulação da referência de nexos.

2. Assegurar que expectativas e desejos sejam explicitados

Ao elaborar diagramas de intencionalidade, é essencial assegurar que o foco não esteja nos procedimentos, e sim nos encadeamentos intencionais que compõem cada estratégia; em outras palavras, verificar se as conexões são efetivamente do tipo “para”. É importante evitar “saltos conceituais” entre formulações de ação, identificando resultados desejados intermediários; por exemplo, no caso do investimento social da empresa mineradora, seria obscuro declarar que a contratação de especialistas em Educação é feita para minimizar riscos do negócio. Estratégias usualmente incluem diversas pseudo-ações que dificilmente seriam mencionadas na análise de processos; torne-as explícitas.

3. Integrar processos através de encadeamentos intencionais

Modelos convencionais de processos são essencialmente representações de encadeamentos procedimentais, mas podem ser um ponto de partida para a análise de nexos. Pode-se percorrer um processo questionando o “para quê?” de cada uma de suas atividades, e registrando os encadeamentos intencionais até que estes atinjam a referência de nexos. Talvez alguns não cheguem lá, o que é um sinal de problemas no processo e/ou na estratégia. O grau de detalhamento pode variar muito, dependendo do objetivo da análise e da complexidade dos processos, mas cada atividade deveria ter pelo menos um encadeamento intencional que a vincule à referência de nexos da organização. Criamos uma notação específica para esse tipo de diagrama, a qual é uma extensão de técnicas convencionais de modelagem, mas sua apresentação está além dos propósitos deste texto.

4. Gerenciar mudanças

Um dos produtos da análise de nexos é a definição das atividades de estruturação necessárias para modificar a organização, as quais devem estar em conformidade com os mesmos princípios adotados para analisar estratégias e processos. Isto significa verificar se essas atividades têm encadeamentos intencionais explícitos com as estratégias e/ou processos que serão seus objetos. Dependendo de quão orientada a processos for a organização, e também do porte e complexidade do programa de mudanças, é recomendável considerar a possibilidade de alocar uma equipe exclusivamente dedicada à gestão das atividades de estruturação, sem responsabilidades sobre a gestão da operação.

Uma culinária do bom senso

Então, depois de criticar receitas gerenciais na introdução deste artigo, terminamos oferecendo a nossa? Não exatamente. Receitas são métodos, ou seja, são especificações de procedimentos: faça isto, depois aquilo, seguido por isso, e obtenha determinado resultado. Apresentamos a análise de nexos não como *método*, mas como *metodologia*, como um conjunto de princípios e diretrizes baseadas nos conceitos de relacionamento procedimental e intencional entre ações e/ou situações. Uma metodologia é o estudo de métodos relacionados a um contexto específico - é uma *culinária* conceitual, não uma receita. Insistindo na metáfora, diríamos que gestores altamente competentes são *chefs*, não cozinheiros do bom senso.