

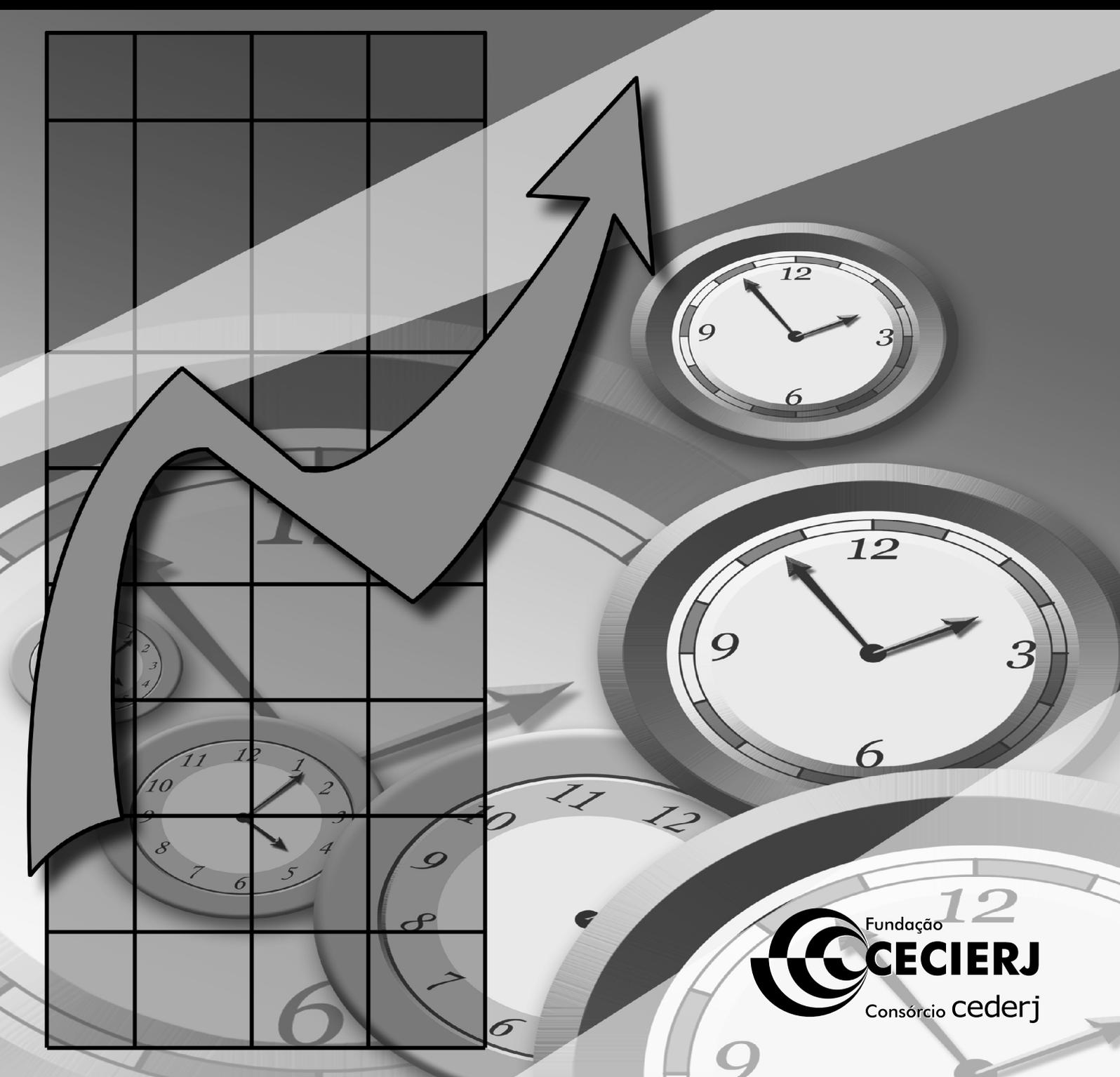
**Módulo 2**

Francisco Paulo Melo Neto

**Volume 2**

2ª edição

# História do Pensamento Administrativo







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## História do Pensamento Administrativo

Volume 2 - Módulo 2

Francisco Paulo Melo Neto

2ª edição



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação



Apoio:



# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001  
Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

**Presidente**  
Masako Oya Masuda

**Vice-presidente**  
Mirian Crapez

**Coordenação do Curso de Administração**  
UFRRJ - Silvestre Prado

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Francisco Paulo Melo Neto

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Alexandre Rodrigues Alves

### COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Débora Barreiros

### AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Letícia Calhau

### REDATOR FINAL

Giselle Bessa  
Roberto Paes de Carvalho  
Solange Nascimento

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Andréa Dias Fiães  
Katy Araujo  
Ronaldo d'Aguiar Silva

### ILUSTRAÇÃO

Sami Souza

### CAPA

Sami Souza

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Oséias Ferraz  
Patricia Seabra

Copyright © 2006, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

M528h

Melo Neto, Francisco Paulo.

História do pensamento administrativo. v. 2 / Francisco Paulo Melo Neto; – 2. ed. - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

338p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-479-0

1. Fundamentos da administração. 2. Teorias da administração. 3. Revolução druckeriana. 4. Desenhos organizacionais. 5. Análise organizacional. I. Carneiro Neto, Renato José. II. Título.

CDD: 650.01

2010/1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Malvina Tania Tuttman



# História do Pensamento Administrativo

Volume 2 - Módulo 2

## SUMÁRIO

<b>Aula 11</b> – O behaviorismo e as teorias comportamentalistas .....	<b>7</b>
<b>Aula 12</b> – A revolução druckeriana: os estudos sobre a gestão contemporânea e os novos desenhos organizacionais .....	<b>41</b>
<b>Aula 13</b> – Os estudos sobre cultura e clima organizacional e os novos modelos de DO e APO de mudança organizacional .....	<b>77</b>
<b>Aula 14</b> – As teorias sobre a liderança: de Weber a Welch .....	<b>107</b>
<b>Aula 15</b> – A teoria estruturalista aplicada à Administração e os novos modelos de análise organizacional .....	<b>131</b>
<b>Aula 16</b> – A teoria dos sistemas e a análise das organizações como sistemas abertos .....	<b>159</b>
<b>Aula 17</b> – A escola do planejamento, administração e gestão estratégica .....	<b>195</b>
<b>Aula 18</b> – A abordagem contingencial da Administração .....	<b>223</b>
<b>Aula 19</b> – As teorias e modelos de empreendedorismo corporativo e social .....	<b>265</b>
<b>Aula 20</b> – As teorias e os novos modelos de gestão da qualidade de produtos e processos .....	<b>299</b>
<b>Referências</b> .....	<b>333</b>

---

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.



## O behaviorismo e as teorias comportamentalistas

### Meta da aula

Analisar as contribuições dos integrantes da escola comportamentalista e os reflexos do behaviorismo nos estudos da Administração.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  identificar e analisar os diversos aspectos que caracterizam o funcionamento do sistema social de uma organização, suas crenças e valores, atitudes, comportamentos e sentimentos;
-  reconhecer e contextualizar as principais teorias centradas na motivação, liderança, administração de conflitos, atitude e comportamento gerencial.

### Pré-requisitos

Para melhor compreender os conteúdos que serão apresentados, releia a Aula 8, principalmente os tópicos que abordam a escola de Relações Humanas e a pesquisa de Hawthorne.

## INTRODUÇÃO

### SISTEMAS SOCIAIS

São formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrante de grupo. (MAXIMINIANO, 2000, p. 243). Englobam as características fisiológicas e psicológicas dos trabalhadores, com seu nível de formação e experiência, as relações sociais dentro da organização e as condições organizacionais do trabalho.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/452368>

Você deve se lembrar do ludismo, um movimento de protesto contra a dispensa de trabalhadores causada pelo uso de máquinas nas indústrias. Quando esses protestos se alastraram, o alarme soou nos escritórios fechados dos dirigentes, já apreensivos pela crescente força dos sindicatos. Eles estavam descobrindo o poder de mobilização dos trabalhadores na luta por direitos e em defesa dos seus interesses. A época da passividade e da alienação dos funcionários, presos aos seus postos de trabalho e entregues ao ritmo frenético das linhas de montagem, parecia ter chegado ao fim.

Era perceptível a insatisfação dos trabalhadores com os rigores dos métodos tayloristas e fordistas. A pesquisa de Hawthorne evidenciou a importância dos grupos informais, a natureza social do trabalho e a relevância dos estímulos psicossociais. Essas condições deram origem a um novo enfoque no estudo e na análise das organizações: o enfoque comportamental, cujas características são completamente opostas ao enfoque técnico, típico dos modelos taylorista e fordista.

## A DESCOBERTA DO SISTEMA SOCIAL

A estrutura formal, como você já estudou, engloba estrutura hierárquica rígida, um conjunto organizado de responsabilidades, tarefas, normas, métodos, operações, instalações e tecnologia, enquanto o enfoque comportamental se concentra no **SISTEMA SOCIAL**. A ênfase na organização formal (sistema técnico e funcional) perde a primazia para a ênfase na organização informal (sistema social). Quando se enfatiza a estrutura informal, a atuação social das pessoas, filiando-se a grupos sociais, suas atitudes, sentimentos, valores e comportamentos passam a constituir o principal objeto de análise organizacional.

Toda empresa possui dos dois tipos de estrutura:

**Formal:** planejada e determinada no organograma da empresa, privilegia os equipamentos, instalações, sistemas e processos de trabalho, normas e regulamentos.

**Informal:** consequência da interação social entre as pessoas, em função das necessidades pessoais ou grupais. Essa estrutura desenvolve canais próprios de comunicação.

# Atividade 1

Leia o depoimento a seguir com atenção:

Durante dois anos trabalhei na Diretoria de Informática de um banco estatal. Pressionado pelas inovações tecnológicas e almejando agilizar os serviços aos clientes e automatizar seus processos, o diretor, com o apoio dos demais membros da diretoria, aprovou a compra de novos computadores e sistemas operacionais de gestão. O objetivo era um só: modernizar as agências e transformar o banco numa organização de tecnologia bancária avançada. Comprados os equipamentos, treinado o pessoal, implantados os sistemas, nada mudou. Os serviços continuaram ruins, as filas enormes nas agências, a imagem do banco cada vez pior.

Um assessor da presidência definiu assim a situação: “Nosso problema não está na tecnologia, mas nas pessoas”, que não têm atitude voltada para resultados, compromisso com o cliente e competência para inovar.

Aos poucos, fui estigmatizado como adversário da mudança, derrotista e pessimista e não mais participava das reuniões. Não sendo da área de informática, tornei-me um leigo no assunto e, portanto, sem credibilidade para dar opiniões e sugestões.

Uma vez, ao sair do prédio, fui intensamente vaiado pelos membros do sindicato, que, a esta altura, já me viam como mentor das prováveis demissões de pessoal. Os membros da diretoria, menos expostos do que eu, trancaram-se em seus gabinetes.

Em pouco tempo surgiram rumores de demissão de pessoal, por força da automação de processos. Os representantes do sindicato iniciaram uma panfletagem na empresa, incitando à greve e denunciando compras superfaturadas por parte da direção do banco.

Era comum a cena de funcionários utilizando os computadores para jogar cartas; a rede interna, criada com os recursos mais modernos da Tecnologia da Informação, tornou-se abarrotada de correspondências pessoais e troca de informações inúteis entre os funcionários.

Que tipo de estrutura organizacional predominante pode ser identificada no texto? Justifique.

Por que é possível dizer que se pode perceber um movimento neoludista na empresa? Por que a informatização do banco não provocou melhoras no atendimento ao público?

---



---



---



---



---



---

## Resposta Comentada

*Com a informatização, a diretoria do banco decidiu dar ênfase à estrutura formal. O erro estratégico foi menosprezar a força da organização informal e o poder de articulação e mobilização do sistema social. Quando mudanças no sistema técnico não são precedidas de mudanças no sistema social, aquelas são anuladas pela resistência das pessoas, temerosas de perderem seus empregos, de não dominarem a nova tecnologia e de terem mais trabalho sem a devida compensação financeira. Pode-se perceber um movimento neoludista pelo receio de demissões como consequência da automação dos processos, o que incitou a panfletagem dos representantes do sindicato para estimular uma greve. Se você ainda tiver alguma dúvida, releia sobre o neoludismo na Aula 8.*

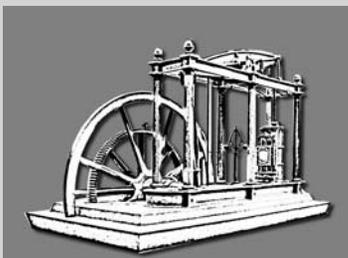
## OS PRECURSORES DO PENSAMENTO HUMANISTA

Como você já estudou, a ênfase na análise do comportamento humano e social nas organizações teve início com as experiências humanistas de Robert Owen, na fiação de New Lanark, na Escócia, em 1810. E também com Mary Parker Follett, que afirmou: “O homem no trabalho é motivado por necessidades e desejos idênticos aos que o motivam em outras circunstâncias”; e Chester Barnard, que você leu na Aula 10: “As pessoas cooperam pelos objetivos da organização.”

Outros pesquisadores também contribuíram para a formação do pensamento humanista na empresa. **JAMES WATT** implantou sistemas para otimizar os espaços e diminuir o esforço físico dos trabalhadores, na Fundação Soho, em 1800, na Inglaterra. Ele instituiu salários proporcionais à produção de peças e aderiu à idéia de valorização da mão-de-obra ao oferecer lazer remunerado, local de trabalho limpo e construção de casas para os operários, entre outros benefícios.

### JAMES WATT (1736-1819)

Engenheiro escocês, construiu instrumentos científicos e desenvolveu a máquina a vapor, que se tornou peça fundamental para o sucesso da Revolução Industrial. Moinhos de farinha, tecelagens e fábricas de papel passaram a utilizar o novo sistema. Outra grande utilidade foi a extração de água das minas de carvão. Tornou-se membro da Academia Francesa de Ciências em 1814. A unidade de potência do Sistema Internacional recebeu o seu nome.



**Figura 11.1:** A máquina a vapor acelerou a produção de bens e mudou o modo de vida e a mentalidade de milhões de pessoas.

### **Mineiro inglês inventou locomotiva para substituir cavalos**

O inventor da locomotiva foi o inglês George Stephen, que usou a máquina a vapor para substituir parte dos cavalos utilizados nas minas de carvão. Ele percebeu que se pudesse dar movimento à máquina a vapor eliminaria os cavalos. Construiu, então, a primeira locomotiva, que desenvolvia a velocidade de 13km/h.

Também Hugo Münsterberg (1863-1916), que criou as bases da Psicologia Industrial nos Estados Unidos, no início do século XX, associou a eficiência industrial com as teorias de Taylor e se baseou em uma relação de ajuste e adaptação entre o homem e o trabalho.

Outro pioneiro foi Henry Gantt (1861-1919), que trabalhou com Taylor e desenvolveu um método de acompanhamento diário da produção. Elaborou um gráfico, em 1903, que recebeu seu nome, que é até hoje válido. Acreditava na cooperação entre patrões e empregados em lugar do autoritarismo e se preocupava com o bem-estar dos trabalhadores. Ele afirmava que “os trabalhadores são seres humanos, não máquinas, e deveriam ser treinados e liderados, em vez de conduzidos”. Em sua homenagem, a American Society of Mechanical Engineers instituiu a Henry Laurence Gantt Medal (1929), para premiar administradores que prestam serviço a comunidades.

O casal Frank e Lilian Gilbreth propôs uma nova arquitetura para o ambiente de trabalho, redução da jornada e o pagamento dos dias de descanso. Frank criou andaimes móveis, misturadores de concreto, correias transportadoras, barras de reforço, tudo com o objetivo de evitar o desperdício de movimento. Baseado nessas idéias, o casal publicou o livro *Estudo da fadiga*, em 1916.

Oliver Sheldon (1894-1951) escreveu o livro *Filosofia da Administração*, reconhecendo a importância da responsabilidade e da ética na administração. Como um humanista citou: “a indústria é um organismo feito de homens; o problema fundamental da indústria é equilibrar o problema da produção com a humanidade da produção”.

## ESCOLA BEHAVIORISTA

### O estudo do comportamento humano

A escola comportamentalista – behaviorista – priorizou os seguintes conceitos no estudo e na análise do comportamento humano nas organizações:

- percepção
- atitudes
- crenças e valores
- aptidões

### Percepção

As ações das pessoas em uma organização são baseadas no que elas percebem na realidade empresarial. Portanto, agem a partir do processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos que o ambiente oferece. Compete ao gerente identificar as diferenças na percepção dos seus subordinados, porque é neste aspecto que residem, em muitos casos, as causas dos muitos conflitos. Nem sempre a realidade observada é a realidade percebida. Às vezes o comportamento do chefe é mal interpretado por um ou mais subordinados. É o que se denomina **PERCEPÇÃO SELETIVA**, responsável por julgamentos apressados e conclusões precipitadas.

Assim, a percepção seletiva pode distorcer a avaliação que as pessoas fazem dos seus chefes, ou desses em relação aos seus subordinados, ou entre os próprios subordinados. Por vezes, um estímulo, feito com a melhor das intenções, pode ser interpretado como ironia pelo empregado. Por exemplo: “Você é bom, é o melhor.” Há palavras de estímulo que são encaradas por muitos como oportunidades, mas alguns podem interpretá-las como ameaças. O processo de percepção das pessoas é complexo, pois envolve atitudes, motivações, interesses, experiências e expectativas do observador, a natureza e intensidade dos estímulos e a situação envolvida.

Os erros mais freqüentes cometidos no processo de percepção são os seguintes:

- contraste: as pessoas são percebidas dentro de um contexto e contrastadas com outras. Por exemplo, exigir de um palestrante que

#### PERCEPÇÃO SELETIVA

Ocorre quando apenas uma pequena parte dos estímulos é percebida. Faz com que sejam visíveis apenas algumas características do ambiente ou das pessoas.



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/391837>

sucedo outro bom palestrante uma atuação igual ou melhor do que a do seu antecessor; do contrário, será percebido como muito fraco;

- estereótipos e preconceitos: generalizações negativas. Por exemplo, o jovem é irresponsável, o negro é preguiçoso, os “filhinhos de papai” não precisam trabalhar;

- efeito halo: consiste em deixar que uma característica de um indivíduo ou grupo encubra todas as demais características daquele indivíduo ou grupo;

- generalização negativa do comportamento de uma pessoa a partir de uma única característica de comportamento. Por exemplo, o uso de tatuagem no corpo como marca de pessoa que usa drogas.

## Atitudes

Na empresa, são importantes as atitudes que cada empregado tem em relação ao seu trabalho, à empresa, à sua carreira profissional e à sua profissão, cargo e função. Podem ser positivas ou negativas e, sendo assim, são fundamentais na determinação dos comportamentos. Estados mentais de predisposição ou prontidão influenciam a avaliação dos estímulos.

## Crenças e valores

Os conhecimentos, opiniões e crenças são os elementos cognitivos que exercem forte influência sobre o comportamento das pessoas, que fazem julgamentos, convicções do que é certo ou errado. Quando tais elementos entram em discordância, ocorre o que **FESTINGER** denominou “dissonância cognitiva”. A incoerência psicológica e lógica gera tensão na pessoa. Ao sentir-se tensa, a pessoa busca a consonância, eliminando a incoerência existente. Por exemplo, se alguém é preterido num processo de promoção, consciente de que era o melhor candidato, imediatamente busca as razões para a decisão do chefe e tenta convencer-se de que os motivos são corretos. Também o chefe, quando decide algo e percebe que não agiu corretamente, entra em “dissonância cognitiva”. Para eliminar este fenômeno, que lhe causa desconforto, busca a opinião de um colega para dar força e mostrar o acerto de sua decisão.

### LEON FESTINGER

Elaborou a Teoria da Dissonância Cognitiva. Ocorre a tendência nos indivíduos de procurar coerência entre suas cognições (convicções, opiniões). Quando existe incoerência entre atitudes e comportamentos (dissonância), algo precisa mudar para eliminar essa dissonância. Em uma discrepância entre atitude e comportamento, o mais provável é que a atitude mude para *acomodar* o comportamento.

## Aptidões

Esse item se relaciona com o potencial dos funcionários para a realização de tarefas ou atividades, levando-se em conta conhecimento e experiência.

É sobre esses elementos – percepção, atitude, crenças, opiniões, valores, estímulos e aptidões – que os adeptos da escola que aborda o **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL** formulam suas teorias.

### **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como os grupos e os indivíduos se comportam. Influenciado pelas informações do ambiente, cada funcionário toma uma decisão agindo de acordo com suas convicções, opiniões e pontos de vista. Nesse sentido, a organização é vista como um sistema de decisões.

## O BEHAVIORISMO

A percepção de que nem sempre a satisfação dos trabalhadores garante a eficiência do trabalho e de que eles não seguem comportamentos exclusivamente racionais fez surgir uma nova teoria administrativa: a Teoria Comportamental.

Essa teoria, que surgiu nos EUA em 1947, representa um marco na história da Administração porque deu um caráter multidisciplinar ao estudo da Administração por meio da influência das ciências do comportamento (Sociologia, Psicologia, Antropologia). Para muitos, representa a aplicação da Psicologia à Administração e, conseqüentemente, o surgimento da Psicologia Organizacional.

A Teoria Comportamental apresenta as seguintes características:

- foco no estudo e na análise do comportamento individual e grupal nas organizações;
- uso da motivação humana como principal meio de melhora do nível de satisfação e desempenho das pessoas no trabalho;
- visão crítica das escolas clássica e de relações humanas;
- base democrática e humanística.

Seu objetivo principal era estudar o comportamento individual das pessoas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

## Atividade 2

### Estudo de caso: Chiquinho Borboleta

Chiquinho Borboleta ganhou fama e prestígio na empresa Gás Brasil Ltda. Recém-chegado do continente norte-americano, onde obteve o grau de mestre em Management, trabalhou numa grande multinacional, foi contratado a peso de ouro para assumir o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento da empresa. Acostumado ao padrão americano de elegância e sobriedade, ao uso da gravata-borboleta e ternos escuros, Chiquinho Borboleta tornou-se uma figura conhecida. Era admirado por alguns, odiado por outros e visto como excêntrico por muitos outros. Suas súbitas aparições – no *hall* dos elevadores, nas reuniões, na abertura e encerramento dos cursos e seminários – eram motivo de comentários. Seu chefe, o gerente de RH, também educado nos padrões norte-americanos, era adepto e entusiasta do modo de ser de Chiquinho e o apoiava em tudo. Mas o presidente da empresa, de hábitos simples, sentia-se incomodado com a presença de Chiquinho. Via-o como um “estranho no ninho”.

Um dia, chamou Chiquinho à sua sala e, na presença de seu chefe, foi direto e incisivo: “Senhor Chiquinho, mude sua maneira de se vestir. O senhor não está em Nova York, mas no centro da cidade do Rio de Janeiro. Nossos funcionários, fornecedores e clientes vão julgá-lo mal. Borboleta é coisa de boiola.”

Inconformado com os comentários do diretor, que teve o apoio imediato do seu chefe (e não poderia ser diferente, porque seu chefe era um bajulador inveterado e contumaz), Chiquinho Borboleta silenciou. Pediu licença e saiu. Retornando à sua sala, percebeu que seus dias na empresa estavam contados. Sua demissão era questão de dias, meses ou no máximo um ou dois anos. Decidiu continuar a usar sua gravata-borboleta, que, em pouco tempo, tornou-se símbolo de resistência à figura autoritária do diretor e do seu gerente de RH, ambos odiados pelos funcionários, tidos como responsáveis pelos baixos salários e pelas demissões de funcionários.

Um dia, o presidente da matriz americana, da qual a Gás Brasil Ltda. era subsidiária, visitou o Brasil. Para surpresa do diretor e do seu fiel escudeiro, o gerente de RH, o presidente norte-americano chegou à sede da empresa portando uma majestosa e colorida gravata-borboleta. A partir deste dia, diretor e gerente passaram a usá-las também. E, com isso, muitos outros diretores, gerentes e até funcionários adotaram a gravata-borboleta. Chiquinho, espectador dessa revolução na empresa, apenas disse: “A empresa boiolou.” Pelo menos, como gerente de T&D, conseguiu introduzir uma verdadeira mudança de cultura.

Depois desse dia, a Gás Brasil Ltda. tornou-se uma outra empresa: menos conservadora, menos tradicional, mais participativa, criativa e inovadora. Não precisa dizer que ambos, diretor e gerente de RH, foram aposentados prematuramente.

Explique o comportamento do diretor em relação ao uso da gravata-borboleta pelo gerente de T&D, Chiquinho.

---

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*O que houve de fato foi uma percepção distorcida por parte do diretor. De acordo com as suas concepções, a gravata-borboleta era uma peça imprópria para ser usada no local de trabalho, em sua opinião, incompatível com a seriedade exigida para o ambiente. Quando se depararam com a imagem do colega americano, imponente em sua gravata-borboleta, o diretor e o gerente de RH reviram seus conceitos, crenças e valores. Carreiristas, oportunistas e fascinados com o poder (lembre-se de que muitos presidentes ao chegarem ao poder adotaram a prática de fumar autênticos charutos havaiana ou de beberem poires, vinhos e uísques importados, ternos de corte italiano, camisas e sapatos de grife internacional), passaram a utilizar a gravata-borboleta, porque a viram como o novo símbolo de poder na empresa.*

## AS ORIGENS DO BEHAVIORISMO

O behaviorismo é uma teoria em Psicologia e Filosofia que teve origem nos estudos de Ivan Pavlov e John Watson, estudiosos do comportamento humano em laboratórios.

Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936), fisiologista russo, entrou para a História por suas pesquisas sobre o condicionamento na psicologia do comportamento, na década de 1920. Ao estudar os estímulos para a salivação de cães, ele percebeu que o tempo para o início da formação de saliva era o mesmo diante de situações repetidas: o som dos passos do tratador ou a visão da tigela de ração, mesmo vazia. Com essas observações, Pavlov enunciou a idéia do reflexo condicionado, aprendido por meio da repetição, para se obter ou remover respostas fisiológicas e psicológicas em seres humanos e animais. Essa descoberta abriu caminho para a aplicação prática, inclusive no tratamento de fobias e no direcionamento da mensagem nos anúncios publicitários.



**Figura 11.2:** Cão com o coletor de saliva no Museu Pavlov, na Rússia.

O americano Burrhus Frederic Skinner, um outro psicólogo da época, criou o conceito de **CONDICIONAMENTO OPERANTE**, ou seja, aquele capaz de produzir conseqüências, e afirmou que “todo comportamento é sujeito a mecanismos de controle por meio de contingências de **REFORÇO DE ESTÍMULOS** capazes de provocar uma ou mais ações como resposta”. Autor dos livros *O comportamento dos organismos*, de 1938, e *Tecnologia do ensino*, publicado em 1968, foi um dos criadores da psicologia de estímulo-resposta.

Veja um exemplo de condicionamento operante. O chefe, ao desejar melhor desempenho do grupo, dá generosos aumentos de salário; ele está dando um reforço positivo. Como conseqüência, os membros do grupo passam a realizar melhor o trabalho. Mais tarde, eles vão exigir novos aumentos para assegurar a continuidade do seu bom desempenho.

Na Administração, as idéias behavioristas foram inicialmente aplicadas nas experiências tayloristas em fábricas do início do século XX. Os engenheiros de produção acreditavam que os estímulos econômico-financeiros eram os principais e únicos determinantes do comportamento desejado dos operários: máximo desempenho no trabalho. Posteriormente, com os experimentos de Hawthorne, foram descobertos novos estímulos sociais e psicológicos.

## OS ESTUDOS PIONEIROS DE KURT LEWIN

Considerado o pai da dinâmica de grupo, **KURT LEWIN** foi também um dos primeiros psicólogos a se dedicar aos estudos do comportamento humano nos grupos e nas organizações. É autor da Teoria do Campo de Forças, que compreende forças pró e contra a situação-problema. Para ele, as mudanças de comportamento do indivíduo são condicionadas pela tensão entre as percepções que o indivíduo tem de si mesmo e pelo ambiente psicológico em que se insere. Dedicou-se às áreas de processos sociais, motivação e personalidade, e realizou diversos experimentos de grupo ao analisar o comportamento individual e grupal diante de diferentes estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*.

### KURT LEWIN

Nasceu na Prússia, em 1890, e morreu nos EUA, em 1947. Em 1914, obteve o seu doutorado com uma tese sobre Psicologia do Comportamento e das Emoções. Em 1935, iniciou suas pesquisas sociais. Em 1940, tornou-se professor da Universidade de Harvard (EUA) e, em 1945, fundou o Research Center for Group Dynamics, na Universidade de Michigan (EUA).

### CONDICIONAMENTO OPERANTE

Mecanismo de repetição que objetiva reforçar o comportamento por suas próprias conseqüências (reforços). Como o comportamento produz o efeito desejado, a pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade (MAXIMINIANO, A. C. A., 2000, p. 303). Resultados bons mantêm o comportamento; resultados negativos tornam o comportamento menos freqüente.

### REFORÇO DE ESTÍMULOS

São recompensas ou conseqüências agradáveis que fazem o comportamento repetir-se (MAXIMINIANO, A. C. A., 2000, p. 303).

São positivos quando fortalecem o comportamento; negativos quando fortalecem o comportamento; devido à retirada de efeitos ruins.



Lewin criou o conceito de campo psicológico, que significa o espaço de vida constituído pela totalidade dos fatos determinantes do comportamento do indivíduo num momento dado. Esse campo psicológico lewiniano é constituído de dois elementos: a pessoa e o meio. Para ele, as amizades, os medos, os sonhos e os objetivos conscientes e inconscientes fazem parte do campo psicológico do indivíduo.

Em seguida, ele estudou as variáveis psicológicas (medo, sonho, objetivos, desejos) e as não-psicológicas (sociais, culturais, biológicas, físicas), e de que forma ambas exercem influência sobre o comportamento humano. Para os membros da escola clássica, as variáveis não-psicológicas, sobretudo as de natureza física (ambiente físico de trabalho), eram determinantes para o comportamento e desempenho dos indivíduos na empresa.

Lewin dedicou grande parte do seu tempo ao estudo dos pequenos grupos (os grupos face a face – *face to face groups*) e estabeleceu, em seus estudos sobre dinâmica de grupos, a distinção entre sociogrupo (estruturado e orientado em função dos próprios membros que o constituem) e psicogrupo (grupo centrado sobre si mesmo).

Pesquisando a estrutura e o funcionamento de diversos tipos de grupo, Lewin chegou às seguintes conclusões:

- é inútil querer explicar as características de um grupo pelas características dos membros que o compõem;
- a força de um grupo, constituído de personalidades bem fortes, não é necessariamente maior do que um grupo com uma grande variedade de personalidades;
- o número ideal para grupos experimentais é de cinco a sete participantes.

Lewin também analisou a relação entre o grupo e o indivíduo e apontou as razões pelas quais o grupo é importante para uma pessoa:

- o grupo é o terreno sobre o qual a pessoa se sustenta;
- o indivíduo aprende desde cedo a utilizar o grupo como um instrumento para satisfazer suas necessidades físicas e sociais;
- o grupo é uma totalidade da qual o indivíduo é uma parte;
- o grupo é parte do espaço de vida (GARCIA-ROZA, L. A., 1972, p. 158).

Dessa forma, consolida os seus conceitos de campo psicológico e campo social. O primeiro é formado pelo indivíduo e seu ambiente, e o segundo, pelo grupo e seu ambiente.

Lewin identificou, ainda, os fatores-chave na análise de um grupo: a natureza da tarefa a ser realizada, a posição de cada participante na sociedade, a personalidade dos integrantes do grupo, a fonte de autoridade existente no grupo, a relação do grupo com a sociedade, o nível de competência dos integrantes do grupo para a tarefa, o nível de socialização dos membros do grupo.

Como instrumento para analisar a estrutura e o funcionamento dos grupos, Lewin criou as técnicas da pesquisa-ação (*action-research*): “Tipo de pesquisa social que se compõe de várias fases, cada uma das quais implica um ciclo de planejamento, ação e averiguação de fatos referentes ao resultado da ação” (GARCIA-ROZA, L. A., 1972, p. 172).

Lewin também dedicou atenção ao estudo dos grupos minoritários, que ele denominou minoria discriminada, constituído por aqueles cujo isolamento decorre da rejeição por parte da maioria que domina tal grupo; e minoria privilegiada, composta por aqueles que detêm todos os privilégios.

## OS ELEMENTOS DO COMPORTAMENTO DE GEORGE HOMANS

Para **HOMANS**, eram os seguintes os elementos-chave na formação e no desempenho de um grupo: comportamento de seus membros, os sistemas interno e externo do grupo, a posição do líder, as relações interpessoais, o controle social, as relações do indivíduo com o grupo e o conflito social.

Homans desenvolveu uma tipologia de análise de grupo com base no que ele denominava “elementos do comportamento”: as ações, as interações e os sentimentos.

Analisando o comportamento do grupo da sala de enrolamento da pesquisa de Hawthorne, chegou às seguintes conclusões:

- o grupo não é passivo: ele reage e define qual deve ser o ambiente;
- há muita dependência e interação entre as atividades e sentimentos, ambos definem a cultura global;
- é a cultura grupal que define as normas a serem seguidas por todos os membros do grupo.

Homans também estudou um grupo de diretores e engenheiros de uma fábrica. Analisou os efeitos da mudança da estrutura da empresa ocorrida no período de 1932 a 1939, que afetou a perda de posições na

### GEORGE HOMANS (1910-1989)

Foi professor de Sociologia da Universidade de Harvard (EUA). Autor do livro *O grupo humano*, focalizou seus estudos e pesquisas no estudo dos grupos formados nas empresas e na sociedade.

hierarquia da organização. Tal fato afetou os sentimentos e atividades do grupo.

### **As características da teoria comportamental (ou teoria behaviorista)**

São as seguintes as principais características dessa abordagem:

- forte ênfase nas ciências do comportamento, em especial na Psicologia Organizacional, Sociologia e Antropologia;
- foco no estudo e na análise do comportamento individual e organizacional (ênfase nas pessoas dentro de um contexto organizacional);
- defesa da valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação;
- defesa da variedade de estilos de administração à disposição do administrador (estilos de liderança, estilos de motivação);
- visão da organização como um sistema complexo de decisões (a organização está permeada de decisões individuais com base em avaliação de alternativas);
- visão da organização como um “sistema cooperativo racional”, em que todos se juntam, unem esforços para atingir os objetivos almejados;
- foco nas relações entre os indivíduos e a organização (suas relações de intercâmbio e formas de interação e administração de conflitos);
- ênfase no estudo e análise do desempenho dos grupos;
- crença de que o conflito é natural e até mesmo recomendável no ambiente organizacional;
- visão do homem como um ser complexo, dotado de necessidades complexas e diferenciadas;
- grande ênfase no estudo da motivação humana.

#### **MOTIVAÇÃO**

Disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço na busca do alcance de um objetivo qualquer. Os elementos principais do processo motivacional são: a intensidade do esforço, a recompensa, os estímulos e as necessidades.

### **O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO HUMANA: A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS**

Abraham Maslow (1908-1970) desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Para ele, a base da **MOTIVAÇÃO** humana é a busca da satisfação das necessidades. Estas estão organizadas e dispostas

em níveis, numa hierarquia de importância e escala de prioridades. A hierarquia das necessidades humanas foi demonstrada por Maslow por meio de uma pirâmide (Figura 11.3).



Figura 11.3: A pirâmide de Maslow.

Na base da pirâmide estão as necessidades de vital importância para a existência humana. No nível acima se encontram as necessidades de busca de proteção contra ameaça ou privação, fuga ao perigo. No 3º nível estão as necessidades de participação, de troca de amizade. No 4º nível, as necessidades sociais do ego ou de estima, relacionadas à maneira como o indivíduo se vê e se avalia (auto-estima), ou seja, a auto-apreciação – o desejo de ser elogiado, admirado, de ter o seu trabalho reconhecido. E, finalmente, no quinto nível, as necessidades de auto-realização. Essas são as necessidades humanas mais elevadas e estão relacionadas ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal e profissional. As necessidades fisiológicas e de segurança são denominadas primárias. Os demais níveis são as necessidades secundárias.

Para Maslow, o indivíduo somente busca a satisfação das necessidades do nível seguinte após terem sido satisfeitas suas necessidades do nível onde se situa. Por exemplo, somente depois de satisfazer suas necessidades fisiológicas a pessoa desperta para a busca da satisfação das necessidades de segurança, e assim sucessivamente. Essa abordagem de Maslow gerou críticas de muitos estudiosos, que não admitiam essa hierarquização. Na opinião deles, cada indivíduo tem sua própria hierarquia de necessidades, e estas mudam de posição em cada momento de suas vidas.

Para Maslow, um operário que recebe um salário mínimo e não consegue satisfazer completamente suas necessidades primárias não desperta para outras necessidades. Assim, a única forma de motivá-lo é por meio de estímulos econômico-financeiros (salário maior), capazes de fazê-lo comprar casa, comida, roupa e, portanto, satisfazer suas necessidades fisiológicas. Ao contrário, um profissional bem remunerado, integrado ao seu grupo de trabalho, com bom histórico de desempenho na empresa, somente seria motivado por meio de estímulos que assegurassem a satisfação de suas necessidades de auto-realização, de mais alto nível.

### Atividade 3

Leia com atenção as seguintes informações de um caso hipotético, a exemplo do que acontece na realidade nas comunidades carentes.

Duas notícias de jornal:

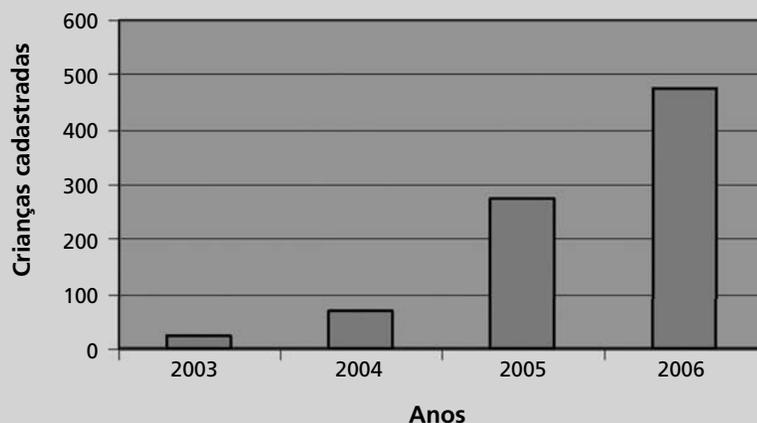
1 “A comunidade de Morro Alto fez festa para comemorar a abertura das salas que irão abrigar a biblioteca infantil. O projeto faz parte do programa de incentivo à cultura de uma ONG suíça, para ampliar o universo cultural de crianças carentes do Brasil (...). Morro Alto foi considerada a região com o maior índice de mortalidade infantil do estado e uma das três comunidades mais violentas da cidade.”

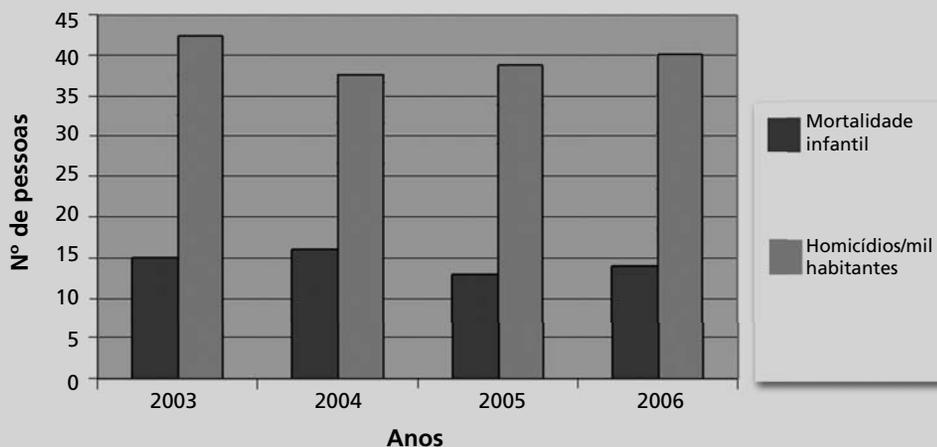
20 de junho de 2003

2 “O presidente da Associação Comunitária de Morro Alto, Carlos Alvarenga, encaminhou uma reivindicação à prefeitura para a ampliação do prédio da biblioteca infantil. As duas salas de leitura não comportam o grande afluxo de crianças que tem se verificado em todos os dias da semana (...).”

29 de janeiro de 2006

Agora analise os gráficos com dados da comunidade de Morro Alto.





A partir dessas informações e com base no que você estudou sobre a Teoria da Hierarquia das Necessidades, responda:

1. Aponte três necessidades humanas que aparecem no caso apresentado?
2. Descreva o dado sobre a comunidade que contraria a teoria de Maslow.

---



---



---



---

### Resposta Comentada

Se você leu as informações e analisou os gráficos com atenção, percebeu que a proposta de instalação de uma biblioteca infantil na comunidade de Morro Alto obteve sucesso. Ao contrário do que poderia parecer, as crianças, mesmo sem as necessidades básicas satisfeitas – esse dado é demonstrado pelo índice de mortalidade infantil que se manteve estável de 2003 a 2006 –, despertaram para a necessidade de auto-realização, por meio da leitura. As necessidades humanas que aparecem no caso apresentado são:

Necessidades fisiológicas (as situações precárias de vida que levam à mortalidade infantil); necessidades de segurança (situações de risco que levam aos altos índices de homicídios); necessidades sociais (o exemplo das crianças que se cadastraram atraindo outras para a biblioteca; a necessidade de pertencerem a um grupo e de serem aceitas por ele); necessidade de auto-estima (o reconhecimento de que, mesmo carentes, as crianças podem freqüentar uma biblioteca no seu bairro); necessidade de auto-realização (a vontade de conhecer e aprender das crianças).

O dado sobre a comunidade que contraria a teoria de Maslow foi o crescimento do número de cadastros na biblioteca. Isso demonstra que mesmo sem a satisfação das necessidades de segurança (de acordo com o gráfico que aponta estabilidade nos números da violência), as necessidades de auto-realizações (aprendizagem) das crianças se manifestaram (análise a pirâmide da hierarquia).



### Grupo de estudo

Você concorda com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow? Acesse a plataforma CEDERJ, procure o grupo de estudos desta disciplina e acesse a Atividade 3 da Aula 11. Dê a sua opinião e comente o *post* de pelo menos dois colegas.

## As três bases motivacionais de McClelland

David McClelland (1917-1998), professor da universidade de Harvard (EUA), identificou três bases motivacionais, as quais denominava necessidades secundárias adquiridas socialmente: realização, afiliação e poder.

Para ele, tais necessidades são vitais e a busca de sua satisfação demonstra um padrão de comportamento. As pessoas orientadas para a busca da realização são orientadas para vencer desafios, cumprir metas, alcançar objetivos e estão sempre voltadas para a excelência do seu desempenho. A única maneira de motivá-las é, segundo McClelland, dar-lhes novos desafios, ajudá-las em seu crescimento e desenvolvimento profissional e monitorar seu progresso.

Há pessoas que são orientadas para satisfazer suas necessidades de afiliação. Gostam de trabalhar em equipe, buscam relacionar-se com outras pessoas e cultivam afeto e cordialidade em suas relações. Alocar essas pessoas em grupos em que elas se sintam bem é a melhor maneira de motivá-las.

Existem as pessoas orientadas para o poder que buscam alcançar posições de mando e de prestígio, são carreiristas, não medem esforços para chegar ao topo, gostam de mandar e de exercer influência, de competir e vencer. A única forma de motivá-las é desenvolver seu potencial gerencial e planejar sua carreira em cargos de chefia e direção.

## OS GRUPOS PRINCIPAIS DE NECESSIDADES: A TEORIA ERC

Clayton Alderfer identificou três grupos de necessidades principais:

E – existência (*existence*): são as necessidades fisiológicas e de segurança;

R – relacionamento (*relatedness*): são as necessidades sociais e do ego (estima);

C – crescimento (*growth*): são as necessidades de auto-realização.

Ele não colocou as necessidades em ordem hierárquica. Para ele, a satisfação das necessidades não é um processo seqüencial, a necessidade do

nível acima só surge quando a necessidade do nível abaixo está totalmente atendida. A pessoa pode ter várias necessidades ao mesmo tempo (ao contrário de Maslow, que só admitia a existência de uma necessidade de cada vez), e a insatisfação de uma necessidade pode conduzir à busca da satisfação de outra necessidade (para Maslow, isso seria impossível, porque elas estão em ordem hierárquica e seqüencial).

## Atividade 4



Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/126856>

Uma pesquisa realizada pela InterScience, cujos resultados foram publicados na edição da revista *Carta Capital* de 28.1.04, p. 27, demonstrou que o que os executivos mais desejam de suas carreiras é a realização profissional, seguido de dinheiro e poder, respectivamente em 2º e 3º lugares.

Respondendo à pergunta “o que o senhor deseja de sua carreira?”, 78% dos entrevistados responderam realização profissional, 44% dinheiro, 30% reconhecimento, e 10% poder (a soma dos percentuais supera 100% porque muitos assinalaram duas ou mais alternativas).

Como você explica tais resultados da pesquisa, com base nas teorias de Maslow e McClelland?

---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Maslow afirmou que as necessidades de mais alto grau na sua pirâmide eram as necessidades do ego (estima, reconhecimento) e de realização. Para ele, somente após satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais as pessoas canalizavam esforços para satisfazer as necessidades de mais alto nível. No caso de executivos de empresas, supõe-se que eles já tenham satisfeito suas necessidades básicas, pois recebem altos salários,*

benefícios, participações nos lucros da empresa, têm amigos, relacionam-se bem com seus pares, são cortejados, admirados, paparicados, tiveram seu desempenho reconhecido, por isso chegaram ao topo. Portanto, em suas trajetórias profissionais tiveram suas necessidades primárias e secundárias plenamente atingidas. Falta-lhes apenas enfrentar novos desafios, vencê-los, obter maior reconhecimento, consolidar seu poder e, obviamente, ganhar mais dinheiro. Para McClelland, existem três motivos básicos que alimentam os desejos e necessidades humanas: afiliação, reconhecimento e poder. Dentre os executivos, sobressaem aqueles que têm ambições, almejam chegar ao topo, são vaidosos, querem usar o poder para alimentar seus egos e realizar grandes projetos, mudanças e transformações. A realização profissional e o dinheiro referem-se às necessidades de reconhecimento e poder, duas necessidades identificadas por McClelland. Ambas são prioritárias para os executivos.

#### FREDERICK HERZBERG

Psicólogo clínico americano, defendeu a tese de que o salário não é motivador e que existem outros fatores relacionados ao trabalho que motivam verdadeiramente os trabalhadores. Foi autor do livro *The motivation to work* (A motivação para o trabalho).

### A teoria da motivação-higiene: a Teoria dos Dois Fatores

Em sua pesquisa, **FREDERICK HERZBERG** (1923-2000) solicitou aos trabalhadores que descrevessem situações nas quais eles se sentiam bem e mal no trabalho. Ao analisar as respostas, Herzberg identificou dois tipos de fatores: os fatores intrínsecos ao trabalho – natureza das tarefas, o sentido da realização de algo importante, a responsabilidade assumida, a possibilidade de crescimento, orgulho e prestígio – que estão associados à satisfação; e os fatores extrínsecos, que estão associados à insatisfação.

Os fatores extrínsecos são aqueles relacionados às condições de trabalho, os quais Herzberg denominou fatores higiênicos. São eles: relações sociais com os colegas, estilo de gerência do chefe, salário, política de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho. Ao perguntar aos trabalhadores o que os tornava infelizes em seu trabalho, obteve respostas do tipo: baixos salários, chefe autoritário, regras, procedimentos e políticas inadequados, condições precárias de trabalho. Quando perguntou sobre o que os deixava satisfeitos em seu trabalho, recebeu dos entrevistados as seguintes respostas: trabalho interessante, novos desafios, aumento da responsabilidade, desenvolvimento do potencial, orgulho e prestígio decorrentes de um trabalho bem-feito.

Analisando ambas as respostas, Herzberg concluiu:

- os fatores que tornam as pessoas satisfeitas e motivadas no seu trabalho são diferentes daquelas que as deixam insatisfeitas;

- os fatores extrínsecos relacionados ao ambiente de trabalho (fatores higiênicos), quando negativos e decorrentes de uma má gestão, e os fatores ambientais precários (chefe autoritário, políticas inadequadas, condições físicas ruins) tornam as pessoas insatisfeitas no trabalho;

- a verdadeira motivação é decorrente dos fatores intrínsecos (fatores motivadores), como trabalho interessante, novos desafios, novas responsabilidades; tais fatores é que geram satisfação.

Herzberg descobriu que “o oposto da insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas a ausência de insatisfação”. A escala de insatisfação diz respeito à existência ou não dos fatores extrínsecos (higiênicos). A escala de satisfação, por outro lado, refere-se aos fatores intrínsecos (motivadores).

Se, por exemplo, uma pessoa não gosta do estilo autoritário do seu chefe, discorda das políticas da empresa, recebe um baixo salário e trabalha num ambiente físico desconfortável e sem segurança, é enorme o seu grau de insatisfação. Se tais fatores a contentam, existe ausência de insatisfação. Mas se essa mesma pessoa gosta do trabalho que faz, porque desenvolve o seu potencial, assume novas responsabilidades, desenvolve a sua criatividade e adquire novos conhecimentos, o seu grau de satisfação no trabalho é enorme. Caso contrário, considera o seu trabalho monótono e desinteressante; existe uma ausência de satisfação.

A satisfação ou a falta de satisfação no trabalho ocorre numa outra dimensão, pois se refere aos fatores intrínsecos (fatores motivadores), ou seja, ao trabalho propriamente dito. Mas, se as pessoas realizam um trabalho burocrático, rotineiro, sem desafios, que não desenvolve seu potencial e suas perspectivas de crescimento na empresa, elas não estão satisfeitas e, portanto, permanecem desmotivadas. Com essa constatação, Herzberg criticou a estratégia motivacional de muitas empresas, que insistem nos fatores extrínsecos em detrimento dos fatores intrínsecos como elementos de motivação. Ele foi mais além ao afirmar que “a ausência de insatisfação no trabalho gera movimentação, e não motivação”, ou seja, os fatores extrínsecos, quando totalmente atendidos (bom salário, boas relações com o chefe e colegas etc.), fazem com que as pessoas trabalhem temporariamente mais rápido (movimentação), o que é diferente de torná-las motivadas.

Quando realmente motivadas, as pessoas trabalham muito mais, seu desempenho é muito superior.

Assim, Herzberg criou a teoria dos dois fatores:

- os fatores extrínsecos (higiênicos): criam o clima psicológico e material saudável e influenciam o nível de insatisfação no trabalho (insatisfação ou ausência de insatisfação) ou o grau de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.
- os fatores intrínsecos (motivadores): referentes ao trabalho em si e seu conteúdo.

Fatores higiênicos	Fatores motivadores
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salários e benefícios</li><li>• Políticas da empresa</li><li>• Ambiente físico</li><li>• Segurança</li><li>• Relações com os colegas</li><li>• Estilo de supervisão do chefe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Natureza das tarefas</li><li>• Responsabilidades assumidas</li><li>• Conteúdo do trabalho</li><li>• Novos conhecimentos e habilidades desenvolvidas no trabalho</li><li>• Novos desafios</li><li>• Orgulho e sentido de realização decorrente de um trabalho bem-feito e interessante</li></ul>

A conclusão mais importante dessa teoria é de que “a motivação vem do trabalho, e não do ambiente”. E que, somente por meio de ações de promoção da ausência de insatisfação (ênfase nos fatores extrínsecos/fatores de higiene) e ações de produção de satisfação no trabalho (ênfase nos fatores intrínsecos/fatores motivadores), ou seja, a combinação do conteúdo do trabalho e do ambiente de trabalho, é que as pessoas são mais produtivas (elas se movimentam mais e, motivadas, produzem muito).

O novo diretor de Gestão de Pessoas da empresa Ludas Modas e Confeções de Luxo, Climário Higino, assim resumiu a sua política motivacional: “Paredes deram lugar às divisórias baixas, e as antigas salas foram substituídas por postos de trabalho. Precisávamos de um ambiente que retratasse uma empresa ágil, dinâmica e coesa.” Em seguida, escreveu a sua estratégia motivacional para os executivos da empresa: “Este ano, cerca de 50% dos 80 principais executivos mudaram de função e 40% deles foram transferidos entre as empresas do grupo.” E concluiu: “Uma forma de mantermos as pessoas constantemente desafiadas.”

Você, agora, pode perceber melhor a diferença entre as ações voltadas para os fatores de higiene (melhoria do ambiente físico de trabalho e incentivo ao trabalho de equipe) e as ações voltadas para o reforço dos motivadores (o rodízio de cargos e a criação de novos desafios no trabalho).

Herzberg criou os conceitos de enriquecimento do trabalho (*job enrichment*) e alargamento do trabalho (*job enlargement*), para demonstrar como as empresas buscam motivar os funcionários com o foco no trabalho. O enriquecimento do trabalho é uma técnica que consiste em incrementar os fatores motivacionais de um cargo ou de um grupo de cargos por meio da inclusão de tarefas mais desafiantes, novas responsabilidades, novos desafios e conteúdo, que propicia aos seus ocupantes maior desenvolvimento profissional. Por exemplo, um conjunto de técnicas de compras que passa agora a proceder à avaliação dos fornecedores da empresa e a decidir sobre a especificação dos materiais a serem comprados.

O alargamento do trabalho consiste em ampliar o número de tarefas já existentes. Por exemplo, solicitar ao pessoal da faxina que limpe, além do escritório, que já vem sendo feito, o estacionamento. Para Herzberg, as empresas cometem erros ao ampliar as tarefas de seus empregados (alargamento do trabalho) em vez de enriquecerem seus trabalhos. E, às vezes, o que é pior – aumentando sua insatisfação, sem dar-lhes aumentos de salários.

## Atividade 5

### O caso Hígino ou Motivando?

A empresa diversificara seus negócios e iniciava uma nova era de informatização e automação de seus processos e de inovação de produtos e serviços. A reunião já se arrastava por cinco horas ininterruptas. Todos os presentes estavam cansados. A disputa maior era entre o vice-diretor executivo, César Hígino, e o diretor de RH, Paulo Motivando.

#### Proposta de César

Melhor investimento em pessoal  
Aumento de salário  
Incentivo salarial  
Ampliação dos benefícios  
Melhores condições de trabalho

#### Proposta de Paulo

Revisão dos atuais cargos  
Desenho de novos cargos  
Revisão dos conteúdos dos cargos  
Indução de novas tarefas e responsabilidades

Os demais diretores dividiram-se em dois grupos: os adeptos das idéias do vice-diretor executivo e os entusiastas das propostas do diretor de RH. Já cansado, o presidente da empresa não conseguia optar por uma das propostas.

E você, como resolveria esse impasse?

---



---

## Resposta Comentada

*O diretor César Higino é focado no ambiente de trabalho: sua ênfase é nos fatores extrínsecos (higiênicos – que “limpam” o ambiente de trabalho). O diretor Paulo Motivando tem uma visão distinta: seu foco é no conteúdo do trabalho, e propõe uma completa revisão do plano de cargos, com ênfase na redefinição e criação de novas tarefas e responsabilidades. Seu objetivo é “energizar” o trabalho das pessoas, dar-lhes novos desafios, novas atribuições, mais responsabilidades e adequar o perfil ocupacional à onda de inovação que varre toda a empresa.*

*De acordo com a teoria de Herzberg, César Higino não conseguirá motivar verdadeiramente os empregados com sua proposta. Apenas irá reduzir o seu grau de insatisfação no trabalho e fazê-los movimentarem-se mais (um rápido e passageiro aumento da produtividade). Por outro lado, Paulo, com suas idéias, demonstra sua preocupação com a motivação dos empregados. Quer vê-los enfrentar novos desafios, crescer e desenvolver seu potencial, e fazê-los incorporar os novos conhecimentos e as habilidades necessárias para a empresa enfrentar seus novos desafios.*

*O ideal é unir as duas propostas, a de César (fatores higiênicos) e Paulo (fatores motivadores). Com isso, a empresa terá empregados motivados no trabalho e satisfeitos com o ambiente de trabalho.*

## A TEORIA DA EQUIDADE

Esta teoria baseia-se na crença de que a recompensa deve ser proporcional ao esforço e igual para todos. Sabemos que as pessoas fazem comparações entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas dos outros. E, assim, exigem equidade, igual tratamento. A falta de equidade gera tensão. Esta teoria identificou quatro tipos de referentes (objetos de comparação para fins de equidade ou falta de equidade):

- igual-interno: a pessoa que se sente injustiçada compara a sua experiência e remuneração com outra pessoa com posição parecida com a sua, na organização;
- igual-externo: a pessoa que se sente injustiçada compara a sua experiência e remuneração com outra pessoa que trabalha numa outra organização e tem posição ou cargo igual ou parecido com o seu;
- outro-interno: a pessoa que se sente injustiçada compara a sua experiência e remuneração com outra pessoa ou com grupos de pessoas de dentro da organização;
- outro-externo: a pessoa que se sente injustiçada compara a sua

experiência e remuneração com outra pessoa ou com grupos de pessoas que trabalham em outras organizações.

Havendo desigualdade e diferença de experiência e remuneração (entre eu-outro, interno ou externo) sendo percebida como tal (falta de equidade), a pessoa que se sente injustiçada adota uma das escolhas abaixo:

- altera suas contribuições: por exemplo, trabalha menos;
- altera seus resultados: diminui o alcance de metas, privilegia a quantidade em detrimento da qualidade, a eficiência no lugar da eficácia;
- distorce as percepções de si: reavalia o seu autoconceito (“será que sou mesmo competente?”);
- distorce as percepções sobre os outros: muda a sua percepção sobre a posição e cargo do outro (“o trabalho dele é diferente do meu trabalho”);
- escolhe um referente diferente: decide mudar o objeto de comparação e escolhe outro para comparar sua experiência e remuneração;
- abandona o emprego: sentindo-se injustiçado, decide sair.

## A TEORIA DA EXPECTATIVA

Pressuposto básico desta teoria: “O esforço depende do valor percebido da recompensa.” Ou seja, a motivação do funcionário está diretamente relacionada à sua expectativa de que seu esforço será recompensado.

Esta teoria baseia-se em três relações:

- a relação esforço-desempenho: o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;
- a relação desempenho-recompensa: o esforço que se faz é proporcional ao valor dado à recompensa;
- a relação recompensa-metas pessoais: se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Por exemplo, um funcionário quer ser promovido a gerente (a recompensa), e para isso precisa ter uma excelente performance no trabalho (desempenho). Para isso, ele precisa estudar e desenvolver novas habilidades (esforço).

Na primeira relação, esforço-desempenho, ele compara o quanto precisa estudar e aprender novas habilidades (esforço) para melhorar o seu desempenho no trabalho (desempenho).

Na segunda relação, desempenho-recompensa, ele compara o quanto precisa melhorar o seu desempenho no trabalho (desempenho) para ser promovido a gerente (recompensa).

Na terceira relação, recompensa-metas pessoais, ele compara a sua possível nomeação a gerente (recompensa) com o que ele realmente deseja para a sua vida pessoal e profissional (metas pessoais).

Se, nas três análises, o funcionário achar que vale a pena o esforço porque a recompensa final (ser promovido a gerente) é tudo que ele quer e deseja, ele realmente se motiva. Nesse caso, a base da sua motivação é a expectativa de ser gerente. Quando é grande o valor da recompensa (ser gerente é tudo o que ele quer), a motivação é grande.

## O EFEITO PIGMALIÃO

Os autores do livro *Como ótimos chefes fazem grandes profissionais falharem* (Editora Campus), Jean Manzoni e Jean Barsoux, professores do **INSEAD**, apresentam o conceito de síndrome do fracasso programado.

O processo começa quase sem querer. Por uma razão qualquer, o chefe passa a duvidar do trabalho do subordinado. Começa a acompanhá-lo mais de perto em seus afazeres, sufocando sua autoconfiança e proatividade. A reação é instintiva: sentindo-se desvalorizado, o funcionário passa a apresentar um desempenho abaixo das expectativas e acaba corroborando as impressões do chefe. Dá-se início a um círculo vicioso: a síndrome do fracasso programado (*Exame*, 26.3.03, p. 109).

Para os autores, o que causa tal problema são as percepções errôneas que os chefes têm de seus subordinados. Esse processo é chamado de Efeito Pigmalião ou Profecia Auto-Realizadora. Tem esse nome por causa da lenda de Pigmalião, que esculpiu uma estátua, transformada em mulher por Afrodite, que assim transformou em realidade a expectativa de Pigmalião. De tanto acreditar que a estátua que fez se tornaria uma mulher de verdade, sua expectativa tornou-se realidade. É assim com as pessoas: se elas acreditam que algo vai acontecer, elas se comportam como tal, e esse algo acaba por acontecer de verdade.

### INSEAD

Renomada escola francesa, situada na cidade de Fontainebleau, reconhecida por formar executivos com visão generalista. O Insead é tido como o melhor MBA da Europa.

Um chefe que passa a duvidar do subordinado (duvidar da sua competência, lealdade, confiança) e começa a controlá-lo de perto acaba por transformá-lo numa pessoa incompetente, insegura e resignada. De tanto ser tratado como um incompetente por seu chefe, o subordinado começa a se comportar de modo a corresponder às expectativas negativas de seu chefe (sem motivação, baixo desempenho).

O desenvolvimento, a motivação e o desempenho de uma pessoa dependem em parte da forma como ela é tratada por outros, em particular por aqueles outros que têm sobre ela alguma espécie de ascendência, como é o caso de seus chefes (MAXIMINIANO, 2000, p. 321).

## **ESTUDO DA PERSONALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

O chefe, ao tratar o subordinado como um fracassado, acaba ajudando-o a se tornar um fracassado. Chris Agyris (1923) fez severas críticas ao estilo tradicional de administrador, centralizador, autoritário, centrado em tarefas, e que tem no controle sua expressão máxima. Segundo ele, existe uma incongruência básica entre as necessidades de uma personalidade madura e as exigências da organização formal. Agyris afirmou que o modelo de organização formal (centrado em normas, procedimentos, ênfase na hierarquia e disciplina e ordem) exigia das pessoas um comportamento passivo, dependente e de total submissão. Ao submeter-se às exigências da organização formal e ao estilo tradicional de gerência, os empregados tendem a:

- exercer um mínimo controle sobre o seu mundo de trabalho;
- ser passivos, dependentes e submissos;
- ter uma limitada perspectiva temporal;
- serem induzidos a desenvolverem poucas habilidades.

Tais características os tornam pessoas imaturas, pois são traços característicos de uma personalidade imatura a passividade, a dependência, a submissão, a limitada perspectiva temporal e o desenvolvimento de poucas habilidades. Os indivíduos podem entrar na organização como pessoas maduras, mas, submetidos às condições restritivas e aos fatores infantilizadores, tornam-se ao longo do tempo personalidades imaturas.

O uso dos princípios clássicos da organização formal, tais como especialização de tarefas, unidade de direção, cadeia de comando (estrutura hierárquica) e amplitude de controle, tende a exigir dos empregados um comportamento infantil, passivo e dependente. Reagindo a esse processo condicionante, os empregados saudáveis e maduros passam a ter sentimentos de malogro e frustração, e entram em conflito.

Diante dessa situação, o empregado tem as seguintes opções:

- abandonar a situação de conflito (deixar a organização);
- trabalhar arduamente para ser promovido a um cargo superior (e, portanto, livrar-se dessas exigências, que são maiores nos níveis mais baixos da estrutura hierárquica);
- defender seu conceito próprio e adaptar-se pelo uso de mecanismos de defesa;
- adaptar-se, reduzindo seus padrões de trabalho, tornando-se apático e desinteressado;
- atribuir maior valor às recompensas materiais;
- descreer das coisas boas do trabalho e dele só esperar bons salários para viver bem fora da organização.

Os mecanismos de defesa surgem quando o indivíduo tem sensações de ansiedade (estado emocional que se assemelha ao medo e é provocado por algo que o está ameaçando), conflito (ocorre quando uma pessoa não é capaz de agir em determinada situação), frustração (incapacidade de superar um obstáculo) e malogro (é o oposto de êxito psicológico, ocorre quando o indivíduo é incapaz de dirigir sua energia para um objetivo por ele determinado).

Agyris, ao ampliar o conflito e os estados emocionais vividos pelos empregados nas organizações – como forma de enfrentar incongruências entre as exigências da organização formal e as necessidades de desenvolver sua personalidade madura –, introduziu na Administração os estudos da personalidade humana no ambiente de trabalho.

## **O ESTUDO DOS ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO: AS TEORIAS X E Y DE MCGREGOR**

Um outro grupo de teorias comportamentalistas está relacionado à análise dos estilos de administração e seus reflexos no comportamento das pessoas.

**McGREGOR** deslocou o foco dos seus estudos para as convicções geradoras das atitudes dos gerentes. Para ele, os valores e formas de pensar dos gerentes – ou seja, suas atitudes – sobre o comportamento dos subordinados é que determinam os seus estilos de gerência e administração. Por exemplo, um chefe adota o comportamento autoritário, com métodos punitivos e repressores, porque vê seus subordinados como pessoas preguiçosas, indolentes, submissas, dependentes e imaturas. O mesmo ocorre com o professor que vê seus alunos dessa forma, exigindo frequência, ameaçando-os com punições e apelos freqüentes para o estudo da disciplina.

Ele definiu dois estilos de administração – um mais autoritário, diretivo, fiscalizador, controlador, repressivo, centrado nas idéias da Teoria Clássica (teoria tradicional); e outro mais democrático, participativo, flexível e cooperativo, centrado nas concepções modernas de administração. Para ele, os adeptos da teoria tradicional tinham idéias preconcebidas, estereotipadas, idéias generalizantes: “Todo mundo é preguiçoso.” Por exemplo: “Eles não gostam de trabalhar, de estudar, são irresponsáveis e imaturos, dependentes e preguiçosos.” Tais idéias e valores eram formadores de uma atitude preconceituosa que os levavam a adotar estilos autoritários de administração e gerência.

Ao contrário, os adeptos das modernas teorias administrativas não adotam idéias preconcebidas e estereotipadas. Adotam comportamento mais democrático e estilo mais participativo.

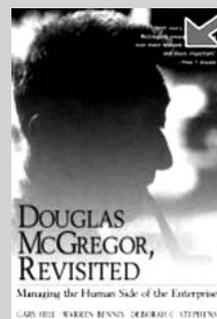
McGregor dividiu ambas as concepções de gerência e administração – tradicionais e modernas – em dois grupos, os quais ele denominou Teoria X e Teoria Y.

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes.</li> <li>• As pessoas evitam o trabalho.</li> <li>• As pessoas evitam assumir responsabilidades, a fim de se sentirem mais seguras.</li> <li>• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.</li> <li>• O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.</li> <li>• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.</li> <li>• As pessoas são criativas, maduras e competentes e são autodirigidas.</li> </ul>

A Teoria X é a concepção tradicional de Administração, que se baseia em concepções errôneas sobre o ser humano, em preconceitos, em idéias preconcebidas e incorretas sobre o comportamento humano

**DOUGLAS  
MCGREGOR  
(1906-1964)**

Autor da teoria mais conhecida e inovadora neste segmento. Para ele, “os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento dentro da organização”.



Fonte: <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0471314625/104-6373840-1747121?v=glance>

e, por isso mesmo, determinantes de comportamentos inadequados por parte dos gerentes que assim pensam e agem. O conjunto de premissas e concepções inseridas nesse grupo conduz à adoção de estilos de administração duros, rígidos, centralizadores e autocráticos.

A Teoria Y representa a concepção moderna de Administração. Baseia-se em concepções e idéias corretas sobre o comportamento humano. Por exemplo: as pessoas devidamente motivadas tornam-se responsáveis, colaborativas, atuantes e participativas. Os gerentes que adotam estilos modernos de administração são mais abertos, flexíveis, democráticos, colaborativos, criam oportunidades. Eles acreditam que seus subordinados são pessoas maduras, que querem se desenvolver no trabalho. Além disso, liberam potencialidades; encorajam, porque acreditam que os subordinados querem crescer; orientam na busca de objetivos, porque acreditam que eles sabem o que querem; e confiam e se tornam confiáveis, respeitando seus funcionários como pessoas e profissionais.

## Atividade 6

### O caso do Militão

Formado no Instituto Militar de Engenharia (IME) e educado dentro dos rigores da disciplina e hierarquia típicas da organização militar, o professor Prudêncio Rígido tornou-se gerente de pesquisa da empresa. Em seu primeiro dia de trabalho, reuniu-se com seus subordinados e, como ele dizia, estabeleceu as “regras do jogo”: disciplina acima de tudo, total respeito à autoridade do chefe, pontualidade, assiduidade, esforço supremo em busca de resultados, total confiança no superior e lealdade máxima à empresa.

Seus subordinados, alguns jovens, recém-admitidos, e outros, mais experientes, com mais de dez anos de empresa, ouviram quietos a preleção do novo chefe. Ao terminar a reunião, os comentários surgiram nos corredores: a nova onda de militarização da empresa, o novo chefe sargento e tudo mais. O chefe ganhou logo um apelido: o Militão.

Indiferente aos comentários, Militão prosseguiu em seu estilo autoritário. Dava ordens o tempo todo, fiscalizava o ponto de todos e criou diversos relatórios de controle. Nas reuniões, só ele falava.

Como você explica o comportamento de Militão à luz da teoria de McGregor?

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*Militão era tipicamente um seguidor da Teoria X. Seu comportamento autoritário é pautado por concepções tradicionais da Administração. Como, por exemplo, valorização excessiva da disciplina, a visão da Administração como processo de dar ordens, fiscalizar e controlar, o apego à hierarquia e à pregação em vez da conquista, da confiança e de lealdade por parte dos subordinados. Possivelmente, a idéia que fazia dos seus funcionários era de preguiçosos, "só trabalham quando querem", "não têm disciplina", "são prepotentes", "não respeitam a autoridade de ninguém". Daí por que agiu daquela forma no primeiro dia, sem ao menos conhecer seus subordinados.*

## A TEORIA DOS ELOS DE LIGAÇÃO

**RENIS LIKERT** identificou os gerentes que participam de dois grupos distintos: o seu grupo, no qual ele desempenha o papel de chefe; e o grupo de nível hierárquico acima, no qual ele participa como subordinado. Nesse último grupo, os gerentes participam como os verdadeiros elos de ligação (*linking pins*) dentro da estrutura organizacional. Por exemplo, um diretor de uma empresa que participa como subordinado do grupo da alta direção e tem como chefe o presidente mas que também desempenha o papel de chefe em seu grupo, composto por seus gerentes subordinados.

Para Likert, a eficácia do papel como líder de grupo depende do desempenho eficaz como subordinado em seu grupo de nível superior. Muitas das solicitações de seus subordinados não podem ser atendidas por ele, que as encaminha para o presidente. O sucesso no atendimento das solicitações de seus subordinados depende da sua capacidade de convencer e influenciar o presidente. Como elo entre ambos os grupos, o diretor também filtra as comunicações de cima para baixo e de baixo para cima. É seu papel traduzir para seus subordinados as decisões tomadas pelo presidente da empresa e obter de seus subordinados a adesão às idéias da alta direção. O mesmo ocorre com um gerente diretamente subordinado a um diretor e tem membros de uma equipe de trabalho subordinados a ele.

### RENIS LIKERT (1903–1981)

Fundou em 1949 o Institute for Social Research, da Universidade de Michigan (EUA). Escreveu o livro *Novos padrões da Administração*, publicado em 1961, realizou estudos sobre análise da cultura e do clima organizacional.



## CONCLUSÃO

A Teoria Comportamental proporcionou uma nova visão do trabalho e da natureza humana. Os estudos desenvolvidos pelos representantes da escola comportamentalista demonstraram a real complexidade das organizações que lidam com pessoas, seus complexos, com personalidades distintas, experiências e conhecimentos diversos, origens várias, portadores de idéias, crenças, valores e convicções singulares e que têm objetivos a atingir, desafios e motivações próprias.

O behaviorismo aplicado à Administração nos revelou um novo ser humano no trabalho:

- dotado de necessidades diversas (primárias e secundárias);
- dotado de sistema psíquico (com capacidade de organizar suas percepções e possuidor de um sistema cognitivo);
- com capacidade de articular linguagem com raciocínio abstrato e de comunicação;
- dotado de aptidão para aprender (mudar seu comportamento e atitude e absorver novos conhecimentos e aplicá-los à realidade);
- com seu comportamento orientado para objetivos complexos e mutáveis;
- possuidor de um padrão dual de comportamento (pode cooperar ou competir, conforme as circunstâncias).

## Atividade Final

### O caso do *ranking* que não deu certo

Recém-egresso de uma universidade norte-americana de renome, Sívio Rank concluiu seu mestrado em Gestão de RH e de volta ao Brasil inseriu-se no mercado de trabalho.

Foi contratado por um grande banco privado para atuar como gerente de Pessoal.

Sua primeira providência foi desenvolver um novo sistema de avaliação de desempenho. Convencido de que o mais importante era melhorar o desempenho das pessoas, constituiu um grupo de trabalho para desenvolver o novo sistema.

Em dois meses, o sistema ficou pronto e foi testado. Todos os empregados do banco foram avaliados por seus respectivos chefes e receberam graus de avaliação global (desempenho global) e parciais (para cada item avaliado).

Aqueles que obtiveram os melhores graus foram promovidos e seus nomes amplamente divulgados na empresa. Os demais receberam notificações de seus chefes e foram incluídos em programas de treinamento de reforço.

A divulgação da lista dos promovidos e selecionados para o treinamento gerou um grande rebuliço na empresa. Atento às críticas e aos comentários e fofocas nos corredores, Sílvio Rank, o responsável pela área de gestão da empresa, decidiu criar um *ranking* de pessoas com base nos resultados da avaliação.

Agora o descontentamento era geral. Teve início um movimento de boicote ao sistema de avaliação; formaram-se grupos de descontentes e o *ranking* virou motivo de piadas. As pessoas se apresentavam assim na empresa: "Muito prazer, eu sou o 78º no *ranking*, e você?" As provocações eram constantes. Em seguida, teve início um movimento de boicote ao programa de treinamento. A produtividade caiu, muitos gerentes e técnicos pediram demissão. O *ranking* virou matéria de revistas e jornais e tornou-se objeto de crítica dos profissionais da mídia e dos especialistas em Recursos Humanos. Insatisfeito com os acontecimentos, o presidente da empresa chamou Sílvio Rank à sua sala: "Você é o primeiro do *ranking* dos demitidos."

Qual foi, em sua opinião, o erro cometido por Sílvio Rank?

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Ao focalizar seus esforços no desenvolvimento de um sistema de avaliação, Sílvio Rank e sua equipe cometeram diversos erros:*

- *concentraram-se na avaliação (meio) e não na motivação (fim);*
- *utilizaram o sistema de ranking, o que gerou competição entre os funcionários e frustração naqueles malcolocados no ranking;*
- *criaram a dicotomia perdedores x vencedores (entre aqueles que estavam mal e bem colocados no ranking);*
- *geraram conflito na empresa a partir da inevitável comparação entre as posições no ranking;*

*a estratégia de recompensar apenas os vencedores (cerca de 10% do total de empregados) desmotivou os demais;*

- a convocação para o treinamento, apenas para os mal colocados no ranking tornou o programa de treinamento uma punição para os seus participantes. E, assim, o treinamento tornou-se um elemento de desmotivação e não de crescimento e desenvolvimento na empresa;*
- centralizando a avaliação nos resultados individuais (avaliação individual), desprezou-se o desempenho coletivo, e, assim, anulou-se o fator grupo na cultura da empresa;*
- o uso de apenas um tipo de recompensa: as promoções e os aumentos salariais;*
- o sistema não previu o reconhecimento de todos aqueles que foram avaliados, sobretudo seus pontos fortes. Apenas enfatizou os pontos fracos.*

*O resultado foi decepcionante: a empresa não motivou seus empregados, criou conflitos, gerou forte desconfiança quanto ao uso do sistema de avaliação, anulou as vantagens do treinamento e provocou uma perda da imagem da empresa junto a seus diversos públicos.*

## RESUMO

A Teoria Comportamental representou um avanço considerável das idéias desenvolvidas na Teoria das Relações Humanas. Suas teorias motivacionais e de liderança foram mais a fundo na análise do comportamento humano na empresa. Deslocou o foco da Administração para a ênfase nas pessoas. Consolidou a idéia de que é necessário administrar os conflitos organizacionais, porque eles são inevitáveis num ambiente que busca conciliar objetivos individuais com objetivos organizacionais. Teve origem com os estudos de psicologia (Pavlov, Watson, Skinner e outros) e se desenvolveu com o surgimento das teorias motivacionais, de dinâmica de grupo, teorias sobre estilos de liderança e estudos sobre cultura e clima organizacional.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na Aula 12 você vai entrar em contato com as idéias de Peter Drucker e seus seguidores. É o início da era da Gerência Contemporânea.

# A revolução druckeriana: os estudos sobre a gestão contemporânea e os novos desenhos organizacionais

AULA

# 12

## Metas da aula

Apresentar a obra dos pioneiros da gestão contemporânea e dos novos modelos de estrutura organizacional, além dos contextos que favoreceram a concepção da moderna gerência.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar as principais contribuições de Peter Drucker e de seus seguidores;
- 2 contextualizar o surgimento da "nova sociedade de gerentes";
- 3 identificar as novas estruturas e os desenhos organizacionais;
- 4 definir gestão e analisar sua evolução nos dias de hoje.

## Pré-requisitos

Para melhor entendimento desta aula, você precisa se lembrar dos conceitos apresentados nas Aulas 6 e 10.

## INTRODUÇÃO

Em 1941, após o lançamento do livro *A revolução gerencial* (*The Managerial Revolution*), de James Burnham, pela primeira vez na história da Administração os gerentes passaram a ser considerados uma classe emergente, uma elite dominante. Este autor foi enfático em sua previsão: “Nem o capitalismo nem o socialismo iriam ser os sistemas do futuro, mas o gerencialismo (*managerialism*).” Sua tese era de que, com o surgimento desse novo sistema, os gerentes iriam emergir como classe dominante na sociedade.

Burnham preconiza o surgimento da sociedade gerencial, cujas principais características são as seguintes:

- domínio total da política pela economia;
- surgimento de uma nova elite dominante: os gerentes;
- os gerentes assumem o controle do processo de produção no lugar dos proprietários e acionistas, que se afastam devido à socialização ou estatização das empresas (porque o Estado se torna proprietário das empresas);
- o controle do Estado pelos gerentes (neste aspecto, ele foi o precursor dos estudos sobre a tecnocracia), que assumem o planejamento da sociedade e ditam as diretrizes nacionais;
- os gerentes assumem o comando das empresas e do Estado e desaparece a figura do “dono e administrador da empresa”.

Para Burnham, a função administrativa tornou-se tão complexa, mais especializada e relevante, que exige um conhecimento a que somente um grupo restrito de pessoas consegue ter acesso: os gerentes.



**PETER DRUCKER  
(1909-2005)**

Austríaco, radicalizou-se nos EUA em 1937. É considerado o pai da gerência moderna. Em 1954, publicou *A prática da gerência* (*The Practice of Management*), e inventou a gestão como disciplina. Dividiu o trabalho dos gerentes em seis tarefas: definir objetivos, organizar, motivar, comunicar, controlar, formar e motivar pessoas.

## O SURGIMENTO DA TEORIA CONTEMPORÂNEA DE GESTÃO

### O trabalho pioneiro de Peter Drucker

**PETER DRUCKER** deu início ao estudo da gestão como ciência e prática ao publicar os livros *O conceito de corporação* (*The Concept of Corporation*), em 1946 e *A prática da gerência* (*The Practice of Management*), em 1954. No primeiro livro, Drucker relatou sua experiência como consultor na General Motors, sob a presidência de Alfred Sloan. Veja seu relato sobre as origens da corporação:

A corporação não nasceu nos anos 20 do século XX com a GM. Ela foi inventada por volta de 1870 nos Estados Unidos, com os caminhos de ferro que atravessaram o continente de costa a costa, e com John D. Rockefeller que criou a Standard Oil com uma só

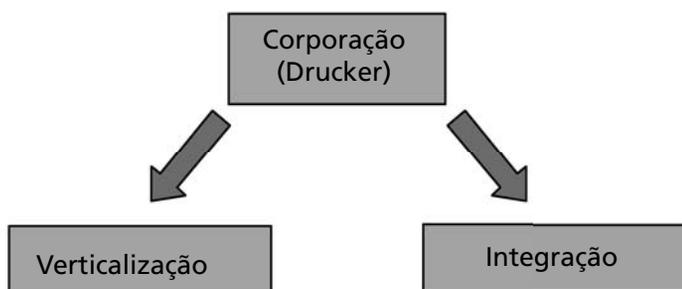
estrutura organizada desde a exploração à produção, ao transporte, à refinação e à venda do ouro negro. Mais tarde, na Alemanha, George Siemens adotou os conceitos organizativos de um francês, Henri Fayol, na reorganização do Deutsche Bank, e Henry Ford criaria a Ford Company dentro do mesmo conceito rockfelliano de integração vertical – no caso aplicado ao automóvel, desde o aço à borracha (nas plantações da Amazônia), até ao vidro, aos pneus, aos componentes e à montagem.



**Figura 12.1:** Bomba de óleo (*oil pump*) para a extração de petróleo, comum no sudoeste dos Estados Unidos.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/353217>

A idéia de corporação de Drucker era associada à verticalização e à integração das operações da cadeia produtiva e setorial. Por exemplo, a Ford fabricava todos os componentes – pneus, vidros – do carro que montava em sua linha de produção (verticalização). A Standard Oil transportava, refinava e comercializava o petróleo que explorava (integração das operações).



Drucker destacou a emergência de uma nova empresa: a corporação ou a grande empresa, que, em sua opinião, era a entidade dominante na nova sociedade industrial. Para ele, “a corporação é uma instituição social e tem que ser gerida e estudada como tal”. Surgia, no mundo da Administração, uma nova visão da empresa: “devemos exigir-lhe não só a *performance* de funções econômicas, mas a execução de pesadas tarefas sociais e políticas”.

Ao visualizar a empresa como uma instituição não apenas econômica, mas político-social, Drucker provocou a ira de alguns executivos da época: os presidentes da GM e da Westinghouse o consideravam esquerdista. A idéia da “organização em larga escala baseada no conhecimento”, que deu origem aos estudos mais recentes sobre capital intelectual, gestão do conhecimento e gestão de competências, também surgiu com Peter Drucker, em seu livro sobre as grandes corporações.

### **O conceito de descentralização federal**

Drucker inspirou-se no modelo federativo de governo, composto por um governo federal e os governos estaduais. A concessão de autonomia de gestão às unidades descentralizadas ou divisões, ele denominava “descentralização federal”. Para Drucker, a corporação, com sua variedade de linhas de produtos (por exemplo, a General Motors e suas linhas Cadillac, Plymouth, Oldsmobile), deveria atuar como uma “federação de unidades autônomas”. A essas unidades autônomas (que no modelo deveriam ser os estados) ele deu o nome de “divisões”, que, em sua opinião, deveriam funcionar como verdadeiros governos autônomos locais. Sob o comando da federação, tais divisões teriam autonomia para decidir sobre suas estratégias e processos de gestão próprios e prestariam contas dos resultados alcançados. Esse processo de autonomização das Divisões da General Motors ele denominava “descentralização federal”, a base da estrutura da corporação, como se fosse a autonomia de um governador em seu estado.

A General Motors tornou-se um ensaio em federalismo – sobreveio da mistura de duas coisas: a noção de descentralização da empresa com a criação de divisões com gestão local autônoma, e a criação de um corpo de gestão de topo, que funcionou como unificador estratégico da empresa.

A estrutura organizacional da corporação era composta de, fundamentalmente, dois níveis hierárquicos de gestão:

1 – Nível da administração superior (o nível da federação), onde estava situado o presidente e os diretores da empresa, encarregados de formular, implementar as estratégias globais e avaliar o desempenho das divisões de linhas de produtos.

2 – Nível das divisões (unidades autônomas de governo local), responsáveis cada uma delas pela gestão de suas respectivas linhas de produtos (Cadillac, Pontiac, Plymouth, Oldsmobile).

A partir de seu modelo de estrutura divisional, Drucker deu início a uma nova era de mudanças estruturais, com uma completa revisão dos paradigmas estruturais do desenho organizacional. As estruturas lineares e funcionais deram lugar às estruturas do tipo holding, divisionais e matriciais.

## OS PRECURSORES DOS ESTUDOS SOBRE DEPARTAMENTALIZAÇÃO



**Figura 12.2**

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/494103>

Agora vamos recordar um pouco. Como você já estudou, vários seguidores de Fayol (Aula 5) realizaram estudos relevantes sobre a Teoria da Administração, destacando-se dentre eles Luther Gulick (1937), teórico de posições menos dogmáticas que considerou como elementos fundamentais na caracterização de uma organização a divisão do trabalho e a coordenação. Ele criou os princípios e critérios da departamentalização (função, produto, processo, área geográfica, clientela). Quanto às funções administrativas, propôs a seguinte divisão: 1) planejamento; 2) organização; 3) administração de pessoal; 4) coordenação; 5) informação e orçamento.

Outro precursor dos estudos sobre desenho organizacional foi William Newman (1849-1915), que definiu os seguintes requisitos para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional:

- a departamentalização primária: a criação das principais unidades de operação da empresa;
- a localização da responsabilidade operacional: definição das unidades e escalões responsáveis pelas principais decisões;

- as unidades de facilitação: unidades que têm como objetivo orientar e auxiliar os responsáveis pelas operações básicas;
- provisão adequada para as funções da alta administração;
- os arranjos estruturais que garantem o bom funcionamento da estrutura.

## Os tipos de estrutura organizacional

1. Estrutura funcional: desenho organizacional que agrupa pessoas com base em suas habilidades e conhecimentos.

2. Estrutura divisional: desenho organizacional que agrupa as funções de acordo com as demandas de produtos, mercados e clientes. As divisões funcionam como centros de lucro dotados de grande autonomia.

3. Estrutura matricial: desenho organizacional que agrupa pessoas e recursos simultaneamente por função e produto.

4. Estrutura matricial multidivisional: desenho organizacional que agrupa equipes de projetos e divisões especializadas por produto ou negócio.

5. Estrutura em *holding*: é também denominada estrutura corporativa, pois reúne uma empresa controladora (*holding*) de um conjunto de empresas.

6. Estrutura em rede: desenho organizacional que integra a empresa e seus parceiros (fornecedores, fabricantes, prestadores de serviços, distribuidores, franqueadores etc.).

7. Organizações sem fronteiras: são compostas por pessoas conectadas por computadores e sistemas.

(Fonte: NEWMAN, W. H. *Ação administrativa*, Editora Atlas, SP, 1963.)

## A ESTRUTURA FUNCIONAL

A estrutura funcional reúne os grupos de pessoas de acordo com suas habilidades ou conhecimento para tornar as ações da empresa mais eficientes.

## A ESTRUTURA DIVISIONAL

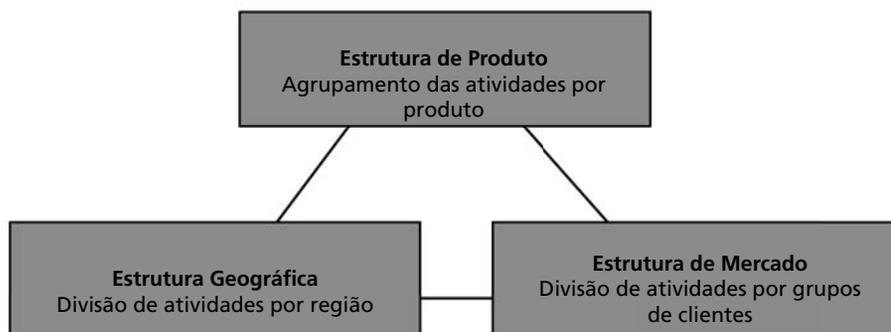
O novo paradigma de desenho organizacional.

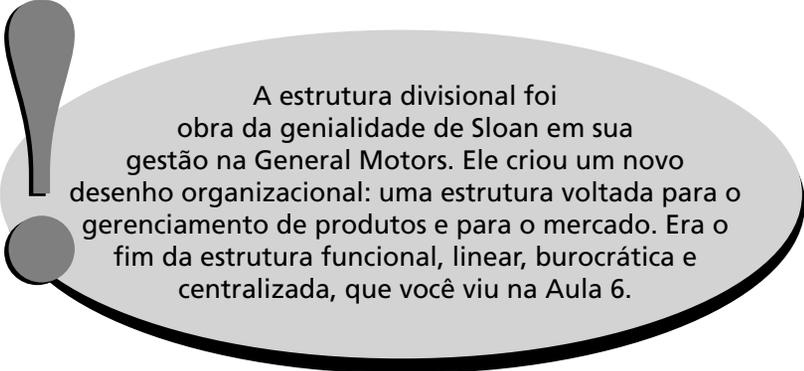
A estrutura divisional é dotada de um alto grau de descentralização, que facilita a diversificação de estratégias. Surgida entre os anos de 1920 e 1950, é constituída de divisões de produtos e/ou serviços que atuam de forma autônoma, mas submetidos a um controle central:

Veja um quadro comparativo demonstrando as diferenças entre a organização funcional (estrutura funcional) e a organização divisional (estrutura divisional):

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	ORGANIZAÇÃO DIVISIONAL
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientada para os insumos da empresa.</li> <li>2. Centralizada e hierarquizada.</li> <li>3. Focada na eficiência.</li> <li>4. Voltada para o gerenciamento de funções administrativas.</li> <li>5. As decisões são mais demoradas, porque são tomadas por pessoas que estão distantes dos clientes e do mercado.</li> <li>6. Favorece a especialização funcional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientada para os produtos da empresa.</li> <li>2. Descentralizada; suas unidades têm autonomia.</li> <li>3. Focada na eficácia.</li> <li>4. Voltada para o gerenciamento de produtos, serviços e mercado.</li> <li>5. As decisões são tomadas mais próximo dos locais de ação e dos clientes.</li> <li>6. Possibilita a especialização por produto e negócio.</li> </ol>

A estrutura divisional idealizada por Peter Drucker e Alfred Sloan divide-se em três tipos:





A estrutura divisional foi obra da genialidade de Sloan em sua gestão na General Motors. Ele criou um novo desenho organizacional: uma estrutura voltada para o gerenciamento de produtos e para o mercado. Era o fim da estrutura funcional, linear, burocrática e centralizada, que você viu na Aula 6.

### **A estrutura divisional por produto**

Este tipo de estrutura é mais adequado às empresas que possuem uma variedade de produtos (linhas de produto de grande complexidade e especificidade). São criadas divisões (ou unidades de negócio) para cada linha de produto. As funções de suporte, como vendas, finanças e marketing, pesquisa e desenvolvimento, são centralizadas no nível da administração superior. Cada divisão de produto utiliza seus serviços. Veja como foi a reorganização do Bradesco Seguros:

Em 2001, o grupo Bradesco Seguros implantou quatro unidades de negócios – Auto/re, Vida e Previdência, Saúde e Capitalização. Foi criada uma unidade de negócios para cada tipo de produto. Assim, cada unidade de negócios passou a ser responsável pelo desenvolvimento de produtos, estratégias de mercado e gerenciamento das áreas técnica e comercial (Fonte: “Bradesco Seguros se reorganiza e prepara terreno para crescer 17%”, de Cristina Calmon, *Valor*, 30, 31/3 e 1/4/01, p. C-18).

### **A estrutura multidivisional**

Neste tipo de estrutura, cada divisão de produtos ou negócios possui as suas próprias atividades (autocontidas) de suporte (marketing, vendas, finanças, P&D). As divisões são totalmente independentes entre si, pois cada uma tem suas próprias funções de suporte e de produção. No nível de administração superior estão os “gerentes corporativos” (presidente, diretores), cujo papel é supervisionar o desempenho das divisões. As divisões competem entre si, sendo que uma divisão pode comprar seus componentes, se produzidos por outra divisão do grupo corporativo, numa outra divisão ou, se for mais conveniente, numa empresa concorrente do mercado.

## A estrutura de time de produto

É um modelo de estrutura mista, que reúne características das estruturas de divisão de produto e multidimensional. Os especialistas em atividades de suporte (vendas, marketing, finanças) são distribuídos em times (equipes de trabalho), que se especializam em determinadas linhas de produtos. Cada time funciona como uma divisão independente, e é chefiado por um gerente de produto.

## A estrutura divisional geográfica

É a mais adequada às empresas que expandiram suas atividades para diversos mercados, ou seja, atuam em diversas localidades. As empresas que utilizam esse tipo de estrutura adotam pequenas variações em seu desenho organizacional; algumas centralizam numa única localidade suas atividades de suporte (centralização), e outras descentralizam essas atividades por diversas regiões.

Saiba como, em 2001, a Coca-Cola anunciou uma profunda reestruturação administrativa: A operação mundial da empresa foi dividida em quatro: Américas, Ásia, Europa/África e Novos Negócios. O objetivo era dar mais autonomia gerencial aos executivos no comando da companhia de cada país. (“Rearranjo da Coca-Cola deve render autonomia”, de Alexandre Teixeira, *Valor*, 6/3/01, p. B-8).

A criação das divisões regionais é uma estratégia das empresas para torná-las menos burocráticas e centralizadas. Nesse modelo, os diretores de divisões regionais têm mais autonomia para decidir com base nas características dos mercados locais. Tal mudança é fruto da nova filosofia da empresa: “agir e pensar localmente” e não “pensar globalmente e agir localmente”.

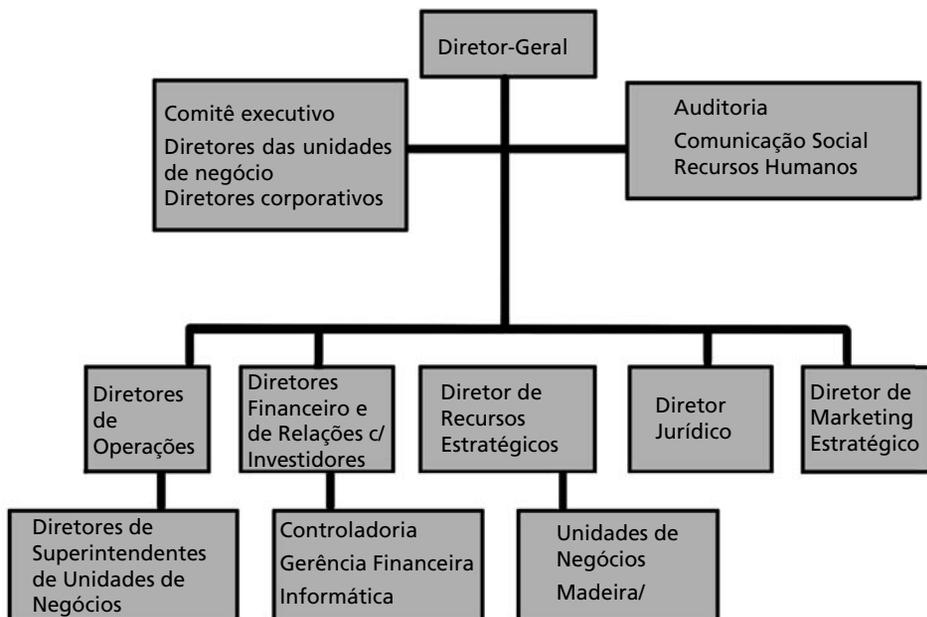
O pensar globalmente e agir localmente é uma filosofia de gestão centralizadora, na qual as decisões estratégicas que afetam os mercados regionais são tomadas pela matriz da empresa. Somente a execução dessas decisões é que é descentralizada. Os executivos locais devem se submeter às decisões dos executivos da matriz. O agir e pensar localmente preconiza uma gestão descentralizada. Os executivos das diretorias regionais, conhecedores dos mercados locais, têm autonomia para decidir o que é melhor para a empresa naquele mercado. É, portanto, uma filosofia de gestão descentralizada.

## A estrutura de mercado

É um tipo de estrutura que consiste no agrupamento das funções de suporte e atividades-fim (produção, distribuição) de acordo com as necessidades de grupos distintos de clientes. Neste caso, o mercado é o critério-base para o agrupamento das funções e atividades em “divisões”. Há empresas que adotam esse tipo de estrutura e centralizam as funções de suporte. Outras preferem descentralizá-las em cada divisão.

Leia como o grupo Klabin aplicou a estrutura de mercado. Em 1999, a Klabin mudou sua estrutura. Criou um comitê executivo, que compreendia os diretores das unidades de negócio e os diretores corporativos e diversas diretorias corporativas (diretor de operações, diretor financeiro e de relações com investidores, diretor de recursos estratégicos, diretor jurídico e diretor de marketing estratégico), além das assessorias de auditoria, comunicação social e de recursos humanos, diretamente ligadas ao diretor geral. Subordinados ao diretor de operações, estavam os diretores e superintendentes de unidades de negócios. Ao diretor de recursos estratégicos, os diretores das unidades de negócios de madeira e suprimentos (“Klabin enfrenta o mercado de cara nova”, de Nelson Niero, *Valor*, 7 e 8/8/99, p. C-4).

Veja como ficou o novo organograma do Grupo Klabin de cara nova:



## A ESTRUTURA MATRICIAL

Agrupa pessoas e recursos por função e por produto. Nesta estrutura, existem duas subestruturas: uma funcional, que inclui níveis hierárquicos mais altos (diretoria de finanças, produção, marketing, administração), e uma outra, constituída por equipes chefiadas por gerentes de projetos. Essa equipe é a principal unidade organizacional e funciona temporariamente durante o período da realização do projeto. Ao final, as pessoas retornam às suas diretorias funcionais de origem (vendas, marketing, finanças, produção, administração) e podem, posteriormente, ser alocadas em outros projetos.

Nas estruturas matriciais, o presidente local não é um homem de comando, mas um articulador. Seus diretores têm dupla subordinação: uma ao presidente local e outra aos seus respectivos diretores sediados na matriz. Assim, a empresa padroniza e assegura sinergias entre as políticas, estratégias e atividades funcionais de todas as filiais do grupo. Dessa forma, o poder é diluído e as responsabilidades são compartilhadas entre a alta administração (matriz) e as unidades locais (filiais ou subsidiárias).



Figura 12.3

Fonte: <http://adorocinema.cidadeinternet.com.br/filmes/matrix/matrix.htm>

### O que vem a sua cabeça quando você ouve a palavra matrix?

Você deve conhecer a história do filme *Matrix*. Em um futuro próximo em que nada é o que parece, Thomas Anderson (Keanu Reeves) é um jovem programador de computador atormentado pelos mesmos estranhos pesadelos, nos quais se vê conectado por cabos a um imenso sistema de computadores. Sempre lembra quando os eletrodos estão para penetrar em seu cérebro. Com o tempo, Thomas passa a ter dúvidas sobre a realidade. Conhecendo os misteriosos Morpheus (Laurence Fishburne) e Trinity (Carrie-Anne Moss), Thomas descobre que é, assim como outras pessoas, vítima do Matrix, um sistema inteligente e artificial centralizador que manipula a mente das pessoas, criando a ilusão de um mundo real enquanto usa os cérebros e corpos dos indivíduos para produzir energia. Morpheus, entretanto, está convencido de que Thomas é Neo, o aguardado messias capaz de enfrentar o Matrix e conduzir as pessoas de volta à realidade e à liberdade.

Veja agora um exemplo de perfil profissional que não se adapta ao modelo matricial de administração. A empresa multinacional Bristol Produtos Farmacêuticos adota a estrutura matricial. Possui uma matriz nos EUA e diversas filiais em todo o mundo. Cada filial tem seu próprio presidente. Os diretores das áreas funcionais (RH, marketing, finanças etc.) das filiais estão subordinados diretamente aos diretores localizados na matriz. Assim, cada diretor da matriz atua como supervisor da sua área em toda a empresa.

José Campos, presidente da filial no Brasil, é um crítico feroz desse modelo de estrutura. Em sua opinião, os diretores das filiais não devem estar subordinados aos diretores da matriz, e sim aos presidentes das respectivas filiais. Ele não vê razões para essa dupla subordinação: diretores das filiais respondendo diretamente aos seus respectivos presidentes de filiais e também aos diretores da matriz. Em reunião do Conselho de Administração, Campos expôs mais uma vez seus argumentos: "Não posso ter diretores que se subordinam a mim e ao mesmo tempo à matriz. Isso fere a minha autoridade e dificulta o meu bom relacionamento com os meus subordinados."

Franco Neto, presidente da matriz e do Conselho de Administração, ouviu atentamente os argumentos de Campos. E, no final de sua exposição, disse-lhe: "Você, Campos, tem uma personalidade autoritária e centralizadora, mais adequada às estruturas tradicionais. Não consegue trabalhar com responsabilidade dividida. Você é um homem de comando e não um articulador. Neste modelo de estrutura (matricial), precisamos de uma administração compartilhada envolvendo pessoas da matriz e das filiais. Prefiro perder você a perder a forma de trabalho da nossa empresa. Você está demitido."

### Vantagens e desvantagens da estrutura matricial

Você já reparou que tudo tem seu lado positivo e o lado negativo? Quando adotamos uma estrutura de administração, devemos ter em mente que haverá vantagens e desvantagens a serem consideradas.



**Figura 12.4:** Símbolo que representa a integração *yin-yang*, a dualidade, duas forças que se complementam e fazem parte de tudo que existe; segundo a filosofia chinesa, esta figura representa o equilíbrio da natureza, da força, da mente e do físico. *yin*: o princípio passivo, feminino, noturno, escuro, frio. *yang*: o princípio ativo, masculino, diurno, luminoso, quente.

O quadro a seguir apresenta as vantagens e desvantagens do modelo matricial:

OS DOIS LADOS DA GESTÃO MATRICIAL	
As vantagens e desvantagens do modelo, segundo os executivos:	
LADO BOM	LADO RUIM
Como mais pessoas participam das decisões, o risco de erros pode ser menor.	Como mais pessoas participam das decisões, as aprovações são mais lentas e os projetos atrasam.
Os executivos da subsidiária têm a oportunidade de conhecer a cultura de outro país.	É necessário lidar com chefes que têm culturas, idéias e personalidades diferentes.
Existe a possibilidade de aprender com mais de um chefe.	Mais poder na matriz significa menos poder para o presidente local.
É possível ter acesso aos recursos e às práticas da matriz.	A subsidiária tende a ficar à margem de decisões importantes.

(Fonte: *Exame*, 6.7.05, p. 80.)

## Atividade 1

A Papiro é uma rede de papelarias com 12 lojas em três cidades do Estado do Rio de Janeiro e um escritório central que controla a atuação dos gerentes. Há um ano a empresa se lançou no mercado internacional e abriu uma filial em Miami, nos Estados Unidos. Para administrar a nova loja, a empresa escolheu o gerente da loja de Niterói – que obteve o maior lucro – e instalou o mesmo modelo de administração aplicado no Brasil, o que agilizou as tomadas de decisão. O quadro de funcionários americanos foi rapidamente formado, pois a seleção não dependeu do aval do escritório central. Entretanto, eles recebiam o mesmo treinamento e as mesmas informações que os brasileiros.

O gerente de Miami, profissional de iniciativa, passou a se interessar pela forma de atendimento de seus concorrentes e, por meio dos contatos freqüentes que mantinha com o escritório central, transmitiu sugestões que aos poucos foram sendo incorporadas em futuros projetos da Papiro. A implantação de alguns desses projetos não pôde ser feita ou demorou muito porque quatro gerentes não aceitaram as mudanças, e a direção da empresa queria um modelo padrão para todas as lojas. Eles alegavam que a clientela local era diferente da americana e não viam razões para a mudança.

Com base no que você acabou de ler nesta aula, aponte no texto quais foram as vantagens e as desvantagens da estrutura matricial adotada pela Papiro.

---



---



---



---

## Resposta Comentada

*Confira agora as suas respostas.*

*Vantagens – Agilidade nas tomadas de decisão; a seleção dos funcionários da filial em Miami não dependeu da aprovação do escritório central; os funcionários recebiam o mesmo treinamento e informações dos brasileiros (acesso aos recursos e práticas da matriz); o gerente de Miami sugeriu novas formas de atendimento (possibilidade de conhecer novas culturas).*

*Desvantagens – A implantação de alguns projetos sugeridos não pôde ser feita ou demorou muito (mais pessoas envolvidas nas decisões atrasam ou emperram projetos); aprovação de projetos por todos os gerentes (necessidade de lidar com pessoas com idéias e culturas diferentes).*

## A ESTRUTURA MATRICIAL MULTIDIVISIONAL

É a estrutura constituída de diretorias funcionais (vendas, marketing, finanças, produção) e divisões. Estas são organizadas sob a forma de projetos. Cada linha de produto ou unidade de negócio é colocada na sua própria divisão com todas as funções de suporte. O escritório corporativo é criado para monitorar as atividades de cada divisão e exercer controle financeiro sobre todas as divisões.

## AS ESTRUTURAS CORPORATIVAS E EM REDE

### A estrutura em *holding*

É também conhecida como *estrutura corporativa*. O desenho organizacional de uma empresa corporativa envolve a criação de uma pequena empresa (*holding*), que controla o conjunto de outras empresas do grupo corporativo (empresas controladas, quando o controle pela *holding* é superior a 50% do total do capital) e empresas coligadas (quando a *holding* não detém o controle acionário, ou seja, tem menos de 50% do capital). A *holding* atua como uma empresa controladora e gestora dos investimentos, fixando objetivos e macroestratégias para as demais empresas do grupo.

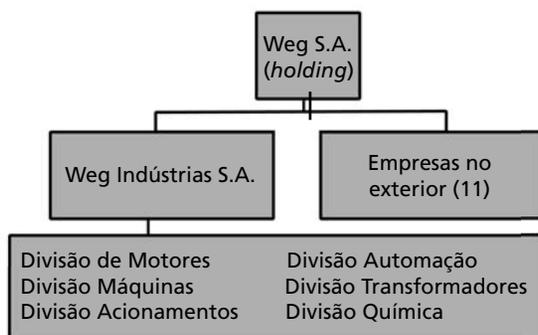
As empresas controladas e coligadas (empresas participantes) são independentes, possuem estrutura própria e são fortemente monitoradas pela direção corporativa (*holding*).

Como exemplo, veja a reestruturação societária do Grupo Weg:

Em janeiro de 2000, o Grupo Weg, fabricante de motores elétricos, equipamentos de geração e distribuição de energia e sistemas de automação de processos industriais, sediado em Jaraguá do Sul (Santa Catarina), iniciou um processo de reestruturação societária. Foram criadas a Weg Indústrias S.A. e a holding Weg S.A., que incorporou as demais empresas do grupo: Weg Máquinas, Weg Acionamentos, Weg Transformadores, Weg Motores, Weg Automação e Weg Química. Tornaram-se subsidiárias integrais da Weg S.A., a holding do grupo.

Fonte: “Weg enxuga a estrutura societária”, de Silvio Ribas, *Gazeta Mercantil*, 9/11/99, p. C-7.

O novo perfil da Weg S.A.



## A estrutura em redes

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de temas, objetivos e problemas comuns. Suas principais características são:

- estruturas flexíveis;
- prevalecem as relações horizontais;
- demandam o trabalho colaborativo e participativo;
- seus integrantes a sustentam com suas vontades e afinidades.

As redes são verdadeiras comunidades que se comunicam de forma presencial e/ou de forma virtual, por meio de computadores interligados.

**As redes pioneiras**

Em 1969 surgiu a primeira rede operacional de computadores à base de comutação de pacotes, precursora da Internet: a Arpanet (Advanced Research Projects Agency Network). O objetivo era não interromper a comunicação entre as bases militares mesmo debaixo de um ataque soviético (era época da Guerra Fria). A rede, que usava cabos por baixo da terra, ligava militares e pesquisadores sem ter um centro definido ou mesmo uma rota única para as informações. Mesmo com um ponto destruído, outros pontos propagariam a informação. A partir da década de 1970, universidades e instituições de pesquisa receberam permissão para se conectar à Arpanet. Em 1995 a internet chegou ao Brasil.



Se você quiser saber mais sobre redes, leia o livro *A sociedade em rede*, de Manuel Castells, da editora Paz e Terra. O autor faz uma abordagem completa do funcionamento das redes na sociedade, na economia, na cultura etc.

Dentro das organizações, as pessoas podem constituir redes de conhecimento, redes sociais, redes de trabalho, redes de aprendizado e outras; muitos denominam tais redes de **COMUNIDADES DE PRÁTICA**.

#### COMUNIDADES DE PRÁTICA

São formadas por grupos dentro das empresas para desenvolver e aplicar inovações em processos, produtos, serviços etc., por meio do compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, as organizações buscam estimular o aprendizado. Podem ser definidas como um grupo de pessoas que interagem regularmente para compartilhar as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho. Podem ser constituídas de forma presencial e/ou virtual.



**Figura 12.5:** As comunidades de prática podem se comunicar de forma presencial ou por meio da internet.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/37056>

#### ORGANIZAÇÕES CONECTADAS (SEM FRONTEIRAS)

As organizações sem fronteiras são conectadas por computadores e sistemas que atuam de forma integrada, com propósitos comuns claramente definidos. Adotam o modelo de estrutura em rede. Como exemplo, o caso da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. Mais de 200 organizações conectam-se à rede RNP2. São instituições de ensino superior que trocam informações sobre pesquisas acadêmicas e científicas. A participação das organizações é analisada e aprovada pelos

membros do Comitê Gestor do Programa Comitê Gestor do Programa Interministerial de Implantação e Manutenção da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa.

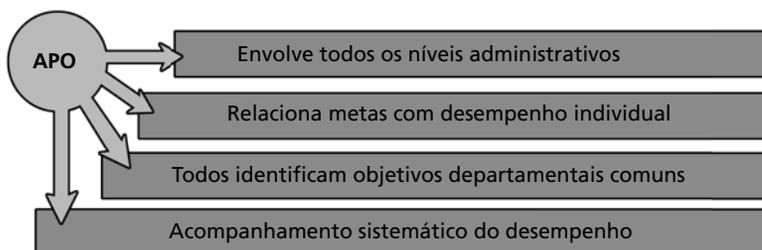


Se você quiser saber mais sobre o Programa Comitê Gestor do Programa Interministerial de Implantação e Manutenção da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, acesse o endereço: <http://www.rnp.br/pimm/>. Nessa página você terá informações sobre a implantação e manutenção da internet acadêmica avançada, mais conhecida como RNP2.

## A REVOLUÇÃO GERENCIAL PROMOVIDA POR DRUCKER

### O conceito druckeriano de gestão

Em seu livro *O gerente eficaz*, Peter Drucker lançou as bases do novo modelo de Administração Por Objetivos – APO, que pode ser definido como uma abordagem mais participativa para possibilitar novas estratégias de avaliação de desempenho dos funcionários, com remuneração flexível e, principalmente, compatibilização entre os objetivos individuais e organizacionais.



Era o início da ênfase nos resultados, do foco em objetivos, da supremacia da eficácia sobre a eficiência operacional. Do fazer as coisas certas, e não mais do fazer certo as coisas. Em outro livro, *Os desafios da gerência para o século XXI*, de 1999, Drucker aconselha “jogar fora” os seguintes postulados sobre a gerência:

- a gestão é só para empresas;
- uma única forma certa de organizar;
- a missão do *management* é gerir pessoas;
- o campo da gestão é a organização;

- clientes são a base da estratégia de negócio;
- o gestor passa a ser uma celebridade;
- gestão ≠ empreendedorismo;
- mercado e tecnologias específicas.

Em antagonismo aos clássicos postulados de administração, Drucker elaborou o seguinte modelo:

MODELOS DE GERÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS
NÃO EXISTE UMA ÚNICA FORMA DE ORGANIZAR
A MISSÃO DO GERENTE É GERIR O NEGÓCIO
A GESTÃO PARA FORA DA ORGANIZAÇÃO
OS NÃO-CLIENTES SÃO MAIS IMPORTANTES
COMBATE AO PERSONALISMO E PRIORIDADE AO TRABALHO EM EQUIPE
A GESTÃO É PARTE DO PROCESSO EMPREENDEDOR
A EMPRESA NECESSITA GLOBALIZAR-SE

Drucker também pesquisou os primórdios da gestão:

...a primeira aplicação sistemática dos princípios de gestão não ocorreu numa empresa, mas na reorganização do Exército dos EUA em 1901, feita por Elihu Root, o secretário da Guerra de Theodore Roosevelt. (...) E o primeiro Congresso de Gestão ocorreu em Praga (República Tcheca), em 1922.”

No livro *A prática da gestão*, Drucker difundiu suas novas idéias sobre a gerência (*management*):

- a gestão como prática a ser sistematizada e aprendida (a gestão como disciplina própria);
- a gestão como órgão social específico da empresa encarregado de tornar produtivos os recursos;
- os gerentes como um grupo social emergente na sociedade industrial;
- a massificação dos conhecimentos e habilidades gerenciais (o próprio trabalhador deverá assumir a responsabilidade direta pela sua performance, e isso só será possível se ele tiver visão de gestão);
- a identificação das falhas de gestão como uma das fraquezas mais sérias da sociedade industrial;
- a derrocada do mito da gestão intuitiva e do gestor inato (a gestão é uma prática que todos podem aprender e praticar).

Drucker inovou em sua abordagem da gerência: para ele, a gerência deve estar voltada para fora (mercado, novas tecnologias, não-clientes, clientes) e não para dentro. O gestor, segundo ele, não deve gerenciar pessoas, porque estas não se gerem, elas se autodisciplinam. Nesse aspecto, ele é o precursor da automotivação, autogestão, autoliderança; identifica novos campos de gestão, como a gestão da cadeia de valor do negócio e a gestão do relacionamento com clientes, fornecedores e demais parceiros. Drucker propõe uma nova forma de organização empresarial: as empresas devem organizar-se por negócios e, nesse particular, foi inovador ao propor o modelo de estrutura corporativa e divisional; demonstrou a importância da sucessão da gerência (o gerente deve fazer o seu sucessor) e demonstrou estreita associação entre gerência e empreendedorismo (“um empreendedor que não sabe gerenciar matará o seu negócio”).

## A CRÍTICA DE DRUCKER AOS MODELOS DE TAYLOR E FORD

Drucker fez severas críticas ao modelo taylorista de gestão científica:

O ponto de vista de Taylor é apenas metade (do problema). Tem duas vendas nos olhos – uma de engenharia e outra filosófica. Primeiro julga que o trabalho se organiza por operações ou mesmo movimentos, e não integradamente. Segundo, cria um divórcio dogmático entre o trabalhar (executar) e o pensar (o planejar com base no conhecimento). Instituiu a separação entre braços e crânios.



**Figura 12.6**

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/466643>

Assim, criticou a gerência taylorista, porque esta separava o trabalho de pensar (restrito aos engenheiros) do trabalho de executar (da competência dos trabalhadores). E também porque visualizava o trabalho apenas como uma seqüência de operações e movimentos, com tempos definidos previamente.

A gerência fordista também foi alvo das críticas. Para Drucker, o erro da linha de montagem fordista era basear-se na idéia de que a produção em massa era centrada em produtos uniformes. Drucker ainda apontou um outro erro do fordismo: o uso da gestão como uma ditadura pessoal do proprietário. Ford tentou gerir a empresa sem gestores.

Um estudo realizado em abril de 2004 pela consultoria de estratégia e recursos humanos Keseberg & Partners com 6.000 executivos brasileiros levantou as expectativas das empresas em relação aos executivos, bem como o que eles esperam das empresas.

O QUE AS EMPRESAS ESPERAM DOS EXECUTIVOS	O QUE OS EXECUTIVOS ESPERAM DAS EMPRESAS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Visão estratégica.</li><li>2. Foco em resultados.</li><li>3. Gestão de pessoas.</li><li>4. Orientação para o cliente.</li><li>5. Visão de mercado e liderança de equipes.</li><li>6. Flexibilidade.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Perspectiva de avanços na carreira.</li><li>2. Trabalho de conteúdo enriquecedor.</li><li>3. Que possam ter orgulho da organização.</li><li>4. Projetos e desafios.</li><li>5. Autonomia.</li><li>6. Salários e benefícios justos.</li></ol>

(Fonte: "O que eles querem", *Exame*, 27.4.04, p. 80.)

A visão estratégica e o foco em resultados foram as qualidades gerenciais mais valorizadas pelas empresas, seguidas de gestão de pessoas, orientação para o cliente, visão de mercado e flexibilidade. De acordo com os dados da pesquisa, os executivos de hoje não mais valorizam salários e benefícios, mas, sobretudo, perspectivas de carreira, trabalho de conteúdo enriquecedor, sentimento de orgulho e afinidade em relação à empresa, projetos e desafios e autonomia.

## A APOLOGIA DO EMPREENDEDORISMO

Em 1985, Drucker publicou *Inovação e empreendedorismo* (*Innovation and Entrepreneurship*) e destacou o empreendedorismo como a mais nova tendência no mundo dos negócios. Sua visão de empreendedorismo era de "algo que pode ser aprendido e organizado sistematicamente por si e por mim, que não somos iluminados". Não era um dom divino para gênios, mas algo ao alcance de gente comum.

Deu algumas dicas para os empreendedores:

- esteja atento ao inesperado;
- estude as incongruências entre o que você deseja (o que você planejou) e o que a realidade lhe ofereceu (o que de fato ocorreu) e nunca culpe o mercado ou os clientes;
- verifique as falhas operacionais que ocorreram;

- fique de olho nas necessidades do mercado e dos clientes, pois a necessidade é a mãe da inovação;

- seja proativo (perceba antes dos seus concorrentes as mudanças na estrutura do mercado ou do seu setor de atividades);

- fique de olho nas mudanças demográficas;
- perceba as mudanças de atitudes, de visão de mundo, da percepção das pessoas simples e, sobretudo, dos seus clientes;
- explore os novos conhecimentos criados pelos outros;
- atue como chefe de equipes.

Ao analisar o processo de inovação, ele destacou as seguintes questões:

- o conceito de inovação: não é regra geral uma idéia luminosa de um gênio; a inovação cria valor perene;

- a inovação deve vir primeiro que a reorganização (inove primeiro e depois se reorganize);

- a imprevisibilidade da inovação (nunca sai como planejamos);
- o sucesso da inovação é determinado pelo mercado;
- nunca inove para o futuro; inove para o presente;
- inovações complicadas não funcionam.

Definiu também algumas táticas para os empreendedores:

- esteja um passo à frente da concorrência;
- pratique a imitação criativa (corrija aquilo que os primeiros a inovar não perceberam);

- ataque sempre onde os outros não atacarão;
- identifique um nicho de mercado e vá em frente;
- mude as características de um produto, mercado ou indústria,

criando novos atributos funcionais, novas formas de agregar valor, novas capacidades, novos conceitos e modelos de fazer negócios;

- ao fixar seus preços, cobre aquilo que representa valor para os seus clientes e não aquilo que representa custo para si como fornecedor (o cliente avalia o preço do produto ou serviço não pelo seu custo, mas pelo valor que têm para si).

E, finalmente, enfatiza o que de mais importante caracteriza o trabalho do empreendedor: ao não se orientar para o risco, mas sim para a oportunidade, ele é inovador. Peter Drucker ampliou essas idéias em seus livros posteriores: *Os desafios da gestão (Management Challengers for the 21<sup>th</sup> Century)* e *Inovação e gestão (Innovation and Management)*, publicados em meados dos anos 1980.

Uma pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor – GEM, em 34 países, demonstrou que, em 2004, o Brasil ocupava o 7º lugar no *ranking* dos países em número de empreendedores. Na Primeira versão da pesquisa, realizada em 2000, o Brasil ocupava o 1º lugar; nos anos seguintes, foi perdendo posições: em 2001, 5º lugar; em 2002, 7º lugar; em 2003, 6º lugar e, em 2004, 7º lugar. De acordo com os dados da pesquisa, o Brasil conta com 15,37 milhões de empreendedores (o equivalente a 13,5% da população entre 18 e 64 anos). (Fonte: GALVÃO, A. “Pesquisa mostra que 13,5% de brasileiros têm empresas”, *Valor*, 14.4.05, p. A-2.)

## A GESTÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Ao analisar o processo de inovação empresarial, Drucker dá destaque à questão da identificação das oportunidades. E, assim, identifica diversas fontes básicas de oportunidades e desafios na gestão de um negócio:



Figura 12.7

Para Drucker, “são essas as fontes que permitirão atuar na identificação de oportunidades para desenvolver as inovações e caracterizar o diferencial de sucesso empresarial”.

“Criatividade é pensar coisas novas. Inovação é fazê-las.” Theodore Levitt, professor emérito da Universidade de Harvard e autor de *A imaginação de marketing*.

Em seu clássico *A prática da administração de empresas* (1959), Drucker enfatizou que a finalidade da empresa é “criar clientes” e que, para tal, é necessário desenvolver duas funções básicas: o *marketing* e a inovação.

Inovação pode ser definida como qualquer bem, serviço ou idéia que é percebida por alguém como sendo algo novo. Com o marketing se determinam as necessidades e os desejos dos mercados-alvo para oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente que os concorrentes. O conceito druckeriano de inovação significa produzir bens e serviços ou idéias, que instrumentalizam a satisfação de necessidades dos clientes e do mercado-alvo, de uma forma percebida como inteiramente nova e diferenciada em relação à concorrência (e, por isso, tem valor estratégico).

## O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Drucker foi um dos pioneiros no estudo do Terceiro Setor da economia, constituído por organizações sem fins lucrativos. Analisou as diferenças existentes entre tais organizações e as empresas voltadas para o mercado. E enfatizou o papel de agente de mudanças que têm as organizações do Terceiro Setor.



Os três setores da economia são:

O Primeiro Setor abrange as atuações do governo voltadas para a população, com o dinheiro público.

O Segundo Setor engloba o capital privado, pessoas jurídicas com fins econômicos, voltados para o mercado.

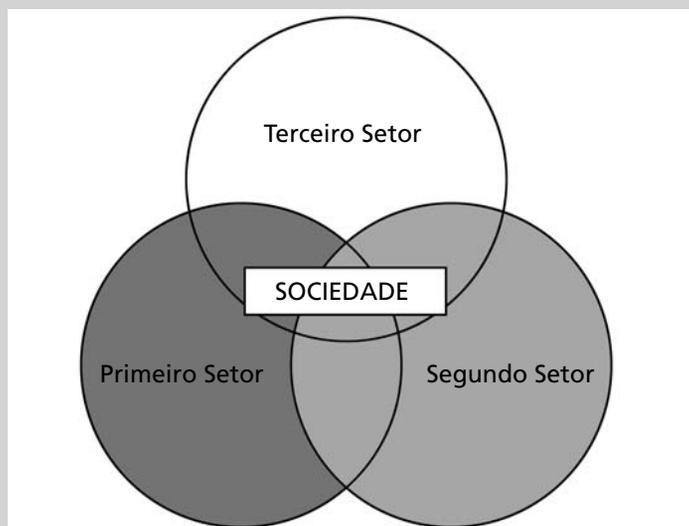
O Terceiro Setor é uma junção do setor privado e do setor público. Atua para suprir falhas do Estado e da iniciativa privada no atendimento das necessidades da população. É composto por organizações sem fins lucrativos, mantidas por trabalho voluntário, privado, e sem controle direto do Estado, com ações que envolvem a filantropia com fins sociais ou políticos. Podem ser de auxílio médico, eventos culturais, campanhas de saúde, educacionais, cidadania etc.

Você pode obter mais informações sobre as características do Terceiro Setor no *site*:

<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>

Se você tiver interesse em saber como montar e legalizar uma organização não-governamental vá até a página:

[http://www.rits.org.br/legislacao\\_teste/lg\\_testes/lg\\_tmes\\_set2000.cfm](http://www.rits.org.br/legislacao_teste/lg_testes/lg_tmes_set2000.cfm)



## Atividade 2

Você já deve ter ouvido falar nas inúmeras organizações não-governamentais (ONGs) que existem. Elas fazem parte do Terceiro Setor da economia e estão em franca expansão. Procure saber se na sua cidade existe a representação de alguma ONG e descubra em que área ela atua. Sua pesquisa pode começar na prefeitura, porque é necessário um alvará de funcionamento. Se encontrar alguma dessas entidades, vá até a sede e descubra como ela é administrada. Desenhe o organograma da ONG que você visitou.

### Resposta Comentada

*Se você encontrou uma ONG registrada, poderá descrever sua estrutura administrativa. O organograma deve conter todos os cargos administrativos em ordem hierárquica. No caso de não haver nenhuma ONG em sua cidade, pesquise na Internet e monte o organograma a partir das informações obtidas.*

Drucker apresenta as seguintes características das organizações sem fins lucrativos:

- é fácil ter objetivos vagos;
- o desempenho é difícil de ser monitorado;
- as organizações são responsáveis perante muitos patrocinadores;
- as estruturas administrativas são complexas;
- o voluntariado é ingrediente essencial;
- os valores precisam ser cultivados;
- não existe um resultado financeiro para determinar prioridades.

Para ele, uma das características mais marcantes das organizações do Terceiro Setor é a prática do voluntariado e a atuação em rede: “Toda organização sem fins lucrativos tem uma multidão de públicos e precisa desenvolver um relacionamento com cada um deles” (DRUCKER, 1990, p. 115).

Ele destacou a especificidade do modelo de gestão dessas organizações: descentralização e participação de todos no projeto comum, o personalismo (a atuação do líder como agente promotor dos valores básicos e da missão), atuação em rede, forte relacionamento com parceiros, grande impacto de suas ações para alcançar o bem comum.

## A NOVA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Para Drucker, estamos em plena revolução da informação: não é uma revolução na tecnologia, na maquinaria, nas técnicas, nos

*softwares* e na velocidade. É uma revolução de conceitos. A Tecnologia da Informação não é mais uma processadora de dados, mas uma produtora de informação e conhecimento que conduz ao surgimento de novas e diferentes questões e a novas e diferentes estratégias.

Em seu livro *A idade da descontinuidade (The Age of Discontinuity)*, de 1969, Drucker anunciou a emergência de uma nova classe de trabalhadores no contexto de uma nova sociedade: eram os trabalhadores do conhecimento, atuantes na sociedade do conhecimento. Ele criou o conceito de organização baseada na informação (*information based on organization*). Assim, definiu as seguintes características desse tipo de organização:

- é estruturada em torno de metas e objetivos claros que estabelecem com clareza as expectativas de atuação de cada especialista;
- é constituída de “trabalhadores do conhecimento” (especialistas), sendo desnecessário dizer-lhes o que fazer, mas apenas traçar e discutir estratégias comuns para a execução do trabalho.

Drucker analisou temas como cultura empresarial, qualidade, eficiência x eficácia, administração do tempo, desempenho gerencial.

### Atividade 3

A seguir, você vai encontrar seis frases de Peter Drucker. Logo abaixo estão quatro conceitos indicados por números. Faça a relação entre as frases e os conceitos.

A – “A cultura das empresas é como as culturas dos países. Nunca tente mudar alguma. Tente, em vez disso, trabalhar com aquilo que você tem.”

B – “O tempo é o recurso mais escasso, e por isso mesmo deve ser bem gerenciado.

C – Não há nada mais inútil do que fazer eficientemente aquilo que nunca deveria ter sido feito de todo.”

D – “A posição dentro da empresa não confere privilégios nem poder. Impõe responsabilidades”.

E – “A qualidade num produto ou serviço não é o que o fornecedor põe nele. É aquilo que o cliente tira dele e aquilo que está disposto a pagar por ele. Os clientes pagam apenas por aquilo que é útil para eles e dão-lhe o seu valor. Nada mais constitui qualidade.”

F – “Eficiência é fazer as coisas bem-feitas. Eficácia é fazer as coisas certas.”

- 1 – Drucker criou um novo conceito de qualidade: a adequação às necessidades do cliente e a sua capacidade de agregar valor (a qualidade como utilidade).
- 2 – Drucker apresentou uma nova visão do processo gerencial: não mais como exercício do poder, mas como assunção de responsabilidades.
- 3 – Drucker introduziu o paradigma das respostas rápidas, da velocidade das mudanças, da economia do tempo e da flexibilidade no meio empresarial.
- 4 – O foco, anteriormente centrado na eficiência dos meios, deslocou-se para a eficácia dos resultados.

### Resposta Comentada

1-A/E; 2-D; 3-B; 4-F/C.

## O ESTUDO DAS HABILIDADES GERENCIAIS

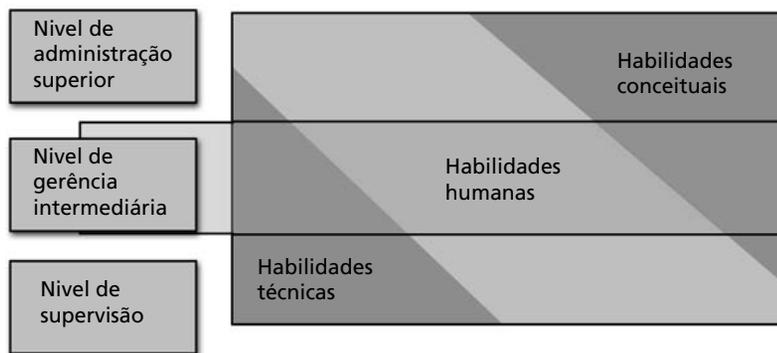
Em artigo publicado na *Harvard Business Review* – HBR, intitulado “As habilitações de um administrador eficiente”, publicado em 1955 (“Skilly of an Effective Administrator”), Robert L. Katz propôs três tipos de habilidades gerenciais a serem desenvolvidas pelo administrador:

- As habilidades técnicas: são aquelas habilidades que se referem à atividade específica do gerente. Compreende o conjunto de conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão em conformidade com o seu campo de atividade profissional.
- As habilidades humanas: são as atividades que se referem ao relacionamento com as pessoas, à compreensão de suas atitudes e comportamentos, de liderança, de trabalho de equipe.
- As habilidades conceituais: são as atividades que permitem ao administrador identificar e solucionar problemas, formular, implementar e avaliar estratégias. Dizem respeito ao exercício da criatividade, do planejamento, da modelagem, do raciocínio abstrato e da análise do contexto.

Para Katz, quanto mais alta a posição do administrador na hierarquia, menos se tornam importantes as habilidades técnicas, e mais necessárias são as habilidades conceituais. Nos cargos da alta

administração, exige-se do administrador uma maior capacidade de análise de problemas e situações e de pensamento analítico, estratégico e sistêmico. Nos níveis mais baixos da gerência e supervisão, as habilidades técnicas se sobressaem e as habilidades humanas ou sociais são mais exigidas nos níveis intermediários de gerência.

Katz demonstra visualmente a distribuição dessas habilidades nos três níveis de gerência: administração superior, gerência intermediária e supervisão.



**Figura 12.8:** As habilidades gerenciais.

(Fonte: KATZ, R. L. "As habilitações de um administrador eficiente", *HBR*, jan./fev. 1955, p. 33-42).

De acordo com o gráfico da **Figura 12.9**, a área de habilidades conceituais é maior no primeiro nível: Administração superior. As habilidades humanas dominam a área do segundo nível: Gerência intermediária. E as habilidades técnicas dominam quase toda a área referente ao nível de supervisão.

## A TEORIA DOS PAPÉIS E HABILIDADES GERENCIAIS

Henry Mintzberg, pesquisador canadense e professor do Insead (França), ampliou o modelo de Katz e propôs oito habilidades gerenciais:

- habilidades de relacionamento com colegas: incluem as habilidades de criar e manter relações sociais, construir uma rede de contatos, negociar e interagir;
- habilidades de liderança: são as habilidades de conceder, orientar, motivar, transmitir confiança, treinar, influenciar pessoas;
- habilidades de resolução de conflitos: são as habilidades de identificar e administrar conflitos;

- habilidades de processamento de informações: compreendem a capacidade de construir redes informais e comunicar-se bem com as pessoas, expressar bem suas idéias e falar corretamente;

- habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade: capacidade de lidar com situações novas e imprevistas e de lidar com problemas complexos;

- habilidades de alocação de recursos: capacidade de lidar com recursos escassos e alocá-los em projetos e atividades considerados prioritários;

- habilidades de empreendedor: envolvem a busca de problemas e a identificação de oportunidades e a implementação e gerenciamento de mudanças organizacionais;

- habilidades de introspecção: capacidade de reflexão e auto-análise.

Mintzberg identifica uma série de outras funções gerenciais, além daquelas propostas por Fayol e que caracterizam o processo administrativo convencional (planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar). Pesquisando a atuação de diversos executivos e gerentes, em grandes, médias e pequenas empresas, ele identificou os seguintes papéis gerenciais:

- papéis interpessoais: compreendem as relações interpessoais dentro e fora das organizações. Ao desempenhar papéis interpessoais, o gerente desempenha o papel de “figura de proa” (age como o representante máximo da organização), “líder” (age como autêntico líder, praticando e exercendo a liderança) e “ligação” (age como elo formador de redes de relacionamentos);

- papéis de informação: compreende a obtenção e transmissão de informações; neste aspecto, o gerente age como “monitor” (recebe, processa e utiliza informações para identificar e analisar problemas e situações), “disseminador” (dissemina a informação) e “porta-voz” (defende a empresa e transmite a informação para fora da organização);

- papéis de decisão: compreende a identificação, análise e soluções de problemas e tomada de decisões; o gerente age como “*entrepreneur*” (fomenta mudanças na organização), “controlador de distúrbios” (administra conflitos), “administrador de recursos” (distribui e aloca

### ADHOCRACIA

É uma expressão da autoria de Alvin Tofler e popularizada por Robert Waterman com o livro *Adhocracy – The Power to Change* e corresponde ao oposto da burocracia: enquanto a burocracia coloca ênfase na rigidez das rotinas, a Adhocracia coloca a ênfase na simplificação dos processos e na adaptação a cada situação particular. A Adhocracia é, desta forma, aplicável a qualquer organização que rompa com as tradicionais normas burocráticas geralmente dominantes em empresas na sua fase de maturidade. O objetivo da Adhocracia é a detecção de novas oportunidades, resolução de problemas e obtenção de resultados através do incentivo à criatividade individual enquanto caminho para a renovação organizacional.

Fonte: [http://www.notapositiva.com/dicionario\\_gestao/adhocracia.htm](http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/adhocracia.htm)

recursos em projetos e atividades específicas, monitora e avalia os seus usos e aplicações) e “negociador” (negocia com fornecedores, credores, clientes, empregados e demais parceiros).

### O MODELO DAS CINCO MACRODIMENSÕES DE MINTZBERG

Para Mintzberg, as organizações são estruturadas em cinco macrodimensões: o vértice estratégico (alta gestão e *staff*), o núcleo operacional (constituído por quem executou o trabalho básico), a linha hierárquica média (média gerência), a tecnoestrutura (técnicos e especialistas) e pessoal de apoio (especialistas cujo objetivo é dar apoio não operacional, administrativo à organização). Em seguida, Mintzberg analisou os processos de coordenação que unem tais dimensões. São eles: o ajustamento mútuo (informal), supervisão direta (hierarquia direta), padronização dos processos de trabalho (programação), padronização dos resultados (especificação prévia), padronização das capacidades (padronização do trabalho) e padronização das normas (crenças e valores).

Mintzberg afirma que “a organização deve ser estruturada com a arquitetura organizacional que melhor se ajusta ao contexto onde está inserida”. Ao definir o desenho organizacional (arquitetura) para a empresa, deve-se privilegiar uma ou mais dessas macrodimensões e, conseqüentemente, sua coordenação específica. Assim, ele definiu os seguintes tipos de configurações: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionária e **ADHOCRACIA**, além das estruturas missionária e política.

- Na estrutura simples, predomina a supervisão direta, que é conduzida pela alta administração (vértice estratégico) e o processo decisório é centralizado.

- Na burocracia mecanicista, o destaque é para a tecnoestrutura (especialistas e técnicos), que conhecem profundamente as rotinas de trabalho. As pessoas são reunidas em áreas funcionais, por especialidade.

- Na burocracia profissional, a supremacia é do núcleo operacional, constituído pelo pessoal que executa as atividades da empresa.

- Na estrutura divisional, o domínio é da linha hierárquica média, constituída pelos gerentes de vários níveis, divididos em unidades e áreas de produtos e mercados.

- Na *Adhocracia*, sobressaem as funções de apoio e da média gerência. A estrutura é pouco formalizada, todos colaboram e a estrutura é descentralizada.

## A TEORIA DAS ESCOLHAS GERENCIAIS

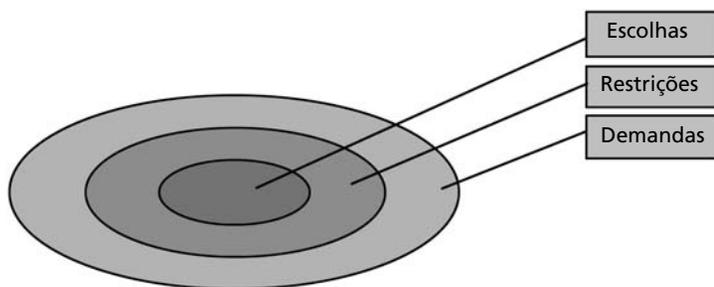
Rosemary Stewart, professora da Universidade de Oxford (Inglaterra) e autora do livro *Choices for the Manager*, de 1982, propôs um modelo de análise dos cargos gerenciais com base em três elementos:

- demandas (exigências): correspondem às tarefas que os ocupantes de qualquer cargo gerencial devem necessariamente desempenhar. Por exemplo, fazer contatos, atingir certo padrão de desempenho, participar de reuniões, realizar algumas tarefas burocráticas;

- restrições: são os fatores externos e internos que restringem o desempenho do gerente, porque lhe impõem limitações. Tais limitações ou restrições são decorrentes da legislação vigente, da escassez de recursos, do tempo escasso;

- escolhas: são as atividades que o gerente pode realizar, embora não seja obrigado a fazê-lo. São as decisões que ele, como gerente, toma. Por exemplo, delegar tarefas, ouvir os subordinados, comunicar-se melhor com eles, buscar o consenso, trocar informações etc.

Stewart representou a inter-relação entre esses elementos com um círculo concêntrico:



**Figura 12.9:** Os fatores condicionantes das escolhas gerenciais.

As decisões gerenciais (escolhas) são influenciadas pelos outros dois elementos: as restrições e as demandas. Ao decidir, a pessoa deve primeiramente identificar e mapear suas restrições e limitações (recursos financeiros, humanos, técnicos, legais, limitações de tempo). Em seguida, atender às exigências e demandas do cargo.

## A TEORIA DOS DESAFIOS GERENCIAIS

Kotter, professor da Universidade de Harvard (EUA), realizou uma extensa pesquisa junto a quinze executivos de sucesso, no período de 1976 a 1981. Com base nos resultados da pesquisa, identificou três desafios gerenciais:

- estabelecimento de uma agenda: consiste na definição de objetivos, escolha de programas e projetos, priorização de ações;
- construção de uma rede de contatos: realização de contatos, construção de uma rede de informantes de apoiadores para seus programas e projetos;
- busca por implementação da agenda: definição dos meios (recursos) para a implementação dos programas, projeções e ações por ele definidas e priorizadas.

Ao identificar falhas no desempenho de muitos gerentes e executivos, ele percebeu suas possíveis causas: falhas no estabelecimento de uma agenda, construção de uma rede de contatos insuficiente, pequena e débil e erros na implementação da agenda, por exemplo: má gestão dos recursos, má distribuição e delegação de tarefas.

Kotter distingue gestão e liderança:

Gestão é um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático. A liderança é o que cria aqueles processos ou que os altera para aproveitar novas oportunidades e que se torna imprescindível num mundo em constantes mudanças. Hoje, as empresas necessitam de liderança.

Assim, Kotter destaca o papel da liderança como agente de mudanças. Para ele, um bom gestor não é necessariamente um líder. E vice-versa, ser um bom líder não significa necessariamente ser um bom gestor.

## CONCLUSÃO

A partir dos anos 1950, os estudos sobre gerência ganharam novo impulso. O principal responsável por esta nova onda gerencial foi Peter Drucker, austríaco de nascimento, que se radicou nos EUA e tornou-se o guru da nova administração empresarial. É o autor mais lido e “badalado” no mundo dos negócios. Seus estudos tornaram a gerência um novo campo de estudos e pesquisas, e, assim, surgiu um marco

decisivo na história do pensamento administrativo – a Administração está dividida em antes e depois de Peter Drucker. Seus primeiros livros, que surgiram no final da década de 1940 e início dos anos 1950, identificaram o novo paradigma de estrutura administrativa (estruturas corporativas, divisionais, matriciais), do desenho organizacional (o surgimento das novas corporações) e da prática gerencial, baseada em resultados, objetivos e com o foco no cliente e no mercado.

Com Drucker, a administração evoluiu para o conceito de *business* (negócio). Seus estudos nesta área foram inovadores e marcantes, especialmente no campo da gestão empreendedora. Também focalizou as características das novas empresas (as empresas baseadas na gestão do conhecimento), a emergência das empresas ponto.com da nova economia e o surgimento das organizações atuantes no Terceiro Setor.

## Atividade Final

Uma grande construtora há quatro meses vem enfrentando problemas no setor de desenvolvimento de projetos, que conta com 18 funcionários. Alguns contratos já foram cancelados e outros estão com a entrega comprometida. Além disso, muitas reclamações de funcionários chegavam à direção. Depois de uma demorada reunião, o presidente requisitou um relatório da atuação da gerência e da situação do setor a ser apresentado em 15 dias, para detectar os problemas e resolvê-los. Depois de algumas entrevistas com o gerente e os funcionários, o diretor examinou o desempenho do setor nos últimos quatro meses.

Resultado das entrevistas:

- O setor não se reúne há três meses e existe insatisfação dos funcionários porque nem todos são informados de mudanças, orientações, metas etc.;
- A empresa reduziu a verba e o gerente resolveu extinguir o lanche da tarde;
- Quatro novos funcionários foram admitidos e ninguém foi escalado para orientá-los;
- Existe uma nítida divisão em três pequenos grupos informais que se antipatizam; a própria disposição física da sala favorece essa divisão: o trabalho se realiza de forma muito individualizada;
- A notícia do deslocamento de parte da equipe (cinco pessoas) para a filial de São Paulo provocou muita ansiedade; o gerente ainda não apresentou a lista dos interessados – os funcionários não foram informados sobre a lista;

Resultados do setor nos quatro meses:

– Projetos: Previsão: seis (6) Concluídos: dois (2)

Com base nas Teorias de Katz e Mintzberg sobre os papéis e as habilidades gerenciais, aponte as falhas que ocorreram na atuação do gerente do setor de desenvolvimento de projetos da construtora.

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Ocorre, como você pôde perceber, falta de habilidade do gerente em várias situações: de processamento das informações (sem reuniões, falta de informações a todos de forma sincrônica), de resolução de conflitos (divisão em grupos antagônicos, rivalidades), de liderança (funcionários novos sem treinamento, adaptação), de alocação de recursos (não foi capaz de encontrar uma alternativa para o lanche), de tomar decisões em condições de ambigüidade e de empreendedor (a omissão na eminência da transferência de funcionários e as possíveis identificações de oportunidades), de introspecção (não foi capaz de fazer uma análise sobre o ambiente e sua atuação). Em um ambiente com tantos problemas de natureza humana – atribuição da gerência – não foi difícil entender por que os resultados do setor foram negativos.*

### RESUMO

James Burnham foi o primeiro a prever o surgimento da elite gerencial como estamento dominante na nova sociedade. Em seu livro *A revolução gerencial*, analisou os gerentes como classe emergente e dominante. É dele o conceito de “sociedade dos gerentes”. Mas foi Peter Drucker o precursor do que podemos denominar “a gerência moderna e contemporânea”. Em seus primeiros estudos, Drucker analisou o perfil do novo gerente da época moderna, o seu ambiente atual, a moderna corporação e suas práticas dominantes. Ao juntar-se a Alfred Sloan e criar um novo desenho organizacional para a General Motors, Peter Drucker tornou-se o precursor

dos novos tipos de estrutura e organização: as estruturas divisionais, multidivisionais, matriciais e as organizações de rede e conectadas. Seu novo enfoque sobre a gestão transformou-a num novo campo de estudo: a gestão como disciplina, ciência e órgão social. Drucker também foi o precursor dos novos estudos sobre empreendedorismo, inovação empresarial e gestão do conhecimento e das organizações do Terceiro Setor. Seus estudos tiveram continuidade por outros teóricos, como Robert Katz (as três habilidades gerenciais), Henry Mintzberg (as oito habilidades gerenciais), Rosemary Stewart (elementos-chave dos cargos gerenciais) e Kotter (desafios gerenciais).

### **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Depois da revolução gerencial druckeriana, você já está preparado para analisar melhor o desempenho da empresa em seu ambiente externo. É o que você verá nas aulas seguintes: as abordagens estruturalista, sistêmica e contingencial da Administração.



# Os estudos sobre cultura e clima organizacional e os novos modelos de DO e APO de mudança organizacional

# AULA 13

## Meta da aula

Analisar o conceito de cultura organizacional e as propostas de mudança organizacional (Desenvolvimento Organizacional e Administração por Objetivos).

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar aspectos comportamentais em um estudo de caso que incidam sobre a aceitação ou não de um funcionário em uma empresa;
- 2 apontar o tipo de gestão adotado em uma organização;
- 3 diferenciar cultura pública de cultura privada.

## Pré-requisito

Antes de iniciar o estudo desta aula, reveja as teorias da escola comportamentalista abordadas na Aula 11.

## OS ESTUDOS PIONEIROS SOBRE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Edgar Schein (1928), psicólogo social cujas pesquisas abordam a influência histórico-cultural intrínseca às organizações, é conhecido como um dos precursores do estudo e análise da cultura organizacional. Para ele, cultura pode ser definida, nesse contexto, como um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como forma de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Pelo fato de perceber esse padrão (esse modelo de comportamento recorrente dentro de uma organização), Schein considera que há uma *cultura* dentro das organizações cuja finalidade é estabelecer “aquilo que é válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (apud CHIAVENATTO, I. 2000. p. 172).

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenatto (*op. cit.*), cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

Já para o consultor de empresas Simon Franco, “a cultura de uma empresa não é algo abstrato. Ela diz respeito a um conjunto concreto de formas de agir, de se expressar, de se comunicar, até mesmo de se vestir. Há códigos implícitos de conduta e de comportamento que são decisivos e constituem a personalidade da empresa”

(“Uma questão de afinidade”, Simon Franco, *Exame*, 26/11/03, p. 150).

### Edgar Schein

Formado em Psicologia Social pela Universidade de Chicago, estudou mais tarde em Stanford. Obteve o título de Doutor em Psicologia Social pela Universidade de Harvard, realizando pesquisas e dedicando-se ao estudo da cultura empresarial, da Psicologia organizacional (sendo um dos seus criadores) e do planejamento das carreiras.



Tais assuntos básicos compartilhados que definem a cultura de um determinado grupo em um ambiente organizacional compreendem pressuposições, crenças, comportamentos, histórias etc. Na prática, funcionam como regras básicas de comportamento dentro de uma organização; em última instância, sua **CULTURA ORGANIZACIONAL**.

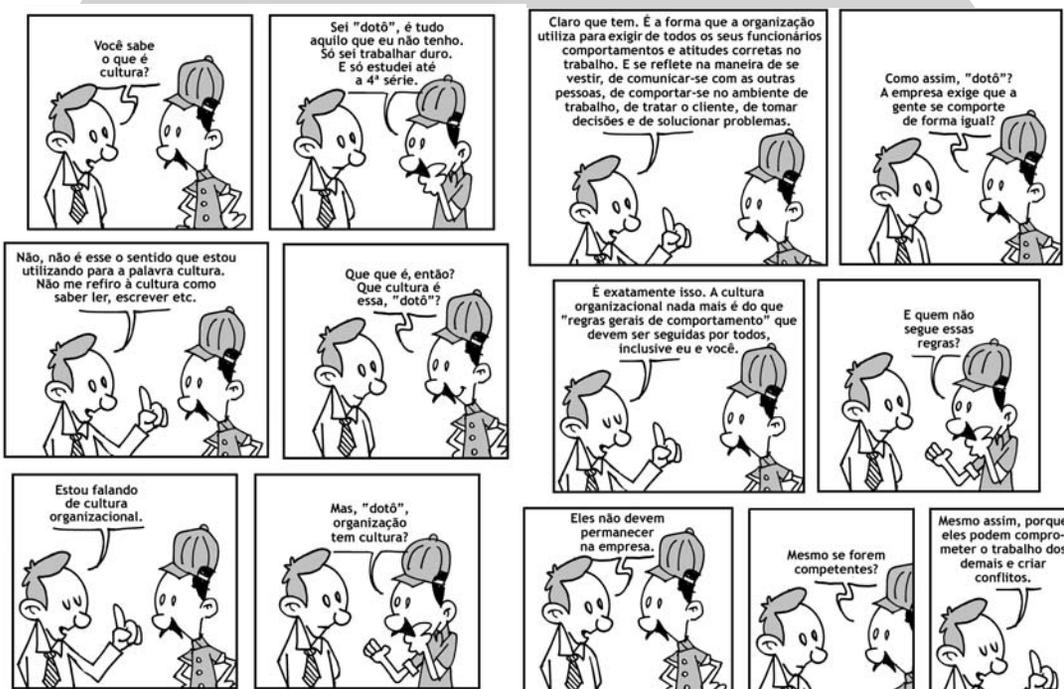
Segundo o pensamento de Schein, toda cultura tem os seguintes níveis de apresentação: *artefatos*, *valores compartilhados* e *pressuposições básicas*.

Os *artefatos* constituem a parte visível da cultura de uma organização, como o modo de vestir das pessoas, os símbolos, as cerimônias, a linguagem etc.

Os *valores compartilhados* representam os valores básicos que norteiam o comportamento das pessoas na organização e que caracterizam o desempenho da organização junto a seus diversos públicos. A ênfase no atendimento, na tecnologia, na inovação, na segurança, na higiene e limpeza, por exemplo, constitui esses valores.

As *pressuposições básicas* são o nível oculto da cultura. É tudo aquilo que fica submerso, implícito e é apenas dedutível a partir da observação atenta do comportamento das pessoas. São as crenças, sentimentos e percepções dominantes na organização – a forma de perceber a realidade.

Será que você já entendeu o conceito de cultura organizacional? Que tal usar algo mais prático, como uma conversa dentro de uma organização? Então, leia o seguinte diálogo:



Kotter e Herkett (*Corporate Culture and Performance*, NY, Free Press, 1992, apud CHIAVENATTO, I., São Paulo: Editora Atlas, 2000, p. 182) realizaram um estudo junto a diversas empresas americanas com o objetivo de identificar tipos distintos de cultura organizacional, bem como o seu papel e seu reflexo no desempenho da empresa.

Os autores chegaram às seguintes conclusões sobre a cultura corporativa:

- tem um significativo impacto sobre o desempenho da organização a longo prazo;
- é um importante fator de sucesso ou insucesso empresarial;
- é sujeita a mudanças e pode contribuir para a melhoria do desempenho da empresa.

Elliot Jacques, em seu livro *Intervention et changement dans l'entreprise* (Intervenção e mudança na empresa), publicado em 1950, foi quem primeiro definiu o termo cultura da empresa: o modo de pensar e agir aprendido e compartilhado, em parte, por todos da empresa.  
(Fonte: [www.antropologia.ubbihp.com.br](http://www.antropologia.ubbihp.com.br))

Esses autores definiram dois níveis da cultura da organização: o nível visível, constituído pelas normas e padrões de comportamento, e o nível invisível, que é constituído pelos valores compartilhados. A partir dessa nivelção, perceberam que os primeiros são mais fáceis de mudar do que os segundos.

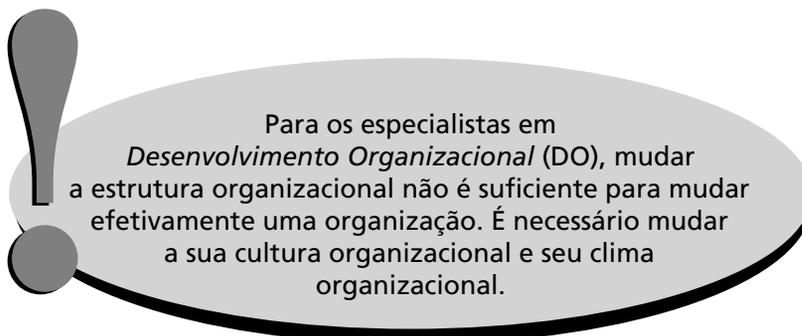
Além disso, Kotter e Herkett definiram dois tipos de culturas organizacionais: as adaptativas e as não-adaptativas. As culturas adaptativas são maleáveis, valorizam a mudança e a inovação. Têm grande ênfase no atendimento aos clientes, investidores e empregados. Nas culturas não-adaptativas prevalece a rigidez, o burocratismo e o conservatismo. Não há estímulo para mudanças, tampouco incentivos à inovação. É o caso das organizações militares e de determinados setores da burocracia governamental.

Os autores identificaram os seguintes padrões de excelência (variáveis) nas empresas estudadas:

- propensão à ação (valorização da ação, do fazer e da implementação);
- proximidade do cliente (orientação para o cliente);

- autonomia e espírito empreendedor (incentivo à mudança e à inovação);
- produtividade através das pessoas (Administração com o foco nas pessoas);
- orientação para valores (sentido de missão e visão claramente definido e difundido);
- focalização no negócio (foco no negócio);
- forma simples, *staff* enxuto (estrutura simples e enxuta);
- propriedades simultaneamente soltas e apertadas (controle rígido dos valores e controles frouxos em ações individuais de mudança e inovação como estímulo à ação).

Nenhuma das empresas pesquisadas, dentre as quais Digital, McDonald's, Procter & Gamble, Johnson & Johnson e 3M, atingiu valor máximo em todos os itens. Entretanto, todas enfatizaram estas variáveis, o que caracteriza uma cultura proativa, inovadora e empreendedora.





### Aprofundando a teoria: outros conceitos de cultura organizacional

No começo desta aula, você foi apresentado à noção de cultura organizacional, quando destacamos sua origem e alguns desdobramentos iniciais dessa noção. Agora, você terá acesso a outras formas de perceber a cultura de uma organização a partir do pensamento de outros autores.

Mintzberg, por exemplo, define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, quando aplicados, provaram funcionar bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

### Henry Mintzberg

Henry Mintzberg é professor dos cursos de mestrado e doutorado em Administração da Universidade McGill, localizada em Montreal, Canadá. Autor de diversos livros sobre gestão, é bastante conhecido por suas severas críticas aos cursos de MBA, alegando que estes procuram ensinar Administração fora do contexto da prática administrativa.

Em sua opinião, a cultura é a mente da organização, sua força vital, a alma do seu corpo físico, suas crenças comuns que se refletem nas tradições, nos hábitos, nas histórias, nos símbolos, nas instalações e nos produtos.

Outro autor, Robert Srouf, afirma que a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Esses saberes, ou essas representações mentais, são ricamente detalhadas por este pensador: “Assumem a forma de princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas e expressões estéticas, tabus, crenças e pré-noções, estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches” (SROUR, 1998, p. 168).

Para Srouf, a cultura organizacional tem por características:

- a. ser aprendida, transmitida, partilhada;
- b. resultar de uma aprendizagem socialmente condicionada;
- c. exprimir a identidade da organização;
- d. ser construída ao longo do tempo;
- e. distinguir diferentes coletividades.

Segundo esse autor, a análise da cultura organizacional pressupõe a identificação e o estudo detalhado de quatro campos de saber:

- saber ideológico (evidências doutrinárias, retóricas);
- saber científico (evidências explicativas);
- saber artístico (expressões estéticas);
- saber técnico (procedimentos, regras).

O **CLIMA ORGANIZACIONAL**, por sua vez, é a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, por meio da experimentação de práticas políticas, estruturas, processos e sistemas e a conseqüente reação a esta percepção. Os itens a serem investigados numa **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL** são os seguintes:

#### CLIMA ORGANIZACIONAL E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

*Clima organizacional* é o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica que cerca o trabalho de todos os funcionários e parceiros. Diz respeito à moral e ao grau de satisfação/insatisfação das pessoas em relação à empresa, à sua administração e às condições de trabalho. A *pesquisa de clima organizacional*, por sua vez, é uma forma de mapear os problemas da empresa com base nas atitudes e percepções dos empregados. É um instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades.

- o trabalho em si (o que as pessoas acham do seu trabalho);
- a integração setorial e interpessoal (grau de cooperação e relacionamento existente entre os funcionários e as unidades da empresa);
- salário (grau de satisfação ou insatisfação em relação aos salários pagos pela empresa);
- estilo gerencial (reação dos funcionários ao comportamento dos gerentes);
- comunicação (como as pessoas vêem o processo de comunicação na empresa);
- desenvolvimento profissional (as oportunidades de treinamento e desenvolvimento, promoções e carreiras);
- imagem da empresa (sentimento das pessoas em relação à empresa);
- processo decisório (grau de centralização ou descentralização das decisões);
- benefícios (grau de satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa);
- condições físicas do trabalho (conforto, instalações);
- trabalho em equipe (grau de participação);
- orientação por resultados (ênfase na busca de metas e objetivos).



### O espírito Rhodia

“Orientação para resultados, iniciativa e pensamento estratégicos são algumas das competências exigidas no atual contexto. Os mais resistentes poderão perder espaço na companhia. Quem não se encaixar no espírito Rhodia está fora.” Com essas palavras, o diretor de RH da Rhodia (empresa do setor químico), Gilberto Nogueira, sintetizou a descrição da cultura organizacional da empresa.

(Fonte: “Como a nova Rhodia está arrumando a casa”, Daniela D’Ambrosio, *Gazeta Mercantil*, 23/11/99, p. C-1.)

Saiba mais sobre o espírito dessa empresa consultando o *site* [www.br.rhodia.com](http://www.br.rhodia.com)

Uma outra forma para definir a cultura de uma empresa é a descrição de suas competências-chave. No caso da Rhodia, por exemplo, é orientação por resultados, iniciativa e pensamento estratégico.

Todos aqueles funcionários, executivos, gerentes, técnicos e demais colaboradores que não praticam tais competências, ou lhes são resistentes, violam a cultura empresarial, não se adaptando. E, assim, correm o risco de perderem seus empregos ou serem preteridos em futuras promoções. O espírito Rhodia, que se baseia nessas competências, sintetiza a cultura empresarial da empresa.

Quer conhecer outro caso? Em 1982, a Johnson & Johnson estava passando por um pesadelo corporativo, quando potes e mais potes de seu produto mais vendável – Tylenol – foram sabotados, resultando em inúmeras mortes. A resposta imediata da corporação foi recolher todos os lotes de Tylenol das prateleiras. Trinta e um milhões de cápsulas foram destruídas, apesar de terem sido testadas e consideradas seguras. Apesar de o custo imediato ter sido significativo, para seguir as crenças da empresa nenhuma outra ação era possível. Escrito pelo presidente da empresa há quase 40 anos, o credo da Johnson & Johnson afirma que o sucesso permanente apenas é possível quando a indústria moderna percebe que: a) o serviço aos clientes vem em primeiro lugar; b) o serviço aos funcionários e à alta direção encontram-se em segundo lugar; c) o serviço aos acionistas vem por último.

O gerenciamento da crise pela Johnson & Johnson, nesse caso, foi baseado em suas crenças. Parece coisa de religião, mas não é. Trata-se de um sinônimo para valores e princípios básicos da empresa e que determinam a sua cultura. São regras básicas de comportamento que norteiam a atitude e o desempenho de todos os funcionários.

# Atividade 1

## Um estudo de caso: dossiê Nicanor



Nicanor Divertido era o que poderíamos denominar "talento de ouro". Inteligente, tinha raciocínio rápido, perspicaz, estudioso, tinha grande visão de negócios e de produtos. Foi recrutado pela empresa de tradição alemã Deutsch, baseada em rígidos valores morais e de conduta de seus funcionários.

Klaus Todocerto, o novo gerente de Planejamento de Carreiras e Desenvolvimento de Talentos, curioso, após ter ouvido muitos elogios a respeito de Nicanor, decidiu consultar a ficha funcional desse empregado.

Algo lhe chamou a atenção: na empresa havia mais de dez anos, e constando de todos os planos de sucessão de seu setor, Nicanor jamais havia sido promovido para um cargo de chefia. Sua progressão dava-se apenas na carreira técnica, passando de *trainee* para analista de negócios júnior, daí para analista de negócios pleno e, finalmente, para sênior.

De posse do dossiê Nicanor, foi conversar com o diretor de RH, Peter Todosério. Após apresentar as qualificações e progressos funcionais do empregado, foi incisivo na pergunta: por que ele nunca fora promovido a algum cargo de chefia?

O diretor foi objetivo em sua resposta: "Ele não tem perfil de diretor ou gerente. É muito informal, despojado, sua conduta é repleta de humor e abusa dos comentários irônicos. Seu comportamento é incompatível com as exigências e características do perfil gerencial de nossa empresa", concluiu.

(Franco, Simon. "Uma questão de afinidade", *Exame*, 26/11/03, p. 150.)

Em sua opinião, quais são os motivos reais da recusa da empresa em promover Nicanor para os postos de chefia e direção?

---



---



---

## Resposta Comentada

*Falta de afinidade cultural. O comportamento de Nicanor era incompatível com os rígidos valores da cultura organizacional da empresa. De tradição alemã, a empresa pregava comportamentos formais, austeros, tratamentos cordiais, porém respeitosos em relação aos chefes e colegas de trabalho.*

*Nicanor era brincalhão, chamava a todos por apelidos e era irônico com os colegas. Nas reuniões, quando convocado, apresentava-se bem à vontade, sem paletó, e contava piadas durante todo o tempo.*

*Seu perfil era de alguém expansivo, muito inteligente, e gostava de contar casos e dar risadas. Seu comportamento era incompatível com a cultura germânica da empresa. O presidente, quando perguntado a respeito do potencial de Nicanor, foi objetivo em suas declarações: "Não dá para confiar nele, é meio moleque."*

*Tal funcionário era um exemplo de talento subaproveitado, por encontrar-se fora do padrão cultural da empresa. Nicanor era mal visto por Todosério.*

*Ele o mantinha na empresa apenas porque reconhecia o seu talento. O dossiê Nicanor estava repleto de anotações do tipo “nenhuma afinidade cultural; não-confiável; imaturo; irresponsável; de comportamento inconstante”.*

## **A TEORIA Z COMO EXEMPLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: VIRANDO OS OLHOS PARA O ORIENTE**

Até agora você teve acesso às teorias que explicam o que vem a ser cultura organizacional. Entretanto, tais informações tomavam como paradigma os costumes ocidentais, assim como os pensadores inseridos nessa cultura. Que tal observarmos o que ocorreu no Oriente? Será que a cultura empresarial era diferente? Sim! Por isso, vamos agora estudar essa mesma noção de cultura dentro de “outra cultura”.

Durante longos anos, o Japão se enclausurou completamente, fechando suas portas para o mundo. Foi a chamada Era Tokugawa, que cobriu o período de 1603 a 1868. Em 1853, os americanos invadiram a baía de Uruga e forçaram o Japão a abrir o seu comércio com outras nações. Esse foi o estopim de um longo período de turbulência que culminou com uma guerra civil interna e diversos confrontos com outros povos em expansão. Os conflitos internos e externos só terminaram com a chamada Revolução Meiji, restaurando o império, unificando e inaugurando o processo de modernização do país.

Os sistemas feudalistas e dos samurais foram extintos, tendo o cuidado de preservar todos os valores da sociedade. A filosofia instituída no Japão foi: “Espírito japonês, tecnologia ocidental.”

O modelo japonês de gestão tornou-se o novo paradigma no começo dos anos 1980, e uma boa maneira de analisar tal modelo de excelência da cultura e da gestão japonesa é o livro *A teoria Z*, de William Ouchi.

### A teoria Z

A revolução industrial japonesa durou cerca de quarenta anos e teve como objetivo a defesa da nação contra o avanço dos colonizadores europeus. A indústria bélica teve um papel fundamental nesse processo de modernização, uma vez que contava com amplo subsídio do governo, favorecendo a formação dos chamados Zaibatsu (grupo unido), inspiração para William Ouchi intitular seu livro *A teoria Z*; “z”, de Zaibatsu, em que as principais empresas eram organizadas em pequenos grupos. Cada grupo era composto por mais ou menos vinte ou trinta grandes empresas, todas aglomeradas em torno de um banco poderoso. Essas grandes empresas representavam cada um dos importantes setores industriais da economia, como empresas de navegação, siderurgia, companhia de seguros, comércio etc. Por outro lado, ao redor de cada uma dessas grandes empresas existia uma série de empresas-satélite que fabricavam submontagens ou prestavam serviços que eram vendidos exclusivamente a um único cliente maior.

É importante observar que essas pequenas empresas não eram consideradas membros do grupo, e por essa razão não desfrutavam da proteção financeira ou outros tipos de proteção oferecidos às grandes empresas. Esse modelo constituía um monopólio bilateral, no qual as empresas-satélite tinham somente um cliente e as grandes empresas somente um fornecedor para cada um de seus insumos. Por isso, a importância da preservação de valores como confiança, sensibilidade, sutileza e outros.



Tom Denham  
(www.administradores.com.br)

Figura 13.1: União de forças.

O Japão conseguiu obter êxito em meio às turbulências sociais e à guerra mundial, tornando-se uma grande potência econômica. O sucesso das empresas japonesas, com o advento e o apogeu das práticas gerenciais com o foco na qualidade, deu origem a diversos estudos comparativos entre as culturas organizacionais praticadas pelas empresas orientais e as ocidentais. As características da cultura organizacional das empresas japonesas são as seguintes:

- emprego estável para as pessoas (foco no emprego vitalício);
- avaliação de desempenho constante e promoção lenta;
- pouca especialização das pessoas (foco no treinamento) e a adoção de uma filosofia de treinamento permanente;
- igualitarismo no tratamento das pessoas;
- ênfase na busca do consenso (nenhuma decisão é tomada sem o consenso do grupo);
- valorização das pessoas (os funcionários como principal ativo da empresa).

A teoria Z é, portanto, um modelo de administração participativa. Vale lembrar que tais características predominaram nas empresas japonesas até o final dos anos 1980, quando teve início uma verdadeira mudança na cultura empresarial japonesa, com o fim do emprego estável e vitalício. As demais características foram mantidas, sendo a participação e o trabalho em equipe os principais elementos da cultura organizacional japonesa.

### **As origens do desenvolvimento organizacional (DO)**

Voltando ao Ocidente: o desenvolvimento organizacional tornou-se uma necessidade de mudança adaptativa para a sobrevivência de diversas empresas no mercado competitivo.

Após as descobertas da pesquisa de Hawthorne (como você já viu na Aula 8), houve grande desenvolvimento das teorias psicossociais aplicadas aos problemas da Administração: teorias sobre motivação, liderança, administração de conflitos, comunicação etc.

Essas teorias geraram um maior aprofundamento dos estudos das atitudes e comportamentos, individuais e grupais, no âmbito das organizações.

Os grupos e equipes de trabalho começaram a ser objeto de estudos e pesquisas. Em 1942, foi criado o National Training Laboratory (NTL), onde tiveram início as primeiras pesquisas de laboratório sobre comportamento e dinâmica de grupo.

O mundo vivenciava um período de grandes transformações sociais, políticas, culturais, demográficas, econômicas e tecnológicas. As empresas tinham diante de si próprias um grande desafio: como promover e gerenciar mudanças? Como se adaptar a esse novo mundo em transformação?

Era necessário integrar indivíduos, grupos, organização e ambiente. Tais elementos deveriam integrar-se num projeto único, porém consensual, de **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**.

## O conceito de mudança

DO é uma proposta de mudança organizacional. Para Bennis (1972), as empresas têm necessidades de mudanças para fazer face aos seguintes problemas:

- de destino, crescimento, identidade e revitalização;
- de satisfação e desenvolvimento humano;
- de eficiência organizacional.

### O DO como objetivo estratégico: o caso da CVRD

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) definiu como um dos seus objetivos estratégicos o desenvolvimento organizacional e humano: "Desenvolver talentos e criar um banco de profissionais prontos para dar sustentação ao processo de crescimento, diversificação e internacionalização da empresa."

Saiba mais visitando o *site* da empresa:  
[www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br)

### DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

É uma estratégia de mudanças que tem como objetivo adaptar pessoas, grupos e organizações às modificações em curso. Com ênfase na mudança de cultura e, conseqüentemente, de atitudes, valores, opiniões, conceitos e comportamentos, o DO era uma estratégia global de mudanças com forte ênfase em ações educacionais.

## OS CONCEITOS DE DO

Diversos autores apresentaram conceitos de DO. Veja estes:

É um esforço de longo prazo, conduzido pelas empresas para melhorar a visão de uma organização em um processo de **EMPODERAMENTO** de aprendizagem e de solução de problemas, realizado através de um gerenciamento de cultura de organizações, colaborativo e contínuo, com ênfase especial na cultura de equipes de trabalho (FRENCH, BELL, 1999);

É um esforço planejado, que engloba toda a organização, administrado pela alta direção, que aumenta a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos processos organizacionais, usando conhecimentos das ciências do comportamento (BECKHARD, 1969);

É o fortalecimento daqueles processos humanos dentro das organizações, que melhoram o funcionamento do sistema orgânico para alcançar os seus objetivos (GORDON LIPPITT, 1969);

### EMPODERAMENTO

Do inglês *empowerment*, é um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sociocultural, político e econômico – que permite a esses sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania.

É uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada” (WARREN BENNIS, 1969).

### O DO na Natura

O desenvolvimento organizacional na Natura é parte do planejamento e desenvolvimento de Recursos Humanos – PDRH, que compreende também o processo de gerenciamento de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção.

## O PROJETO EMPREENDER: UMA ESTRATÉGIA DE DO

O projeto Empreender foi lançado em 2002, numa parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB) e a Federação das Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul.

Seu objetivo é promover o associativismo e o desenvolvimento organizacional das associações empresariais, com ênfase na melhoria dos resultados das micro e pequenas empresas – MPE, através do aprimoramento da capacidade de gestão, da elevação do faturamento, do aumento da rentabilidade, da ampliação do número de funcionários, do mercado e do *mix* de produtos e serviços, da atualização da tecnologia usada, da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, de maior facilidade de acesso ao crédito, da redução do índice de mortalidade das MPE e melhoria da imagem junto à comunidade.

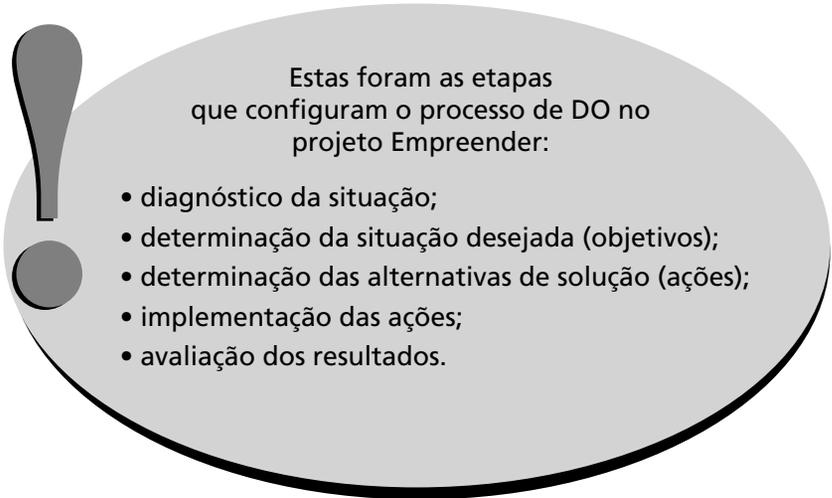
Junto aos empresários, o projeto objetiva promover o autodesenvolvimento, a postura associativa, a consciência de cidadania; para os municípios, promove manutenção e aumento do emprego, elevação da renda e arrecadação de impostos e desenvolvimento de novas lideranças comunitárias; e, finalmente, junto ao Sebrae, o órgão gestor do projeto, leva ao aumento da capacidade de atendimento das MPE e otimização dos recursos utilizados.

O projeto promove o DO em quatro dimensões distintas: o desenvolvimento das MPE, o desenvolvimento dos empresários, o desenvolvimento dos municípios e o desenvolvimento do Sebrae e da CACB.

## Análise do projeto

Definidas suas quatro dimensões de desenvolvimento (MPE, empresários, municípios e Sebrae e CACB), o projeto teve início com um diagnóstico. O processo de diagnóstico identificou os seguintes problemas no âmbito das MPE – os maiores beneficiários das ações do projeto: gestão deficiente, falta de formação do empresário e de seus funcionários, uso de tecnologias defasadas, baixa qualidade dos produtos e serviços ofertados, dificuldades para acessar linhas de crédito etc. Em seguida ao diagnóstico, foram definidos os objetivos.

Posteriormente, foram elaboradas as ações de desenvolvimento: abertura de linhas de crédito, realização de cursos e seminários, melhorias da qualidade dos produtos e serviços, desenvolvimento tecnológico etc. Implementadas tais ações, foram avaliados seus resultados.



Estas foram as etapas que configuram o processo de DO no projeto Empreender:

- diagnóstico da situação;
- determinação da situação desejada (objetivos);
- determinação das alternativas de solução (ações);
- implementação das ações;
- avaliação dos resultados.

### As principais características do DO

- esforço de longo prazo (é um processo de planejamento de mudanças organizacionais que compreende ações de médio e longo prazo);
- foco na cultura e clima organizacionais (objetiva mudar a cultura da organização, influencia positivamente na criação de um clima de satisfação e total engajamento e comprometimento de todos os funcionários e colaboradores na implementação das mudanças nos processos-chave da empresa);
- fortalecimento da a estrutura da equipe de trabalho (utiliza técnicas de dinâmica de grupo e de desenvolvimento de equipes e estreita o relacionamento entre chefes, seus pares e colaboradores);
- centralização no diagnóstico e solução de problemas organizacionais, técnicos e sociais;
- processo de mudança conduzido de baixo para cima, com o apoio total da alta administração da organização;
- utilização dos conhecimentos das ciências do comportamento (Psicologia, Sociologia, Antropologia);
- estímulo à participação de todos no processo de mudanças organizacionais.

### A ÊNFASE NOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: O CASO DA SCANIA

A Scania, fabricante de caminhões, realiza os seguintes programas de desenvolvimento de seus colaboradores:

- programa de aprendizes Senai, cujo objetivo é desenvolver menores de 16 a 18 anos matriculados nos cursos do Senai, através da aprendizagem de habilidades técnicas;
- programa de estagiários, que compreende alunos de curso superior e médio matriculados nos últimos períodos;
- programa de *trainees* que consiste na contratação de recém-formados, os quais se submetem a um programa de treinamento de dois anos na própria empresa;
- programa de treinamento e desenvolvimento de colaboradores, extensivo a todos os funcionários da empresa, com o objetivo de desenvolver suas competências técnicas e interpessoais;

- programa de desenvolvimento de lideranças, focado na formação e desenvolvimento de líderes organizacionais, que inclui diretores, gerentes, chefes e supervisores e seus futuros sucessores.

A estratégia básica de Desenvolvimento Organizacional da Scania consiste na ênfase das atividades de treinamento e desenvolvimento (T&D) de seus recursos humanos, técnicos e gerenciais.



### As técnicas de DO

O modelo de desenvolvimento organizacional baseia-se na utilização de diversas técnicas de dinâmica de grupo e de aprimoramento individual. São técnicas que objetivam administrar conflitos grupais e individuais, promover maior coesão grupal e maior integração entre grupos, pessoas e unidades organizacionais, bem como definir metas e objetivos de trabalho.

As técnicas de DO que caracterizam as intervenções na cultura, clima e processos organizacionais são de diversos tipos, segundo os autores apresentados no quadro a seguir:

AUTORES	TÉCNICAS DE DO
Blake & Mouton (1969)	Matriz do <i>grid</i> gerencial
Warner, Burke e Hortein (1971)	Construção de equipes Administração por conflitos Tecno-estrutural <i>Feedback</i> dos dados Treinamento e desenvolvimento
Warren Bennis (1969)	Intervenção de discrepância Intervenção de teoria Intervenção de procedimento Intervenção de relacionamento Intervenção de experimentação Intervenção de dilema Intervenção de perspectiva Intervenção de estrutura Intervenção de cultura
French e Bell (1969)	Atividades de diagnóstico Atividades de desenvolvimento de equipes Atividades intergrupais Atividades de pesquisa e realimentação Atividades de educação e treinamento Atividades técnico-estruturais Atividades de consultoria de procedimentos Atividades de <i>grid</i> de DO Atividades de Third Party Peace Making Atividades de treino e desenvolvimento Atividades de planejamento de vida e carreira Atividades de planejamento e estabelecimento de objetivos

Tais intervenções são voltadas para indivíduos, grupos, processos de relacionamento, tarefas específicas e processos organizacionais, estrutura e desenho organizacional, cultura e clima organizacional.

Dentre as principais técnicas de DO estão o desenvolvimento de equipes (*team building*), os grupos de confrontação, o espelho organizacional e o laboratório de sensibilidade.

### **A TEORIA DOS SISTEMAS GERENCIAIS: O ESTUDO PIONEIRO DE LIKERT**

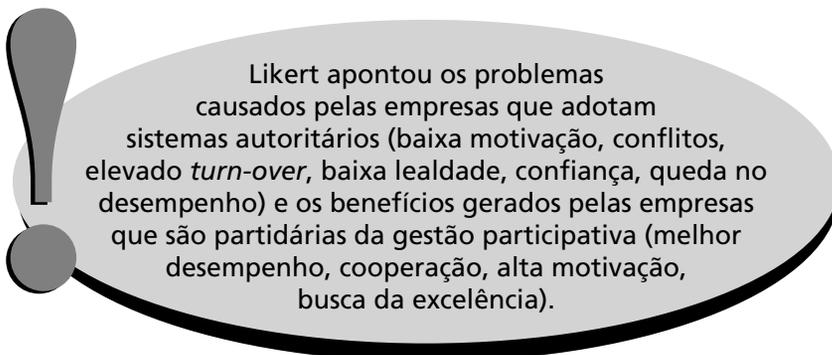
Ao pesquisar diversas empresas, nos Estados Unidos, nos anos 1960, Likert (como você viu na Aula 11) identificou diversos padrões de gestão organizacional, os quais denominou sistemas gerenciais. Em sua análise, definiu alguns padrões de análise, tais como estilos de gestão, formas de controle, grau de centralização/descentralização, processo decisório, processo de comunicação.

Como resultado, construiu a seguinte tipologia de sistemas gerenciais:

- *sistema 1*: autoritário forte e explorador – sistema administrativo autocrático, coercitivo e altamente arbitrário, baseado no medo e na coação. no qual os gerentes controlam tudo, predomina um ambiente de desconfiança, há ênfase em castigos e punições, pouca comunicação (de cima pra baixo), decisões centralizadas;
- *sistema 2*: autoritário benevolente – sistema administrativo forte, autoritário, mas condescendente e menos rígido; pouca comunicação, pouca interação, decisões políticas são tomadas no topo da empresa, sendo descentralizadas apenas as decisões menos importantes;
- *sistema 3*: consultivo – sistema administrativo participativo que utiliza críticas e incentivos; há um certo diálogo com os funcionários, a comunicação é de cima para baixo e de baixo para cima; as decisões estratégicas são centralizadas e as táticas operacionais, descentralizadas; há recompensas e um certo envolvimento e participação dos empregados;
- *sistema 4*: participativo – sistema administrativo onde existe total confiança, participação, a comunicação flui em todos os sentidos, grande envolvimento pessoal e grupal.

Assim, Likert definiu dois modelos distintos de gestão:

- autoritário: subdividido em autoritário forte e explorador (sistema 1) e autoritário benevolente (sistema 2);
- participativo: subdividido em consultivo (sistema 3) e participativo (sistema 4).



## Atividade 2

### Sistema de gestão



Em uma companhia destacada do Exército brasileiro, cem homens atuam na defesa de um trecho de fronteira da Amazônia. O comandante da companhia, capitão Batalha, tinha à sua disposição quatro pelotões de fuzileiros, cada qual comandado por um tenente. Como forma de controle daquele grupo, o capitão dispunha de severos códigos de conduta para fazer valer sua autoridade e para que a missão da companhia fosse cumprida.



Tom Denham  
(www.administradores.com.br)

Figura 13.3: Pelotão militar.

Os tenentes, por sua vez, eram responsáveis por fiscalizar as regras de conduta de seus comandados, punindo severamente os militares que cometiam algum tipo de falta (dormir durante o plantão, faltar ao expediente etc.). Como cada pelotão era integrado por quatro sargentos (comandantes de grupos de seis soldados), os sargentos eram responsabilizados pelas falhas que ocorriam caso o militar faltoso pertencesse ao seu grupo.

Como nenhum sargento queria ser punido (até pelo fato de “manchar” seu currículo para futuras promoções), eles aplicavam com grande rigor as normas de conduta. Desta forma, o capitão tinha certeza de que seus comandados executavam com maestria sua missão. Com base nesse relato, determine o sistema de gestão dessa organização?

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O modelo de gestão adotado era do tipo sistema 1. Altamente autoritário e explorador, o capitão precisava adotar esse modelo de gestão para garantir o bom funcionamento da organização que comandava, e ainda utilizava-se desse modelo para assegurar-se de que haveria uma permanente vigilância de todos em relação à conduta de cada um. Ou seja, todos vigiavam todos para evitar que qualquer elo da cadeia de comando fosse comprometido, evitando futuras punições.*

*De certa forma, esse tipo de gestão é comum em organizações militares, especialmente naquelas de pronto-emprego (atuação efetiva e direta para o cumprimento de determinada missão). Vale notar que o mesmo pode ocorrer em uma empresa! Se substituirmos o capitão por um gerente geral, os tenentes por gerentes de setor e os sargentos por encarregados de produção, teremos os mesmos moldes de sistema de gestão.*

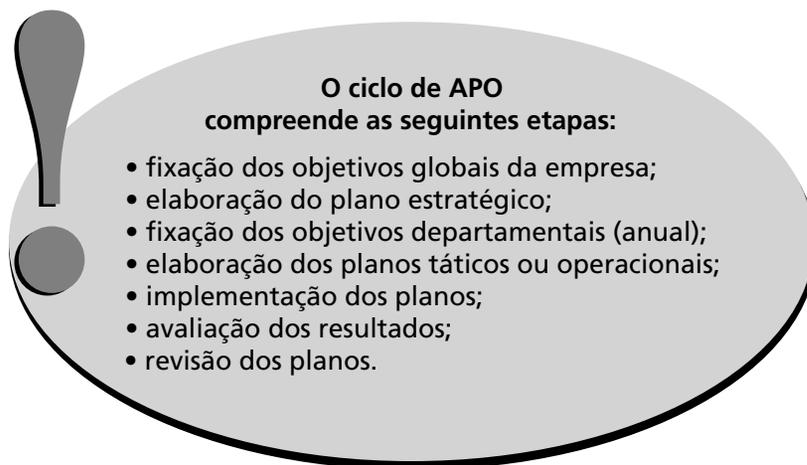
## ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

Surgido na década de 1950, através dos estudos e pesquisas de Peter Drucker e John Humble, o modelo de APO é um método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e da empresa como um todo.

O objetivo era dotar as empresas de um sistema gerencial voltado para a definição, o controle e a avaliação de metas e objetivos em todos os seus setores e níveis de atuação. Esperava-se, com isso, aumentar a eficiência e a eficácia das empresas. Esperava-se também introduzir uma nova cultura organizacional voltada para resultados.

São as seguintes as principais características do modelo APO:

- compreende o estabelecimento de objetivos, envolvendo chefe e subordinados, em todos os níveis de gerência da empresa;
- é centrado na fixação dos objetivos da empresa e das suas diversas áreas funcionais e de negócios.



A importância do modelo de APO baseia-se na sua ênfase em definir objetivos e metas e na implantação da visão substantiva da gerência (centrada em resultados e ênfase nos objetivos).

A definição dos objetivos estratégicos destaca a relevância do planejamento estratégico e dos indicadores de lucratividade e rentabilidade da empresa e do negócio.

As metas operacionais demonstram a importância da integração do plano estratégico com os planos operacionais e, conseqüentemente, a relação entre estratégia empresarial e táticas operacionais.

A fixação de objetivos e metas pelo chefe e seus subordinados consolida a prática de uma cultura participativa de gestão no âmbito das empresas.

E, finalmente, a implantação do modelo de APO institucionalizou a prática de avaliação e controle de resultados, o que significou, na época, uma grande mudança de paradigma de gestão (lembre-se que a administração clássica, do tipo taylorista e fordista, enfatizava o controle de tarefas e processos, e não de resultados).

Veja um exemplo de como administrar com ênfase nos objetivos:

**A conta do desafio do milênio  
(Millenium Challenge Account – MCA)**

O governo dos EUA criou uma agência governamental com o objetivo de conduzir o processo de gestão pública federal voltada para o desenvolvimento dos países pobres. O objetivo da agência é reduzir a pobreza impulsionando de forma significativa a trajetória de crescimento econômico dos países beneficiários.

As principais áreas envolvidas são: o desenvolvimento agrícola, a educação, desenvolvimento do setor privado e empresarial a governança, a saúde, a capacitação nas áreas comercial e de investimentos.

A estratégia a ser utilizada consiste em firmar parcerias entre os EUA e os países beneficiários. Os programas de MCA são implementados por organizações não-governamentais – ONGs e pelo setor privado, além das agências do setor público.

Os objetivos específicos são registrados nos termos do contrato firmado entre a agência e seus parceiros

Fonte: [usinfo.state.gov](http://usinfo.state.gov).

O que você acha do modelo? Talvez você seja contrário à política de Bush, mas quem não é? Atente para o fato de que não estou falando de política, mas de modelo de gestão. O modelo da agência norte-americana MCA é baseado no conceito de Administração Por Objetivos (APO). Observe as áreas envolvidas, os objetivos a serem alcançados, e as estratégias definidas. Além disso, não se fez tanto marketing das ações políticas, como se fez aqui no Brasil, não é verdade?

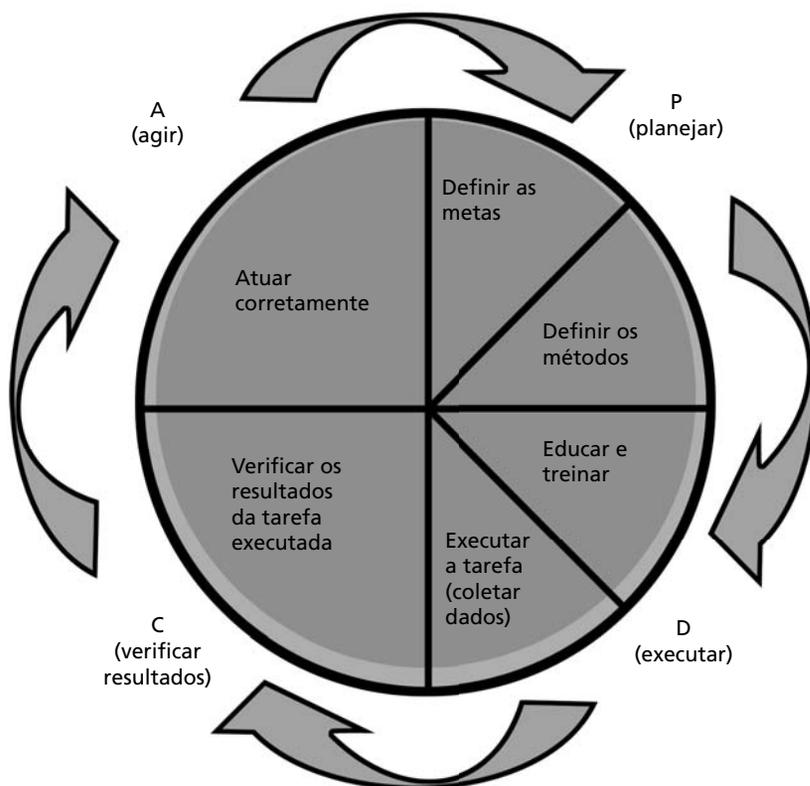
O modelo MCA prevê ainda métodos e procedimentos de avaliação e monitoramento das atividades a serem implementadas e que são objeto dos contratos firmados (por exemplo, prestação de contas, auditoria, dados do orçamento, e demais indicadores de desempenho).

O monitoramento é conduzido por profissionais autônomos e pelos membros do Conselho de Administração do MCA.

## O CICLO PDCA: A ÊNFASE NOS OBJETIVOS DO PROCESSO

Com o advento dos modelos de gerenciamento de processos, surgiu uma nova abordagem de APO: o ciclo PDCA, desenvolvido por Walter A. Stewart, na década de 1920, e aperfeiçoado por **DEMING** em 1950.

Sua sigla é representada pelas suas principais etapas: *plan* (P), *do* (D), *check* (C) e *act* (A), o que podemos traduzir como *planejar*, *executar*, *verificar resultados* e *agir*. A figura a seguir demonstra a seqüência de etapas do modelo PDCA:



Esse é um método de controlar e melhorar processos. Ao introduzir mudanças em processos, produz resultados positivos para a organização. Ele foi muito utilizado pelos programas de melhoria contínua e pelos adeptos das teorias e modelos de gestão da qualidade.

### W. E. DEMING

Principal representante da escola da Qualidade, deu grande contribuição às empresas japonesas, com suas idéias sobre gestão com qualidade. Norte-americano, morou muito tempo no Japão e lá se estabeleceu como professor e consultor de empresas. Em seu livro *Qualidade: a revolução da Administração*, apresentou seus 14 princípios que traduzem sua filosofia e seu modelo de gestão da qualidade.

**Vamos analisar cada uma de suas etapas?**

1º) Planejar (*plan*) - significa traçar um Plano de Ação, que consiste primeiramente na definição de objetivos (por exemplo, reduzir custos, melhorar o desempenho do processo), estabelecer os meios para atingi-los (definição de novos métodos de execução e controle do processo);

2º) Executar o plano (*do*) - compreende as seguintes atividades: treinar os responsáveis pela gestão e implementação do processo, com ênfase nos objetivos e métodos a serem introduzidos, a execução dos novos métodos e a coleta de dados sobre o desempenho do processo;

3º) Verificar resultados (*check*) - consiste em verificar se o novo processo está sendo desenvolvido em consonância com os novos padrões e métodos estabelecidos, comparar os resultados com os objetivos e padrões; sendo discrepante o resultado, verificar o problema, identificando suas causas;

4º) Fazer ações corretivamente (*act*) - significa identificar e implementar as ações corretivas para solucionar o problema e, sendo necessário, mudar os métodos e os itens de controle, bem como os padrões estabelecidos.

## **APO VIA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS**

É a contínua atividade de revisão e melhoria de processos organizacionais. Ao criar novos processos e melhorar os já existentes, o gerenciamento de processos maximiza os objetivos de redução de custos, de redução do ciclo dos projetos, de melhoria do atendimento, de aumento da produtividade, de inovação. Isso tudo de forma focalizada, com ênfase em cada processo individualmente.

Com o apoio das equipes de processo, tal abordagem ganha maior adesão, confiança e credibilidade das pessoas envolvidas.

Ao contrário, o modelo de APO é mais suscetível a boicotes e movimentos de resistência às mudanças. Seu escopo é mais amplo, pois abrange toda a empresa. E sua ênfase é mais no desempenho dos gerentes do que propriamente nos resultados do negócio.

Além disso, a prática de gestão por processos demanda a criação de equipes multifuncionais, com a participação de pessoas de várias áreas da empresa. Na abordagem tradicional de APO, cada área formula seus objetivos, o que facilita a departamentalização, separando as áreas funcionais e dificultando a sua integração.

### O modelo de gerenciamento de processos

Esse modelo compreende as seguintes etapas:

1. definição dos processos a serem objeto de análise pela alta administração da empresa (sobretudo, os processos macro, que correspondem à seqüência de atividades desde a entrada do pedido do cliente até a entrega do produto/serviço);
2. criação de equipes multifuncionais para análise de cada processo escolhido, com a participação de representantes de todas as áreas envolvidas;
3. análise dos processos e sua decomposição em subprocessos (análise do seu desempenho, identificação de problemas, levantamento das causas, definição dos padrões de desempenho, comparação do desempenho atual do processo com o desempenho desejado);
4. definição de cada processo ideal (estabelecimento de métodos, procedimentos, objetivos, recursos, padrões de desempenho, itens de controle);
5. implementação dos processos (treinamento da equipe, execução das ações de melhoria);
6. monitoramento e avaliação (com base nos objetivos e padrões definidos, monitorar as ações e avaliar os resultados; se necessário, fazer as alterações desejadas no processo).

## CONCLUSÃO

Os estudos sobre a cultura e o clima organizacional trouxeram grande impulso às novas teorias e modelos de gestão de pessoas e de administração participativa. Mudança tornou-se a palavra-chave nos novos modelos de gestão. Promover mudanças bem-sucedidas na empresa e nos negócios tornou-se o maior desafio no mundo empresarial.

Os estudos pioneiros de Likert, Beckhard, Bennis, Schein, Lippitt, Richard Blake, Jane Mouton, Blanchard, Reddin e outros trouxeram nova luz na busca de soluções para os problemas sociais das empresas.

Enquanto a abordagem de DO priorizava a introdução de mudanças sociais, culturais, comportamentais e o uso de técnicas, a APO enaltecia o uso de novas técnicas voltadas para a fixação, implementação, monitoramento e avaliação de objetivos e a melhoria do desempenho da empresa e do negócio. O sistema social da empresa passou a ser visto como uma estrutura de equipes funcionais, com características próprias.

Os novos modelos de gestão da qualidade e de gerenciamento de processos revitalizaram o enfoque tradicional de APO. Este ganhou mais

foco (foco na melhoria da qualidade de produtos, serviços, processos) e, portanto, tornou-se menos suscetível a críticas e resistências na empresa.

## Atividade Final

### Diferença de culturas



Analise as informações a seguir:

#### QUADRO 1

##### **A nova cultura da GE: a revolução welchiana**

Jack Welch transformou a General Electric, no período em que presidiu a empresa, de indústria de transformação de pequena margem em empresa de serviços de valor mais elevado. Criou e desenvolveu uma cultura de agilidade, adaptabilidade e de informalidade.

Seu mote para realizar a mudança da cultura empresarial da GE foi a definição e a disseminação de uma visão transformadora. É o que muitos estudiosos do tema definem de “liderança transformadora”.

#### QUADRO 2

O presidente da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo – Findes –, Lucas Izoton Vieira, anunciou uma mudança radical na entidade.

Segundo ele, o seu propósito é “erradicar da entidade o velho ranço do funcionalismo público e partir para uma gestão de compromisso com resultados, típica do setor privado” (Fonte: *Valor*, 26/4/05, p. A-16).

Tal afirmativa representa o propósito de realizar uma profunda mudança na cultura organizacional: de uma cultura baseada no serviço público para uma cultura centrada no setor privado.

Dentre as novas medidas colocadas em prática pelo presidente, as mais importantes são: proibição de contratação de parentes de membros de cargos de direção, de contratação de serviços e produtos de empresas de diretores (a não ser mediante processo licitatório com a participação de no mínimo cinco concorrentes) e redução de pessoal, por critério de competência.

Com base nas informações dos quadros e no seu conhecimento geral, responda: o que, em sua opinião, diferencia ambas as culturas, a pública e a privada?

---



---



---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*A cultura do setor privado se caracteriza pelo foco no cliente, ênfase nos resultados, agilidade dos processos, práticas de gestão flexível. A cultura do serviço público se caracteriza pelo excesso de burocracia, adoção de práticas clientelistas, o predomínio do interesse privado sobre o interesse público, o apego a cargos e posições de chefia, a estabilidade, o corporativismo, o excesso de formalismo.*

### RESUMO

Nas décadas de 1950 e 1960, grandes mudanças sociais, políticas, culturais, tecnológicas e demográficas ocorreram em todo o mundo. Era o período do pós-guerra, tempo de paz e reconstrução.

Objetivando adaptar-se rapidamente a tais mudanças, as empresas deram início à concepção e implementação de novos modelos de gestão de mudanças organizacionais, dos quais são destaque o *Desenvolvimento Organizacional (DO)* e a *Administração Por Objetivos (APO)*.

O primeiro – DO – baseia-se nos conceitos de cultura e clima organizacional e nas técnicas de dinâmica de grupo. Seu objetivo era mudar a cultura organizacional, e, com isso, adequar a empresa à incorporação de novos princípios e valores, bem como fortalecer e promover a integração do seu sistema sociotécnico.

O segundo – APO – é mais centrado no uso de técnicas de gestão, com ênfase na definição, monitoramento e avaliação de objetivos. Seus principais

idealizadores foram Peter Drucker, John Humble e George Odiorne.

O modelo de APO foi aperfeiçoado, posteriormente, com a criação do ciclo PDCA, de gestão da qualidade de processos, e do novo modelo de gerenciamento de processos.

## As teorias sobre liderança: de Weber a Welch

AULA

# 14

### Meta da aula

Analisar as teorias tradicionais e contemporâneas sobre liderança e a evolução das abordagens sobre o tema, desde os estudos de Weber até os princípios definidos por Welch.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  analisar o desempenho de chefes à luz dos conceitos de autoridade formal x liderança e poder x autoridade;
-  estabelecer um estilo de liderança em um caso hipotético;
-  analisar o perfil de gerência em um caso hipotético.

### Pré-requisitos

Para acompanhar esta aula, é importante que você releia a Aula 11, em especial os trechos que se referem às teorias motivacionais.

## INTRODUÇÃO

### OS ESTUDOS WEBERIANOS SOBRE O PODER E A AUTORIDADE

Os primeiros estudos sobre liderança enfatizaram o que denominamos “perfil do líder”, ou seja, os líderes são estudados com base em suas características pessoais, suas motivações, comportamentos e estilos.

Weber, em suas pesquisas sobre dominação, estabeleceu a diferença entre exercício do poder e exercício da autoridade (veja tais conceitos na Aula 9, em *Burocracia*). Em sua análise, Weber diferenciou a autoridade formal da liderança, conforme resumiremos no quadro a seguir:

<b>Autoridade formal</b>	<b>Liderança</b>
Baseia-se em normas	Baseia-se na aceitação pelos outros
Pertence ao cargo e não ao indivíduo	Limitada ao grupo social dentro do qual o líder exerce influência
É permanente, enquanto o cargo existir	É efêmera, enquanto persistir a sintonia entre líder e seguidores

Pois então vamos explicar melhor aquilo que está exposto no quadro. A autoridade formal é inerente ao cargo (pressupõe-se a autoridade em virtude da posição ocupada, como uma chefia de setor, por exemplo); a liderança é fruto de habilidades, interesses e comportamentos exercidos pelo líder e aceitos pelos liderados. Logo, a fonte (origem) de autoridade formal está no cargo, enquanto a fonte de liderança está na aceitação de uma pessoa como líder por parte de seus seguidores.

Com isso, podemos estabelecer que o exercício da autoridade formal é restrito às funções e responsabilidades do cargo, que são fixadas por normas organizacionais. E que o exercício da liderança é amplo, ainda que restrito ao grupo social em que a liderança é exercida, e esse exercício compreende as relações entre o líder e seus seguidores.

Mas, afinal, qual é a importância disso? Tal distinção entre autoridade formal e liderança trouxe nova luz à análise do desempenho dos ocupantes dos cargos de chefia nas organizações. Observou-se que muitos chefes que têm autoridade formal devido ao cargo que ocupam não exercem liderança sobre seus subordinados. E muitos empregados que não são chefes desempenham papéis de líderes por serem muito influentes junto a seus colegas.

Com isso, voltamos às noções de poder e autoridade quando observadas em situações práticas nas quais *autoridade formal* e *liderança* são percebidas como coisas distintas.

Os primeiros estudos sobre relações humanas na empresa estabeleceram as diferenças entre o líder formal (chefes com autoridade formal) e os líderes informais (empregados que não ocupam cargos de chefia mas que influenciam seus colegas). A dicotomia autoridade formal x liderança também aprofundou os estudos sobre poder e autoridade. O próprio Weber estabeleceu esta diferença ao definir ambos assim: "poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que essa pessoa preferisse não fazer; autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal".

O poder está associado ao exercício da autoridade formal e é decorrente do cargo de chefia exercido pela pessoa. São as prerrogativas do cargo que conferem poder ao seu ocupante, e não ele, como pessoa.

A autoridade, por sua vez, tem a ver com liderança, pois depende das habilidades, conhecimentos e experiência do indivíduo. O exercício da autoridade, na concepção weberiana, equivale ao exercício da liderança, que significa "influenciar positivamente as pessoas", fazê-las aceitar de boa vontade suas idéias. E o fazem porque consideram tais idéias boas, melhores e promotoras do seu próprio crescimento e desenvolvimento profissional.

## Atividade 1

### Almas gêmeas



Pablo e Helena eram um casal perfeito, o que poderíamos chamar almas gêmeas. Conheceram-se na universidade, estudaram juntos, assistiam às aulas juntos e, não poderia ser diferente, começaram a trabalhar juntos na mesma empresa.

Ele, mais conservador, detalhista, amante dos números, exímio calculista, foi designado chefe do Setor de Atendimento ao Cliente (SAC). Ela, mais sensível, de comportamento mais irreverente, amigável e sociável, foi para a área de treinamento e desenvolvimento.

Portanto, um casal de chefes, ambos ocupando cargos de gerência numa distribuidora de alimentos, sediada na região oeste da cidade do Rio de Janeiro.

Com menos de seis meses nos cargos, as diferenças começaram a surgir. Pablo tinha um estilo próprio. Fazia poucas reuniões com seus subordinados - apenas uma reunião mensal - nas quais definia metas, avaliava os resultados, cobrava as responsabilidades, identificava erros de desempenho e tudo mais.

Perguntado sobre o seu estilo de gerência pelo seu superior, Isaías, gerente-geral da empresa, ele foi claro: "Dou ordens e quero vê-las cumpridas".

Helena tinha um estilo diferente.

Reunia-se freqüentemente com sua equipe, analisava metas em conjunto, propunha ações, ouvia sugestões e estabelecia um plano de melhorias de desempenho para cada um dos membros da equipe. Diante da mesma pergunta feita pelo gerente-geral, ela falou: "Sou gerente, mas sou líder também. Procuo influenciar meus subordinados, de modo que eles possam ter um desempenho ótimo que nos leve a alcançar nossas metas e promover o seu autocrescimento e desenvolvimento".

Analise o desempenho de ambos à luz dos conceitos de autoridade formal x liderança e poder x autoridade.



Edwin Pijpe  
(sxc.hu\_494522\_49790855)

Figura 14.1: Unidos no amor e na empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Pablo é o típico chefe. Exerce a autoridade formal e seu comportamento diz respeito ao exercício do poder. Gerencia dando ordens, controlando e cobrando resultados.*

*Helena exerce a liderança, embora tenha autoridade formal e poder que lhe são conferidos pelo cargo que ocupa. Seu papel é diferente: influenciar pessoas, motivá-las, fazê-las crescer e se desenvolver, e, com isso, levá-las a atingir as metas da empresa. É o que podemos denominar gerente-líder.*

Em seguida à abordagem weberiana, surgiram os primeiros estudos sobre o comportamento do líder. É a análise dos estilos gerenciais, assim definidos: *autocrático* (autoritário, diretivo, impessoal); *democrático* (participativo, consensual); e *laissez-faire* (no qual o líder abdica do seu papel de liderança e o transfere para o grupo).

Os representantes das escolas de Relações Humanas e Comportamentalista aprofundaram seus estudos sobre liderança e realizaram muitas pesquisas nesta área.

## O COMPORTAMENTO DE LÍDER

No final dos anos 1950 e início dos anos 1960, o comportamento do líder tornou-se objeto de estudo de vários pesquisadores. O objetivo não era apenas identificar os estilos e liderança, mas as suas motivações, estratégias e habilidades.

**ROBERT TANNENBAUM** e **WARREN SCHMIDT** desenvolveram um modelo próprio de liderança, centrado em duas variáveis – o uso da autoridade pelo gerente e a área de liberdade dos subordinados –, o que deu origem a dois estilos básicos:

- a liderança orientada para o chefe; e
- a liderança orientada para os subordinados.

A figura a seguir ilustra tal modelo:

**TANNENBAUM  
E SCHMIDT (1958)**

Através de um gráfico a que chamaram *continuum de padrões de liderança*, apresentaram uma abordagem contingencial da liderança com bastante interesse. Os autores sugeriram um conjunto alargado de comportamentos de liderança que o gestor tem a possibilidade de escolher na relação com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.

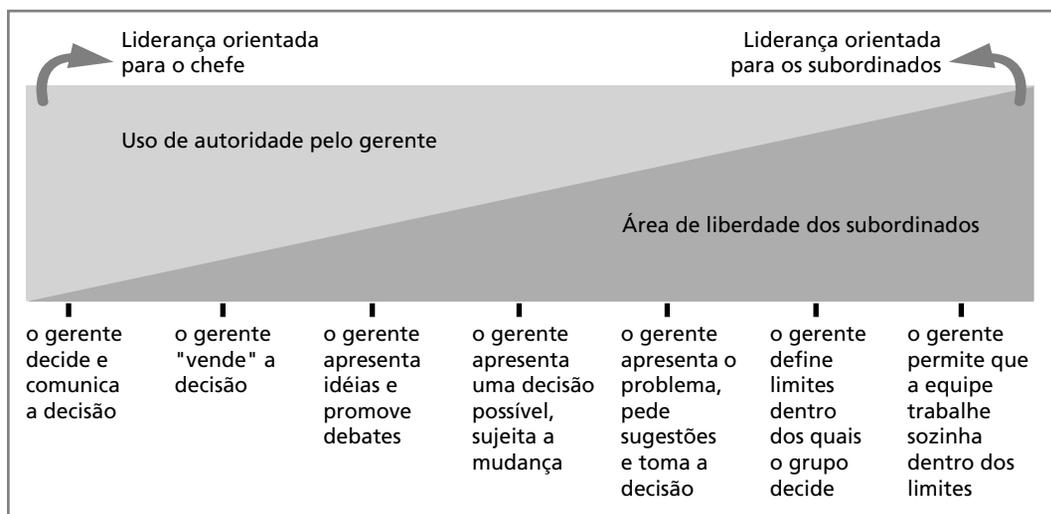


Figura 14.2: O modelo de Tannenbaum e Schmidt.

Esses autores apresentam um amplo espectro de comportamentos de líder. Os comportamentos mais autoritários são aqueles nos quais a liderança é orientada para o chefe, em que o uso da autoridade do gerente é grande.

No 1º estilo, o gerente *decide e comunica a decisão* – há um total uso da autoridade pelo gerente e nenhuma liberdade dos subordinados. O gerente decide sozinho e comunica a decisão.

No 2º estilo, o gerente *vende a decisão* – surge um pequeno espaço de liberdade dos subordinados, que ouvem os motivos da decisão e os argumentos de venda da decisão feitos pelo gerente.

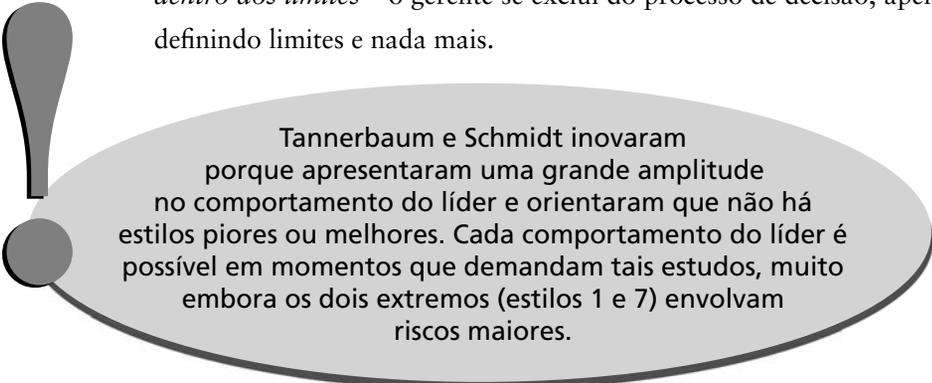
No 3º estilo, o gerente *apresenta idéias e promove debates* – amplia-se a participação dos subordinados (área de liberdade), embora o uso da autoridade pelo gerente seja ainda predominante, pois é ele quem toma a decisão final.

No 4º estilo, o gerente *apresenta uma decisão possível, sujeita a alteração* – os subordinados têm mais liberdade para opinar e até escolher a melhor decisão. Neste caso, são iguais o uso da autoridade pelo gerente e a área de liberdade pelos subordinados.

No 5º estilo, o gerente *apresenta o problema, pede sugestões e toma a decisão* – começa a se inverter a situação. A área de liberdade dos subordinados torna-se maior do que o uso da autoridade pelo gerente. Têm início os estilos de liderança participativa, nos quais o gerente não fala em decisão, inicialmente; apenas apresenta o problema e permite aos subordinados fazerem sugestões, embora a decisão final seja sua, como gerente.

No 6º estilo, o gerente *define limites dentro dos quais o grupo decide* – o gerente permite aos subordinados encontrar a melhor solução. Ele transfere a decisão para a equipe.

No 7º estilo, o gerente *permite que a equipe trabalhe sozinha, dentro dos limites* – o gerente se exclui do processo de decisão, apenas definindo limites e nada mais.



Tannerbaum e Schmidt inovaram porque apresentaram uma grande amplitude no comportamento do líder e orientaram que não há estilos piores ou melhores. Cada comportamento do líder é possível em momentos que demandam tais estudos, muito embora os dois extremos (estilos 1 e 7) envolvam riscos maiores.

### A metáfora dos búfalos e dos gansos

Como você viu, o líder tradicional deseja que as pessoas façam exatamente o que ele diz, pensa e age. Ele é o centro do poder e acha que o seu papel é tornar as pessoas submissas a ele, seus seguidores fiéis.

James A. Belasco e Ralph C. Stayer, em seu livro *O vôo do búfalo*, fazem uso da metáfora dos búfalos e dos gansos para explicar o modelo tradicional de liderança. Vamos a ela?

Os primeiros colonizadores da América descobriram a obediência cega da manada de búfalos a seu líder. Portanto, bastava matar o líder para dizimar com facilidade o restante da manada. Quando o líder dos búfalos fica ausente, nada funciona; seus seguidores ficam desorientados e tornam-se presas fáceis.

Em oposição aos líderes de búfalos (líder tradicional), os autores propõem um novo tipo de liderança: o líder dos gansos.

Os gansos voam em "V"; a liderança muda com frequência, com diferentes gansos revezando-se na dianteira. Todos os gansos são responsáveis por si mesmo à medida que se deslocam. Na hora da descida, abandonam a formação em "V" e descem em ondas.



Thomas Juhasz  
(sxc.hu\_453906\_24459696)

Figura 14.3: Gansos selvagens preparando-se para alçar vôo.

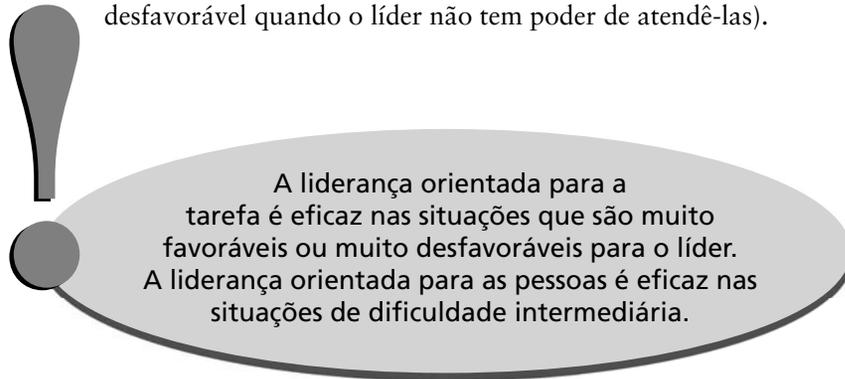
Quais os ensinamentos básicos da linguagem metafórica utilizada por Belasco e Stayer? Como relacioná-los com aspectos de liderança?

Vamos explicar. O líder-búfalo posiciona-se como o único líder do grupo. Exige obediência dos demais, somente ele dá as ordens e torna-os submissos e dependentes. Na liderança do tipo ganso, cada um sabe que direção tomar, os líderes se revezam, o grupo é coeso e adota formações e estruturas diversas.

## AS TEORIAS SITUACIONAIS

A abordagem situacional da liderança é fruto dos estudos de Fred Fiedler, que se baseou em estudos feitos pela Universidade de Illinois (EUA), a partir de 1951. Fiedler desenvolveu um modelo de liderança situacional no qual as situações enfrentadas pelos líderes são avaliadas com base em três características:

- as relações entre o líder e seus seguidores (sendo favorável à situação, quando os seguidores têm sentimentos positivos em relação ao líder; e desfavorável, quando esses sentimentos são negativos);
- o grau de estruturação da tarefa (a situação é favorável para o líder quando as tarefas são bem definidas, com alto grau de organização e certeza; e desfavorável, quando o trabalho não é padronizado, estruturado e as tarefas são imprevisíveis e desorganizadas);
- o poder da posição (a situação é favorável quando o líder tem poder de atender as reivindicações e necessidades dos liderados; e desfavorável quando o líder não tem poder de atendê-las).



Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), ao discutir conceitos de liderança na Ohio State University, em Michigan (EUA), identificaram quatro estilos de liderança aplicáveis em situações diversas. São eles:

- comando (alta ênfase na tarefa e pouca ênfase no relacionamento);
- venda (alta ênfase na tarefa e no relacionamento);
- participação (pouca ênfase na tarefa e alta ênfase no relacionamento);
- delegação (pouca ênfase na tarefa e no relacionamento).

O determinante na escolha eficaz dos estilos de liderança é, segundo os autores, o nível de maturidade, experiência e conhecimento do grupo.

Quando o líder se defronta com um grupo constituído de pessoas com baixo nível de maturidade, experiência e conhecimento, o estilo mais eficaz é o *comando*. Quando as pessoas têm condições e desejam assumir responsabilidades e apresentam alto nível de maturidade, experiência e conhecimento, a situação demanda o estilo do tipo *delegação*.

Quando o líder se defronta com um grupo de pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades e, portanto, alto nível de maturidade, mas pouca experiência ou conhecimento, o estilo mais recomendável é *venda*.

E, finalmente, o estilo *participação* é o mais adequado para as situações nas quais o líder se defronta com pessoas com grande competência e experiência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades devido a sentimentos de insegurança ou motivação (baixo nível de maturidade).

## Atividade 2

### Estilo de liderança



Imagine algumas situações nas quais você deverá determinar o estilo de liderança mais adequado. Veja os casos a seguir:

a. Na condição de professor de faculdade, lecionando uma disciplina de 1º período em um curso de Administração matutino, cuja faixa etária de alunos é de 17 a 20 anos, você tem o desafio de ser o condutor da turma; seu líder, em última instância, posto que há um objetivo a cumprir (aprender) e que você deverá motivar seus comandados. Entretanto, são poucos os alunos que estudam e prestam atenção às aulas. Um deles disse, no 1º dia de aula: “sua aula é muito cedo, não consigo acordar”.

Que estilo de liderança você deve adotar? Justifique:

---



---



---



---

b. E se fosse um curso de pós-graduação em que você fosse o orientador de um grupo de alunos do mestrado? Seria o mesmo tipo de liderança? Note que, em uma pós-graduação, há uma fase inicial com ênfase na preparação para a pesquisa; e outra, final, com ênfase na produção da pesquisa.

---



---



---

### Resposta Comentada

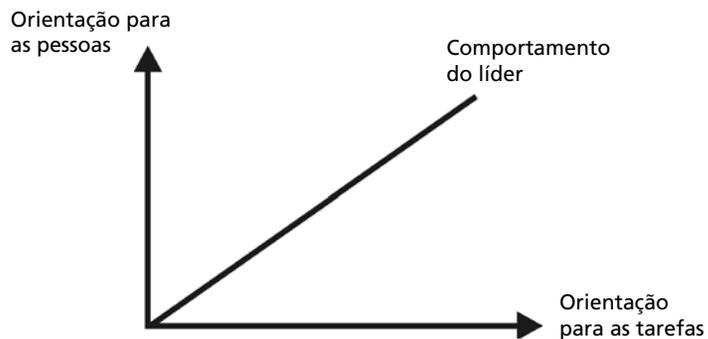
*Diante de uma turma de alunos com baixo nível de maturidade (cujo melhor exemplo é o aluno que não assiste à aula porque não gosta de acordar cedo), nenhuma experiência e conhecimento sobre a matéria, o que fazer senão ser um líder-professor com ênfase no comando? Contudo, não se descuidar em demonstrar competência, sabedoria, conhecimento e, com isso, ganhar a estima, confiança e admiração, até evoluir para o estilo venda.*

*Já no segundo caso, o estilo mais adequado seria a venda, inicialmente, e a delegação, já na fase final do curso.*

## A EFICÁCIA DO LÍDER

A partir de estudos e pesquisas realizados por professores das universidades norte-americanas, em especial Michigan, Ohio e Harvard, surgiu uma nova abordagem na análise da liderança: a visão da liderança bidimensional.

Trata-se do exercício da liderança analisado com base em dois vetores: a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, como demonstra o gráfico a seguir:

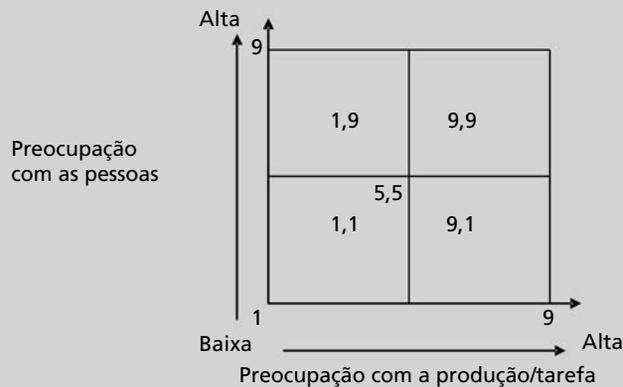


**Figura 14.4:** A liderança bidimensional.

O líder pode ser orientado para a tarefa (ênfase na produção, nas metas, nos resultados do trabalho) ou para as pessoas (ênfase no relacionamento com os subordinados), ou ainda para ambos (líder que motiva os subordinados e também monitora seu desempenho, controla e avalia resultados).

Com base nesses dois vetores do comportamento do líder, uma nova abordagem da liderança emergiu nos estudos de Robert Blake, Jane Mouton e Reddin. O *grid* gerencial utiliza os dois vetores e define cinco estilos de liderança:

- 9,1 (ênfase nas tarefas/produção e nenhuma ênfase nas pessoas);
- 1,9 (ênfase nas pessoas e pouca ênfase nas tarefas/produção);
  - 1,1 (nenhuma ênfase nas tarefas e nas pessoas);
  - 5,5 (é o meio-termo, média ênfase nas tarefas e pessoas);
- 9,9 (identificado como o estilo ideal, grande ênfase nas tarefas e pessoas).



Reddin elabora um modelo tridimensional de estilos de liderança e questiona a existência de um estilo ideal (9,9), como definiram R. Blake e J. Mouton.

Em seu modelo, qualquer desses estilos pode ser eficaz, dependendo da situação existente.

## A TEORIA DE LIDERANÇA DE BENNIS

Para **WARREN BENNIS**, os líderes de hoje são instrutores, microadministradores, exigem mais compromisso do que submissão e são focados no cliente.

Os líderes de outrora eram controladores, feitosores, enfatizavam a disciplina e eram mais focados em si mesmos e nos seus seguidores.

Para Bennis, as ações do verdadeiro líder devem apoiar-se no tripé:

- ambição/*drive* (ou direcionamento);
- conhecimento/especialização; e
- integridade.

### WARREN BENNIS

É professor e consultor de empresas. Atuou no *Michigan Institute of Technology* (MIT) e na Universidade do Sul da Califórnia. Em 1985, criou o *University Leadership Institute*, em Los Angeles (Califórnia, EUA).



Finalmente, Bennis estabelece as diferenças entre chefe e líder:

Chefes	Líderes
Empurram	Puxam
Comandam	Comunicam
São mestres	São maestros
São comandantes	São treinados
São donos da voz mais alta	São donos dos ouvidos mais acurados
Administram	Inovam
São cópias	São originais
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam os sistemas e a estrutura	Inspiram confiança
Perguntam como e quando	Perguntam o quê e por quê
Convivem melhor no <i>status quo</i>	Desafiam, mudam
São bons soldados	São eles mesmos
Obtêm resultados por meio ou apesar das pessoas	Desenvolvem pessoas e grupos
Querem segurança e estabilidade	Querem desafios
São obedientes	São contestadores
São fazedores	São criativos
Vestem a camisa da empresa	Participam dos negócios da empresa
Buscam <i>status</i> de vida	Privilegiam qualidade

Em seu livro mais recente, *Co-líderes: o poder das grandes parcerias*, em co-autoria com David A. Heenan, Bennis desenvolve o conceito de co-líderes, que são os subordinados importantes que ajudam o líder em seu desempenho e as equipes do líder que trabalham para o alcance de um objetivo comum.

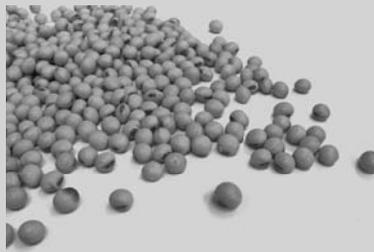
Howard Gardner, com esta frase, evidencia o grande desafio dos líderes políticos, empresariais, culturais e de todos os tipos: mudar a mente das pessoas, persuadindo-as de forma correta: "Poucas metas são tão difíceis de ser alcançadas quanto mudar significativamente um ser humano adulto".

### O desafio de mudar as mentes das pessoas

Howard Gardner, autor da teoria das inteligências múltiplas, analisa o processo de persuasão, fundamental no exercício da liderança (texto adaptado de artigo publicado pela revista *Exame* – [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)).

Em seu livro, *Changing minds*, Gardner enumera sete alavancas que ajudam os líderes a persuadir pessoas:

- razão (apresentação lógica das idéias);
- pesquisa (utilização de informações relevantes na argumentação);
- ressonância (a idéia deve parecer certa para o público);
- redescrições representacionais (termo técnico que significa contar boas histórias);
- recursos e prêmios (apresentação de perspectivas de recompensas);
- acontecimentos do mundo (relato de crises, guerras, catástrofes, para facilitar a mudança de pensamento);
- resistências (capacidade de administrar as resistências das pessoas).



Luiz Baltar  
(sxc.hu\_489803\_36508575)

**Figura 14.5:** O consumidor ainda tem dúvidas em relação à soja transgênica.

Analise uma situação de fracasso de um líder empresarial devido ao seu mau desempenho no campo da persuasão.

Robert Shapiro, ex-presidente da Monsanto, tinha um grande desafio a vencer: transformar a Monsanto numa empresa de biotecnologia.

Seu objetivo era criar uma linha de produtos transgênicos de grande rentabilidade para a sua empresa. Falhou em convencer o público de que os transgênicos eram uma boa idéia.

Foi alvo de uma manifestação em São Francisco (Califórnia, EUA), quando um ativista atirou-lhe um pedaço de torta.

Ao se demitir da empresa, fez um *mea-culpa* ao afirmar:

“Nós provavelmente irritamos mais pessoas do que persuadimos.”

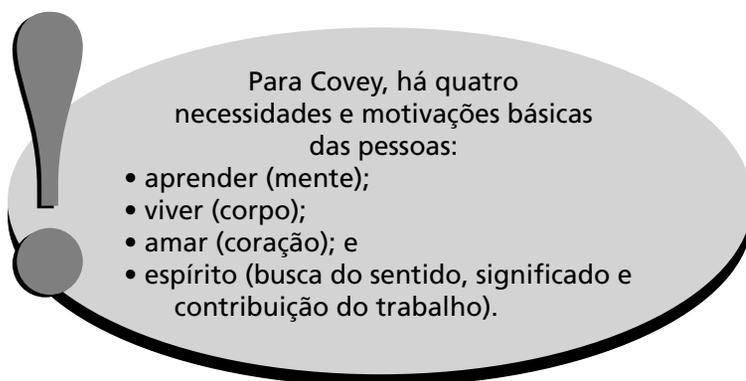
A questão é a seguinte: o que mais poderia ser feito pelo líder da empresa para persuadir o público em geral de que produtos transgênicos eram uma boa idéia?

## O ESTUDO DOS HÁBITOS DAS PESSOAS EFICAZES: UMA ANÁLISE DA OBRA DE COVEY

Stephen Covey, em *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* (2005), definiu o perfil das pessoas eficazes identificando os seus principais hábitos:

- ser proativo;
- ter em mente o objetivo final;
- primeiro o primeiro;
- pensamento ganha-ganha;
- primeiro compreender, depois ser compreendido;
- sinergia;
- promover a renovação.

Em seguida, identificou um oitavo hábito, o qual denominou de voz interior – “encontre sua voz interior e inspire os outros a encontrar a deles”. Seu conceito de voz interior é o seguinte: “Voz é significado pessoal e único. Significado que se revela quando nos deparamos com nossos maiores desafios e que nos coloca à altura deles”.



Segundo o pensamento desse autor, compete ao líder criar condições de trabalho que ajudem as pessoas a satisfazer suas necessidades e motivações básicas:

- fazê-las aprender coisas novas (desenvolvimento da mente);
- ajudá-las a sobreviver (desenvolvimento do corpo);
- promover relacionamentos e relacionar-se bem com elas (desenvolvimento do coração); e
- dar-lhes um significado para o seu trabalho (identificação e desenvolvimento da voz interior).

Ao agir dessa forma, o líder contribui para:

- o aprimoramento do talento das pessoas (dons, habilidades e pontos fortes);
- a satisfação de suas necessidades (mente, corpo, coração e espírito);
- o fomento de sua paixão (energizando-as, motivando-as e inspirando-as); e
- o desenvolvimento de sua consciência (despertando-as e ensinando o que é certo).

### **A ABORDAGEM ESPIRITUALISTA DA LIDERANÇA: O DIÁLOGO DO MONGE COM O EXECUTIVO**

Em seu livro *O monge e o executivo*, James Hunter desenvolve um novo modelo de liderança, baseado nos valores da disciplina, servidão, paciência, confiança e amor. Para tal, o autor estabelece uma diferença entre gerência e liderança:

“Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas” (HUNTER, 2005, p. 25).

Em seguida, apresenta o seu conceito de liderança: “É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (idem).

Segundo seu modelo, a liderança baseia-se no exercício da autoridade, que se constrói sobre serviço, sacrifício (pôr de lado suas vontades e necessidades) e amor (caridade e serviço) e tem início com a vontade de atender as necessidades dos seguidores.

Dentre as qualidades do líder, o autor destaca:

- a paciência (mostrar autocontrole);
- a bondade (dar atenção, apreciação, incentivo);
- a humildade (ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância);
- o respeito (tratar as pessoas como se fossem importantes);
- a abnegação (satisfazer as necessidades dos outros);
- o perdão (desistir de ressentimento quando enganado);
- a honestidade (ser livre de engano); e
- o compromisso (ater-se às suas escolhas).

Dentre as habilidades do líder, o autor cita as seguintes:

- ter empatia (identificação com quem fala);
- ouvir com atenção (silenciar toda a conversação interna enquanto ouve o outro);
- comunicar-se bem, prestar atenção, incentivar, elogiar (desde que seja sincero); e
- ser verdadeiro e transparente com as pessoas.

## A VISÃO DE WELCH: A NOVA ABORDAGEM DA GERÊNCIA E LIDERANÇA

Jack Welch, ex-presidente da General Electric, foi eleito o melhor executivo do século XX pela revista Fortune. Seu mérito foi revitalizar a GE, elevando seus lucros de US\$ 1,6 bilhão para US\$ 12,7 bilhões anuais e multiplicando por 40 o seu valor de mercado.

Para atingir tal objetivo, o atual guru da gestão implantou um novo modelo de negócios na empresa, ao criar onze unidades de negócios, diversificando os produtos e negócios (turbinas para aviões, lâmpadas, equipamentos hospitalares, fogões, sistemas de energia, financeira, seguros e até mesmo a rede de TV NBC). Sua abordagem de liderança é inovadora: “Ser líder é ajudar outras pessoas a crescer e a alcançar o sucesso”.



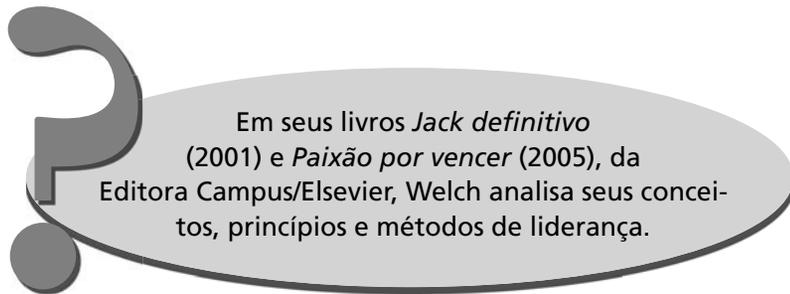
**Figura 14.6:** “Ensinar é a maneira como ganho a vida”.  
(Fonte: *Exame*, 27.4.2005, p. 22.  
<http://www.exame.com.br>)

Welch enfatiza o papel do líder como agente de promoção do crescimento e desenvolvimento profissional das pessoas. É esse o caminho do exercício da liderança em busca da fixação de uma base de autoridade e legitimidade.

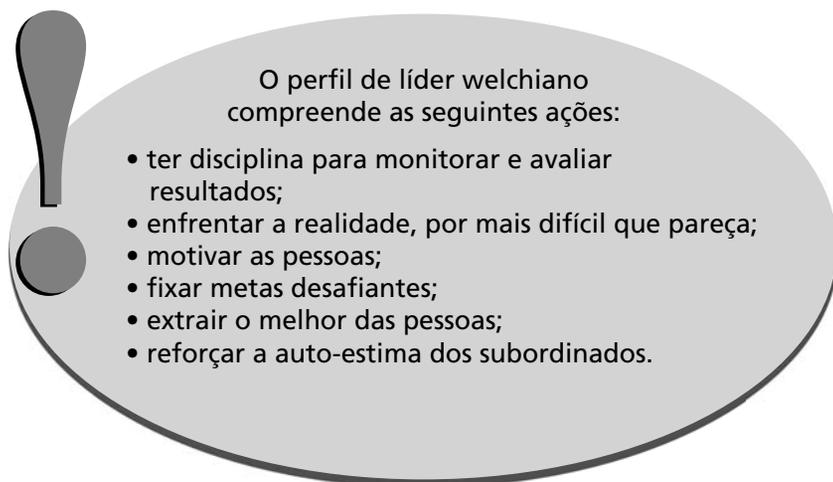
Ao focar seus esforços nas pessoas e nas metas a cumprir, Welch inovou também o conceito de gerência. Ao definir que “gerenciar menos

é gerenciar melhor”, ele destacou a importância da delegação no processo gerencial.

Para ele, o gerente eficaz delega tarefas e responsabilidades para seus subordinados, define metas e deixa-os encontrar os melhores meios de cumpri-las. Procedendo assim, afirma Welch, os subordinados assumem o controle do seu próprio trabalho e da sua carreira, tornando-se eles próprios os seus autogerentes.



É esta a missão do gerente-líder – ajudar as pessoas a ter sucesso, a buscar o sucesso e a usufruir do sucesso, obtido graças a seu esforço, disciplina, competência e doação. Ao gerente compete monitorar e avaliar os resultados, definir os rumos, dar o direcionamento e motivar.



Segundo Welch (2005), o verdadeiro líder busca o sucesso através dos outros: “Antes de se tornar um líder, o sucesso diz respeito exclusivamente

ao seu crescimento pessoal. Quando você vira um, o sucesso passa a depender do crescimento dos outros” (*Exame*, 27.4.2005, p. 26).

Neste aspecto, Welch é incisivo – não se alcança o sucesso sozinho. E o sucesso no trabalho é decorrência do sucesso de cada um no trabalho; portanto, o sucesso individual está associado a crescimento individual e grupal.

Por exemplo, uma empresa que obtém sucesso sem que seus empregados sejam também bem-sucedidos (pessoal e profissionalmente) goza de prestígio momentâneo, pois seu sucesso será passageiro e circunstancial.

A partir desta visão de sucesso empresarial como resultante dos sucessos individuais e coletivos, Welch analisa as principais características de um líder:

- os líderes são incansáveis no aperfeiçoamento da equipe (para tal, compete ao líder cercar-se das melhores pessoas, avaliá-las, promovê-las e apoiá-las, treinando-as, orientando-as, cultivando-as quando necessário e, sobretudo, tornando-as autoconfiantes através da promoção do engajamento, da disciplina e do reconhecimento);

#### **Algumas máximas de Welch**

“Desenvolvimento da equipe deve ser uma tarefa diária, integrada em todos os aspectos do cotidiano”.

“Abuse dos elogios. Quanto mais específicos eles forem, melhor”.

“Aproveite todas as oportunidades para estimular a autoconfiança em quem merece”.

“Se você deseja que as pessoas vivam e respirem a visão, mostre-lhes o dinheiro na forma de salário, bônus ou qualquer forma de reconhecimento significativo”.

“Atenção, você agora é líder. Antes, seu trabalho era você mesmo. A partir do momento em que você se torna um líder, são os outros”.

- os líderes fazem com que todos vivenciem a visão (o líder deve definir as metas, comunicá-las aos subordinados, analisá-las em conjunto, inspirar as pessoas para alcançá-las, mas deve desenvolver um sistema de recompensas associado ao cumprimento das metas e da visão);

- os líderes emitem energia positiva e otimismo (o líder deve ter atitudes positivas, combater o ceticismo e o negativismo, criar e disseminar energia entre seus seguidores, ser corajoso diante das dificuldades);

- os líderes conquistam confiança com transparência (manter os subordinados cientes do desempenho deles, dar-lhes *feedback*, informações sobre o trabalho e o negócio, assumir responsabilidades pelos erros);
- os líderes ousam tomar decisões impopulares (o líder deve agir em momentos difíceis, como, por exemplo, demitir pessoas, cortar despesas, reduzir recursos de projetos, fechar unidades);
- os líderes pressionam sua equipe em busca de ação (compete ao líder instigar o grupo em busca de respostas – provocar debates, questionar, levantar temas, exigir ações);
- os líderes incentivam a tomada de riscos e o aprendizado (o líder deve incentivar a ação de todos, fazê-los correr riscos, tolerar riscos, admitir erros e fomentar o aprendizado de todos);
- os líderes celebram (o sucesso merece ser comemorado, quando as metas são alcançadas o líder festeja com seus subordinados, agradece-lhes o empenho e elogia-os pelo seu desempenho).



Em todos os momentos desta aula, você foi apresentado a diversos conceitos e autores que exploram a idéia de gerenciamento, chefia e liderança. Que tal fazermos um *pot-pourri*?

- “Os gerentes são as pessoas que fazem as coisas certas. Os líderes são as pessoas que fazem certo as coisas” (Warren Bennis).
- “Gerenciar é lidar com coisas, manter a ordem, organizar e controlar. Liderar é algo que tem um jeito anestésico, um sentido de movimento” (Kouser e Posnes).
- “Gerenciar é enfrentar a complexidade. Liderar é enfrentar a mudança” (John Kotter).
- “Os gerentes são os construtores. Os líderes são os arquitetos” (John Mariotti).
- “Os gerentes se preocupam com que as coisas sejam feitas. Os líderes se preocupam com o que as coisas significam para as pessoas” (Abraham Zeleznik).
- “Liderem, não gerenciem” (Jack Welch).

## CONCLUSÃO

O exercício da liderança continua sendo um grande desafio para executivos, gerentes, supervisores e chefes. A certeza de que não existe um único tipo ideal de liderança trouxe mais dúvidas e acirrou os debates entre os estudiosos e praticantes do exercício da liderança na empresa.

Não é apenas no meio empresarial que o fenômeno da liderança vem merecendo nova abordagem. Também no terceiro setor, com a maior atuação social das empresas, a liderança vem sendo objeto de estudos e pesquisas.

### Atividade Final

#### Um duelo de titãs



A Makud, loja de departamentos, líder de mercado na Região dos Lagos (RJ), iniciou a implantação de um novo modelo de identificação e promoção do talento gerencial.

O gerente-geral da rede havia deixado a empresa e o cargo estava vago. De acordo com as informações disponíveis no banco de dados do novo sistema de administração de talentos gerenciais, havia dois candidatos para a vaga: Cláudio, supervisor da área de eletrodomésticos, e João, supervisor da área de vestuário.



Figura 14.7: Loja de departamento.

Ambos atingiam suas metas e apresentavam histórias admiráveis de desempenho na empresa. Cláudio, durante a entrevista, foi objetivo: “Veja o que eu fiz, sou o melhor e os dados e as informações demonstram. Trago resultados para a empresa”.

João foi mais comedido em seu relato: “Não trago números, apenas a certeza de que meus funcionários estão satisfeitos. Gerencio uma equipe de desempenho excelente, motivada, autoconfiante e competente. Os resultados demonstram. Devo a eles o meu sucesso.”

É um duelo de titãs, pensou Ernesto, psicólogo, chefe da equipe de avaliadores-entrevistadores.

Coloque-se na posição dos avaliadores. Qual dos dois você escolheria para ocupar o cargo de gerente-geral? Justifique a sua escolha com base nas noções de *chefe* e *líder*.

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*São duas personalidades distintas. Cláudio, mais arrogante, prepotente, pensa em si próprio e quer sozinho capitalizar o sucesso da sua equipe. Seu objetivo é autopromover-se, quer todo o crédito do sucesso para si próprio. É o dono do espetáculo. Tal postura certamente não é bem vista pelos seus subordinados. Eles escutam ou fingem que escutam suas palavras, obedecem a suas ordens e fazem o seu trabalho porque são responsáveis e precisam do emprego. Mas sabem que não podem contar com seu chefe, ele não os influencia de forma positiva, não os inspira nem os motiva.*

*João é mais altruísta. Credita seu sucesso também ao seu grupo. Sabe que o sucesso não é individual, mas coletivo, como afirmou Welch: "Ao se tornar líder, você não recebe uma coroa, apenas passa a ter a responsabilidade de conseguir o máximo dos outros".*

*Cláudio é mais gerente do que líder. João é tanto gerente quanto líder. Se a empresa quer apenas um gerente, Cláudio é o indicado. Sendo a liderança o traço marcante da cultura da empresa, João seria o escolhido. Afinal, cada empresa tem o gerente que merece...*

Weber foi um dos pioneiros no estudo do exercício do poder e da autoridade. Em seu modelo de organização – a burocracia –, predomina a autoridade formal e o poder, ambos decorrentes da estrutura de cargos definidos na organização burocrática.

Os estudos de Mayo, Follett, Lewin, Bennis, Barnard e outros identificaram as motivações, habilidades, entidades e comportamentos do líder nas empresas.

Os primeiros modelos de liderança privilegiaram o comportamento do líder (Tannenbaum & Schmidt), o seu estilo (Bennis, Likert e outros), as suas motivações (McClelland) e a sua eficácia (R. Blake, J. Mouton, Reddin).

Em seguida, surgiram as teorias situacionais de liderança (Blanchard e Helsey e Fiedler). Dentre as teorias contemporâneas de liderança, o destaque é para os modelos de Stephen Covey, James Hunter e Jack Welch.

### **INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na Aula 15 você vai prosseguir sua viagem pela história do mundo empresarial. Sua próxima parada será a estação da teoria estruturalista. É quando a Administração começa a evoluir para outras formas de organização, além das empresas, e incorpora aos estudos organizacionais um novo método analítico, herdado da Sociologia, da Ciência Política, da Antropologia e da Lingüística.



# A teoria estruturalista aplicada à Administração e os novos modelos de análise organizacional

## AULA 15

### Meta da aula

Analisar os usos e aplicações do método estruturalista no processo de análise das organizações.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 aplicar o modelo de Thompson em um estudo de caso;
- 2 analisar o modelo de regulação existente em um caso brasileiro;
- 3 estabelecer as principais diferenças entre as correntes clássica e das relações humanas frente à teoria estruturalista.

### Pré-requisitos

Antes de iniciar o estudo desta aula, é importante que você tenha claros os conteúdos trabalhados na Aula 9 (Teoria da Burocracia) e na Aula 11 (Teoria das Relações Humanas).

## INTRODUÇÃO

### ESTRUTURALISMO

Corrente de pensamento nas Ciências Humanas que se inspirou no modelo da Lingüística. Nesse modelo, a realidade social é analisada como um conjunto formal de relações.

### LÉVI-STRAUSS

Um dos criadores do estruturalismo e o pioneiro na aplicação do método estruturalista na Antropologia. Estudou as estruturas dos mitos e as estruturas do parentesco em sociedades primitivas. Autor de diversos livros, entre eles *Antropologia estrutural*, em 1962 publicou um dos seus trabalhos mais importantes: *O pensamento selvagem*.

## AS ORIGENS DO ESTRUTURALISMO

O termo **ESTRUTURALISMO** foi utilizado por Ferdinand de Saussure, em 1916, ao estudar a língua como um sistema. Posteriormente, outros estudiosos aplicaram a noção de estrutura (conjunto de relações) para analisar a cultura, a Filosofia, a Matemática e a sociedade.

Durante o período de 1940 a 1950, o estruturalismo ganhou impulso com os trabalhos de **LÉVI-STRAUSS**. Nos anos 1960, surgem novos adeptos do estruturalismo: Roland Barthes e Jacques Derrida (estruturalismo aplicado à Literatura), Jacques Lacan e Jean Piaget (estruturalismo aplicado à Psicologia), Louis Althusser (estruturalismo combinado com o marxismo).

A partir dos anos 1960 até 1980 desenvolveram-se o pós-estruturalismo e o desconstrutivismo.

**Ferdinand de Saussure (1857-1913)** Lingüista suíço cujas elaborações teóricas propiciaram o desenvolvimento da Lingüística como ciência e desencadearam o surgimento do estruturalismo. Ferdinand de Saussure enfatizou uma visão sincrônica da Lingüística em contraste com a visão diacrônica do estudo da Lingüística histórica, a forma como o estudo das línguas era tradicionalmente realizado no século XIX. Com tal visão sincrônica, Saussure procurou entender a estrutura da linguagem como um sistema em funcionamento em um dado ponto do tempo (recorte sincônico).



Figura 15.1: O famoso livro de Saussure.

Para ele, a língua é um sistema composto por signos, os quais se relacionam de maneira negativa e diferencial. Segundo essa teoria, os signos lingüísticos estão em relação entre si no sistema da língua. Entretanto, esta relação é diferencial e negativa, pois um signo só tem o seu valor na medida em que não é um outro signo qualquer: um signo é aquilo que os outros signos não são.

O termo estruturalismo tem origem no *Cours de linguistique générale*, livro editado a partir de aulas ministradas pelo "pai da Lingüística". Nele, a língua é entendida como um sistema no qual cada um dos elementos só pode ser definido pelas relações de equivalência ou de oposição que mantém com os demais elementos. Esse conjunto de relações forma a estrutura.

#### Pressupostos básicos do estruturalismo:

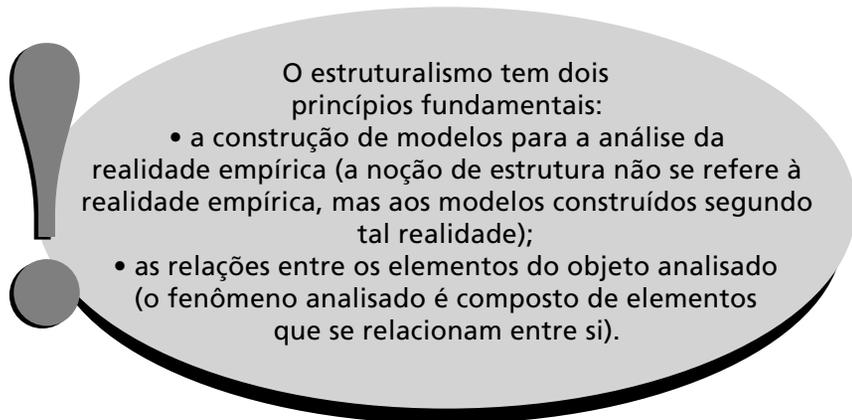
- a estrutura (conjunto de relações) é o determinante na explicação dos objetos;
- os modelos lógicos (modelos abstratos e teóricos utilizados na análise de fatos e fenômenos do mundo real) desenvolvidos pelo método estruturalista objetivam desvendar a forma e a lógica das relações;
- tais modelos contêm estruturas; são, portanto, modelos de objetos (modelos que representam a estrutura e o funcionamento de um sistema econômico, social, biológico etc.). Na Psicologia, por exemplo, temos o modelo freudiano do consciente e do inconsciente;
- para compreender as estruturas, devemos elaborar modelos mentais do que elas poderiam ser;
- para descrever uma estrutura, deve-se começar por imaginar uma rede de relações lógicas entre elementos. Por exemplo, as relações entre uma empresa e seus fornecedores no modelo de gestão da cadeia de suprimentos.

## DECIFRANDO A TEORIA

O método estruturalista compreende o estudo dos objetos por meio da construção de modelos mentais que permitem a identificação e análise das relações entre os elementos que compõem uma estrutura. Os elementos de uma estrutura são identificados com base no arranjo físico dos seus componentes (estruturas concretas e físicas, do tipo máquinas, equipamentos etc.). Nas estruturas teóricas, os elementos são definidos com base na observação direta das atividades realizadas por indivíduos, grupos e organizações (estruturas econômicas, sociais e políticas, como as relações de uma empresa com seus clientes, por exemplo).

Os modelos estruturalistas visam a analisar fenômenos empíricos. Assumem a forma de uma estrutura virtual, porque definem relações potenciais de elementos que nem sempre existem na realidade empírica ou que não são observados empiricamente.

Na Administração, os modelos estruturais contribuíram para analisar internamente as organizações e o seu relacionamento com outras organizações, com governo, mercado e os clientes.



Portanto, a construção de modelos é parte essencial do método estruturalista. O modelo desenvolvido busca identificar os elementos que compõem a estrutura analisada. A estrutura, no entanto, não é visível, pois ela somente existe na percepção e no conhecimento do analista que identifica e mapeia o conjunto de relações.

É neste aspecto que os conceitos de estrutura e sistema se diferenciam. A estrutura é um conjunto de relações. O sistema é um conjunto de entidades inter-relacionadas e interdependentes, operando juntas em um nível determinado de organização.

## O CONCEITO DE ESTRUTURA

Há duas formas de definir estrutura: a primeira é a noção de estrutura como um conjunto de relações ou correlações; a segunda diz respeito ao conjunto de elementos. Veja as condições básicas para o processo de modelagem estrutural:

- é preciso apresentar um caráter de sistema;
- o modelo desenvolvido deve prever as mudanças e seus efeitos sobre cada um dos elementos;
- o modelo deve explicar todos os fatos observados;
- especificar o grupo de transformações ao qual corresponde o modelo.

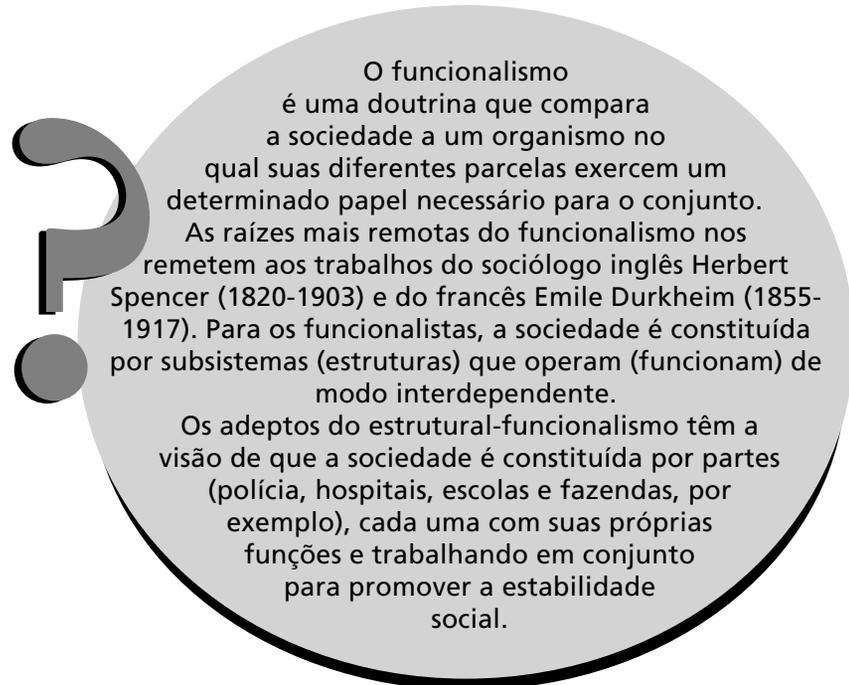
## AS ORIGENS DA TEORIA ESTRUTURALISTA

A teoria estruturalista aplicada à Administração surgiu a partir da necessidade de análise dos novos tipos de organização (sindicatos, escolas, hospitais, empresas) que surgiam à época. Muitas dessas organizações (ou sistemas, neste contexto) apresentavam modelos próprios de estrutura e funcionamento que demandavam novas formas de análise.

Tais sistemas organizacionais sofreram um aumento considerável de porte, tamanho e escopo de atuação. Portanto, era necessário conhecer e avaliar seus estágios de evolução.

Eles passaram a ser vistos como unidades/sistemas sociais complexos que se baseavam nas relações entre diversos elementos: pessoas, grupo, tecnologia, equipamentos, normas e procedimentos, instalações etc.

Era evidente o aumento da complexidade das organizações e do meio onde elas estavam inseridas. Tais mudanças demandavam a aplicação de novos métodos de análise. A Administração encontrou tais métodos nas Ciências Sociais, em especial na Psicologia (Gestalt), na Sociologia e na Antropologia (funcionalismo, estruturalismo e estrutural-funcionalismo).



## O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES: O PRINCIPAL FOCO DO ESTRUTURALISMO

A teoria estruturalista focou o estudo das organizações pelas seguintes razões:

- as organizações constituíam a forma dominante de instituição da sociedade moderna;
- a sociedade moderna era vista como uma sociedade de organizações, pois estas permeiam todos os níveis e atividades da vida moderna;
- além das burocracias (organizações formais), a sociedade moderna presenciava o surgimento de outros tipos de organizações, mais complexas;
- o ser humano começou a ser analisado com base nos diferentes **PAPÉIS** que desempenhava nas diversas organizações das quais participa (por exemplo, alguém que trabalha numa empresa, estuda numa universidade, frequenta um clube, é filiado a um sindicato, é membro da igreja local e de uma associação profissional);

### PAPÉIS

Conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa. O termo "papel social" é baseado na metáfora que entende a sociedade como um grande teatro no qual representamos diversas "personagens" de acordo com o contexto no qual estamos inseridos (pai, filho, empregado, chefe, amigo, inimigo, membro de grupo etc.).

- o desempenho de papéis nas organizações tornou-se um elemento de vital importância para a análise do comportamento humano;
- as organizações modernas começaram a se defrontar com uma multiplicidade de problemas que exigiam novos enfoques de análise.

## A SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES

Robert Prethuis, em seu livro *A sociedade organizacional*, afirmou que a nossa sociedade é um sistema organizacional, pois trabalhamos em organizações, somos educados por elas, nós as utilizamos para divulgar nossas idéias e lutar por nossos direitos. Além disso, somos dominados e subjugados por outras organizações, sobretudo a que mais exerce controle sobre todos nós: o Estado.

Por que há este domínio das organizações na sociedade moderna? Porque a nossa sociedade dá um grande valor à racionalidade, à efetividade e à eficiência, e as organizações são a forma mais racional, eficaz e eficiente de agrupamento social. Também porque as organizações, com seus objetivos, recursos e atividades (base racional), satisfazem as necessidades da sociedade e dos seus cidadãos (eficácia e eficiência).

E, finalmente, porque o número de organizações é tão grande que surge a necessidade de um sistema de organizações de maior amplitude para organizar e supervisionar o funcionamento das demais organizações existentes. São as agências reguladoras, ministérios e secretarias públicas, comissões, federações etc.

## UM NOVO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Os seguidores da escola estruturalista definiram organizações como unidades sociais ou agrupamentos humanos deliberadamente construídos ou reconstruídos para alcançar objetivos específicos.

Para eles, são exemplos de organizações as empresas, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas, os sindicatos, as prisões e as associações. A amplitude do conceito de organização foi uma das maiores contribuições dos estruturalistas. Pela primeira vez na história da Administração, a fábrica e a empresa deixaram de ser as organizações-base, os modelos organizacionais por excelência, para darem lugar a outros tipos de organizações atuantes na sociedade.

As principais características das organizações, segundo a visão estruturalista, são: a divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades; a presença de um ou mais centros de poder que controlam as atividades; e a substituição de pessoal (pessoas podem ser demitidas e substituídas por outras).

## **EM BUSCA DE UMA NOVA TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

Até este momento, você teve uma visão geral da influência estruturalista na teoria administrativa. Como você viu, a aplicação de um conhecimento advindo de outra área do saber (nesse caso, da Lingüística) proporcionou a aplicação de um conceito-chave (o estruturalismo) em outros campos teóricos (como Antropologia, Sociologia etc.). Contudo, independentemente da origem e da corrente científica em questão, a noção de organização aflorou por ser parte da compreensão do que seria sistema e estrutura.

A partir de agora, você verá o estruturalismo aplicado a diversos modelos de vários pensadores, com o objetivo de compreender globalmente a importância da organização – e de sua estrutura – dentro da teoria administrativa.

## **O MODELO DE ETZIONI**

Amitai Etzioni analisou os meios de controle utilizados nas organizações: controle físico (baseado na aplicação de sanções, ameaças físicas e punições; as pessoas se submetem, por medo, a tais controles, que lhes são impostos por força e coação); controle material (aplicação de meios materiais e de recompensas, do tipo aumentos salariais, promoções, *status*, premiações etc.) e controle normativo (baseado em símbolos, crenças, valores e ideologia).

**Etzioni**

Amitai é Ph.D. em

Sociologia pela Universidade da Califórnia, Berkeley (1958). Ele

afirma que nossa sociedade é uma sociedade de organizações, e que a civilização moderna depende delas. Entretanto, o sociólogo aponta que as organizações modernas acabam produzindo mais efeitos indesejáveis do que satisfações para as pessoas e para a sociedade em geral. Em seu livro *Organizações modernas* (1989), o autor assim orienta: "A organização, em vez de converter-se em um servidor obediente da sociedade, volta-se contra ela, tornando-se seu amo."

Para Etzioni, cada tipo de controle gera um tipo de comportamento nos participantes da organização:

- o controle físico gera o comportamento do tipo alienatório (o indivíduo é coagido a trabalhar e participar, embora não o desejasse; o faz por medo de perder o emprego);
- o controle material produz o comportamento do tipo calculista (o indivíduo só trabalha pensando no salário e nas recompensas econômico-financeiras);
- o controle normativo gera o comportamento do tipo moral (o indivíduo aceita os valores da organização, acredita na sua missão e trabalha porque adota a crença e a ideologia da organização).

Defnida a relação entre o exercício do controle e o comportamento assumido pelas pessoas, Etzioni desenvolveu uma tipologia de organizações:

- *organizações coercitivas*, de onde prevalece o controle físico e o comportamento alienatório. É o caso de prisões, campos de concentração, penitenciárias, casas de correção, presídios etc.;
- *organizações utilitárias*, onde predomina o controle material e o comportamento calculista. É o caso das empresas;
- *organizações normativas*, onde existem o controle normativo e o envolvimento mental. É o caso de igrejas, partidos políticos, organizações sociais, movimentos sociais, ONGs, universidades, hospitais etc.



Eylen Cúlcullu  
(www.sxc.hu cód 149570\_3919)

**Figura 15.2:** A prisão é um exemplo de organização coercitiva.

## O MODELO DE BLAU E SCOTT

Blau e Scott, diferentemente, criaram uma tipologia de organizações com base nos seus principais beneficiários: os próprios membros da organização (associações de benefícios mútuos); os proprietários, dirigentes ou acionistas (organizações de interesses comerciais); os clientes (organizações de serviços); e o público em geral (organizações de Estado).

São exemplos de *associações de benefícios mútuos* as associações profissionais, os sindicatos, os consórcios, os fundos mútuos; de *organizações de interesses comerciais*, as empresas privadas, as sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada; de *organizações de serviços*, os hospitais, as universidades, as escolas, as organizações religiosas, as ONGs, as agências sociais; finalmente, as *organizações de Estado*, as agências estatais de educação, saúde, saneamento, segurança, os tribunais, as organizações militares.



Afonso Lima  
(www.sxc.hu cód 521961\_35613754)

**Figura 15.3:** O hospital é um exemplo de organização de serviços.

## O MODELO DE ANÁLISE ESTRUTURAL-FUNCIONAL DE PARSONS

Talcott Parsons (1902-1979) identificou quatro funções essenciais – ou requisitos indispensáveis – para o funcionamento de um sistema social:

- adaptação (ajustamento permanente às demandas do ambiente);
- alcance de objetivos (fixação e implementação de metas);
- integração (processos que asseguram o inter-relacionamento entre as partes do sistema);
- manutenção (transmissão de valores para os novos participantes).

Para esse autor, o aspecto funcional da estrutura de uma organização é o que deveria ser privilegiado para estabelecer uma classificação própria às estruturas organizacionais. Além disso, Parsons definiu as seguintes características de um sistema social: é relativamente aberto, integra um sistema mais amplo e mantém constantes relações com seu ambiente.

## O MODELO DE MINTZBERG

Mintzberg criou uma tipologia de organizações com base em cinco componentes:

- o vértice estratégico (área que dirige a organização, formula estratégias e coordena as relações com o ambiente);
- o centro operacional (área responsável pela produção de bens e serviços);
- a linha hierárquica (a cadeia de comando com seus cargos e níveis);
- a tecnoestrutura (área na qual estão os especialistas que planejam as mudanças);
- o pessoal de apoio (funções logísticas – as áreas de apoio).

Além desses componentes (configurações estruturais), Mintzberg utilizou os seguintes elementos em seu modelo: sistema de tomada de decisão, mecanismo de coordenação e uma série de outros fatores. A partir disso, definiu cinco tipos de organização:

- a *estrutura simples* (supervisão direta, supremacia do vértice estratégico e prática da centralização);

- a *burocracia mecanicista* (padronização dos processos de trabalho, supremacia da tecnoestrutura e prática da descentralização horizontal limitada);
- a *burocracia profissional* (standardização dos resultados, supremacia da linha hierárquica e prática da descentralização horizontal e vertical);
- a *estrutura divisionalizada* (standardização das qualificações, supremacia do centro operacional e prática da descentralização vertical limitada);
- a *adhocracia* (ajustamento mútuo, a supremacia das funções logísticas e prática de uma descentralização seletiva).

## MODELO DE PERROW

O autor Charles Perrow criou uma tipologia de objetivos organizacionais. Propôs que uma organização tivesse cinco níveis de objetivos:

- objetivos da sociedade (voltados para a satisfação das necessidades da sociedade);
- objetivos de produção (voltados para o desempenho técnico da organização);
- objetivos de sistemas (voltados para o desempenho da organização em suas diversas áreas funcionais);
- objetivos de produtos (voltados para os produtos e serviços);
- objetivos derivados (voltados para os diversos usos que a organização faz do seu poder junto a seus membros e demais organizações localizados em seu ambiente externo).

## O MODELO DE THOMPSON

James Thompson, consagrado autor nessa área, analisou as estratégias organizacionais de adaptação ao ambiente externo, tendo como base a formação de sinergias e o alcance de objetivos comuns. Definiu os seguintes modelos de atuação:

- *concorrencial* (quando as organizações concorrentes atuam isoladamente e disputam entre si mercados e clientes);
- *cooperativa* (quando as organizações estabelecem relações cooperativas entre si).

Dentro do modelo de atuação *cooperativa*, o autor ainda o subdivide em três tipos:

- negociação (duas ou mais organizações trocam entre si bens ou serviços);
- co-opção (uma organização participa do processo decisório de outra);
- coalizão (combinação de duas ou mais organizações para a consecução de objetivos comuns).

## Atividade 1

### Aplicando o modelo de Thompson



Leia atentamente o trecho a seguir para entender melhor a atividade proposta neste momento:

A produtora brasileira S Filmes fechou uma parceria com a produtora argentina Flehner Filmes. Os executivos de ambas as empresas já estão planejando a realização conjunta de filmes nos dois países.

Perguntados sobre as razões da parceria, Sérgio Cuevas, da S Filmes, respondeu: “O acordo permitirá que o número de diretores seja ampliado, o que resultará

no aumento de trabalhos e, por conseqüência, na expansão da receita.” O diretor da Flehner Filmes também deu sua opinião: “Queremos compartilhar os recursos e talentos dos dois países.”

(Texto extraído da matéria “Parceria amplia atuação internacional de produtoras”, de Camila Teich, publicado na *Gazeta Mercantil* de 23, 24 e 25.9.2005, p. C-6).

a. De acordo com o modelo de Thompson, qual foi a estratégia utilizada? Justifique, em termos de mercado, a escolha desse modelo pelas produtoras.

---



---



---



---

b. Dentro da estratégia utilizada, qual foi o tipo de atuação?

---



---



---



---

### Resposta Comentada

- a. O modelo utilizado é o de parceria (cooperativo do tipo negociação). O objetivo maior da parceria é a internacionalização das duas produtoras. A presença da empresa argentina no Brasil será maior, o mesmo ocorrendo com a produtora brasileira no mercado argentino. A estratégia de parceria reduz custos, cria sinergias entre empresas e se traduz em maiores vantagens competitivas para as empresas envolvidas. O segundo objetivo é o aumento de escala de produção de filmes e, conseqüentemente, maior faturamento.
- b. O compartilhamento de recursos (sinergia) e talentos de ambos os países pode evoluir para uma sociedade entre as duas empresas (cooperativa do tipo coalizão).

## OS DIFERENTES TIPOS DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

Os estruturalistas inovaram os métodos e modelos de análise organizacional. Estes são de diversos tipos:

- *análise racional da organização* – com ênfase no alcance dos objetivos, na definição da estrutura administrativa e na maximização dos lucros com base na otimização dos recursos;
- *análise sistêmica da organização* – esta é vista como um conjunto de partes interdependentes que contribuem para o bom funcionamento da organização;
- *análise dos níveis organizacionais* – a organização é dividida em três níveis: institucional (alta administração), gerencial (nível intermediário) e técnico (nível operacional), e são identificados problemas e propostas de soluções em tais níveis;
- *análise interorganizacional* – compreende o estudo das relações entre duas ou mais organizações.

## COMO ANALISAR OS OBJETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES?

De que forma os estruturalistas analisam os objetivos das organizações? É diferente da abordagem utilizada pelos adeptos da Administração por Objetivos (APO), que desenvolveram um outro modelo de gestão como você viu na Aula 14.

A visão estruturalista dos objetivos organizacionais faz a seguinte análise:

- a. Os objetivos das organizações são elementos funcionais e orientadores para descrever o estado futuro a ser alcançado por elas. São gerenciais quando se referem à organização como um todo e específicos quando se aplicam às suas funções específicas, por exemplo, salvar vidas, atender ao fiéis, manter a segurança dos presos, atender às necessidades dos clientes, dar assistência a seus associados;
- b. Os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades da organização. São eles que justificam a sua existência;
- c. Os objetivos servem de padrão para medir a eficácia e a eficiência da organização.

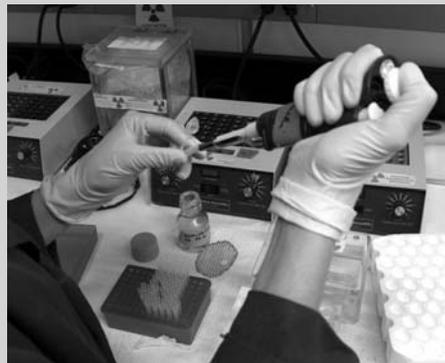
Em seguida, os estruturalistas analisaram o processo de estabelecimento dos objetivos nas organizações. Em suas pesquisas, eles encontraram os seguintes processos:

- o estabelecimento dos objetivos por um órgão formal, com procedimentos formalmente seguidos – por exemplo, votação de acionistas de uma empresa ou dos membros de um clube ou associação ou, ainda, pelos membros de uma assembléia ou conselho;
- o estabelecimento dos objetivos por um pequeno número de administradores;
- o estabelecimento dos objetivos por uma única pessoa, que é a proprietária e que dirige e administra a organização.

Com base no número de objetivos organizacionais, os teóricos da escola estruturalista criaram uma tipologia de organizações:

- organizações que servem a um objetivo específico (organizações de finalidade única);
- organizações que servem a dois ou mais fins (organizações de objetivos múltiplos).

Veja um exemplo: uma faculdade que se dedica apenas ao ensino é uma organização com um único fim. Ao contrário, uma universidade que distribui suas atividades entre os objetivos de pesquisa, ensino e extensão é uma organização de fins múltiplos.



Dain Hubley  
(www.sxc.hu cód 436905\_53390411)

**Figura 15.4:** Um laboratório universitário de Biologia serve para atender aos cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas (Biologia, Medicina, Odontologia etc.), bem como para desenvolver produtos para o público externo (empresas farmacêuticas, por exemplo).

## ANALISANDO AS ORGANIZAÇÕES DE FINS MÚLTIPLOS

Para os estruturalistas, as organizações de fins múltiplos tendem a ser mais eficazes do que as de finalidade única pelas seguintes razões:

- servir a um objetivo favorece o servir a outro objetivo; por exemplo, os professores que pesquisam (objetivo de pesquisa) enriquecem o conteúdo de suas aulas (objetivo de ensino);
- o serviço múltiplo (servir a vários objetivos) garante o alcance da qualidade superior – utilizando o mesmo exemplo anterior, ensinar e pesquisar são uma garantia da qualidade da universidade de fins múltiplos;

- muitas pessoas preferem os serviços múltiplos (alcance de diversos objetivos), pois permitem satisfazer suas diversas necessidades pessoais; no exemplo da universidade, os alunos e professores que freqüentam a universidade de fins múltiplos atendem simultaneamente às suas necessidades de aprendizagem, pesquisa e extensão;
- os fins múltiplos permitem mais espaço para realizar um ajuste cíclico, periódico (por exemplo, ensinar aos alunos, transformá-los mais tarde em bons professores por meio da pesquisa e torná-los cidadãos e empresários por meio de sua participação nas atividades de extensão, por exemplo).

## ANALISANDO AS RELAÇÕES ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

Os estruturalistas definiram diversos modelos de regulação das relações entre as organizações, tendo como base o papel regulador do Estado. O *primeiro modelo* de regulação é o *laissez-faire*, no qual o Estado se abstém de interferir nas relações entre as organizações, só o fazendo em casos excepcionais. É a tradicional concepção liberal do Estado.

O *segundo modelo* é o da atuação do Estado como entidade reguladora, que intervém ativamente nas relações interorganizacionais e as regula.

O *terceiro modelo* é o sistema de planificação indicadora, no qual o Estado define alguns objetivos econômicos e divide as tarefas de regulação com outras organizações.

O *quarto modelo* é o sistema de planejamento totalitário, no qual a maioria das organizações está subordinada ao Estado. As organizações estatais superiores controlam a economia e a sociedade, e acima delas está o partido político único.

Veja como os estruturalistas analisam as relações entre as organizações. Primeiramente, analisam o papel do Estado como ente regulador: qual é o seu grau de regulação? Em quais setores a atividade reguladora é maior?

Em segundo lugar, avaliam como funciona o sistema regulador: há uma organização superior ou existem diversas organizações reguladoras superiores? Há uma estrutura legal?

Em terceiro lugar, fazem a análise das relações entre os órgãos reguladores: existem conflitos? Onde e por que ocorrem tais conflitos? Como estes são administrados?

E, finalmente, em quarto lugar, analisam os arranjos organizacionais e institucionais utilizados pela organização e pelo Estado para coordenar o seu trabalho conjunto, por exemplo, criação de conselhos, comissões, grupos-tarefa: Como se estruturam e funcionam esses arranjos?

## Atividade 2

### O caso dos planos de saúde

O mercado de planos de saúde começou a se desenvolver em nosso país nas décadas de 1940 e 1950, quando as empresas do setor público utilizaram recursos próprios e de seus funcionários para financiar ações de assistência à saúde. Nos anos 1960, surgiram os primeiros convênios médicos entre empresas empregadoras e empresas médicas. Em 1988, a Constituição Federal assegurou o papel do Estado de garantir o acesso dos cidadãos à saúde e foi criado o Sistema Nacional de Saúde. Em 1998, com a Lei 9.656, surgiu o setor de saúde complementar, o primeiro passo para o Estado regular a atuação dos planos privados de assistência à saúde e das empresas privadas gestoras de tais planos. Foram criadas diversas garantias aos usuários.

Em 1999, surgiu a Agência Nacional de Saúde Complementar – ANS –, pela Medida Provisória 2012-2, de 30.12.99, e, posteriormente, pela Lei 9.961/00.

O setor rapidamente cresceu e atingiu a marca de 30 milhões de usuários, 2.200 operadoras e milhares de profissionais, movimentando cerca de R\$ 23 bilhões por ano. O novo sistema passou a ser constituído pelas operadoras, consumidores, prestadores de serviço e gestores do Sistema Único de Saúde – SUS.

A ANS padronizou a contabilidade das empresas operadoras/seguradoras e sistematizou o recebimento de informações econômico-financeiras. Os novos contratos foram adaptados ao disposto na Lei 9.656/98. Em 2003, a ANS instituiu o Programa de Incentivo à Adaptação de Contratos, para facilitar a adaptação dos contratos às novas regras.



Tom Denham  
(www.sxc.hu cód 522868\_80747719)

**Figura 15.5:** O plano de saúde é uma alternativa para obter tratamento médico de qualidade.

Assim, a regulamentação e a regulação das empresas operadoras e seguradoras competem à Agência Nacional de Saúde Complementar (ANS), que legisla, executa, fiscaliza e pune. Dos temas que são mais contemplados pelas ações de regulação da ANS, a questão dos reajustes anuais das mensalidades dos planos é a mais polêmica.

Com base no texto, responda às seguintes perguntas:

a. Qual o modelo de regulação utilizado? *Laissez-faire*, o Estado como entidade reguladora, sistema de planificação indicadora, sistema de planejamento totalitário? Por quê?

---



---



---



---

b. Quais as principais relações entre as organizações do setor que são objeto das ações reguladoras da ANS?

---



---



---



---

## Resposta Comentada

*a. O modelo é do tipo regulação estatal (o Estado como entidade reguladora).*

*A Agência Nacional de Saúde Complementar (ANS) é uma agência estatal que atua como entidade reguladora superior do setor.*

*Dentre as questões que são priorizadas no processo de regulação, destacam-se as seguintes:*

- *cobrança das mensalidades;*
- *cobertura do plano;*
- *limitação de utilização de procedimentos.*

*b. A ANS atua em diversos níveis: o nível de criação de leis, portarias e resoluções (mecanismos reguladores); o nível de execução das medidas legais; o nível de fiscalização das operadoras, seguradoras e prestadores de serviço; o nível da punição (aplicação de multas e demais instrumentos punitivos).*

*O arranjo organizacional e institucional utilizado é a formação de um conselho: o Conselho Nacional de Saúde, que atua como instância superior na mediação de conflitos.*

*As relações que devem ser objeto de análise são dos seguintes tipos: as relações entre os membros da cadeia de agentes públicos e privados de saúde; as relações entre as operadoras e as seguradoras; entre estas e os segurados; até a ANS e o Conselho Nacional de Saúde; entre ambos e os segurados e os demais agentes do setor; entre as operadoras e as seguradoras e os prestadores de serviço.*

*O resultado desta análise permite identificar problemas, soluções e zonas de conflito. É o que podemos denominar análise das relações entre organizações de um setor, no caso o de Saúde e Previdência Complementar.*

## OS PRINCIPAIS DILEMAS DAS ORGANIZAÇÕES

Os estruturalistas vêem a organização como uma unidade social ampla e complexa na qual interagem diversos grupos sociais. Admitindo a existência de tensões inevitáveis entre a administração e os trabalhadores, eles concluíram que os conflitos são inevitáveis. Daí a crítica estruturalista à idéia de que a empresa é uma família feliz, em total harmonia, como afirmavam os adeptos da teoria das relações humanas. Assim, para os estruturalistas, a insatisfação dos trabalhadores é um sintoma do conflito real de interesses existente nas organizações.

Os teóricos estruturalistas reconhecem o principal dilema das organizações: as tensões inevitáveis que podem reduzir-se – mas não são passíveis de eliminação – entre os seguintes aspectos:

as necessidades organizacionais ↔ as necessidades pessoais  
 racionalidade ↔ não-racionalidade  
 disciplina ↔ autonomia  
 relações formais ↔ relações informais  
 administração ↔ trabalhadores  
 hierarquias ↔ divisões

A administração prioriza a satisfação das necessidades organizacionais, exige disciplina, prega o respeito à hierarquia, cultiva as relações formais e adota procedimentos e regras nacionais. Os trabalhadores, ao contrário, priorizam suas necessidades pessoais, desejam mais autonomia, cultivam suas relações informais com suas ações não-rationais e querem subverter a hierarquia vigente.

Para os estruturalistas, a principal fonte dos conflitos organizacionais é o próprio trabalho. Etzioni afirma que existem diversas maneiras de tornar o trabalho mais agradável, porém, torná-lo satisfatório é algo impossível.

Marx definiu claramente o motivo da alienação do trabalhador, fruto da sua insatisfação com o trabalho: “Ele não possui nem os meios de produção nem o produto do seu trabalho; o trabalho fragmentado da produção tornou o trabalho repetido, monótono e sem espaço para a criatividade e auto-expressão.”

Para os estruturalistas, o conflito é inevitável, e eles destacaram as diversas funções sociais importantes do conflito.

### Outra visão para a questão dos conflitos

Os adeptos da teoria das relações humanas consideravam o conflito algo indesejável. Para eles, o conflito produz genuínas diferenças de interesses e crenças na organização, tornando o ambiente de trabalho mais diverso e, portanto, mais rico em opiniões, visões e contribuições. Em sua opinião, o conflito também identifica problemas, gera mudanças na organização.

**Análise ideológica:  
a crítica da manipulação participativa**

Os estruturalistas fizeram uma crítica contundente sobre a ideologia das relações humanas. Em sua opinião, as reuniões de grupo preconizadas pelos adeptos das relações humanas eram utilizadas como instrumento de manipulação dos trabalhadores. As reuniões de grupo faziam crer aos trabalhadores que eles participavam do processo decisório, criando neles uma ilusão de participação e influência.

O objetivo de tal prática era ajudar a alta administração a se comunicar melhor com os trabalhadores e a controlá-los de forma mais eficaz.

Na maioria das vezes, segundo os estruturalistas, as discussões democráticas propunham uma fórmula de consenso para as decisões, quando na realidade estas já haviam sido tomadas. O propósito real de tais iniciativas não era, portanto, colher subsídios para a tomada de decisões, mas induzir os trabalhadores a aceitá-las.

Assim, criava-se um falso sentido de participação e autonomia entre os trabalhadores, a fim de cooptá-los e fazê-los trabalhar para atender aos interesses da empresa.

**A ANÁLISE DA AMPLITUDE DE CONTROLE DAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações utilizam normas (regras próprias de funcionamento) como meios de controle da atuação de seus membros e parceiros. Elas, no entanto, diferenciam-se quanto à penetração de tais normas e à amplitude do seu sistema de controle. Algumas organizações exercem uma grande amplitude de controle. Outras, ao contrário, têm uma amplitude de controle limitada.

Observe, no quadro a seguir, as características de ambas as formas de organização:

<b>Organizações de penetração limitada</b>	<b>Organizações de penetração ampla</b>
Controlam apenas algumas atividades internas.	Controlam as atividades internas e externas de seus participantes.
Estabelecem normas para atividades realizadas dentro da organização.	Estabelecem normas para atividades realizadas dentro e fora da organização.
Excesso de controle sobre o desempenho interno do indivíduo na organização.	Excesso de controle normativo sobre a conduta exterior.

São exemplos de organizações de penetração limitada as empresas, os hospitais e as prisões, que controlam seus participantes enquanto eles estão em seu interior, trabalhando e exercendo suas funções.

As igrejas, no entanto, são exemplos de organizações de penetração ampla, pois impõem normas, crenças e valores que devem ser seguidos pelos fiéis quando estão no interior da igreja e, principalmente, em suas atividades diárias fora da igreja, isto é, em suas vidas social e privada.

Os estruturalistas formularam o conceito de amplitude da organização – corresponde ao número de atividades desenvolvidas conjuntamente pelos membros de uma organização. Por exemplo, em organizações de baixa amplitude, os participantes compartilham, poucas atividades. É o caso das empresas modernas, nas quais as pessoas compartilham as atividades de trabalho e são poucos aqueles que desenvolvem conjuntamente atividades sociais fora do ambiente de trabalho.

Nas organizações de alta amplitude, os participantes compartilham diversas atividades, como, por exemplo, as igrejas católicas e evangélicas, nas quais os fiéis assistem a missas e cultos, participam de eventos, prestam serviços voluntários e contribuem financeiramente para o sustento da instituição.

Os estruturalistas também citam os sindicatos como organizações de alta amplitude, pois, segundo eles, estes realizam atividades de negociação, sociais e culturais, reunindo seus membros.

As organizações com a máxima amplitude são denominadas organizações totais. O melhor exemplo são os conventos, onde todos os aspectos da vida se desenvolvem num mesmo lugar (atividades religiosas, sociais, administrativas, de lazer e entretenimento, refeições, limpeza e manutenção etc.) e todas as pessoas participam.



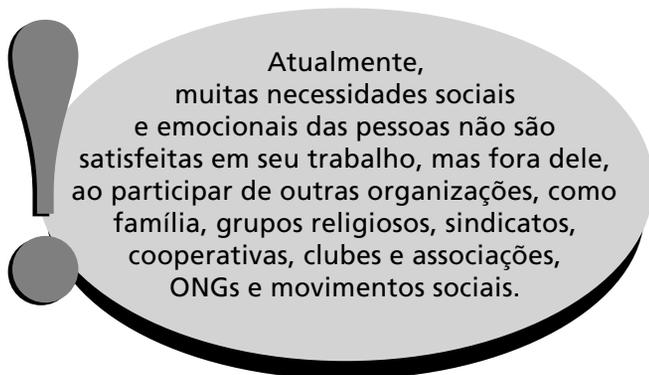
Figura 15.6: Convento, uma organização total.

O sociólogo Erving Goffman define assim as características dessas organizações: "Em primeiro lugar, todos os aspectos da vida se desenvolvem no mesmo lugar e sob a mesma autoridade única. Em segundo lugar, cada fase da atividade diária dos membros se realiza na companhia de grande parte dos demais membros, tratados igualmente, aos quais é exigido realizar as mesmas coisas. Em terceiro lugar, todas as fases da atividade diária são programadas em seus mínimos detalhes, com tempos previstos e numa seqüência planejada pela administração superior."

## A SÍNTESE ESTRUTURALISTA

Os adeptos da teoria estruturalista não pouparam críticas à teoria das relações humanas. A primeira delas refere-se à grande ênfase dos adeptos daquela teoria às relações e grupos informais. Com isso, negligenciaram o peso das relações formais e, sobretudo, as relações destas com as informais. Pesquisas posteriores, realizadas por estruturalistas, comprovaram que nem todos (ou até bem poucos) os operários pertenciam a grupos informais. Ao contrário do que pensavam os teóricos das relações humanas, os grupos informais não eram tão comuns (como imaginavam) no âmbito das organizações.

Outro aspecto muito criticado pelos estruturalistas foi a visão de atomização da sociedade, defendida por Mayo e seus seguidores, que preconizavam a desintegração dos grupos sociais (em especial, a família e os grupos religiosos) e difundiram a visão da fábrica como “provedora da segurança emocional para o indivíduo atomizado”.



Uma outra crítica estruturalista refere-se ao enfoque limitado e restrito da teoria das relações humanas, que analisava a organização apenas como sistema social, com ênfase nos grupos e relações informais. As relações com o ambiente externo (contatos com clientes, fornecedores e parceiros, interações entre organizações e estruturas superiores de poder etc.) foram negligenciadas pelos teóricos das relações humanas.

Os estruturalistas também criticaram a visão parcial dos adeptos da teoria clássica e de relações humanas quanto à motivação no trabalho. Ambos enfatizaram apenas determinados tipos de estímulos – os econômicos (teoria clássica) – e os sociais e psicológicos (teoria das relações humanas). Para os estruturalistas, ambos os estímulos são importantes.

Assim, é possível afirmar que a teoria estruturalista foi uma síntese das teorias clássica e de relações humanas. De suas críticas a tais teorias surgiu um novo enfoque no estudo das organizações – mais amplo, realista e integrador.

## CONCLUSÃO

A perspectiva estruturalista das organizações inclui diversos elementos em seu processo de análise: os elementos formais e informais da organização e suas relações; a atuação dos grupos informais dentro e fora das organizações; as recompensas materiais, sociais e psicológicas e os efeitos de umas sobre as outras; as interações entre as organizações e seu ambiente externo; as relações entre as organizações, entre estas e o governo, e essas e seus parceiros.

Assim, fruto da perspectiva mais ampla dos estruturalistas, a Administração ganhou maior escopo e amplitude de análise, bem como maior interdependência com as demais ciências sociais (Sociologia, Antropologia, Ciência Política), pois, vista como uma sociedade de organizações, a comunidade tornou-se objeto prioritário de análise dos administradores, e o ser humano tornou-se ente multiorganizacional, que desempenha papéis em diferentes organizações.

## Atividade Final

### Comparação entre correntes teóricas



Muitos autores consideram que a teoria estruturalista foi um avanço no estudo e na análise das organizações. Utilize as idéias a seguir para estabelecer um quadro comparativo entre as teorias clássica e de relações humanas frente à abordagem estruturalista:

- a. Ênfase nos aspectos internos;
- b. Visão parcial dos estímulos motivacionais;
- c. Ênfase nos aspectos externos;
- d. Visão realista das organizações;

- e. Visão integradora dos estímulos motivacionais;
- f. Definição de um campo estreito de análise organizacional;
- g. Visão idealista da fábrica;
- h. Maior amplitude do campo de análise organizacional.

Teoria clássica e de relações humanas	Teoria estruturalista

### Resposta Comentada

*Os clássicos e os adeptos das relações humanas analisaram, respectivamente, a fábrica como um sistema técnico (organização formal) e social (organização informal).*

*Os estruturalistas analisaram não somente a fábrica, mas diversas organizações sob um enfoque sociotécnico (organização formal e informal).*

*Aquelas escolas enfatizaram os estímulos econômicos (teoria clássica) e os sociais e psicológicos (teoria das relações humanas). Os estruturalistas utilizaram, em sua análise, todos os estímulos (econômicos, sociais e psicológicos).*

*Os seguidores de Taylor, Fayol e Ford, por um lado, e de Mayo, por outro lado, tinham uma visão idealista da fábrica e a viam como centro da sociedade industrial.*

*Na escola estruturalista, a fábrica deixou de ser idealizada e passou a ser vista como apenas um dos centros de gravidade desta nova sociedade, juntamente com outros tipos de organização.*

*Entre os clássicos e os adeptos das relações humanas, a análise organizacional limitava-se aos aspectos formais e informais do trabalho. Para os estruturalistas, além desses aspectos, a análise organizacional deveria incluir as interações com o ambiente externo.*

*O mérito dos estruturalistas foi aprofundar o nível de análise, ampliar o espectro das organizações estudadas e realizar uma síntese das contribuições teóricas anteriores.*

*Portanto, o quadro seria estabelecido assim:*

Teoria clássica e de relações humanas	Teoria estruturalista
Ênfase nos aspectos internos	Ênfase nos aspectos externos
Visão parcial dos estímulos motivacionais	Visão integradora dos estímulos motivacionais
Visão idealista da fábrica	Visão realista das organizações
Definição de um campo estreito de análise organizacional	Maior amplitude do campo de análise organizacional

## RESUMO

A teoria estruturalista fez uma análise crítica das teorias anteriores. Ampliou seu enfoque ao contemplar a análise de diversas organizações (escolas, hospitais, sindicatos, prisões, cooperativas etc.), sob o pressuposto básico de que a sociedade moderna era uma sociedade de organizações.

Com base no conceito de estrutura, os adeptos dessa escola priorizavam o estudo das relações entre os elementos internos da organização e destes com os elementos externos integrantes do ambiente externo (outras organizações, clientes, fornecedores, parceiros, governo, acionistas etc.).

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai estudar a Teoria dos Sistemas, uma nova abordagem no processo de análise das organizações.

# A teoria dos sistemas e a análise das organizações como sistemas abertos

# AULA 16

## Meta da aula

Analisar os usos e as aplicações da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) na Administração.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 identificar os conceitos de *feedback* negativo e positivo em um estudo de caso;
- 2 estabelecer as semelhanças entre diversos modelos de sistema aberto;
- 3 apontar soluções para diversos problemas sistêmicos em uma organização hipotética.

## INTRODUÇÃO

### MODELO

É uma representação da estrutura essencial de algum objeto, fenômeno ou evento no mundo real.

## O CONCEITO DE SISTEMA

A idéia de sistema foi um grande passo na evolução do pensamento científico. Seu conceito surgiu como uma abordagem abstrata capaz de entender melhor a realidade e configurar os aspectos que dela queremos estudar através de um **MODELO**.

Sistema é uma totalidade – um conjunto de partes que se relacionam entre si e constituem algo novo (conjunto de elementos interdependentes e interatuantes). Um simples conjunto de partes, ou um amontoado de elementos isolados, por exemplo, não constitui um sistema, mas um agregado.

### Etimologia da palavra sistema

O termo sistema veio do latim *systema, átis* ("reunião, juntura, sistema"), por influência do vocábulo grego *sustéma, atos* ("conjunto, multidão, corpo de tropas, conjunto de doutrinas, sistema filosófico"), segundo o *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Esse nome é uma junção do advérbio *syn*, que significa "todos juntos", com o verbo *histêmi*, que significa "colocar em conjunto".

O sistema surge quando tais partes se combinam entre si, mantêm relações recíprocas e, ao assim procederem, formam um conjunto, uma totalidade, que é mais do que a simples soma de suas partes constituintes.

Chiavenato (2004) conceitua sistema da seguinte forma: "Conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos."

Será que essa definição já é suficientemente clara? Vamos analisar os elementos-chave do conceito de sistema para entender melhor o que quer dizer:

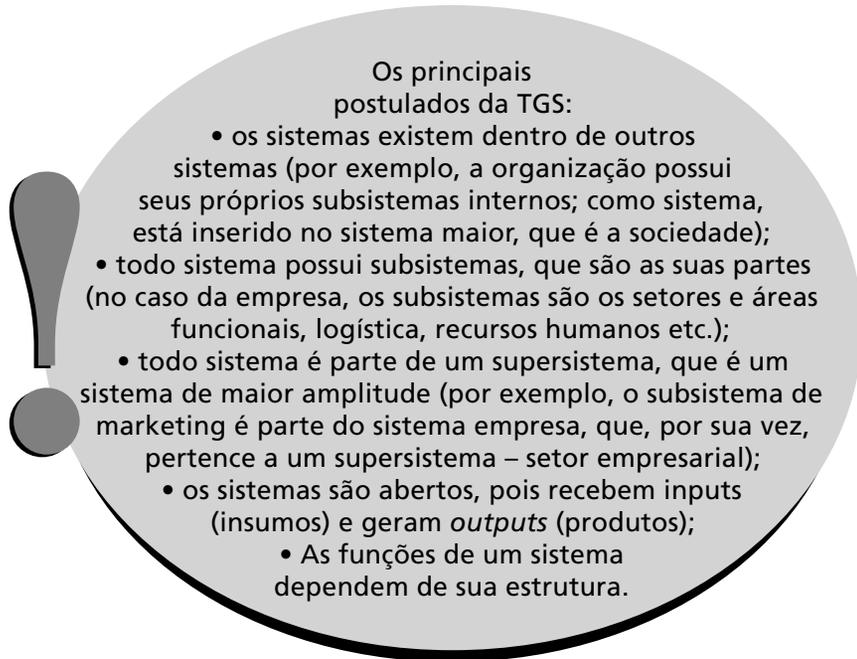
- *conjunto de elementos* - são as partes componentes do sistema (por exemplo, um sistema físico, como um aparelho de TV, é constituído de diversas peças, como o tubo de imagem; a empresa, como sistema, é constituída de pessoas, máquinas, equipamentos, instalações, processos e atividades, normas, procedimentos, políticas, diretrizes, planos, programas e projetos);
- *dinamicamente inter-relacionados* - são as partes do sistema que interagem entre si, mantendo relações de interdependência (por exemplo, as pessoas que usam tecnologias desenvolvem processos e atividades, seguem normas e procedimentos para desenvolver tarefas e atingir seus objetivos);
- *atividade ou função* - corresponde à natureza do sistema (por exemplo, a empresa desenvolve atividades de produção, marketing, finanças, recursos humanos, planejamento, logística etc.);
- *objetivos ou propósitos* - constituem a própria finalidade do sistema (por exemplo, a empresa tem como finalidade básica alcançar objetivos econômicos de rentabilidade, lucratividade e maximização do seu desempenho).

Portanto, como compreender uma empresa segundo tal conceito? Tendo por pressuposto que uma empresa é um modelo de sistema, torna-se possível analisar o seu desempenho e diagnosticar seus problemas. O mesmo é válido para qualquer fenômeno do mundo real (família, sociedade, economia, grupos sociais, tecnologia etc.). É neste aspecto que reside a importância da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) que vamos analisar nesta aula.

A TGS tem duas fontes de inspiração: a *Teoria da Forma*, desenvolvida por M. Wertheimer, K. Kofka e W. Kohler, cujo pressuposto básico é de que as pessoas enxergam os objetos e fenômenos em seu conjunto; e a **TEORIA DA GESTALT**, de ampla aplicação na Psicologia, que vê o comportamento do indivíduo não isoladamente, mas numa determinada situação e contexto.

#### TEORIA DA GESTALT

A palavra Gestalt é um termo intraduzível do idioma alemão que apresenta como possibilidades de significado as palavras “figura”, “forma”, “feição”, “aparência”, “porte”, “estatura”, “conformação”, “vulto”; às quais ainda se pode acrescentar os significados de “estrutura” e “configuração”. É a teoria que considera os fenômenos psicológicos como totalidades organizadas, indivisíveis, articuladas; isto é, como configurações em um determinado contexto de ocorrência mediante múltiplas associações de significação.



## OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE SISTEMAS

Os primeiros estudos sobre o pensamento e o enfoque sistêmico foram realizados pelos membros da escola russa de sistemas: Avaniir Uyemov, Alexander Bogdanov e V. G. Afanasiev.

Uyemov estudou as conexões dos elementos que compõem um sistema e analisou as propriedades sistêmicas que definem a inter-relação entre os elementos de um sistema.

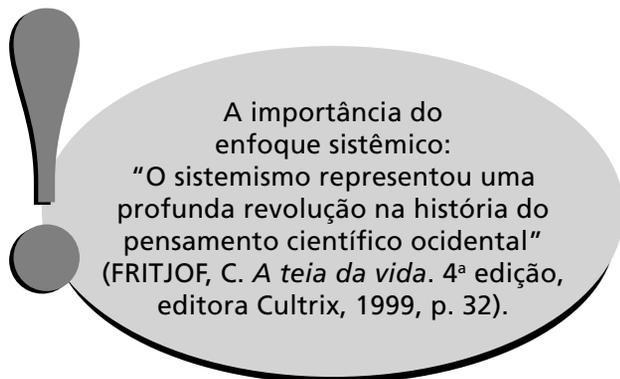
Bogdanov idealizou a criação da ciência dos sistemas, o qual denominou ciência das estruturas.

Afanasiev analisou as propriedades de um sistema dinâmico integral, por ele assim denominadas:

- *propriedade da qualidade do sistema* (sistema integral é o conjunto de componentes cuja interação cria novas qualidades);
- *propriedade da composição do sistema* (cada sistema possui o seu próprio conjunto de partes e componentes);
- *propriedade da estrutura dinâmica* ou *organização interna do sistema* (cada sistema tem um modo próprio de interação e interconexão dos seus componentes);
- *propriedade da interação com o ambiente* (o sistema interage com o seu ambiente).

Também definiu dois tipos de sistemas:

- os sistemas autogovernados (com regulação própria);
- os sistemas dirigidos/governados (com processos próprios dos sistemas biológicos, sociais e dos sistemas mecânicos).



## A CONTRIBUIÇÃO DE BERTALANFFY

Ludwig von Bertalanffy iniciou seus estudos sobre o pensamento sistêmico a partir do avanço das novas tecnologias. O autor, como biólogo, ao explicar a estrutura e o funcionamento do sistema biológico, identificou isomorfismos (semelhanças) entre este sistema e os demais sistemas, objetos de estudo das demais ciências.

Em 1968, publicou a obra *Teoria geral dos sistemas* e propôs o desenvolvimento de uma metaciência – a ciência das ciências –, a qual denominou Teoria Geral dos Sistemas (TGS).

Seus objetivos, de acordo com a *metaciência*, eram a integração dos diversos ramos do conhecimento humano e a promoção de uma nova educação científica, baseada na visão integrada de sistemas.

Para Bertalanffy, havia uma tendência à integração entre as várias ciências naturais e sociais. Tal integração ocorria a partir do conceito de **SISTEMA** que pode ser utilizado no estudo dessas ciências (por exemplo, o sistema econômico, na Economia; o sistema biológico, na Biologia; a teoria dos conjuntos, na Matemática; o sistema social, na Sociologia; o sistema administrativo ou organizacional, na Administração).

### SISTEMA

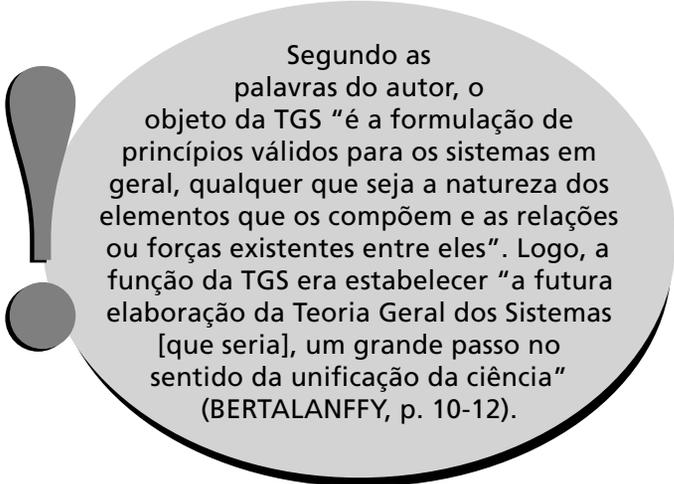
Sistema é o conjunto de elementos constituídos de partes interdependentes, ou seja, que podem ser agrupados pelas características semelhantes que possuem.

Tal integração baseava-se nos usos e aplicações da TGS como denominador comum e elo integrador dos diversos ramos do conhecimento humano. Através da TGS são desenvolvidos princípios unificadores e conceitos e métodos de análise (análise sistêmica) comuns a todas as ciências naturais e sociais.

A integração científica conduz ao alcance do objetivo da unidade da ciência, principal objetivo proposto por Ludwig von Bertalanffy. Ele, ao criar a TGS, propôs um uso coletivo do conceito de sistema pelas diversas ciências. Seus objetivos eram:

- investigar a isomorfia (semelhança) de conceitos, leis e modelos em vários campos e promover a transferência útil de um campo para outro;
- encorajar a criação de modelos teóricos adequados em campos onde atualmente não existem;
- reduzir ao mínimo a duplicação do esforço teórico em diferentes campos;
- promover a unidade da ciência mediante a melhoria da comunicação entre os especialistas (cf. Bertalanffy, p. 33-35).

“Alcançar a unidade da ciência” era seu maior objetivo. Através do uso de conceitos, leis e modelos da TGS, todas as ciências se assemelhavam em suas abordagens metodológicas, obtendo-se uma melhor comunicação entre os especialistas.



Segundo as palavras do autor, o objeto da TGS “é a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças existentes entre eles”. Logo, a função da TGS era estabelecer “a futura elaboração da Teoria Geral dos Sistemas [que seria], um grande passo no sentido da unificação da ciência” (BERTALANFFY, p. 10-12).

Embora Bertalanffy tenha sido o primeiro a utilizar o conceito de TGS, não foi ele o seu criador. O verdadeiro criador da TGS foi o médico, filósofo e economista russo Alexander Bogdanov, que utilizou o termo *tectologia* em 1917. A tectologia é a ciência das estruturas de todas as estruturas vivas e não vivas.

Bogdanov identificou três tipos de sistemas:

- *os complexos organizados* (no qual o todo é maior que a soma das partes);
- *os complexos desorganizados* (o todo é menor que a soma das partes);
- *os complexos neutros* (a organização e a desorganização se anulam mutuamente).

### Não estou entendendo...

Está difícil de entender toda essa teoria? Bem, então vamos simplificar usando o sistema administrativo (organizacional) para que você compreenda.



Val Lyashov  
(www.sxc.hu cód 156096\_6773)

O objetivo do sistema administrativo é produzir bens ou serviços, ou, ainda, gerar informações para atender demandas de outros sistemas ou do mercado. Esse sistema é constituído de pessoas e grupos que interagem entre si, além de instalações, equipamentos, tecnologias, normas, regulamentos e processo de trabalho. É um tipo de sistema social que mobiliza recursos de diversos tipos (recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e informacionais) para o processamento de atividades diversas (atividades de recursos humanos, vendas, produção, logística, planejamento, controle financeiro, contratação, remuneração e treinamento de pessoal etc.), com o objetivo de obter retorno e atender as demandas de seus clientes.

### SUBSISTEMAS

São as partes que formam o sistema total. Uma loja é um subsistema de uma empresa; uma agência, um subsistema de um banco; o setor de vendas, um subsistema da empresa.

### SISTEMA ABERTO

É um sistema que interage com o seu ambiente, recebendo informações, energia e recursos, processando-os internamente e gerando produtos para o ambiente.

### SISTEMA FECHADO

É um sistema que não interage com o seu ambiente. O melhor exemplo são os minerais, depois de extraídos da terra, posto que não interagem mais com seu local de origem, ainda que possam gerar novos produtos.

## A ABORDAGEM SISTÊMICA

Ao invés de visualizar a organização em seus aspectos distintos, como fizeram os engenheiros da teoria clássica (tarefas, divisão do trabalho, processos produtivos, processo administrativo, estrutura administrativa) e os psicólogos e sociólogos das teorias de Relações Humanas e Comportamentalistas (motivação, liderança, comportamento humano, grupos), os adeptos da teoria sistêmica visualizam a organização como um sistema unificado, composto de partes.

Vistas como sistemas, as organizações têm seus setores e atividades internas analisadas como unidades menores, denominadas **SUBSISTEMAS**.

Como **SISTEMAS ABERTOS**, as organizações interagem com o ambiente, onde estão seus clientes, governo, fornecedores, parceiros. Seria impossível para qualquer empresa sobreviver como um **SISTEMA FECHADO**, sem interagir com o seu ambiente, dele receber insumos, processá-los e gerar produtos sob a forma de bens e serviços.

Sob esse ponto de vista, todos os sistemas organizacionais são abertos: famílias, sociedades, empresas, igrejas, organizações militares, partidos políticos, associações de classe, organizações governamentais, clubes, sindicatos, cooperativas etc.

### Afinal, o que é interagir com o ambiente?

Para entender a interação de uma empresa com o ambiente, basta que você analise as diversas formas de comunicação que ocorrem entre as partes de um sistema.

Com os clientes, as empresas procuram ouvir tudo que possa levar ao aprimoramento de seus produtos (*call-center*, SAC, 0800, "caixinha" de sugestões e reclamações, pesquisas de mercado etc.).



Astin Le Clerck  
(www.sxc.hu cöd 536704\_52399111)

Figura 16.1: O SAC é fundamental em qualquer empresa.



Com os fornecedores, a empresa realiza contratos de fornecimento (entrega e recebimento de matéria-prima e componentes), contrata serviços de terceiros e mantém contatos freqüentes através de remessa de pedidos de compra e de prestação de serviço; faz pagamentos e recebe notas fiscais e faturas.

Com o governo, a empresa presta contas de suas atividades, paga impostos, cumpre a legislação e fornece as informações solicitadas pelos órgãos governamentais.

Com os revendedores e franqueados, a empresa mantém relacionamentos através de intercâmbio de informações, troca de relatórios e de informações diversas. Com os concorrentes, a empresa pesquisa dados e informações com base no monitoramento do seu desempenho.

## DEFININDO AS FRONTEIRAS DO SISTEMA

A **FRONTEIRA DE UM SISTEMA** define os limites de sua atuação. No caso dos sistemas físicos, é mais fácil definir as fronteiras, pois elas são visíveis.

Imagine uma máquina, um aparelho de TV ou um computador. O que está dentro do equipamento faz parte do sistema, são suas partes internas; o que está fora transcende os limites do sistema e, portanto, é parte do ambiente do sistema e não mais do sistema em si.

Nos sistemas abstratos, conceituais, a fronteira é mais difícil de definir. É o próprio analista que, ao estabelecer os limites e escopo do seu processo de análise, define a fronteira do sistema estudado.

Por exemplo, é possível analisar apenas a área de logística de uma empresa. Assim, todas as atividades da logística interna e externa são partes do sistema. As demais atividades estão fora dos limites do sistema objeto de análise.

### FRONTEIRA DE UM SISTEMA

Fronteira de um sistema separa cada sistema de seu ambiente. É rígido num sistema fechado e flexível num sistema aberto.

Em uma empresa, por exemplo, você pode analisar tal organização e seu relacionamento com o ambiente; portanto, a empresa é o sistema analisado por você. Mas se você restringisse sua análise a um dos subsistemas da empresa (vendas, finanças, produção etc.), ou ainda a uma unidade da empresa (fábrica, loja, centro de distribuição etc.), logo suas fronteiras de análise seriam diferentes.

No primeiro caso, os limites do sistema analisado por você correspondem à empresa como um todo. No segundo caso, os limites são mais estreitos, pois sua análise se restringe apenas a uma das partes da empresa.

## OS ELEMENTOS DE UM SISTEMA

O sistema possui os seguintes elementos: entradas (insumos ou *inputs*), saídas (produtos ou *outputs*), processamento (mecanismo de conversão), *feedback* (retroalimentação) e ambiente (meio).

As entradas são os elementos que dão origem ao funcionamento do sistema. Em um sistema elétrico, por exemplo, é a ligação da luz; em um sistema mecânico, o movimento inicial; na empresa, são os insumos de mão-de-obra, capital, informação, matérias-primas.

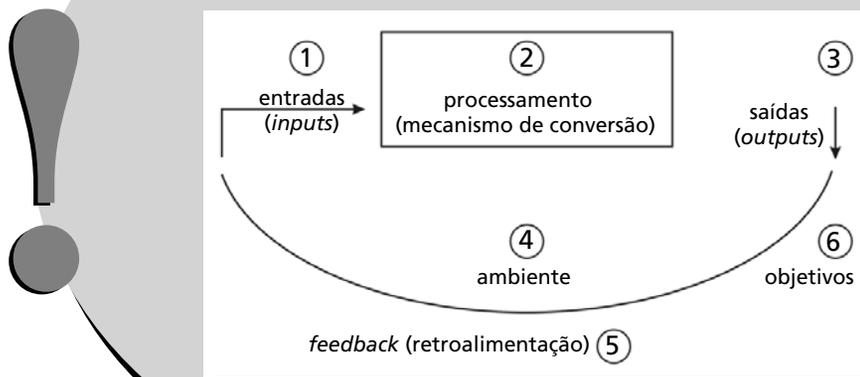
Tais insumos (entradas) são processados dentro do sistema por suas partes integrantes, e convertidos em produtos (saídas, *outputs*). Para um sistema de TV, por exemplo, é a imagem e o som; em um sistema de áudio, o som estéreo; em um computador, seriam o texto, os gráficos, as imagens no monitor de vídeo, o som nas caixas de som. Nas empresas, são os bens, serviços e informações enviadas aos clientes, acionistas, governo, fornecedores, parceiros e comunidade.

O ambiente externo do sistema empresa é constituído por todos os elementos que interagem com o sistema – por exemplo, os clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, varejistas, licenciados, franqueados e acionistas.

O *feedback* (ou retroalimentação) é a resposta desses elementos do ambiente externo ao desempenho da empresa como sistema. Pode ser positivo, quando a resposta do ambiente ao produto do sistema é favorável, como, por exemplo, clientes satisfeitos com o produto que recebem da empresa, informações corretas geradas pelo sistema; ou negativo, quando surgem críticas, reclamações e problemas como consequência de erros dos produtos do sistema.

O *feedback* retorna ao sistema, nesse caso, sob a forma de novas informações, que são as novas entradas do sistema.

O gráfico a seguir apresenta os elementos de um sistema: insumos, processamento, produtos, ambiente e *feedback*.



## Atividade 1

### O melhor *feedback* é o do cliente

Leia atentamente as diversas partes que compõem esta atividade para que você possa associar as informações com vistas a entender o que lhe é solicitado.

#### Um pouco mais sobre *feedback*

As reclamações, sugestões e reações dos clientes constituem o *feedback* mais importante para qualquer empresa. Com os clientes, a empresa realiza pesquisa, presta atendimento, vende produtos e serviços, faz contato telefônico, envia mala-direta e mantém um canal de comunicação sempre aberto (*e-mail*, *call-center*, discagem gratuita, serviço de atendimento ao consumidor etc.).



#### Criança também fornece *feedback*

A boneca Barbie surgiu por sugestão da esposa do fundador da empresa norte-americana Mattel (brinquedos), cuja filha de 12 anos, Bárbara, não se identificava mais com os modelos de bonecas disponíveis no mercado. Ela sugeriu que fosse produzida uma boneca que não tivesse aparência de bebê. A Barbie é um sucesso absoluto em vendas. É a boneca mais vendida no mundo. São 120 milhões de exemplares a cada ano, o que significa que duas Barbies são vendidas por segundo (Fonte: <http://almanaque.folha.uol.com.br/barbie.htm>).

Figura 16.2: 1ª Barbie (1959).



Anka Dranganski  
(www.sxc.hu cód. 538374\_81628411)

#### Transformando prejuízo em marketing

Nos anos 1990, eram freqüentes os furtos de saleiros durante os vôos da companhia aérea Virgin Atlantic. Os passageiros levavam os saleiros como lembrança, *souvenirs* da viagem, especialmente pelo fato de eles serem bonitos, feitos de plástico e por terem formato de avião. Com isso, a empresa transformou os saleiros em material promocional, neles imprimindo a frase "Levado ["roubado"] da Virgin Atlantic".

Figura 16.3: Cada detalhe é importante.

Com base na observação dos quadros, estabeleça:

a. Por que podemos dizer que no primeiro caso houve um *feedback* negativo? Justifique.

---

---

---

---

---

b. Por que podemos dizer que no segundo caso houve um *feedback* positivo? Justifique.

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

No primeiro caso (*Barbie*), uma solicitação do cliente foi utilizada como informação básica para o desenvolvimento de um novo produto. A sua insatisfação com os produtos existentes (*feedback negativo*) deu origem a uma nova solicitação (*insumo*), que foi analisada pela empresa e transformada em novo produto: a boneca *Barbie* (produto).

No segundo caso (*saleiros*), houve uma boa acolhida do produto pelos clientes (*feedback positivo*). Ao invés de gerar uma atividade de reforço da vigilância e da segurança (produto), a empresa analisou tal prática utilizando-a sob um novo enfoque e gerando um novo tipo de produto: um brinde promocional.

## CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS

Até este momento, você teve uma apresentação geral sobre o conceito de sistema e sua abordagem aplicada à teoria da Administração. A partir de agora, iremos nos aprofundar um pouco mais nessa temática, partindo de um estudo classificatório para a abordagem sistêmica.

Os sistemas podem ser classificados em estáticos, dinâmicos, concretos, abstratos, naturais, feitos pelo homem, fechados e abertos, como pormenorizados a seguir:

a. sistemas *estáticos* x sistemas *dinâmicos*

Os sistemas estáticos são aqueles que não mudam – ou pouco mudam – em relação ao ambiente. Os sistemas dinâmicos são aqueles que mudam e são mudados pelo ambiente com frequência.

b. sistemas *concretos* x sistemas *abstratos*

São sistemas concretos (também denominados sistemas físicos) as máquinas e os equipamentos, que se compõem de *hardware* e artefatos e objetos reais. São exemplos de sistemas físicos o computador e qualquer equipamento ou instalação.

Os sistemas abstratos são compostos de conceitos, idéias, hipóteses e planos. Por exemplo, um sistema de gerenciamento, de avaliação, de vigilância sanitária, de segurança patrimonial.

c. sistemas *naturais* x sistemas *feitos pelo homem*

Quanto à sua origem, os sistemas podem ser de dois tipos: naturais e feitos pelo homem. Os sistemas naturais são os que surgem de processos naturais, como o mar, o solo, o clima, os rios, os lagos, as lagoas.

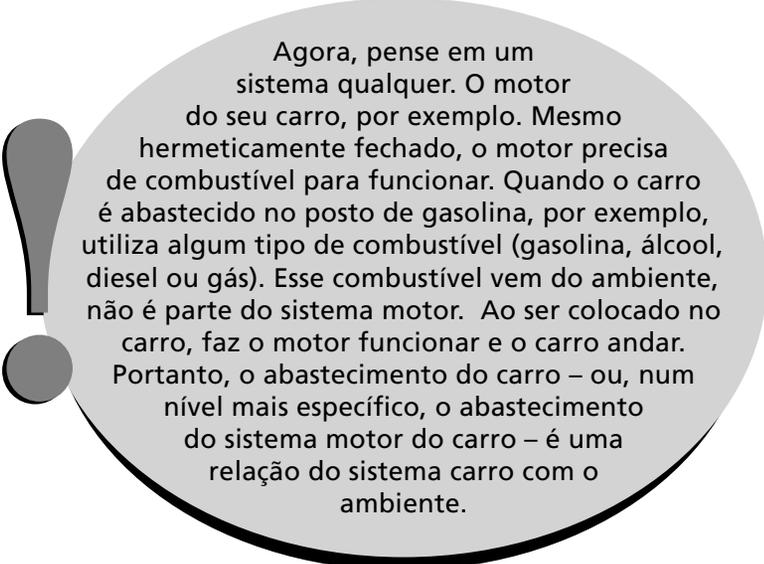
Os sistemas feitos pelo homem, como a própria expressão sugere, são aqueles feitos pelo trabalho humano; por exemplo, os sistemas físicos de qualquer natureza.

d. sistema *fechado* x sistema *aberto*

As definições de sistema aberto e fechado baseiam-se nas relações entre o sistema e o ambiente. Havendo trocas entre o sistema e o ambiente, temos um sistema aberto. Não havendo qualquer interação entre o sistema e o ambiente, temos um sistema fechado.

Qualquer organização, seja empresa, sindicato, escola, hospital, associações filantrópicas, é um sistema aberto, porque mantém relações com o seu ambiente – recruta seus membros na sociedade, presta serviços, comercializa bens para pessoas que estão no mercado e na comunidade, presta contas com o governo etc.

E um sistema fechado? É possível imaginar o funcionamento de um sistema totalmente fechado, sem qualquer relação com o ambiente? Uma reação química que se passa dentro de um contêiner totalmente vedado, por exemplo, é um sistema fechado.



Agora, pense em um sistema qualquer. O motor do seu carro, por exemplo. Mesmo hermeticamente fechado, o motor precisa de combustível para funcionar. Quando o carro é abastecido no posto de gasolina, por exemplo, utiliza algum tipo de combustível (gasolina, álcool, diesel ou gás). Esse combustível vem do ambiente, não é parte do sistema motor. Ao ser colocado no carro, faz o motor funcionar e o carro andar. Portanto, o abastecimento do carro – ou, num nível mais específico, o abastecimento do sistema motor do carro – é uma relação do sistema carro com o ambiente.

## TEORIAS E MODELOS DE CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS

Kenneth Boulding (1910-1993) e G. B. Davis desenvolveram modelos de análise dos níveis de complexidade dos sistemas. Pela importância desses dois autores, iremos explorar um pouco mais as pesquisas e classificações estabelecidas por eles.

### Boulding

Em 1956, Kenneth E. Boulding publicou o artigo "Teoria geral dos sistemas", propondo a criação de um modelo integrador de todas as ciências, tal como fizera Bertalanffy. Seu objetivo era permitir a comunicação entre os diversos campos do conhecimento humano e explorar possibilidades de atuação conjunta e interdisciplinar.

Boulding também elaborou uma hierarquia de sistemas e citou os sistemas humanos e gerenciais como parte desta hierarquia. Finalmente, analisou as implicações da TGS para a Administração. Segundo suas próprias palavras, "esta nova disciplina representa uma importante superação dos modelos mecanicistas na teoria de organização e controle" (BOULDING, 1956).

Boulding desenvolveu um modelo de hierarquização dos diversos tipos de sistemas, dividindo-os em sistemas de alta, média e baixa complexidade, como veremos a seguir:

- *nível 1* (baixa complexidade) - sistemas estáticos: a estrutura de um mineral, o mapa de uma região, o organograma de uma empresa;
- *nível 2* (baixa complexidade) - sistemas determinísticos (relojoaria): sistemas em movimento, mas de características previsíveis e controlados externamente; são exemplos o sistema solar, o relógio e o ventilador;
- *nível 3* (média complexidade) - sistemas cibernéticos (tipo termostato); sistemas dinâmicos com características probabilísticas capazes de auto-regulação de seu funcionamento, dentro de limites determinados; o míssil teleguiado é um exemplo;

- *nível 4* (média complexidade) - a célula: sistemas abertos, dinâmicos, programados para a autopreservação sob condições externas cambiantes, capazes de alterar seu comportamento e estrutura;
- *nível 5* (média complexidade) - as plantas: sistemas abertos dinâmicos capazes de auto-regulação, geneticamente determinados através de uma ampla gama de alterações nas condições externas e internas;
- *nível 6* (média complexidade) - o sistema animal: sistemas abertos dinâmicos, geneticamente determinados para adaptar-se ao seu ambiente através de ajustamentos internos e pela formação de grupos sociais simples;
- *nível 7* (alta complexidade) - os seres humanos: sistemas abertos dinâmicos, auto-regulados, adaptativos através de uma ampla gama de circunstâncias pela sua capacidade de pensar abstratamente e comunicar-se simbolicamente;
- *nível 8* (alta complexidade) - o sistema social: mais complexo e aberto à influência ambiental que o indivíduo; mais adaptativo pela capacidade de acumulação de conhecimento coletivo e diversidade de perfis individuais;
- *nível 9* (altíssima complexidade) - sistemas simbólicos ou transcendentais: mais livremente adaptáveis às circunstâncias porque se elevam acima dos sistemas individuais e sociais.

G. B. Davis (1974), autor de diversos livros sobre sistemas de informação, também classificou os sistemas fazendo uso de diversas dicotomias:

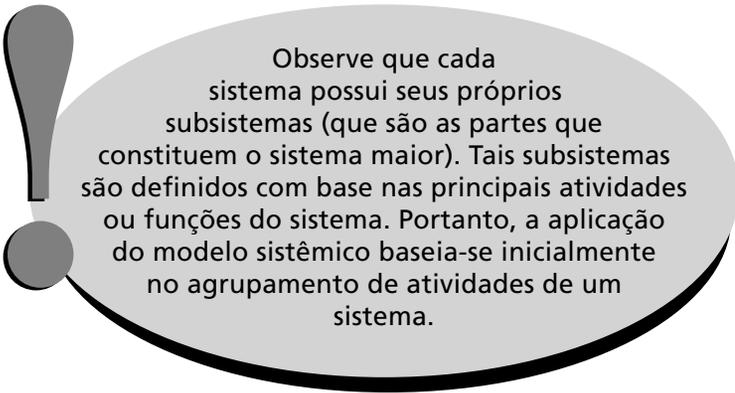
- *sistemas abstratos* (arranjo ordenado de idéias ou construtos independentes) e *sistemas físicos* (conjunto de elementos que operam juntos para atingir um objetivo; são tangíveis e materiais);
- *sistemas determinísticos* (funcionam de maneira previsível, ou seja, o estado do sistema em um dado ponto e a descrição de sua operação levam à previsão do próximo passo); e *sistemas probabilísticos* (são os sistemas que operam dentro de condições prováveis de comportamento; ou seja, há uma margem de erro em sua previsão);
- *sistemas fechados* (são os sistemas autocontidos, pois não trocam material, informação e energia com o ambiente); e *sistemas abertos* (são os sistemas que trocam informações materiais e energia com o ambiente).

## USOS E APLICAÇÕES DO MODELO SISTÊMICO

A perspectiva sistêmica implica uma visão integral da organização, constituída de suas partes essenciais. Veja alguns exemplos: um hotel, analisado sob a perspectiva sistêmica, pode ser definido como um sistema constituído pelas seguintes partes (subsistemas): recepção, salão de refeições, lavanderia, cozinha, governança, manutenção, caixa, lazer e entretenimento e *concièrgèrie*.

Um sistema restaurante pode ser visto como um todo constituído pelos seguintes elementos: cozinha, bar, limpeza, atendimento pelos garçons, atendimento pelo *maître*, atendimento pelo *barman*. Um sistema de lavagem de carros, por exemplo, é subdividido em lavagem, polimento e recepção.

Uma loja comercial pode ser analisada sistematicamente por meio do desempenho de suas partes: arrumação da loja, vitrine, caixa, venda, estoque, compra e pacote. E, finalmente, um sistema fábrica: fabricação, manutenção, ferramentaria, logística, venda, assistência técnica, serviço de atendimento ao consumidor.



Observe que cada sistema possui seus próprios subsistemas (que são as partes que constituem o sistema maior). Tais subsistemas são definidos com base nas principais atividades ou funções do sistema. Portanto, a aplicação do modelo sistêmico baseia-se inicialmente no agrupamento de atividades de um sistema.

## OS CRITÉRIOS UTILIZADOS NA ANÁLISE SISTÊMICA

A perspectiva (ou abordagem ou enfoque ou análise sistêmica) baseia-se na adoção dos seguintes critérios de análise:

- o todo deve ser o principal foco de análise, e as partes devem receber atenção secundária;
- a integração é a principal variável na análise da totalidade (inter-relação entre as partes);

- possíveis modificações em cada parte geram efeitos em todo o sistema e cada uma das outras partes;
- cada parte tem um papel a desempenhar, e assim todas as partes contribuem para o alcance dos objetivos do sistema;
- a natureza de uma parte, bem como a sua função, é determinada por sua função no todo.

Assim, é fácil perceber que a análise de um sistema divide-se em três partes: a análise do todo, a análise das partes e a análise da inter-relação entre as partes.

Se vamos analisar uma empresa, é importante proceder desta forma: inicialmente, uma análise global do desempenho da empresa (análise do todo); em seguida, a identificação e a análise do desempenho e das funções de cada parte (análise das partes); e, finalmente, a análise dos fluxos e interações entre as partes (análise da inter-relação entre as partes).

O foco principal é sempre o impacto sobre os objetivos globais do sistema.

### Um modelo de análise sistêmica

Uma empresa pode ser analisada sistematicamente com base no seguinte agrupamento de atividades: planejamento, apoio, produção e atendimento.

*As atividades planejadoras* são aquelas realizadas para planejar a produção, o atendimento e o apoio (por exemplo, definição dos objetivos, estratégias, previsão de receitas e custos etc.).

*As atividades de produção* referem-se aos bens e serviços a serem produzidos para o cliente (por exemplo, o hotel precisa ter quartos limpos e confortáveis para seus hóspedes, lavar sua roupa, oferecer-lhes serviços diversos).

*As atividades de atendimento* são realizadas diretamente com o cliente. No restaurante, são as atividades realizadas pelo *maître*, *barman*; no hotel, são as atividades de recepção.

*As atividades de apoio* são as de natureza administrativa, também chamadas atividades de retaguarda (fonte: [www.scielo.br/pdf/gp](http://www.scielo.br/pdf/gp)).

De acordo com o modelo sistêmico, o sistema empresa é composto dos seguintes subsistemas:

- *subsistema de planejamento*, no qual estão incluídas as atividades de definição de estratégias, pesquisa e desenvolvimento, gestão do conhecimento e de competências;
- *subsistema de produção*, que compreende as atividades de produção de bens propriamente dita (ou seja, a transformação de insumos em produtos), a produção de serviços (a prestação de serviços ao cliente), o planejamento e controle da produção de bens e serviços (controle de estoques, programação da produção, controles), a gestão da qualidade, a logística interna (recebimento, armazenamento e distribuição de insumos para a produção de bens e serviços), a logística externa (armazenagem e distribuição de produtos ou serviços aos clientes), projeto de produto ou de serviço (especificação de desempenho, construção, teste de protótipos, teste de campo) e manutenção e ferramentaria;
- *subsistema de atendimento*, que envolve as atividades de atendimento pessoal, atendimento a distância (comércio eletrônico, *call-center*, correio eletrônico), marketing (pesquisa de mercado, estratégias, preço, produto, promoção, distribuição), vendas (proposta de vendas, cotação de preço, administração da força de vendas, cadastro de clientes, telemarketing etc.);
- *subsistema de apoio*, que compreende as seguintes atividades: aquisição de bens e serviços (compra de insumos e suprimentos em geral, seleção, treinamento e desenvolvimento de fornecedores), gestão de recursos humanos (recrutamento, seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, benefícios, administração da folha de pagamentos, negociações trabalhistas), gestão financeira e contábil (contabilidade, tesouraria, fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, faturamento), projeto de sistemas de informação (sistemas de informação e comunicação, pesquisa e desenvolvimento), atividades jurídicas e de relações institucionais.

## COMO ANALISAR UM SISTEMA?

A análise de um sistema deve privilegiar os seguintes aspectos: objetivos, componentes, processo e administração e controle.

Vamos começar pela análise dos seus objetivos? Inicialmente, devemos identificar os objetivos do sistema e o seu grau de alcance desses objetivos. Por exemplo, vejamos um sistema de vendas de uma empresa: quais seus objetivos de vendas? Volume de vendas? Custo de vendas? Vendas por produtos? Por linha de produtos? Vendas locais, regionais, nacionais? Volume de vendas por vendedor?

Em seguida, devemos proceder à análise dos componentes do sistema: quais são as partes, os elementos ou os componentes do sistema? Qual a natureza de cada componente? Onde esses componentes podem ser encontrados ou adquiridos? O que deve ser feito para obter a participação desses componentes?



Maik F.  
(www.sxc.hu cód 251107\_1785)

Figura 16.4: Planejamento estratégico.

No caso do sistema de vendas, a força de venda, a política de incentivo dos vendedores, os manuais, o material de propaganda dos produtos, os catálogos, a programação de visitas são componentes básicos do sistema. O importante é analisar cada um desses componentes e verificar de que forma eles impactam o grau de alcance dos objetivos de vendas (ou seja, o desempenho do sistema de vendas da empresa).

Feitas as análises dos objetivos e dos componentes, compete realizar a análise do processo do sistema: quais operações devem ser realizadas para que os objetivos sejam atingidos? De que forma os componentes do sistema devem ser organizados para que as operações sejam realizadas? Qual o tempo do ciclo do processo?

Portanto, devem ser identificadas as operações-chave do sistema – por exemplo, treinamento de vendedores, remuneração de vendedores, controle de pedidos etc. e, principalmente, o tempo do ciclo do processo –; ou seja, quanto tempo leva entre tirar o pedido e entregar o produto e/ou serviço ao cliente.

E, finalmente, deve-se proceder à análise da administração e controle do sistema: o modelo de gestão de vendas garante a realização dos objetivos do sistema? Há *feedback* (coleta de informações, sugestões e críticas dos clientes, revendedores, vendedores, atacadistas, varejistas)? Os dados obtidos são necessários para o sistema regular seu próprio funcionamento? As informações de *feedback* identificam e solucionam problemas? Introduzem melhorias? Permitem ao próprio sistema ajustar seu funcionamento aos objetivos?

Veja, como exemplo, o caso do sistema de vendas da empresa XYZ:



Tipos de análise	Problemas	Ações
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– baixo volume de vendas do produto A</li> <li>– alto custo de vendas regionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– incremento de vendas <i>on line</i></li> </ul>
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– força de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– demissão de 50% dos vendedores ou terceirização da força de vendas</li> </ul>
Operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>– falhas no controle de pedidos, gerando alto índice de cancelamentos e devoluções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– automação do processo de controle de pedidos</li> </ul>
Administração e controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prejuízo com cancelamento de pedidos</li> <li>– alto índice de perda de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– compra de um <i>software</i> de gestão de pedidos e de atendimento</li> <li>– implantação de <i>call-center</i> para melhorar a comunicação com os clientes</li> <li>- criação de <i>sites</i> para melhorar a interface com os clientes</li> </ul>

Definidos os problemas e propostas as soluções para cada tipo de análise, conclui-se o trabalho.

## ANALISANDO OS FLUXOS DE INFORMAÇÕES

Analisando um sistema empresarial ou social, é importante ter em mente que ele necessita de informações provenientes do ambiente externo (por exemplo, insumo e entrada), ele gera informações

internamente (produzidas pelos seus próprios subsistemas – informação como processamento) e também produz informações para o ambiente (informações como saídas ou resultados).

A dinâmica de funcionamento de um sistema empresarial depende, sobretudo, do formato e do funcionamento de seus fluxos de informação.

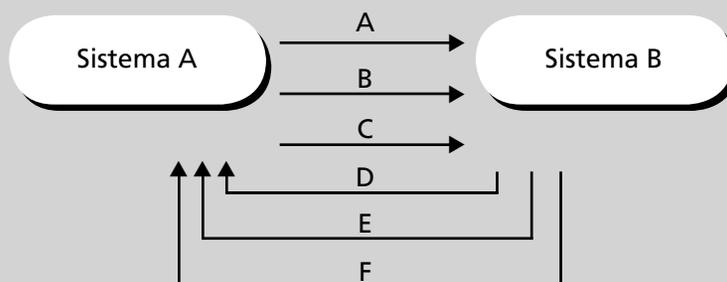
### FLUXOS

São componentes que entram e saem de um sistema, como informação, material e energia (no caso de máquinas e equipamentos elétricos).

Tais **FLUXOS** são responsáveis pela relação entre diversas áreas e setores da empresa – por exemplo, os informes e relatórios que são enviados e recebidos pela alta administração das unidades do campo; as informações geradas pelo subsistema financeiro e de marketing para os demais subsistemas.

Esses fluxos não são apenas de informação, pois envolvem também troca de materiais e energia. São responsáveis pelas relações e interações entre os diversos subsistemas da empresa e entre a empresa, como sistema, e os demais sistemas com os quais ela interage: o sistema governo, o sistema comunidade, o sistema fornecedores e parceiros.

Observe as relações entre dois sistemas quaisquer. Em um processo de análise, vemos o desenho dos fluxos de informação que ligam ambos os sistemas, conforme exposto a seguir:



Na figura apresentada, existem seis fluxos de informações – três fluxos que caracterizam a relação saída do sistema A – entrada do sistema B; os três restantes caracterizam a relação saída do sistema B – entrada do sistema A. Tal processo de análise denomina-se análise entrada (*input*) – saída (*output*). Em cada tipo de relação entre sistemas esse fluxo é diferente.

## ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

Neste momento da aula, está sendo apresentado a diversos modelos cujas análises incidem sobre sistemas abertos de organização. Eles foram desenvolvidos por diversos autores e possuem distintas abordagens para a sistematização. Acompanhe o pensamento administrativo de acordo com os diversos modelos.

### O MODELO DE KATZ E KHAN

Daniel Katz e Robert L. Khan (1970), psicólogos, estudaram a estrutura e o funcionamento das organizações como sistemas abertos. Esses autores definiram as seguintes características básicas de uma organização como sistema aberto:

- *importação* (entradas) - são os insumos de mão-de-obra, matéria-prima, capital, de que uma organização necessita para funcionar;
- *transformação* (processamento) - a organização recebe insumos e processa-os através de sua atividade e de operações internas (administrativa, de produção);
- *exportação* (saídas) - são os produtos (bens, serviços e informação) que a empresa gera para seus clientes, governo e parceiros que estão no ambiente;
- *ciclo de eventos* - é a seqüência entrada – processamento – saída, que caracteriza o funcionamento da organização;
- *entropia negativa* - a organização necessita de informações e recursos para sobreviver e se desenvolver;
- *informação como insumo, retroação negativa e processo de decodificação* - a organização recebe informação como insumo, fruto de *feedback* (que pode ser positivo ou negativo) do mercado e dos clientes, processa-os internamente com o objetivo de corrigir os erros de seus produtos (bens, serviços e informações);
- *estado firme e homeostasia dinâmica* - é o estado de equilíbrio que garante o funcionamento da organização;
- *diferenciação* - a organização possui setores internos diversos, áreas e funções especializadas;

- *equifinalidade* - são os diversos caminhos que uma organização encontra para atingir seus objetivos;
- *limites ou fronteiras* - é a delimitação do espaço de atuação do sistema (fronteiras do sistema).

## O MODELO DE EMERY E TRIST

F. E. Emery e E. L. Trist, pesquisadores do Instituto de Tavistock (Inglaterra), desenvolveram, na década de 1960, um modelo de análise da empresa como um sistema sociotécnico (modelo de Tavistock, assim denominado porque os autores são pesquisadores daquele instituto).



Segundo os autores, a empresa possui dois subsistemas:

- *subsistema social*, constituído pelas pessoas e grupos, seus comportamentos, atitudes, motivações, formações, qualificações, experiências e seus padrões de relacionamento;
- *subsistema técnico*, que compreende as tarefas, as máquinas, instalações, equipamentos, normas e procedimentos.

Definidos ambos os subsistemas, os autores destacaram a necessidade de maior interdependência entre ambos, tendo em vista o desempenho bem-sucedido da empresa.

Em seguida, definiram as seguintes características das organizações como sistemas sociotécnicos:

- a organização é um sistema aberto que interage com o meio ambiente;

- a organização tem capacidade de auto-regulação;
- a organização pode alcançar um mesmo objetivo por diferentes caminhos e utilizar diferentes recursos;
- a organização deve buscar alcançar um estado de equilíbrio dinâmico.

E, finalmente, propõem uma metodologia de análise da organização como sistema:

- *avaliação inicial* com base na análise do desempenho da empresa (lucro, rentabilidade, participação de mercado, volume total de vendas e de produção etc.) e das características do meio ambiente (variáveis sociais, tecnológicas, mercado, concorrentes etc.);
- *identificação* das principais operações/atividades da empresa (por exemplo, produção, marketing) e análise do seu desempenho;
- *análise do sistema social* (análise das relações sociais na empresa);
- *análise do sistema técnico* (análise das instalações, máquinas, equipamentos, normas e procedimentos);
- *análise da rede de clientes e fornecedores* (análise das relações e problemas que caracterizam a relação da empresa com seus clientes e fornecedores);
- *avaliação* (resultado das análises anteriores);
- *recomendações* (propostas de solução para os problemas identificados).

## O MODELO DE CHURCHMAN

W. Churchman (1972) definiu as seguintes características das organizações como sistemas abertos:

- abordagem teleológica - um conjunto de partes coordenadas para atingir um ou mais objetivos;
- as organizações são sistemas determinísticos - pode-se determinar o seu desempenho;
- as organizações são compostas por subsistemas que preservam as qualidades teleológicas e determinísticas;
- o sistema-empresa está inserido em um ambiente - a organização é um subsistema de um sistema maior;

- existência de um sistema decisor interno - é o núcleo de decisão da empresa que irá influenciar o seu comportamento, estrutura e desempenho das partes.

Para Churchman, a empresa é um sistema aberto, determinístico, de orientação teleológica (está voltada para o alcance dos objetivos), constituída de subsistemas (vendas, recursos humanos, logístico, financeiro etc.) e, em cujo interior, está situado um sistema decisor interno (a alta administração da empresa).

### **O MODELO DE EDGAR SCHEIN**

Schein (1982) definiu as seguintes características das organizações como sistemas abertos:

- constante interação com o ambiente;
- objetivos e funções múltiplas;
- constituída por um conjunto de subsistemas;
- esses subsistemas são mutuamente dependentes;
- atua num ambiente dinâmico em interação com outros ambientes;
- dificuldades em definir fronteiras.

Para Edgar Schein, a organização é um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, “tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga novas adaptações internas” (SCHEIN, 1982, p. 192).

### **O MODELO DE HERBERT SPENCER**

Spencer (1820–1903) tratou as organizações como sistemas sociais abertos e comparou-as aos indivíduos como sistemas. Para ele, a empresa como organismo social assemelha-se aos indivíduos como organismos individuais nos seguintes aspectos:

- no crescimento;
- no fato de se tornar mais complexo à medida que cresce;
- no fato de que, ao tornar-se mais complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência.

Para Spencer, a vida da organização tem maior extensão, se comparada com a vida das suas unidades componentes.

As partes que compõem a organização estão sempre em crescente integração, acompanhada de crescente heterogeneidade.

## O MODELO DE BUCKLEY

Walter Buckley introduziu o conceito de **MORFOGÊNESE**, que significa a capacidade dos sistemas de alterar suas próprias estruturas internas. Para ele, o sistema organizacional é dotado de processos internos que tendem a aperfeiçoar ou modificar a estrutura ou o estado do sistema.

### MORFOGÊNESE

É a capacidade do sistema de alterar o seu próprio estado interno em face das mudanças dos ambientes interno e externo.

## Atividade 2

### Sintetizando os modelos

Releia atentamente os modelos de organizações como sistemas abertos e defina quais os elementos comuns existentes em tais modelos:

---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Em todos os modelos, o sistema organizacional é descrito como um sistema aberto que interage com o seu ambiente. Além disso, você pôde perceber que: eles são constituídos por partes denominadas subsistemas (ou sistemas menores); suas ações são planejadas e predeterminadas; e seu desempenho é fruto do relacionamento com o ambiente e da interação entre as suas partes (subsistemas).*

## ANALISANDO O SISTEMA ORGANIZACIONAL COMO NEGÓCIO

Robert Pirsig, em *Zen e a arte de manutenção das motocicletas* (1974), grande sucesso editorial em todo o mundo, definiu quatro níveis de um sistema organizacional:

- *intelectual* (conceito do negócio, valores, missão, estratégia e processos);

- *social* (pessoas, equipes, estrutura informal, cultura e clima organizacional);
- *biológico* (saúde, segurança, qualidade de vida no trabalho);
- *físico* (tecnologia, infra-estrutura, localização e recursos naturais).

Para Pirsig, esses níveis estão dispostos numa hierarquia, sendo o mais importante o nível intelectual. Esse modelo demonstra a inter-relação entre os níveis e o papel de cada um deles na estrutura e funcionamento de uma empresa.



#### O que tem a ver moto com sistema?

Em 1952, o futuro líder da Revolução Cubana, Che Guevara (Gael García Bernal), era um jovem estudante de Medicina. Ele e seu amigo Alberto Granado (Rodrigo De La Serna) viajam pela América do Sul em uma velha moto, arranjando caronas e fazendo longas caminhadas. Depois de passar por Machu Pichu, chegam a uma colônia de leprosos na Amazônia Peruana, onde começam a questionar o valor do progresso econômico (fonte: [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br)).



No filme, a moto foi uma ferramenta para poder sair de uma realidade e conhecer outras, culminando em uma revisão dos conceitos de Che Guevara ao confrontar sua experiência com outras realidades.

Como podemos associar o filme à aula? Pois então, para Pirsig, a motocicleta é um sistema; mais que isso, um sistema real. Para ele, essa é a importância da motocicleta como metáfora para entender os sistemas: "A motocicleta é isso, um sistema de idéias moldado em ação" (Pirsig, 1981).

Aproveitando o ensejo, vá a uma locadora e alugue esse maravilhoso filme dirigido pelo brasileiro Walter Salles. Não se esqueça da pipoca!

Que tal aplicarmos a teoria de Pirsig a uma situação real? Imagine que você deseja abrir um negócio (um restaurante, uma pousada, uma franquia de bebidas, uma loja de equipamentos eletrônicos etc.). Como você utilizaria os níveis de análise de uma empresa segundo Pirsig?

O mais correto é utilizar o modelo a partir do nível intelectual. Você deve inicialmente definir a idéia e o conceito do seu negócio (por exemplo, um restaurante vegetariano, uma loja de venda de *softwares* de gestão etc.). Em seguida, definir a missão e a visão do seu negócio (o que você vai produzir ou vender e qual é o futuro desejado para a sua empresa). Além disso, você deve estabelecer as estratégias do seu negócio (por exemplo, preços baixos, linha diversificada de produtos, atendimento de um único segmento de mercado, descontos promocionais etc.). Assim, complementa-se o *nível intelectual* do seu negócio.

Posteriormente, você deve montar sua equipe (*nível social*) e assegurar uma boa qualidade de vida no trabalho para seus empregados (*nível biológico*). E, finalmente, equipar sua loja ou empresa e definir sua correta localização (*nível físico*).

## O PAPEL DA INFORMAÇÃO NO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA

O sistema necessita de informação para desempenhar suas funções e atingir seus objetivos. As informações das quais necessita são de três tipos:

- informação a respeito do mundo externo ao sistema (mapeamentos);
- informação armazenada, acessível e passível de múltiplas recombinações dos dados (memória);
- informação acerca do seu próprio funcionamento sob todos os aspectos possíveis (*feedback*).

Pense no funcionamento de uma empresa como sistema. Através de suas áreas de marketing e comunicação, pesquisa tecnológica, planejamento e análise estratégica, assessoria jurídica etc., a empresa obtém informações sobre os diversos aspectos do ambiente em que atua (aspectos econômicos, legais, políticos, sociais, diagnósticos, culturais, tecnológicos), e o faz por meio de pesquisas e leitura, além de análise de relatório e documentos diversos. Tais informações são levantadas e analisadas sob a forma de mapeamentos.

Essas informações externas, juntamente com outras informações geradas no âmbito da própria empresa, são comparadas entre si e constituem o acervo de memória da organização. É o que denominamos banco de dados. A empresa dispõe de diversos tipos de banco de dados.

E, finalmente, existem as informações acerca do funcionamento. Estas são as respostas dos clientes e de outros sistemas com os quais a empresa interage. Podemos citar, como exemplo, as reclamações, queixas e elogios dos clientes a respeito dos produtos e serviços da empresa; as reivindicações dos funcionários; as avaliações das demais áreas da empresa com relação aos serviços; produtos e informações de outras áreas; as notificações dos órgãos governamentais que regulam a atuação da empresa.

Tais informações referem-se ao funcionamento da empresa como sistema. É o que denominamos *feedback*.

## **A CIBERNÉTICA: UM SUBPRODUTO DA TEORIA DOS SISTEMAS**

A Teoria dos Sistemas deu origem à Cibernética, ciência criada por Norbert Wiener, matemático americano que viveu no período de 1894 a 1963. Cibernética é o estudo da comunicação e controle de máquinas, seres vivos e grupos sociais. Para tanto, procura entender o tratamento da informação no interior desses processos, como codificação e decodificação, retroação (*feedback*), aprendizagem etc.

O estudo de máquinas autônomas trouxe inferências para diversos campos da ciência. A introdução da idéia de retroação por Norbert Wiener rompeu com a causalidade linear e apontou para a idéia de círculo causal, onde A age sobre B, que em retorno age sobre A. Tal mecanismo é denominado regulação e permite a autonomia de um sistema (seja um organismo, uma máquina, um grupo social).

Foi sobre essa base que Wiener discutiu a noção de aprendizagem (fonte: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

### Os novos desdobramentos da *Teoria dos Sistemas*

A TGS deu origem a diversas teorias: *teoria dos compartimentos* (o sistema consiste em subunidades, com certas condições de fronteiras entre as quais podem ocorrer processos de transporte), *teoria dos conjuntos* (o sistema é um conjunto constituído por partes), *teoria dos gráficos* (trata dos problemas estruturais ou topológicos dos sistemas), *teoria das redes* (usa o conceito de rede constituída de diversos elos), *teoria da decisão* (trata matematicamente de escolhas entre alternativas), *teoria da fila* (refere-se à otimização de arranjos em condições de aglomeração), *teoria dos jogos* (trata da análise do comportamento dos jogadores para obter o máximo de ganhos e o mínimo de perdas) e *teoria da informação* (utiliza a informação como elemento-chave de um sistema).

Bertalanffy (1968) chamou a cibernética de “ciência que oferece sistemas de organização e de controle que auxiliam diversas ciências”. Para ele, a cibernética “é uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema, e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente”.

## DESENVOLVENDO SISTEMAS

Tal prática é utilizada por empresas de consultoria, que desenvolvem modelos de sistemas e os comercializam no mercado para suas empresas-clientes, e por grandes e médias empresas que optam por desenvolver os seus próprios sistemas de gestão.

No primeiro caso – sistemas produzidos e comercializados por empresas de consultoria – temos como exemplo o *sistema de planejamento de marketing* desenvolvido pelo professor Malcom McDonald, da Cranfield School of Management, cujo representante exclusivo no Brasil é a empresa de consultoria Sinergia. O sistema compreende as seguintes etapas:

- *busca de informações* - entrevistas com os principais executivos, pesquisas dos concorrentes, pesquisas de satisfação dos clientes, pesquisas de expectativas e preferências do público-alvo e análise das informações financeiras e de vendas dos últimos anos;
- *análise da situação atual* - são analisados os seguintes aspectos: qualidade do produto oferecido ou do serviço prestado; público-alvo a ser atingido; custo de produção e preço de venda; valor proporcionado e percebido pelos clientes; canais de venda utilizados; formas de promoção utilizadas; atividades para fidelização e relacionamento com os clientes;
- *definição das estratégias e ações* - identificação e elaboração e implementação das estratégias e do plano de marketing;
- *implementação do marketing* - as ações previstas são implementadas;
- *revisão do planejamento* - com base no controle e avaliação das ações, são revistas as estratégias, as ações e os objetivos (saiba mais consultando o *site* [www.sinergiaonline.com.br](http://www.sinergiaonline.com.br)).

No segundo caso, temos como exemplo o sistema de gestão da Votorantim Celulose e Papel (VCP). O objetivo do sistema é integrar todas as ações e esforços para a obtenção dos melhores resultados.

A *primeira fase* de implantação do sistema (1992 a 1995) compreendeu a padronização industrial, as certificações ISO e a criação de grupos de trabalho de padronização.

Na *fase dois* (1996 a 2000), ocorreram a engenharia de processos, a montagem da infra-estrutura de Tecnologia da Informação e a criação e implementação de novas ferramentas de gestão.

A *fase três* (2001 a 2003) envolveu a revitalização e a implantação do modelo de gestão por negócio.

No momento, o sistema encontra-se em sua *fase quatro*, cujo foco é a gestão para a excelência e para a qualidade com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Saiba mais visitando o *site* da empresa ([www.vcp.com.br](http://www.vcp.com.br)).

## CONCLUSÃO

A TGS foi um verdadeiro marco na história do pensamento administrativo. O modelo sistêmico tornou-se um novo paradigma de análise empresarial e organizacional.

As relações da empresa com os clientes, com fornecedores e com os demais parceiros tornaram-se importante objeto de análise, bem como o desempenho da empresa em sua capacidade de converter insumos em produtos.

A informação ganhou *status* de insumo estratégico. Os mecanismos de captação de *feedback* adquiriram grande importância nos processos e modelos de gestão.

O binômio *sistema social* – *sistema técnico* trouxe novas luzes ao estudo e análise da eficiência e da eficácia dos sistemas organizacionais.

O enfoque sistêmico evidenciou a importância do pensamento holístico – a supremacia do todo, do conjunto, sobre as partes e seus elementos constituintes.

Também estabeleceu a importância do ambiente como fator determinante do desempenho do sistema, além de consolidar a abordagem situacional e facilitar o tratamento da questão estratégica na Administração.

## Atividade Final

Nesta atividade, você deverá relacionar uma coluna de problemas a uma de soluções, a partir dos conhecimentos adquiridos ao longo desta aula. Veja o quadro e associe corretamente:



### Problemas

- ( 1 ) falta de foco, ausência de um conjunto de valores centrais;
- ( 2 ) ausência de um motivo fundamental pelo qual a organização existe, além de ganhar dinheiro;
- ( 3 ) necessidade de estabelecimento de uma ideologia para a organização;
- ( 4 ) falta de entendimento do próprio negócio e do ambiente onde está inserido;
- ( 5 ) busca de alinhamento das ações e de sinergia.

### Soluções

- ( ) identificação de valores, critérios e fatores críticos de sucesso;
- ( ) identificação do negócio, correta formulação da missão e visão;
- ( ) estabelecimento de um diagnóstico estratégico (pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente);
- ( ) estabelecimento de políticas, estratégias e metas coerentes com os objetivos estratégicos da organização;
- ( ) estabelecimento de objetivos estratégicos (longo prazo) desafiadores.

### Resposta Comentada

2, 1, 4, 5 e 3.

**RESUMO**

A TGS surgiu como uma resposta à necessidade de integrar os diversos ramos do conhecimento humano.

Bertalanffy identificou isoformismos (pontos comuns, denominadores comuns entre as ciências) entre as ciências exatas e sociais, e construiu o que ele denominou a ciência das ciências. Seu objetivo era proporcionar a integração científica com base nos conceitos e elementos da teoria dos sistemas.

Ao construir a TGS, Bertalanffy importou conceitos da cibernética, como entropia, homeostase, *feedback* e outros.

Seu maior mérito foi desenvolver um novo método de análise das organizações como sistemas abertos, legado que também pode ser dividido com autores como Emery e Trist, Klatz e Khan, que desenvolveram modelos próprios.

O conceito central da TGS é o de sistema e subsistema. Sua estrutura de funcionamento baseia-se no ciclo insumos – processamento – produtos – ambiente e *feedback*.

A dicotomia *sistema aberto* – *sistema fechado* contribuiu muito para o melhor entendimento das relações do ambiente com o sistema e, conseqüentemente, da empresa com o seu ambiente externo.

Os estudos de sistemas deram origem ao surgimento da cibernética e de novas teorias (compartimentos, conjuntos, redes, fila) que trouxeram avanços consideráveis na evolução das novas técnicas e modelos de gestão.

**INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, vamos estudar a teoria da contingência, que prioriza as relações da empresa com as variáveis ambientais. Tais variáveis, como você verá, condicionam a estrutura e o funcionamento das organizações.



# A escola do planejamento, administração e gestão estratégica

AULA

# 17

## Meta da aula

Analisar a evolução das teorias e modelos de planejamento, administração e gestão estratégica, do final dos anos 1950 até os dias atuais.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



reconhecer a evolução do pensamento estratégico, com suas teorias, modelos e técnicas;



aplicar conceitos, técnicas e modelos de análise estratégica para identificar e solucionar problemas empresariais.

objetivos

## Pré-requisito

É importante que você releia a Aula 12 sobre as idéias de Peter Drucker e seus seguidores.

## A ESTRATÉGIA MILITAR: O INÍCIO DE TUDO

A estratégia como arte tem sua origem no século IV a.C., com Sun Tzu. Para os estrategistas militares, o *locus* da estratégia é o campo de batalha. No livro *A arte da guerra*, Sun Tzu desenvolveu algumas idéias-base que se tornaram referências obrigatórias entre os estrategistas militares e de negócios: “subjugar o inimigo sem lutar é o máximo de talento”; “quando se é apto, fingir incapacidade”; “quando se é ativo, inatividade”; “ofereça ao inimigo uma isca para seduzi-lo”; “simule desordem e ataque”. Sun Tzu também dedicou grande importância à informação sobre o inimigo e sobre o campo de batalha e enfatizou a construção de sólidas posições estratégicas (ocupar terrenos, lutar morro abaixo, localizar exércitos em relação a montanhas e rios). E identificou alguns elementos-chave na estratégia da guerra: medição de espaço, estimativa de quantidades, cálculos, comparações e probabilidade de vitória.



**Figura 17.1:** O estrategista de guerra chinês Sun Tzu. Hoje, sua obra é aplicada em negócios, esportes, diplomacia e até em relacionamentos amorosos. Fonte: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Suntzu2.jpg>

Outras idéias eram: “não combater em terreno dispersivo; não parar em regiões fronteiriças; em terreno focal, alie-se aos estados vizinhos; em terreno profundo, saqueie” (p. 131). E, finalmente, deu grande ênfase às estratégias com base na força numérica:

Quando sobrepujar o inimigo na proporção de 10 para 1, cerque-o; quando a proporção for de 5 para 1, ataque-o; se sua força for o dobro, divida-o; se estiverem iguais, você poderá enfrentá-lo em combate; se estiver numericamente inferior, seja capaz de retirar-se; e, se estiver inferiorizado em todos os aspectos, seja capaz de iludi-lo (p. 79-80).

Von Clausewitz (1780-1831), general prussiano, foi outro pensador da estratégia militar muito influente. Em seu livro *Da guerra (Von Kriege)* estabeleceu alguns princípios sobre ataque e defesa, manobras, ações de inteligência e operações noturnas. A famosa frase “a guerra nada mais é que a continuação da política por outros meios” é de sua autoria. Um de seus modernos seguidores foi Harry Summers, que, em 1981, publicou *On Strategy: the Vietnam War in Context* (Sobre estratégia: o contexto da Guerra do Vietnã). Neste livro, Summers fez críticas aos estrategistas do Pentágono, que ignoraram as idéias principais de Clausewitz durante a guerra do Sudeste Asiático.

Você já deve ter ouvido falar da Guerra do Vietnã, que ocorreu de 1964 a 1975, na qual morreram mais de 57 mil soldados americanos. Este conflito aconteceu em plena Guerra Fria, quando o mundo se dividia entre o lado capitalista (Estados Unidos e aliados) e o lado comunista (União Soviética e países socialistas). O Vietnã estava dividido e em conflito: o Sul capitalista construiu o Norte comunista. Os Estados Unidos resolveram intervir para apoiar o Sul contra o exército comunista do Norte, com medo de um efeito dominó nos países vizinhos, na Ásia.

Mas como está o Vietnã hoje? Você sabia que este país é um grande produtor de café? O Brasil é o maior produtor e exportador; logo atrás vêm o Vietnã e a Colômbia.

Para saber mais sobre o Vietnã, acesse:

[http://www.geocities.com/centro\\_lotus/vietnam.html](http://www.geocities.com/centro_lotus/vietnam.html)



**Figura 17.2:** Os helicópteros eram muito utilizados no Vietnã devido ao solo muito úmido e coberto por florestas.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:UH-1D\\_helicopters\\_in\\_Vietnam\\_1966.jpg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:UH-1D_helicopters_in_Vietnam_1966.jpg)

## OS PIONEIROS NO ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Como disciplina acadêmica, somente no final dos anos 1950 e início dos anos 1960 a estratégia emergiu como um novo e promissor campo do conhecimento administrativo e organizacional. Os primeiros estudos sobre estratégia foram realizados por dois professores norte-

## SWOT

Sigla inglesa que significa *Strengths* (forças)/*Weaknesses* (fraquezas); *Opportunities* (oportunidades); *Threats* ameaças. É uma ferramenta de gestão para verificar a posição estratégica da empresa.

As forças e fraquezas se relacionam quase sempre a fatores internos e são determinadas pela posição atual da empresa.

As oportunidades e ameaças estão relacionadas a fatores externos e são antecipações do futuro.

Os pontos fortes que podem aparecer na análise devem ser ressaltados.

Os pontos fracos devem ser controlados ou, pelo menos, devem ser minimizados seus efeitos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Como o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, os dirigentes precisam, ao menos, conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, para evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

americanos: Philip Selznick, da Universidade da Califórnia, Berkeley, autor do livro *Liderança em Administração (Leadership in Administration)*, publicado em 1957; e Alfred D. Chandler, que publicou em 1962 *Estratégia e estrutura (Strategy and Structure)*. Selznick criou o conceito de competência distintiva, que consistia na capacidade da empresa de compatibilizar suas ações internas com as expectativas externas do seu ambiente. Chandler foi o pioneiro na análise do binômio estratégia-estrutura organizacional e demonstrou como os arranjos estruturais da empresa devem ser determinados pelas suas opções e ações estratégicas.

Em 1965, professores da Universidade de Harvard publicaram uma obra capital: *Política de negócios: textos e casos (Business Policy: Text and Cases)*. São eles Learned, Christensen, Guth e Andrews, sendo este último o que mais se destacou no grupo. Foi Kenneth Andrews quem inovou ao criar um modelo de planejamento estratégico com base na análise das ameaças e oportunidades (ambiente externo) e das forças e fraquezas (ambiente interno) da organização. Seu modelo consistia das seguintes etapas: avaliações externa e interna, criação de estratégias, avaliação e escolha da estratégia e implementação da estratégia. A metodologia da identificação de oportunidades e ameaças (avaliação externa) e das forças e fraquezas (avaliação interna) foi denominada modelo **SWOT**.

## Atividade 1

Uma pesquisa realizada em 2003 pela Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, junto a 76 empresas listadas no anúncio Melhores e Maiores da revista *Exame*, identificou como os executivos avaliam suas empresas. Os resultados da pesquisa foram os seguintes:

	HÁ MUITO POR FAZER	ESTAMOS PRÓXIMOS DAS MELHORES PRÁTICAS
	0	10
O ambiente de negócios (fornecedores, concorrentes, clientes, novos produtos etc.) é acompanhado de forma sistemática.		7,80
O modelo de governança abrange diversos públicos, não só os acionistas.	6,45	
Há métodos e calendários determinados para a definição da estratégia.		7,27
A estratégia é clara e compartilhada com a organização.		7,36
O desenho organizacional é ágil e eficaz.		7,08
A empresa é competente na atração e retenção de talentos.		7,01
Os sistemas de informações gerenciais são abrangentes e confiáveis.		7,08
A gestão da cadeia de suprimentos é altamente eficaz.	6,18	
O modelo de aferição de desempenho é avançado e considera os aspectos vitais da gestão.	6,97	
A empresa é voltada para a permanente autocrítica de seus processos e de seu desempenho.	6,64	

Fonte: *Exame*, 15.1.03, p. 89.

Com base no modelo SWOT, identifique os pontos fortes e fracos das empresas brasileiras participantes da pesquisa, na opinião de seus próprios executivos.

---



---



---



---

## Resposta Comentada

Numa escala de 0 (há muito o que fazer) a 10 (estamos próximos das melhores práticas), os itens de mais baixo desempenho foram gestão da cadeia de suprimentos (6,18); modelo de governança (6,45); auto-avaliação de seus processos (6,64) e modelo de aferição de desempenho (6,97). No entanto, é bom lembrar que tais índices não são baixos, todos acima de 6,0 numa escala de 0 a 10. Mas, de qualquer forma, são pontos a serem melhorados. Quanto aos pontos fortes, destaque para análise sistêmica do ambiente de negócios (7,80), formulação de estratégias (7,36), gestão estratégica (7,27), desenho organizacional e sistemas de informação (ambos com 7,08), gestão de talentos (7,01).

Para Chandler, estratégia é a determinação de objetivos a longo prazo, linhas de conduta e alocação de recursos; e estrutura é o modo como uma organização é composta para administrar a estratégia. Ele foi o primeiro teórico da Administração que discorreu sobre o princípio da descentralização em uma grande corporação, muito aplicado pelas empresas em seus processos de reestruturação nos anos 1960 e 1970. Em suas pesquisas, analisou as estratégias de quatro grandes corporações – General Motors; Du Pont; Standart Oil e Sears Roebuck – como, por exemplo, as estratégias de diversificação, processo de novos mercados, integração vertical com os fornecedores.

## OS PRIMEIROS ESTUDOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No final dos anos 1960 e início dos anos 1970, surgiu um novo enfoque: a concepção da formulação e implantação estratégica como parte de um processo formal de planejamento. Era o surgimento da Escola do Planejamento Estratégico, cujo pioneiro foi H. Igor Ansoff, autor do livro *Estratégia corporativa (Corporate Strategy)*, publicado em 1965. Integram também essa escola George Steiner (*Top Management Planning*, 1969), Schendler e Hofer (*Strategic Management*, 1979), Peter Lorange e Ackoff.

Esses autores desenvolveram modelos básicos de planejamento estratégico que compreendiam as seguintes etapas:

- fixação de objetivos;
- avaliação das condições externas e internas da organização (auditoria interna e externa);

- avaliação da estratégia;
- operacionalização da estratégia;
- elaboração, implementação, avaliação e controle de planos operacionais.

É neste aspecto – planos operacionais – que os membros dessa escola deram a sua maior contribuição. Elaboraram um conjunto de elementos, os quais denominaram de objetivos, estratégias, subestratégias, orçamentos, cronogramas, planos, programas e projetos, bem como sistemas de controle, monitoramento e avaliação. Assim, desenvolveram um modelo mais consistente de gestão estratégica. Foi nessa escola que surgiu a subdivisão das estratégias funcionais, corporativas e de negócios.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	ESTRATÉGIA FUNCIONAL
Descreve a direção geral de uma empresa em relação à sua atitude geral para o crescimento e à gestão de seus vários negócios em linhas de produtos.	Decorre das unidades de negócios ou do nível de produto e enfatiza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma corporação no setor ou segmento de mercado específico atendidos por essa unidade de negócios.	É a abordagem adotada por uma área funcional específica (marketing, finanças, RH) para alcançar os objetivos e estratégias da unidade de negócios.

Fonte: HUNGER, J. D. & WHEELEN, T.L., 2002, p. 12.

Uma outra contribuição dessa escola foi a hierarquização dos níveis de gestão estratégica: o nível da Administração Corporativa (objetivos globais), o nível da Administração de Negócios (objetivos das unidades estratégicas de negócios), o nível da Administração Funcional (os subobjetivos de marketing, finanças, recursos humanos, produção etc.) e o nível da Administração Operacional (as metas de produção, financeira, de redução de custos).

Dessa forma, essa escola determinou as seguintes premissas:

- as estratégias devem resultar de um processo mais amplo de planejamento formal;
- as estratégias são subdivididas em diversos níveis (estratégias corporativas, de negócios e funcionais);
- a formulação de objetivos, subobjetivos e metas é parte do processo de planejamento estratégico.

## A ERA DOS PACOTES DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

A partir dos anos 1970, começaram a surgir os pacotes estratégicos das empresas de consultoria. O primeiro desses pacotes foi desenvolvido pelo Boston Consulting Group (BCG), que compara o crescimento de um mercado com a quota de mercado de uma empresa. Bruce Henderson, o idealizador da matriz BCG, afirmou que “para ter sucesso, uma empresa precisa ter um *portfolio* de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado”.

Ele estabeleceu a diferença entre produtos de alto crescimento (que exigem dinheiro para crescer) e produtos de baixo crescimento (que geram excesso de caixa); produtos de alta participação de mercado e crescimento lento (que produzem grandes volumes de caixa) e os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento, que podem apresentar um lucro contábil, mas o lucro deve ser reinvestido para manter a participação.

Ele definiu os seguintes tipos de produtos: pontos de interrogação (produtos novos, com potencial de sucesso, mas que precisam de muito dinheiro para ser desenvolvidos), estrelas (são líderes, capazes de gerar dinheiro suficiente para manter sua elevada participação de mercado), vacas leiteiras (produtos que geram muito mais dinheiro do que o necessário para manter sua própria participação de mercado) e cachorros (produtos com pequena participação de mercado que não têm potencial de gerar muito dinheiro, mas se tornaram o xodó da empresa).

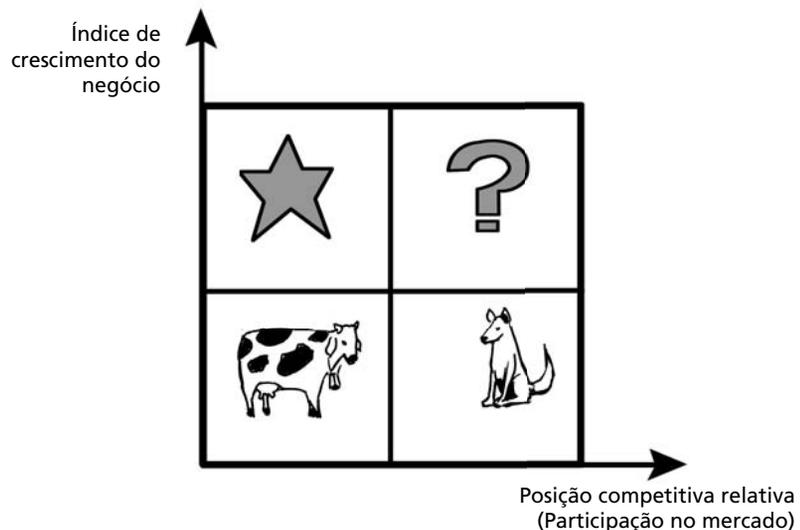


Figura 17.3: Matriz BCG.

Como demonstra a matriz, os produtos são avaliados com base em duas teorias: o seu potencial de crescimento e a sua participação no mercado.

## Atividade 2

A Santher, empresa do ramo de papéis, decidiu apostar alto no produto papel higiênico de folha dupla ao lançar o Personal Unique. Este segmento é a versão *premium*, produto de alta qualidade, tecnologia e preço elevado para clientes classe A do mercado de papéis higiênicos. Essa linha de produto representa 15% do total de vendas de papel higiênico e em 2004 movimentou R\$ 2 bilhões, com vendas que totalizaram 45 milhões de unidades. O principal concorrente é o papel marca Neve, da Kimberley-Clark, que detém 60% do mercado. Para um dos diretores da empresa, é um setor que tende a crescer. “Tudo indica que papel higiênico folha dupla é uma boa, pois seu bumbum merece.”

(Texto extraído da matéria “Santher investe R\$ 12 milhões em papel *premium*”, de Daniela D’Ambrosio, *Valor*, 13-14 e 15.5.05, p. B6.)

Como você define o produto Personal Unique de acordo com a terminologia e as categorias utilizadas na matriz BCG?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O produto é do tipo cachorro, pois é elevado o índice de crescimento do setor (papéis higiênicos do tipo premium de folha dupla) e a empresa tem uma participação pequena no mercado, que é dominado pela Kimberley-Clark, com o papel higiênico de marca Neve, com 60%. É, portanto, um produto de alto crescimento e baixa participação de mercado. A Santher deverá investir alto em produção, marketing e distribuição para garantir o sucesso do produto.*

A empresa de consultoria McKinsey, juntamente com a General Electric – GE —, sua empresa-cliente, desenvolveu um tipo de matriz de negócios com base em três variáveis: a atratividade do setor, a força do negócio e a posição competitiva. Dessa forma, cada negócio da empresa é analisado com base no potencial de crescimento (atratividade do setor) e na posição competitiva.

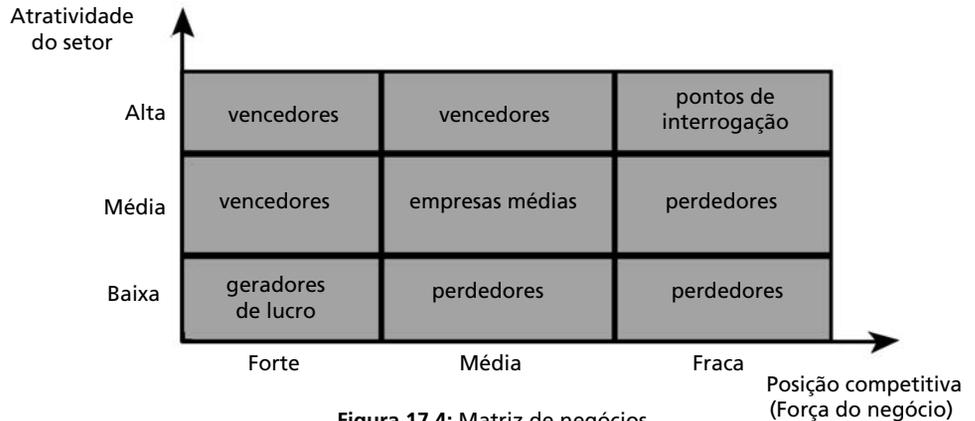


Figura 17.4: Matriz de negócios.

São definidos os negócios perdedores e vencedores. Vencedores são aqueles negócios que apresentam alta e média posições competitivas e alta e média atratividade do setor. Os negócios geradores de lucro são aqueles que têm forte posição competitiva e estão num setor de baixa atratividade. Os negócios pontos de interrogação são aqueles que têm uma fraca posição competitiva, mas estão num setor de alta atratividade. E, finalmente, os negócios perdedores se caracterizam por posições competitivas fracas e médias, atuantes nos setores de baixa atividade. Os negócios das empresas médias situam-se nos setores de média atratividade e possuem média posição competitiva.

### Atividade 3

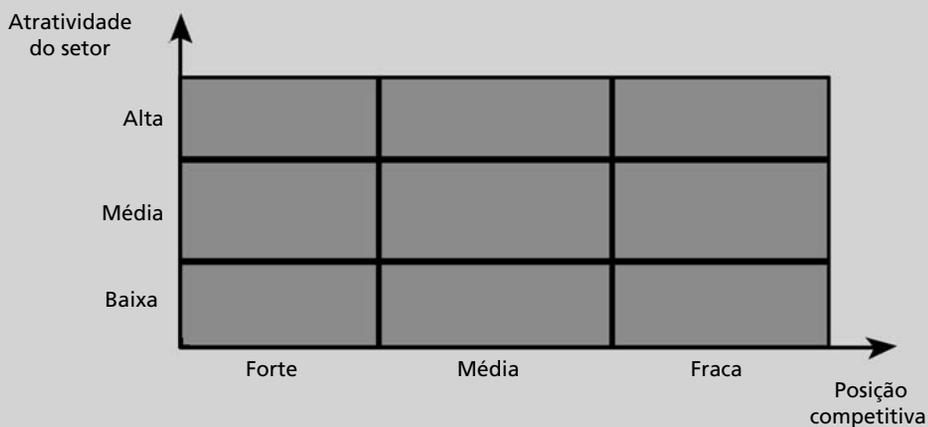
De locação de carros à administração de frota de veículos e revenda de carros semi-usados: o caso da Localiza.

Se existe uma empresa que soube redefinir o seu negócio original e criar novas áreas de negócios, esta foi a Localiza. No primeiro trimestre de 2005, a empresa teve um lucro líquido de R\$ 34,2 milhões, valor superior em 44,2% em relação ao mesmo período de 2004. O maior aumento do faturamento veio do seu negócio de revenda de veículos semi-usados, que passou de R\$ 67,1 milhões nos primeiros meses de 2004 para R\$ 117,9 milhões em igual período de 2005.

(Texto extraído do artigo "Localiza tem ganho maior com revenda de carros", de Carolina Mandi, *Valor*, 13-14 e 15.5.05, p. B2.)

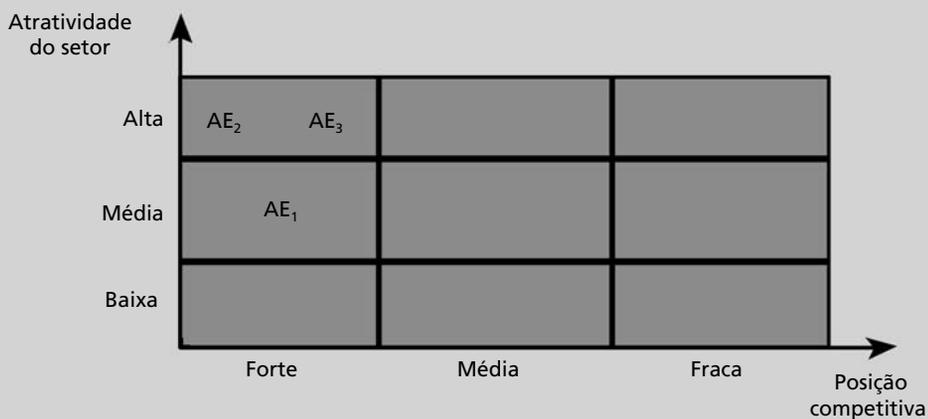
Utilizando a terminologia de Ackoff de áreas estratégicas de negócio (AEN), descreva os negócios da Localiza (a empresa possui uma rede de lojas próprias e uma frota considerável de veículos).

Em seguida, coloque esses negócios na matriz de negócios desenvolvida pela McKinsey e pela General Electric.



### Resposta Comentada

São as seguintes as áreas estratégicas da Localiza: aluguel de carros (AE1), administração de frotas de veículos (AE2) e revenda de veículos seminovos (AE3). De acordo com os dados obtidos na matéria publicada no jornal, o negócio de revenda de veículos seminovos é do tipo vencedor, pois é alta a atratividade do setor e forte a posição competitiva da empresa.



Os demais negócios também são vencedores, pois estão nos quadrantes correspondentes a alta atratividade e forte ou média posição competitiva.

O conceito de SBU (Strategic Business Unit – Unidade estratégica de negócios) surgiu em 1970 e foi criado pela McKinsey na General Electric, conglomerado industrial que produz desde lâmpadas até locomotivas. A idéia era separar cada atividade relevante em unidades autônomas.

### O MODELO DOS 7S

Thomas J. Peters e Robert Waterman, consultores da McKinsey, desenvolveram um modelo de análise estratégica denominada Modelo dos 7S. O modelo oferece uma estrutura com a qual pode ser feita uma análise da empresa como um todo, de modo que os problemas possam ser diagnosticados e, assim, formuladas e implementadas novas estratégias.

São sete elementos a serem analisados: estratégia, estrutura, sistemas, habilidades, pessoal, estilo e metas e valores.

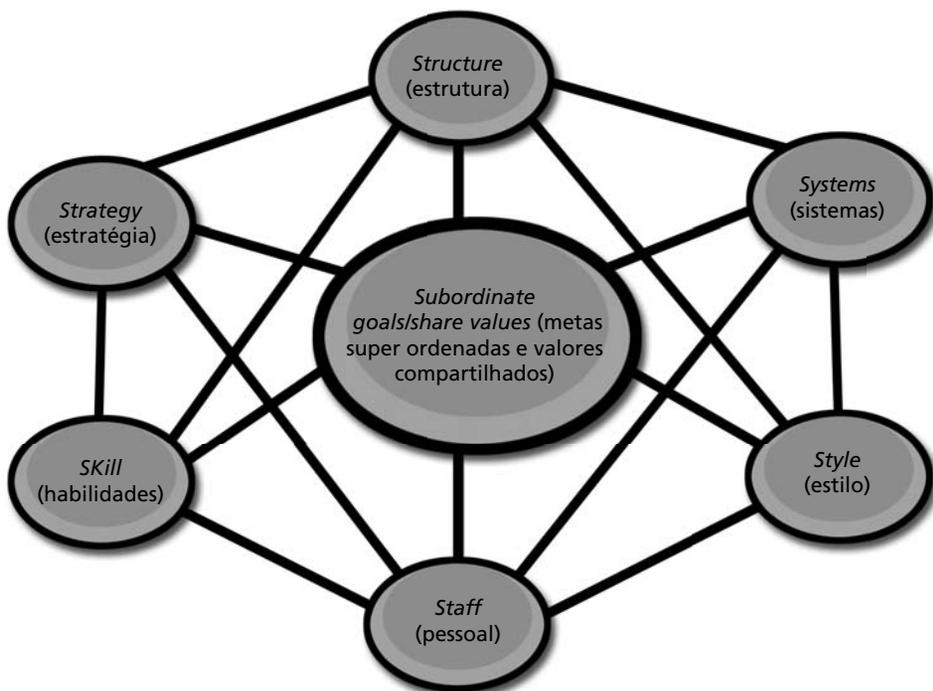


Figura 17.5: Modelo dos 7S.

## POSIÇÃO COMPETITIVA E MATURIDADE DO SETOR

Uma outra matriz de análise de negócios foi desenvolvida pelos consultores da empresa de consultoria Arthur D. Little – ADL. A matriz trabalha com duas variáveis: a posição competitiva da empresa e o nível de maturidade do setor.

### Posição competitiva

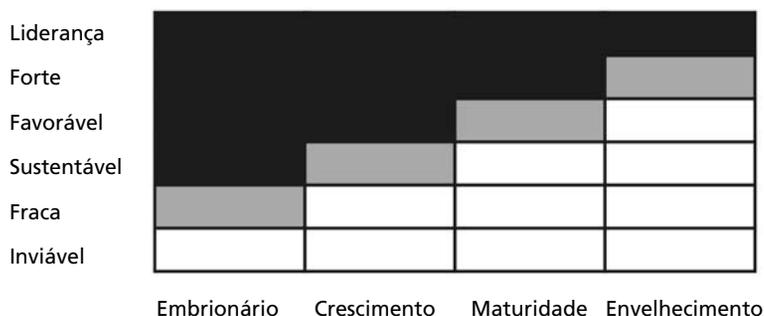


Figura 17.6: Nível de maturidade do setor.

A matriz define seis tipos de posição competitiva: posição de liderança, posição forte, posição favorável, posição sustentável, posição fraca e posição inviável. Os níveis de maturidade do setor são definidos com base nos estágios do ciclo de vida de um setor: embrionário (quando o setor surge), crescimento (quando o setor entra em crescimento), maturidade (quando as vendas estabilizam) e envelhecimento (quando as vendas do setor entram em declínio). A indicação dos diferentes quadrângulos é feita mediante uma variedade de cor: preto (1), que significa situação boa para a empresa; cinza (2), que significa situação instável e alerta para a empresa e; branco (3), que significa situação crítica e desfavorável para a empresa.

Vejam alguns exemplos:

(1) Situações em preto: ocorrem quando a empresa tem posições competitivas muito favoráveis (liderança e forte) e os níveis de maturidade do setor são embrionários, de crescimento e de maturidade; a exceção é quando o setor está no estágio de envelhecimento (declínio) e a posição é forte.

(2) Situações em cinza: são situações de alerta; ocorrem quando a empresa tem posição fraca no estágio embrionário do setor, sustentável no estágio de crescimento, favorável na fase de maturidade do setor e posição forte na fase de envelhecimento e declínio do setor.

(3) Situações em branco: ocorrem quando a posição da empresa é inviável em quaisquer estágios de maturidade do setor e também quando a sua posição é fraca nos três outros estágios, com exceção do estágio inicial (embrionário).

A matriz é utilizada para mapear a situação das unidades estratégicas de negócios – UEN – de uma corporação. Com ela podemos classificar tais unidades: pretas (são unidades que têm grande fatia no mercado e atuam num mercado atraente), cinza (são unidades que têm posições competitivas razoáveis e atuam num mercado já maduro ou em declínio) e brancas (são unidades com perspectivas fracas, com baixas fatias de mercado e atuantes em mercados maduros).

## Atividade 4

O grupo Camargo Corrêa, especializado em obras de construção pesada, decidiu diversificar suas ações, por força da queda dos investimentos do governo, embora continue líder no mercado. Com a criação da *holding* em meados dos anos 90, o grupo escolheu os seguintes negócios para investir: têxtil, calçados, construção, cimento e geração e distribuição de energia, além do negócio de concessões de rodovia (o grupo detém 21% da CCR, maior concessionária de rodovias do país). Os estrategistas priorizaram o setor de bens de consumo: o grupo tornou-se proprietário de 62% do capital da São Paulo Alpargatas (setor de calçados) e 100% da Santista Têxtil (setor têxtil). A meta é crescer nesses setores. Assim, o setor de construção perde força e os setores têxtil e de calçados crescem em importância no *portfólio* do grupo.

(Texto extraído da matéria “Grupo diversifica negócios e acelera internacionalização”, *Valor*, 26.1.04, p. B7).

Com base na matriz de análise de negócios da ADL, identifique a posição do grupo nos negócios de construção, têxtil e calçados.

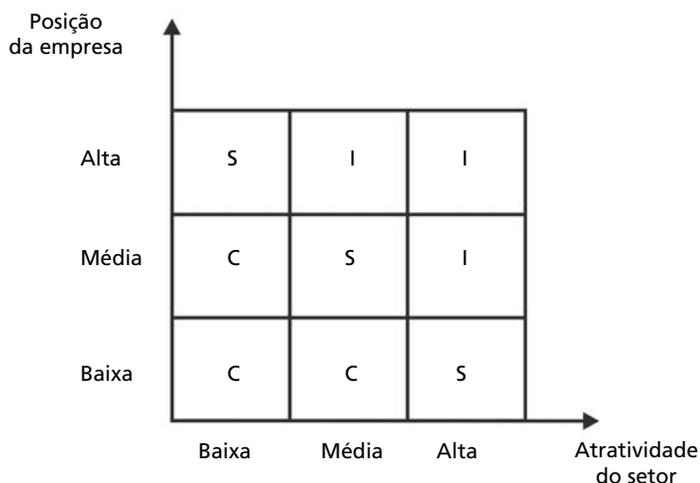
### Resposta Comentada

*O setor de construção de grandes obras da Camargo Corrêa, por força da queda dos investimentos do governo, encaminha-se para o nível de maturidade. Entretanto, a posição do grupo nesse setor é ainda de liderança. De acordo com o disposto na matriz, o quadrângulo que está na interseção de ambos (maturidade – liderança) indica sinal vermelho. Daí por que o grupo decidiu investir em outros negócios, tais como têxtil, calçados e, sobretudo, concessão de estradas – setores que estão em fase de crescimento. Ao adquirir as empresas São Paulo Alpargatas e Santista Têxtil, além de formar a CCR, o*

*grupo Camargo Corrêa construiu uma posição forte nesses setores e obteve o sinal verde para investir. Portanto, o negócio de construções é uma área de negócios branca, com perspectivas fracas, baixas fatias de mercado num mercado maduro, ao contrário dos setores de concessão, têxtil e calçados, cujos mercados pretos são atraentes e com grandes fatias a serem conquistados.*

## O MODELO MULTIFATORIAL

Este modelo tem duas variáveis – atratividade e força do negócio – e propõe diversos cursos de ação genéricos, tais como – investir para crescer, investir e manter, investir para reconstruir, investir com seletividade em áreas promissoras, colher e livrar-se.



**Figura 17.7**

As estratégias propostas são as seguintes: investir/crescer (I), seletividade/lucros (S) e colher/livrar-se (C). Quando a posição da empresa é alta ou média e é alta a atratividade do setor, a empresa deve optar pela estratégia de crescimento e investimento (I). Sendo alta a posição da empresa e média a atratividade do setor, a estratégia também deve ser do tipo (I). A estratégia do tipo seletividade/lucros (investir nos negócios mais rentáveis, priorizar produtos com maior participação no mercado) é mais adequada nos casos de alta posição e baixa atratividade, média posição e média atratividade, e também baixa posição e alta atratividade. A estratégia do tipo C (colher/livrar-se) significa esgotar as possibilidades de lucro ou ainda sair do negócio e vender os ativos, o que é mais recomendável nas situações de média e baixa posições, nos setores de baixa e média atratividade.

## A CRÍTICA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As críticas ao modelo de planejamento estratégico tiveram início em 1977, quando Igor Ansoff propôs a substituição do planejamento estratégico, formal e excessivamente demorado, por um planejamento a longo prazo por extrapolação. Em 1988, Goold e Campbell publicaram *Strategies and Styles: the Role of the Center in Management Diversified Corporations* (*Estratégias e estilos: o papel da administração central na Administração das empresas corporativas diversificadas*) e iniciaram a exaltação do processo de administração estratégica, com ênfase nas atividades de elaboração, implementação, controle e avaliação estratégica, em detrimento do processo lento e burocrático de planejamento estratégico.

Mas o maior crítico do planejamento estratégico é Mintzberg, que, em 1994, publicou *A ascensão e a queda do planejamento estratégico* (*The Rise and the Fall of Strategic Planning*). Mintzberg e seus seguidores apontaram os problemas do planejamento estratégico: tornou-se lento, demorado e excessivamente formalizado. Além disso, identificaram algumas falácias do planejamento estratégico: a falácia da predeterminação, a falsa suposição de que a empresa pode prever tudo num ambiente de alta incerteza e grandes mudanças; a falácia da formalização, a falsa idéia de que toda e qualquer estratégia é fruto de um processo formal de pensamento e ação; e a falácia do desligamento, a falsa idéia de que os estrategistas vão condicionar sua mente inventiva e criativa aos processos formalizados do planejamento. Para esses autores, o nome do planejamento estratégico está errado. Ele deveria ter sido chamado de programação estratégica.

## OS NOVOS ESTUDOS SOBRE A INDÚSTRIA

O início dessa escola ocorreu em 1980, quando Michael Porter publicou *Estratégia competitiva* (*Competitive Strategy*). Porter deixou-nos três grandes contribuições: um modelo de análise da atratividade de setores industriais (o seu famoso Modelo das 5 Forças), uma tipologia de estratégias competitivas genéricas (estratégias de baixo custo, diferenciação e de nicho) e a criação do conceito de cadeia de valor (seqüência das atividades de negócio e de apoio de uma empresa).

## O MODELO PORTER DE ANÁLISE COMPETITIVA

Porter elaborou o Modelo das 5 Forças identificando as forças ambientais que influenciam o nível de concorrência de um setor de atividade. São elas:

- ameaça de novos entrantes (possibilidade de entrada de novos concorrentes);
- poder de barganha dos fornecedores (pressão dos fornecedores para obter melhores preços e aumentar suas margens de lucro);
- poder de barganha dos clientes (pressão dos clientes por mais qualidade e menor preço junto às empresas fabricantes);
- ameaça de produtos substitutos (possibilidade de desenvolvimento de produtos substitutos àqueles que são fabricados no setor);
- intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes (briga ou acordo dos concorrentes).

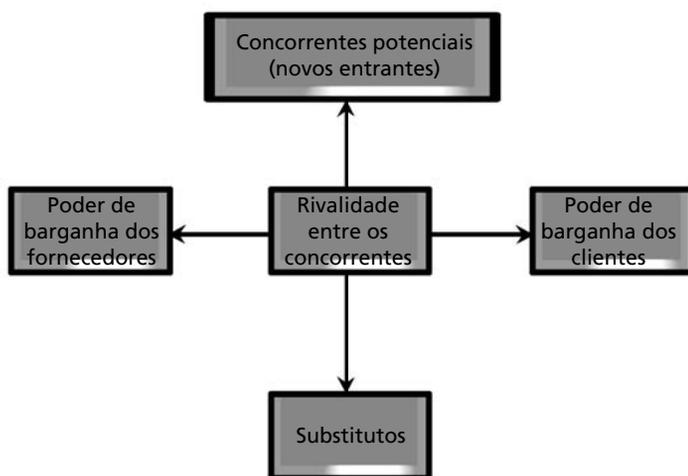


Figura 17.8: Esquema do Modelo das 5 Forças.

Porter identificou as estratégias a serem seguidas pelas empresas. Denominou-as estratégias genéricas: liderança em custo (a empresa coloca-se no mercado como o produtor de baixo custo da indústria); diferenciação (a empresa desenvolve produtos ou serviços únicos); e foco (a empresa busca atingir determinados segmentos de mercado, como produtor de baixo custo, de produtos únicos, ou de ambos).

Porter criou dois conceitos-chave: barreiras de entrada (exigências para os novos concorrentes entrarem no setor; por exemplo, grandes investimentos, marca forte, acesso a fontes de matérias-primas etc.) e barreiras de saída (exigências a serem cumpridas para as empresas deixarem o setor; por exemplo, venda de ativos, pagamento de multas etc.).

## A CADEIA DE VALOR

Porter visualizou a empresa como uma seqüência de atividades – um ciclo de atividades que tem início com a aquisição de matérias-primas e termina com as atividades dos distribuidores e varejistas.

matérias-primas → fabricação → venda → distribuição → pós-venda

Ele demonstrou que a redução de custos nos diversos elos da **CADEIA DE VALOR** é a melhor estratégia a ser utilizada pela empresa para reduzir o preço de seus produtos, aumentar suas margens de lucro e, assim, agregar valor ao cliente.

### CADEIA DE VALOR

Conjunto interligado de atividades criadoras de valor que começa nas matérias-primas básicas vindas de fornecedores, passa por uma série de atividades envolvidas na produção que agregam valor e comercialização de um produto ou serviço e termina nos distribuidores, colocando o produto nas mãos do consumidor final.

(Fonte: HUNGER, J.D. & WHEELLEN, T.L., 2002, p. 75)

O conceito foi desenvolvido por Porter nos anos 1980 e tornou-se uma poderosa ferramenta de análise da indústria e seus custos.

## Atividade 5

### O caso da revenda de carros semi-usados pelas locadoras de veículos

Um dos setores que mais cresceu no país é o de locação e venda de veículos seminovos. As locadoras respondem por aproximadamente 9% a 15% desse mercado. A Localiza, líder do setor, já possui 13 lojas em todo o país. A Avis Rent a Car, sua principal concorrente, atua com uma única loja, em São Paulo. A Unidas Rent a Car, outra empresa do setor, já possui seis lojas. Com a criação de lojas próprias, as locadoras tiram o intermediário da cadeia de valor e de negócios e diminuem seus custos

(Extraído do texto “Locadoras planejam expansão dos negócios”, publicado em *Valor*, de 14.2.05, p. B3.)

Descreva, a seguir, a cadeia de valor deste segmento:

---

---

---

---

Explique de que forma as empresas agregam valor ao cliente.

---

---

---

---

## Resposta Comentada

É a seguinte a cadeia de valor do setor: compra de carros novos; aluguel de carros como prestação de serviços; reforma do carro; venda de veículos. As empresas compram carros novos, prestam serviços de aluguel em suas redes de locação e quando os veículos atingem uma determinada quilometragem e tempo de uso, vende-os diretamente para os clientes em suas lojas próprias de venda de seminovos.

A sua estratégia de agregação de valor consiste na eliminação de intermediários (pois vende os seus carros em suas lojas diretamente para os clientes), e, assim, ela diminui seus custos e obtém preços de venda mais baixos, beneficiando os clientes.

## AS ESTRATÉGIAS DE VALOR E A BUSCA DA INOVAÇÃO DE VALOR

Adrian Slywartzky, autor dos livros *Migração do valor* e *Estratégia focada no livro*, criou o conceito de migração de valor e, com isso, demonstrou a necessidade de as empresas reverem suas **CONCEPÇÕES DO NEGÓCIO**.

Slywartzky analisou as mudanças que vinham ocorrendo no comportamento dos clientes e suas prioridades e nos fatores impulsionadores dos lucros do negócio; propôs uma mudança radical no paradigma de concepção de negócios.

ANTIGA CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO	NOVA CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO
Economia de escala	Economia de escopo
Verticalização	Horizontalização
Centralização	Descentralização
Receita	Lucro
Participação no mercado	Participação no valor do mercado
Poder do produto	Poder do cliente
Tecnologia	Concepção do negócio

### CONCEPÇÃO DO NEGÓCIO

Visão global de uma empresa, desde a seleção de seus clientes até como ela define e diferencia suas ofertas, define as tarefas que realizará e as que terceirizará, configura seus recursos, a forma como entra no mercado, cria utilidade para os clientes e captura outros. É desenvolvida em torno das prioridades dos clientes.

Da ênfase na economia de escala (grandes fábricas, rede de lojas próprias) evoluiu-se para a economia de escopo (rede de fornecedores, rede de franqueadores, prestação de serviços). A verticalização, marca registrada do modelo fordista, deu lugar à horizontalização, traço marcante do toyotismo. Estruturas centralizadas, com cadeia de comando e hierarquias rígidas, dão lugar a estruturas *ad hoc* e descentralizadas, com equipe de projetos, estrutura matricial e outras.

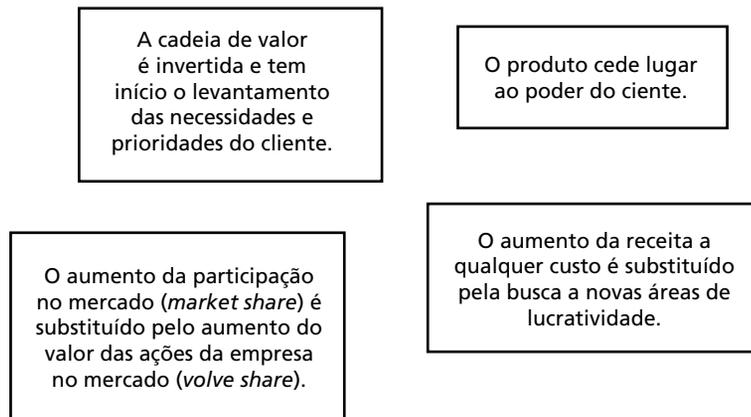


Figura 17.9

### REVOLUÇÃO DE VALOR

É a evolução do conceito de valor nas novas indústrias e setores da economia.

### INOVAÇÃO DE VALOR

É quando a empresa cria um novo modelo de negócios através de uma proposta de valor inovadora.

### PROPOSTA DE VALOR

São os produtos e serviços que atendem da melhor forma às necessidades conhecidas do segmento.

### CURVA DE VALOR

Representa a ênfase que a empresa atribui a cada elemento do seu pacote de ofertas ao cliente.

Assim, Slywartzky e seus seguidores desenvolveram os conceitos de **REVOLUÇÃO DE VALOR**, **INOVAÇÃO DE VALOR**, **PROPOSTA DE VALOR** e **CURVA DE VALOR**. Com base nesses conceitos, a empresa deve responder às seguintes perguntas: Onde, em meu setor, poderei gerar lucros? Como isso está mudando? O que está impulsionando a mudança? O que podemos fazer a respeito?

## ANALISANDO A PROPOSTA DE VALOR — PV

Para Robert Tucker, autor do livro *Agregando valor ao seu negócio* (Editora Makron Books, 1999), valor é uma combinação de três elementos: qualidade, serviço e preço. Juntos, eles formam, segundo Tucker, a proposição de valor oferecida aos clientes, que se traduz no triângulo de valor.

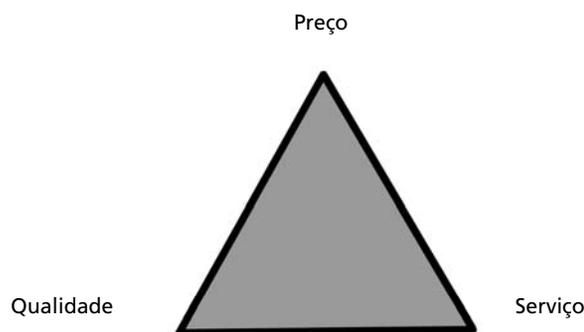


Figura 17.10

A qualidade representa as expectativas do cliente a respeito do produto; o serviço compreende as interações pessoais e as relações entre a empresa e seus clientes; e preço é o valor percebido a ser obtido pelo comprador.

Com base em tais elementos, Tucker propõe uma metodologia de avaliação da proposta de valor – PV, centrada nas seguintes questões:

- A empresa está competindo em preço ou em valor (base de competição)?
- Como a empresa tem agregado valor aos produtos para os seus clientes (base de agregação de valor)?
- O que é exclusivo com relação à proposta de valor da empresa (base de diferenciação da PV)?
- Quem é o cliente da empresa (base de identificação do cliente)?
- Como o seu cliente percebe valor (base de percepção de valor do cliente)?
- O que a empresa está disposta a fazer para entregar produtos com melhor valor (base da nova proposta de valor)?

Finalmente, Tucker propõe diversas estratégias de valor com base na seguinte seqüência dos elementos dispostos no triângulo de valor:  $Q + S - P$  utilizando as expressões “mais”, “menos” e “mesmo”.

- Menos-por-menos (oferecer menos qualidade e serviço e menor preço; é o que ele denomina estratégia popular com os clientes sensíveis ao preço);
- Mais-por-mais (oferecer mais qualidade e serviço e maior preço – uma estratégia para clientes que querem algo a mais e estão dispostos a pagar mais);
- Mais-pelo-mesmo (oferecer mais pelo mesmo preço);
- Mesmo-por-menos (diminuir o preço e manter a qualidade e o nível de serviço);
- Mais-por-menos (aumentar a qualidade e o serviço e diminuir o preço).

Finalmente, o autor propõe as Sete Estratégias de Valor: torne a vida do cliente mais fácil, estabeleça compromisso e responsabilidade, coloque-se no lugar do cliente, dê poder ao cliente através do conhecimento, administre as dificuldades dos clientes, envolva o cliente na criação do valor e ofereça mais opções e serviços personalizados.

## Atividade 6

### A derrota dos gigantes

A Netflix, empresa locadora de vídeos e DVDs, inovou em sua proposta de valor ao criar o serviço Netflix: um serviço *online* que permite aos clientes escolher os filmes pela Internet e receber tudo pelo correio sem taxas por atraso. O sistema funciona da seguinte forma: o cliente escolhe uma série de títulos via Internet e os recebe em lotes de 2 a 6 filmes de cada vez. O pacote inclui um envelope com postagem para devolução. Não existe prazo para devolução. Quando a empresa recebe o pacote de filmes emprestados, se houver um novo pedido do cliente pela Internet, envia um novo pacote imediatamente.

Em seis anos, a empresa conquistou três milhões de assinantes. Sua base de clientes cresceu cerca de 70% ao ano. O faturamento atingiu a marca expressiva de US\$ 506 milhões em 2004, 86% acima de 2003. Para superar a sua maior concorrente, a Blockbuster, a Netflix, além de inovar em serviços, aumentou sua variedade de títulos.

Perdendo cada vez mais clientes, os concorrentes da Netflix (Blockbuster, WalMart e outros) não tiveram outra opção a não ser copiar os serviços e eliminar sua política de multas por atraso na devolução. Desta vez, os gigantes foram derrotados.

(Texto extraído da matéria "A maior locadora de filmes do planeta", de Natasha Madou, *Exame*, 27.4.05, p. 108.)

Por que, em sua opinião, a Netflix é uma inovadora de valor? E qual a sua proposta de valor?

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A Netflix inovou na sua proposta de valor: ampliou a variedade de títulos (qualidade), criou um novo serviço (o Netflix) e manteve seus preços competitivos. É o que denominamos estratégia mais-pelo-mesmo. Caso venha, posteriormente, a diminuir seus preços, sua estratégia é do tipo mais-por-menos.*

*A proposta de valor da Netflix inclui os seguintes elementos básicos: maior variedade de produtos, títulos inéditos, inexistência de multa por atraso, devolução gratuita, serviço de entrega, serviços online de escolha de títulos etc.*

## A TEORIA DAS DISCIPLINAS DE VALOR – DVS

Michael Treacy e Fred Wiersema criaram o conceito de disciplinas de valor (áreas de liderança). Uma empresa deve escolher uma ou no máximo duas dessas áreas para alcançar a sua excelência.

As áreas de liderança são:

- liderança em produtos (líderes em produtos, inovação de produtos);
- liderança em excelência operacional (líderes em desempenho em logística, vendas, produção, distribuição etc.);
- liderança em intimidade com o cliente (líderes nas relações e no atendimento das necessidades do cliente).



**Figura 17.11:** Os clientes se tornam cada vez mais exigentes, e as empresas precisam acompanhar seu ritmo.  
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/484189>

Os autores também definiram quatro regras de sucesso para um negócio: tornar-se o melhor em uma das três disciplinas de valor; alcançar um nível adequado de desempenho nas outras duas disciplinas de valor; continuar investindo na melhoria de sua posição na disciplina de valor escolhida, de maneira a não perder a liderança para um concorrente; e continuar a esforçar-se nas demais disciplinas de valor.

## A TEORIA DAS PLATAFORMAS DE VALOR

Fred Wiersema e Michael Treacy definiram as seguintes plataformas de valor PV: produto (produto físico), serviço (suporte, manutenção, serviços aos clientes, garantias, treinamento dos distribuidores e varejistas) e empresa (logística e o canal utilizado para levar o produto aos clientes). Os autores apontam como erros mais comuns a focalização da plataforma de produto (ocorre quando as empresas priorizam as

**C.K. PRAHALAD**

Professor de estratégia empresarial e negócios internacionais da Universidade de Michigan (EUA), ganhou o Prêmio McKinsey e é atualmente consultor de grandes empresas nos EUA e no mundo. Seu mais recente livro é *O futuro da competição*, Editora Campus, 2005, publicado em co-autoria com Venkat Ramaswamy.

inovações e qualidade dos produtos físicos) e negligenciam os serviços ao cliente e as ações de entrega e logística. As três plataformas podem ser utilizadas alternadamente no tempo e são gerenciadas com base nas mudanças dos clientes e do setor e o desenvolvimento de novas tecnologias.

### **ADMINISTRANDO AS COMPETÊNCIAS-CHAVE (CORE COMPETENCES)**

**C.K. PRAHALAD** e **GARY HAMEL** introduziram o conceito de competências-chave no artigo *The Core Competence of the Corporation* (*As competências-chave da corporação*), publicado em 1990. Em 1994, lançaram o livro *Competindo para o futuro* (*Competing for the future*) e aprofundaram seus estudos sobre as competências empresariais e os fatores críticos de sucesso (FCS) dos setores.



**GARY HAMEL**

Professor da London Business School (Inglaterra) e tem uma empresa de consultoria na Califórnia (EUA). Em 1996, publicou o artigo “A estratégia como revolução”, na *Harvard Business Review*, que teve grande repercussão no mundo empresarial.

### **O BALANCED SCORECARD (BSC)**

Criado por Robert Kaplan e David Norton, o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica. Seu objetivo é medir até que ponto uma estratégia empresarial se transforma em resultado. Os autores definiram quatro dimensões de análise organizacional:

- financeira (como está a empresa perante os acionistas?);
- cliente (como ela está em relação aos clientes?);
- processos (como a empresa está em relação ao seu desempenho operacional?);
- aprendizagem e inovação (como a empresa administra o seu processo de inovação e mudança?).

A metodologia de implantação do BSC compreende as seguintes etapas:



**Figura 17.12:** Robert Kaplan (em pé), professor da Harvard Business School (Escola de Negócios da Universidade de Harvard – EUA) e autor do livro *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. David Norton (sentado) – professor da Harvard Business School (EUA) e um dos idealizadores do *Balanced Score*.

## CONCLUSÃO

O pensamento estratégico teve início com os processos de planejamento de longo prazo. Em seguida, evoluiu para os processos de análise estratégica para, posteriormente, ampliar-se para os campos da Administração e da gestão estratégica.

Com a globalização, a administração e a gestão estratégica ganharam mais espaços e superaram o planejamento estratégico como instrumento de gestão.

Hoje, a estratégia impõe-se como uma nova disciplina no campo da administração, tornou-se objeto de análise de todos os tipos e vem se revelando um campo fértil para novas teorias e modelos.

## Atividade Final

Leia com atenção as quatro situações a seguir:

### Situação 1

A Lume produz velas artesanais e há dez anos é líder em um mercado que vem apresentando baixo crescimento. Com esse produto, a empresa obtém grandes lucros sem necessidade de altos investimentos. A direção da empresa se preocupa apenas em manter dentro de um bom nível de competitividade as velas que fabrica, uma vez que raramente surgem novos concorrentes nesse tipo de mercado.

### Situação 2

A HumLink fabrica telefones celulares, um produto com grande participação em um mercado de alto crescimento. Para manter a sua participação nesse mercado, a direção da fábrica reinveste todos os ganhos com esse produto e, em muitas ocasiões, recebe recursos extras.

### Situação 3

A Cor e Beleza Cosméticos Ltda. produz uma linha de tinturas para cabelo. Uma das tinturas é sem amônia, produto que atende a um mercado em alto crescimento; porém, a empresa detém uma pequena participação nesse mercado. Esse produto pode significar a grande oportunidade a Cor e Beleza ganhar uma fatia maior de consumidores.

### Situação 4

A Import Electric produz videocassetes há mais de 15 anos, com uma participação bem pequena num mercado que nos últimos dois anos apresentou baixo crescimento. A direção insiste em manter a produção porque o aparelho se tornou o símbolo da empresa. No entanto, o produto não consegue gerar caixa e, além do mais, acarreta gastos de produção e energia. A Import não vê futuro nesse tipo de investimento.

Classifique os produtos de cada uma das empresas de acordo com a matriz BCG.

## Resposta Comentada

*Situação 1. Na matriz BCG, velas são um produto bom gerador de caixa, não exigem o reinvestimento de todo o seu lucro, mas há um porém: seu tempo de produção pode não ser muito longo. Assim, é preciso ter na empresa novos produtos que, no futuro, sejam os novos geradores de caixa. Ele é representado pela vaca leiteira.*

*Situação 2. Este produto maravilhoso é chamado estrela. Com o passar do tempo, o ritmo de crescimento do seu mercado irá se reduzir e ele se tornará, então, um excelente gerador de caixa, ou seja, uma nova vaca leiteira.*

*Situação 3. Este produto é chamado, na matriz BCG, de oportunidade; poderá ser uma estrela, pois necessita de grandes somas de recursos para o seu desenvolvimento e representa o futuro da empresa.*

*Situação 4. Este produto é denominado, pela matriz BCG, cachorro. Existe um valor subjetivo que mantém sua produção. Comercialmente, não há nenhuma razão para mantê-lo.*

## RESUMO

O conceito de estratégia surgiu no meio militar, e seus principais representantes são Sun Tzu e Von Clausewitz. No meio empresarial, os primeiros estudos sobre estratégia apareceram nos anos 1950, com Philip Selznick e Alfred Chandler. Nos anos 1960, Kenneth Andrews notabilizou-se pela sua abordagem pioneira na análise ambiental, com ênfase nas forças e fraquezas da empresa e nas ameaças e oportunidades do ambiente externo. Era o início do modelo SWOT, até hoje utilizado por muitas empresas em seus processos de planejamento e administração estratégica. Tais autores são membros da escola do *design*, que visualizavam a estratégia como um processo vinculado às políticas de negócio da empresa. No final dos anos 1960 e início dos anos 70, surgiram os primeiros estudos sobre o processo formal de formulação e implementação de estratégias. Igor Ansoff e Ackoff foram os teóricos que mais se destacaram neste período. No final dos anos 1970, o planejamento estratégico tornou-se objeto de críticas de muitos professores e consultores. Dentre eles, o próprio Ansoff, Goold, Campbell e, o mais famoso deles, Henry Mintzberg, que no final dos anos 1950 já havia publicado o seu clássico *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. As grandes empresas de consultoria, McKinsey; Boston Group; Arthur D.

Little, desenvolveram matrizes de análise estratégica. E, assim, desenvolveram novas formas de análise de *portfolios* de negócios e de produtos. No início dos anos 1980, um novo guru emergiu dentre os estudiosos da estratégia empresarial: Michael Porter. Sua contribuição foi enorme no campo da análise da indústria, da identificação das fontes de vantagem competitiva e da formulação de estratégias genéricas. Seu Modelo das 5 Forças e seu conceito de cadeia de valor trouxeram grandes avanços ao estudo das estratégias empresariais. No final dos anos 1980 e início dos anos 1990, autores como Adrian Slywartzky, Robert Tucker, Michael Treacy e Fred Wieserma introduziram o conceito de valor nos processos de formulação, análise e implementação de estratégias.

Na década de 1990, Robert Kaplan e David Norton ganharam fama e prestígio com o seu *Balanced Scorecard* – BSC, uma ferramenta de análise estratégica. E Prahalad e Hamel focaram seus estudos na análise das competências-chave (*Core Competences*) e dos fatores críticos de sucesso – FCS.

# A abordagem contingencial da Administração

AULA

# 18

## Meta da aula

Analisar as origens, o desenvolvimento e as contribuições da Teoria das Contingências na Administração.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar as pesquisas que deram origem às idéias da abordagem contingencial;
- 2 aplicar a Teoria das Contingências ao estudo das organizações;
- 3 utilizar os conceitos e modelos da Teoria das Contingências na análise das empresas, seus processos e setores de atividades.

## Pré-requisitos

É importante que você releia as Aulas 15 e 16 (teorias estruturalista e sistêmica).

## INTRODUÇÃO

O estruturalismo e a teoria sistêmica trouxeram novos enfoques de análise organizacional. Ambos enfatizaram a relação das organizações com seus ambientes externos, bem como o seu desempenho, funções e objetivos. O pensamento administrativo havia rompido os limites estreitos da processualística e do burocratismo interno das organizações, objeto de estudos pelos adeptos das teorias clássica, neoclássica e de relações humanas. Os autores estruturalistas e sistêmicos desenvolveram novas tipologias de organizações e modelos de análise organizacional, centrados nas relações entre elementos diversos.

As mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e culturais do novo mundo globalizado têm exigido das organizações um esforço permanente de adequação às variáveis ambientais. Não há nada absoluto no campo das teorias, modelos e técnicas de administração: tudo é relativo e depende de vários fatores, denominados fatores contingenciais.

## TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS

A Teoria das Contingências surgiu como uma evolução da teoria dos sistemas. É uma forma de pensar mais abrangente, orientada para a análise da influência dos fatores ambientais externos sobre o desempenho das empresas. A ênfase é dada à influência do mercado e da tecnologia, os principais fatores contingenciais, segundo os representantes dessa teoria. Com o advento da Teoria das Contingências, os teóricos da Administração chegaram à amplitude máxima de análise e entendimento dos fatos administrativos e fenômenos organizacionais. Eles demonstraram com clareza a força das influências de fora da organização no seu processo de criação, desenvolvimento e crescimento. E, ao analisarem os elementos-chave desse ambiente externo, apontaram a tecnologia, o mercado, os clientes, o governo, a sociedade e os concorrentes – os quais chamaram de fatores contingenciais.

Outra grande contribuição foi a categorização das técnicas e modelos administrativos e de gestão como fatores dependentes dos fatores contingenciais existentes e atuantes no ambiente externo, que os determinam e influenciam. Desta forma, romperam com a velha tradição taylorista, fayolista e fordista do melhor modelo, da melhor técnica, da melhor estrutura organizacional, enfim, da síndrome do *the best way* – ou seja, a melhor e única maneira de administrar, de realizar coisas na empresa. Com os estudos e descobertas dos teóricos contingenciais, estabeleceu-se o fim da era da prescrição na Administração.

Portanto, a partir dos ensinamentos da Teoria Contingencial é fácil perceber que Administração não é uma ciência exata, dotada de teorias e modelos previsíveis, consubstanciados em leis científicas, determinísticas, do tipo causa e efeito. Os fatos e fenômenos que ocorrem nas empresas são reflexos de fatores ambientais de maior abrangência e complexidade que influenciam diretamente a sua organização e o seu funcionamento. Tais fatores, em sua maioria, não podem ser mudados pelas empresas. As empresas podem apenas monitorar.

Veja um exemplo:

O Friboi, maior frigorífico exportador de carne bovina do país e quarta maior empresa em abate de bois no mundo, tem 22 unidades e processamento de até quatro milhões de cabeças por ano. O seu faturamento previsto para 2005 é de R\$ 4,2 bilhões. Com a crise sanitária decorrente da febre aftosa no gado do Mato Grosso do Sul, onde a empresa tem uma grande unidade de produção, a Friboi viu suas exportações caírem, sobretudo para os países da União Européia, um de seus maiores clientes no exterior. Imediatamente, a direção da empresa realocou a produção de cada estado conforme o destino e, assim, não reduziu os abates. A produção do estado do Mato Grosso do Sul, principal locus do surto da febre aftosa, foi deslocada para as unidades de Goiás, Mato Grosso e Rondônia. Apesar da crise, a empresa continuava com sua linha de abates para exportação.

(Texto extraído da matéria "Frigoríficos minimizam as perdas derivadas da aftosa", de Cibelle Bouças, *Valor*, 9.11.05, p. B12).

A empresa certamente tinha um plano contingencial para implementar em situações de crise desta natureza. Ao distribuir a produção de Mato Grosso do Sul entre as unidades de Goiás, Mato Grosso e Rondônia, a Friboi regionalizou a sua produção de abates em diversos estados para não diminuir sua produção.

Você sabia que a primeira espécie de vírus a ser descoberta foi a do vírus causador da febre aftosa? A febre aftosa foi descoberta no século XVI, na Itália. Mas só em 1897, Friedrich Loeffler conseguiu filtrar soro sanguíneo de animais doentes em filtros de procelana. Até então sabia-se que esses filtros barravam todos os menores agentes das doenças conhecidos: as bactérias. Loeffler inoculou o filtrado do sangue dos animais infectados em outros animais saudáveis e conseguiu reproduzir a doença. A aftosa é uma doença extremamente contagiosa, mas só atinge animais de casco fendido (boi, vaca, porco) e não infecta seres humanos.



**Figura 18.1:** A febre aftosa ataca os animais com o casco fendido, que devido às lesões entre os cascos têm dificuldade de se locomover.

Fontes: <http://www.sxc.hu/photo/167229>  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Domestic\\_goat\\_May\\_2006.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Domestic_goat_May_2006.jpg)  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Koe\\_zijaanzicht\\_2.JPG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Koe_zijaanzicht_2.JPG)

O vírus da febre aftosa pode ser encontrado em altas concentrações em fluidos das vesículas, saliva, fezes, urina, sêmen e leite. No pico da infecção, o vírus está presente no sangue e em tecidos dos animais afetados. Abatedouros, estábulos, leiterias e outras instalações, como as utilizadas para a produção de rações, podem ser fontes de contaminação. A doença atravessa fronteiras internacionais por meio do transporte, da importação de animais e subprodutos de animais contaminados e/ou pessoas que viajam. O único continente que se pode considerar imune à febre aftosa é a Antártica.

## OS PRECURSORES DA ABORDAGEM CONTINGENCIAL

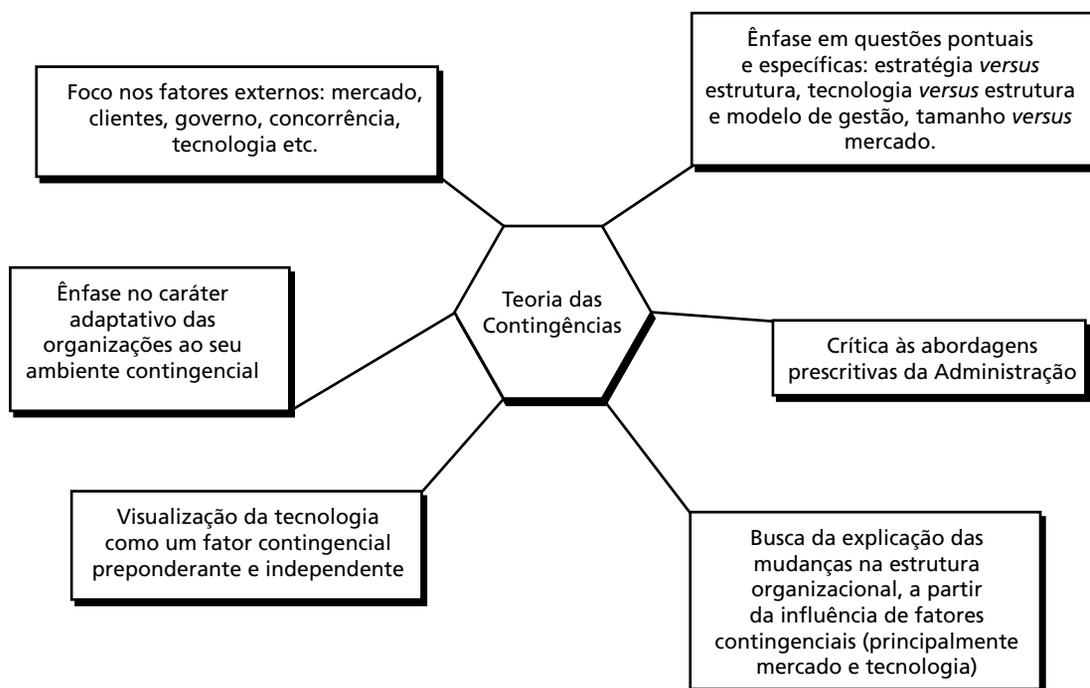
Mary Parker Follett, ao criar a Lei da Situação (veja Behaviorismo, na Aula 11), delineou os alicerces teóricos da abordagem contingencial. Em suas pesquisas ela observou que não havia estilos ideais de gerência, mas estilos adequados a diferentes situações. Follett concluiu que o fator determinante do sucesso da gestão não era atribuído à escolha do melhor estilo de liderança (democrático, participativo, consultivo), mas

à adequação do estilo escolhido (podendo ser autoritário, *laissez-faire*, diretivo e até mesmo democrático, participativo) à situação com a qual se defronta o gerente ou administrador. Os teóricos que estudaram a liderança também deram grande contribuição neste sentido. Fiedler e Blanchard (veja teorias da liderança, na Aula 14) foram os idealizadores dos estilos situacionais de liderança.

Chandler (veja as teorias e os modelos sobre planejamento, administração e gestão estratégica na Aula 17), ao afirmar que a estrutura é determinada pela estratégia, demonstrou a força das estratégias empresariais como fatores contingenciais e determinantes do desenho organizacional. Dentre os estruturalistas, Etzioni, Thompson, Blau e Perrow construíram modelos organizacionais nos quais os fatores externos atuam como determinantes dos arranjos internos das organizações (veja teoria estruturalista, na Aula 15). Na escola sistêmica, autores como Katz e Khan demonstraram o alto grau de dependência dos sistemas organizacionais aos fatores ambientais (veja teoria geral dos sistemas na Aula 16).

### AS CARACTERÍSTICAS DA TEORIA DAS CONTINGÊNCIAS

São as seguintes as características dessa teoria:



## AS PRINCIPAIS PREMISSAS

Dentre as principais premissas da Teoria das Contingências, destacam-se:

- as organizações adaptadas ao seu ambiente externo são as que apresentam melhor desempenho;
- a grande mudança ambiental é fator decisivo e determinante na organização e funcionamento das organizações;
- a dinâmica de relacionamento entre a empresa e seu ambiente é fator determinante na escolha e implementação da sua estrutura e modelo de gestão;
- o desenho apropriado da estrutura organizacional depende do contexto da organização (a estrutura organizacional é determinada pela força dos fatores ambientais contingenciais);
- os elementos centrais do desenvolvimento organizacional (formalização, diferenciação, especialização, tamanho do componente administrativo, complexidade, centralização, descentralização) são determinados por aspectos do ambiente externo (contexto organizacional), tais como tamanho, tecnologia, mercado, concorrentes, clientes.

## Atividade 1

### Uma empresa carioca de olho em São Paulo: um estudo de caso

Com sede no Rio, mas de olho no crescimento do mercado paulista, que representa 43,4% da produção em prêmios, a Sul América Seguros decidiu criar uma diretoria executiva exclusiva para atuar naquela cidade. Além disso, a empresa também decidiu unir as áreas de *marketing*, vendas, planejamento e produção numa única vice-presidência de vendas e *marketing*. O presidente da empresa justificou tal mudança ao afirmar que o objetivo era unificar as ações de venda, comunicação e relacionamento, cujas principais ferramentas utilizadas são CRM [Customer Relationship Management – que é a gestão do relacionamento com o consumidor], o *marketing* direto, a internet e a inteligência de *marketing*. O resultado esperado é estreitar laços com os corretores e clientes locais.

(Texto extraído dos artigos "Sul América muda área comercial", de James Rocha, *Valor*, 28, 29 e 30.10.05, p. C8; e Sul América reformula estrutura comercial para otimizar vendas, de Denise Bueno, *Gazeta Mercantil*, 28, 29 e 30.10.05, p. B2).

A empresa mudou a sua estrutura, ao criar uma diretoria executiva voltada para o mercado de São Paulo e uma vice-presidência de vendas e *marketing*. Qual foi o principal fator contingencial determinante de tais mudanças?

## Resposta Comentada

*Sendo a cidade de São Paulo um dos principais mercados da empresa, responsável por 43,4% do seu faturamento em prêmios, é natural que a Sul América crie um órgão específico para gerenciar suas ações nesse mercado. Vale lembrar que no interior do Estado de São Paulo a empresa já possui duas diretorias executivas (Campinas e Ribeirão Preto). A criação da vice-presidência de vendas e marketing foi motivada pela necessidade de otimizar as ações de marketing, o que significa unir estratégias e ações de vendas, planejamento, marketing e produção, com foco nos mercados de São Paulo – capital e interior. Confirmando essa análise, a nova vice-presidência reúne 600 colaboradores e seu orçamento é de R\$ 30 milhões, a serem gastos em ações de marketing e eventos. Neste caso, o mercado é o principal fator contingencial.*

## UMA TIPOLOGIA DE AMBIENTES

Fruto de pesquisas realizadas por diversos representantes da escola contingencial, a tipologia de ambientes baseia-se em diversos indicadores de mudança: a procura de novos produtos e serviços, o número de concorrentes, o nível de desenvolvimento tecnológico, a inovação de produtos, serviços e processos e as mudanças no marco regulatório do setor (políticas e legislação).

### Muito importante!

Dependendo do tipo de ambiente no qual está inserida a organização, maior ou menor será o seu nível de adaptabilidade; ou seja, as exigências de mudanças que a empresa deve realizar internamente para adaptar-se ao ritmo das mudanças ambientais.

Veja, em seguida, as características dos três tipos de ambientes nos quais uma organização pode atuar: ambiente estável, instável e inovador. É importante lembrar que as características (fatores contingenciais) são determinantes para o desenho organizacional e a modelagem do seu processo de gestão.

## **AMBIENTE ESTÁVEL**

- As empresas trabalham com volumes previsíveis de demanda de produtos e serviços;
- existe um conjunto estável de concorrentes;
- o desenvolvimento tecnológico e o processo de inovação de produtos são lentos; e
- não há mudanças freqüentes de políticas governamentais e de legislação que regulam o setor.

Atuando em ambientes desta natureza, as empresas adotam modelos centralizados de gestão (decisões são tomadas pela alta administração) e estruturas burocratizadas (hierarquia rígida, cadeia de comando claramente definida).

## **AMBIENTE EM MUDANÇA**

- Mudanças na procura de produtos e serviços;
- contínuas inovações de produtos e processos (desenvolvimento tecnológico), mas previsíveis;
- mudanças freqüentes e previsíveis de políticas e legislação; e
- grande flutuação no número de empresas atuantes no setor.

Neste tipo de ambiente, as empresas convivem com mudanças na tecnologia, legislação, concorrência e demanda (fatores contingenciais). Nesses ambientes, as empresas priorizam mudanças de produtos e processos para adaptá-los às necessidades dos clientes, às novas tecnologias (fatores contingenciais), mas o fazem com previsibilidade, criando projetos, comissões, grupos de trabalho. Há ênfase no alcance de objetivos, as comunicações fluem melhor e os cargos são redefinidos, bem como as relações de hierarquia e comando.

## **AMBIENTE INOVADOR**

- grande flutuação na demanda de produtos e serviços;
- mudanças rápidas e qualitativamente diferentes de políticas e legislação;
- grande desenvolvimento tecnológico de produtos e processos; e
- rápidas inovações.

Em tais ambientes, as empresas investem alto em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), inovação de produtos e processos para fazerem face ao alto nível de desenvolvimento tecnológico do setor (fator contingencial). Desenvolvem novas habilidades entre seus empregados (criatividade, inovação), criam novos postos de trabalho e redefinem seus conteúdos e desenvolvem sistemas de informação voltados para o mercado, clientes e concorrentes.

## Atividade 2

Analise os ambientes nos quais as três empresas a seguir estão inseridas e relacione as colunas. Observação: As empresas e situações não são reais.

1. A indústria de medicamentos UniqueSanté, líder no mercado de fortificante infantil desde 1958, é a fabricante do tradicional biotônico Santé, um xarope alcoólico que sempre fez muito sucesso entre as mães preocupadas em aumentar o apetite de seus filhos. Com a lei que passou a proibir a adição de álcool ao produto, sancionada em julho de 2001, a indústria foi obrigada a elaborar uma nova fórmula no menor prazo possível. Apesar das inovações na fórmula, da nova embalagem e das novas peças publicitárias, uma pesquisa apontou uma crescente queda nas vendas, em um prazo de seis meses. Além disso, a direção da empresa, que sempre apostou na tradição, se viu diante de um novo desafio: a entrada de dois novos concorrentes que lançaram com uma forte campanha publicitária um fortificante infantil com dois sabores, respectivamente morango e *tutti frutti*, com embalagens atraentes. Para recuperar mercado, a direção da UniqueSanté determinou outra reformulação do produto, dessa vez para a introdução de um novo sabor ou outra novidade. Os técnicos sugeriram a produção de um chiclete recheado com uma dose concentrada do fortificante, com dois sabores: hortelã e *tutti frutti*. As vendas voltaram a crescer e em pouco tempo os chicletes Santé se tornaram líderes de mercado. Ao final do ano de 2004, uma outra lei vetou a produção de remédios no formato de balas e doces para não estimular a automedicação em crianças. Novamente a indústria convocou seus técnicos para a produção de um novo produto.

2. A diretoria da FechoBlair, indústria tradicional no mercado, há quatro décadas produz zíperes de metal. No início da produção, na década de 1960, a empresa contava com um fornecedor das peças de metal e outro dos cadarços de algodão. Nos dez anos seguintes, mais um fornecedor passou a fornecer metal, em função do aumento da produção, quando a FechoBlair passou a atender a Bahia, Minas Gerais e Espírito Santo. No segundo semestre de 1983, a direção da indústria reuniu os técnicos para anunciar a intenção de produzir um fecho com dentes de plástico. O motivo seria uma alta significativa do preço do metal, o que passou a encarecer o produto. Com o novo zíper de plástico, a empresa poderia negociar com mais facilidade o preço de compra, em função do grande número de fornecedores. O processo de produção foi adaptado e o departamento de marketing iniciou um projeto de divulgação. A FechoBlair optou por conservar o tradicional zíper de metal por ser um campeão de vendas; além disso, sua posição era confortável junto com as outras duas indústrias que também produziam o zíper de metal. As três empresas dividiam o mercado brasileiro há mais de vinte anos.

3. A reunião na diretoria da Amiantra foi demorada. O dono da empresa – fabricante de telhas de amianto – apresentou os detalhes da lei, já aprovada na Câmara, que proíbe esse tipo de cobertura, porque o pó que nela se forma pode provocar câncer. Ele achou melhor se antecipar à aprovação da lei e convocou os diretores para encontrar uma forma de substituir o amianto das telhas que fabricavam. Os dados atuais do mercado foram apresentados: três empresas já haviam fechado as portas – uma delas inaugurada há dois anos – por causa da propaganda negativa que a mídia passou a fazer desde o anúncio da tramitação dessa lei na Câmara. Um dos diretores informou que o Congresso entraria em recesso e que com isso eles ganhariam tempo para formar uma comissão dedicada exclusivamente ao problema. Uma comissão de trabalho foi formada; a ela caberia a coordenação do projeto da nova telha, a criação de novos cargos e de um novo núcleo de marketing. Era necessário dissociar a empresa da imagem negativa que o amianto provocara na população. Antes mesmo de a lei ser votada no Senado, uma nova telha, produzida com um tipo de resina, foi produzida pela Antra. O novo nome a empresa cuidadosamente passou a divulgar enquanto o projeto era desenvolvido. Em pouco tempo toda a produção foi substituída e a empresa, que foi a primeira a lançar esse tipo de cobertura, passou a ser líder no mercado.

Preencha os quadros a seguir, pontuando os aspectos característicos destacados em cada ambiente.

Ambiente estável	Ambiente em mudança	Ambiente inovador

### Resposta Comentada

*Ambiente estável: item 2. Nesse ambiente os fatores contingenciais não sofreram alterações abruptas, as mudanças foram previsíveis. A empresa se antecipou às conseqüências do aumento de preço do metal e tomou providências. Não houve mudanças de políticas governamentais e da legislação para o setor, a demanda se manteve inalterada e o número de concorrentes permaneceu o mesmo. Além disso, a empresa pôde desenvolver com folga de tempo.*

*Ambiente em mudança: item 3. Aqui, ocorreu uma flutuação do número de empresas atuantes no setor, em função da mudança previsível na procura dos consumidores; mudança na legislação para o setor; desenvolvimento tecnológico para atender à nova lei. A empresa pôde redefinir cargos e setores e criou grupos de trabalho para se adequar às contingências.*

*Ambiente inovador: Item 1. A nova legislação obrigou a empresa a drásticas mudanças para se adequar às contingências. A empresa investiu forte em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), na inovação de produtos e processos para acompanhar as rápidas transformações do produto no mercado e exigiu criatividade dos funcionários. Ampliou as comunicações entre os setores, funcionários e setores e favoreceu a participação dos funcionários na elaboração do projeto.*

## UMA POLÊMICA: VISÃO DETERMINÍSTICA X VISÃO VOLUNTARISTA

A Teoria das Contingências trouxe à tona um velho debate sobre as teorias organizacionais: a visão determinística em contraposição à visão voluntarista das organizações. A visão determinística das organizações nos conduz a percebê-las como dependentes do mundo exterior, dos fatores contingenciais. Na visão voluntarista, as organizações são vistas como entidades socialmente construídas com força para mudar o ambiente externo.

Este debate ganhou atualidade com a crescente globalização e internacionalização das megacorporações, como por exemplo o McDonald's, a Wal-Mart, a Coca-Cola, a Microsoft, que são vistas como instituições com força para mudar costumes locais, dominar mercados e impor seus valores, crenças e comportamentos de compra de seus produtos a milhares de pessoas, nos países onde estão localizadas.



**Figura 18.2:** Loja do McDonald's em Osaka, Japão. A primeira filial dessa cadeia de *fast-food* na Ásia foi a do distrito de Ginza, em Tóquio, aberta em 1971.  
Fonte: [http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Mac\\_Japan.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Mac_Japan.jpg)



**Figura 18.3:** Anúncio da coca-cola no Marrocos. Consumidores de cerca de 200 países consomem mais de 230 produtos da fabricante.  
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/79441>



Se você quer conhecer a história da coca-cola visite o *site*: [http://www.jipemania.com/coke/historia\\_coca\\_cola.pdf](http://www.jipemania.com/coke/historia_coca_cola.pdf), onde podem ser encontradas informações sobre a origem e as transformações pelas quais o refrigerante passou até chegar ao que conhecemos hoje. Confira!

Os fatores contingenciais dessas megacorporações são o voluntarismo crescente dessas empresas e não os ambientais externos, como haviam previsto os seguidores da teoria contingencial. Em reação a isso, crescem os movimentos antiglobalização e anticorporações em todo o mundo. “As corporações estão desmantelando fronteiras econômicas para realizar suas operações, abrindo novos mercados, homogeneizando sabores e gostos de consumo”. Amory Starr, doutora em Sociologia, Universidade do Colorado, EUA.



**Figura 18.4**

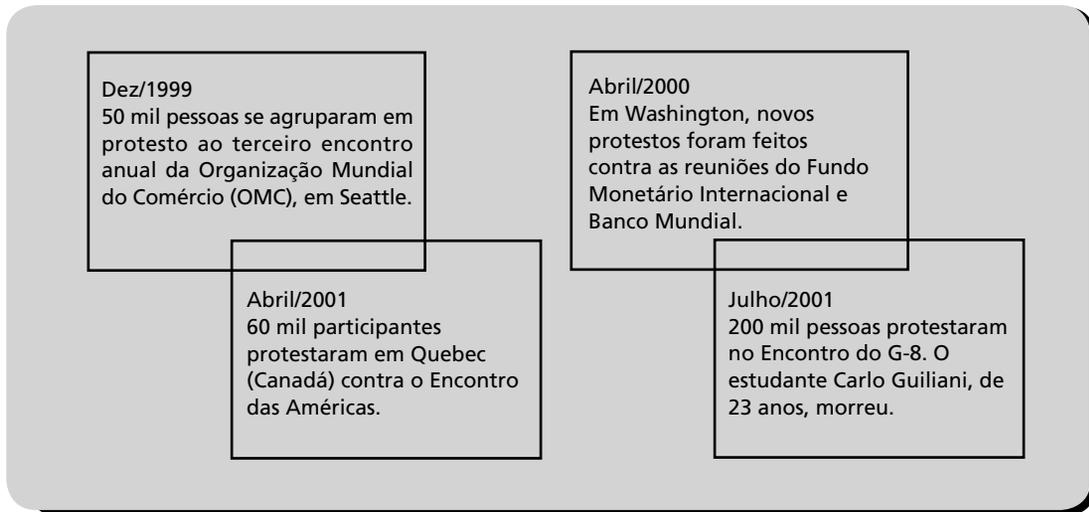
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/376536>

O termo globalização começou a ser disseminado na década de 1980, mas as práticas envolvidas são muito antigas. Você deve se lembrar de que as trocas de mercadorias, de moedas e de culturas tornaram-se mundiais com as grandes navegações dos séculos XV e XVI. Mais modernamente, do ponto de vista econômico-financeiro, chama-se globalização o processo que estabelece uma integração entre países e pessoas, tendo como finalidade a expansão do capital. A saturação do mercado impulsionou empresas a buscar novos consumidores além de suas fronteiras nacionais. Com o avanço tecnológico – internet, redes de computadores, meios de comunicação via satélite etc. – as comunicações (contatos comerciais e financeiros) se tornaram mais rápidas e eficientes, e custos e preços diminuíram. Atualmente, uma empresa encontra muitas vantagens em produzir um mesmo produto em vários países e exportar para outros. Também pode acontecer uma fusão de empresas, com o objetivo de baixar custos de produção, aumentar a produtividade e conquistar mercados. Assim, pode-se encontrar produtos semelhantes em qualquer parte do mundo. Não se esqueça também de que outro fator importante que motiva a expansão além-fronteiras das megaempresas é o custo da mão-de-obra, que faz com que os administradores optem por migrar a produção para países onde o salário é inferior.

Para saber mais sobre a globalização ao longo da História, acesse o endereço:

<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/globalizacao.htm>

Algumas manifestações antiglobalização:



Naomi Klein é jornalista e ativista dos movimentos antiglobalização. Seus livros *Sem logo* e *Cercas e janelas*, ambos editados pela Record, criticam o sistema econômico internacional que favorece as grandes corporações e condena milhares de pessoas à exclusão social e à miséria. A autora, que nasceu no Canadá, tem artigos publicados em jornais de diversos países.

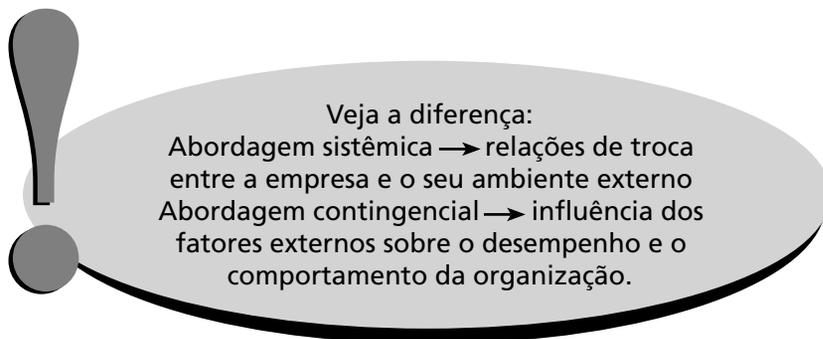
As megacorporações podem ser elas mesmas os fatores contingenciais que exercem forte influência sobre a comunidade, os mercados, o governo e a sociedade em geral. A seguir, veja alguns fatos que demonstram isso:

- Zwazulu – Natal (África do Sul), teve cortado o fornecimento de água, por possuir uma população muito pobre para pagar as tarifas. Só restou o rio poluído, o que provocou uma epidemia de cólera na cidade.
- Em Cochabamba (Bolívia), o governo local foi forçado a privatizar o serviço de água por causa dos Programas de Ajustamento Estrutural – SAPs criados pelo FMI. Ao assumirem o controle, em 1999, os novos proprietários passaram a fornecer a água de acordo com um plano diferente do da antiga empresa pública. A tarifa foi triplicada, nada foi investido para melhorar a qualidade e o abastecimento às famílias de baixa renda. Depois de muitos protestos da população, a empresa voltou a ser administrada pelo governo local.
- No Brasil, várias rodovias e trechos de rodovias foram concedidos à iniciativa privada, que lucram com o pedágio. As concessionárias de rodovias cobram preços abusivos nos pedágios (um posto a cada 80km); um deles, o da Via Lagos, na rodovia Rio Bonito – Região dos Lagos, no Estado do Rio de Janeiro, tem preço diferenciado nos fins de semana.

Os adeptos da teoria estruturalista foram mais realistas em seus estudos e conclusões, porque identificaram o elevado poder das organizações na sociedade moderna, o crescimento da sua amplitude de controle e extensão de suas atividades, a ponto de afirmarem que vivemos numa sociedade de organizações. Talvez por isso, os teóricos contingenciais tenham destacado a influência da tecnologia como principal fator, pois a sua absorção pelas grandes corporações as torna ainda mais fortes e influentes junto aos demais fatores ambientais, sobretudo o governo e a comunidade.

## UMA ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Agora você já sabe que a abordagem contingencial tem por objetivo analisar as relações da empresa com o ambiente externo. Diferentemente da abordagem sistêmica – que centra sua análise nas relações de troca entre a empresa e o seu ambiente externo (a empresa recebe insumos do ambiente, processa-os internamente e gera produtos ao ambiente sob a forma de bens, serviços e informações) – o enfoque contingencial concentra sua análise na influência dos fatores externos presentes no ambiente sobre o desempenho e o comportamento da organização. Ambiente externo pode ser considerado como sendo todos os elementos que estão fora da organização e são relevantes para as suas operações.



O ambiente externo pode ser dividido em dois segmentos: o ambiente de ação direta e o ambiente de ação indireta.



### **PÚBLICOS-ALVO (STAKEHOLDERS)**

Num conceito mais amplo, o público-alvo deixa de ser apenas o consumidor e passa a englobar um número muito maior de pessoas e empresas: os stakeholders (parte interessada, em português). Esse termo foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização: clientes, fornecedores, investidores, comunidade etc. São os segmentos com os quais a empresa deve relacionar-se. Eles influenciam na escolha que a empresa deve fazer dos insumos básicos necessários (equipamentos, componentes, matéria-prima, informação, mão-de-obra e demais recursos) e pela regulamentação do setor. Destacam-se pela grande capacidade de influência política, econômica, social e administrativa.

- O ambiente de ação direta compreende os **PÚBLICOS-ALVO (STAKEHOLDERS)** que influenciam diretamente a organização.

- O ambiente de ação indireta é constituído das variáveis socioeconômicas, políticas, culturais, tecnológicas e demográficas, que influenciam indiretamente o desempenho da organização em seu contexto.

O ambiente de ação indireta compõe-se dos seguintes elementos:

- variáveis sociais: fatores como demografia, estilo de vida, valores sociais que podem influenciar uma organização a partir de seu ambiente externo. Como exemplo, o ingresso maciço das mulheres no mercado de trabalho, o que obrigou as empresas a abrirem novas oportunidades de emprego para o sexo feminino.

- variáveis econômicas: condições e tendências econômicas que podem influenciar as atividades de uma organização. São exemplos de variáveis econômicas os salários, os preços cobrados pelos fornecedores e concorrentes, as políticas fiscais do governo. Tais variáveis são reflexos das mudanças econômicas que podem ser de dois tipos: estruturais (grandes mudanças econômicas que afetam todos os setores da economia) e cíclicas (oscilações no nível geral da atividade econômica, como, por exemplo, quedas ou altas nas taxas de juros, inflação etc.).

- variáveis políticas: fatores que afetam as organizações em decorrência do processo ou do clima político. Dentre as variáveis políticas que mais afetaram o desempenho recente das empresas estrangeiras e nacionais sediadas no Brasil, destacam-se o fortalecimento da legislação de defesa do consumidor, a nova lei de falências e a forte presença das **AGÊNCIAS REGULADORAS**.

- variáveis tecnológicas: novos desenvolvimentos de produtos e processos e avanços na ciência que afetam o desempenho das empresas. Como exemplo, o crescimento da internet, que culminou na explosão das transações *on line*, do *marketing* virtual e a mudança do padrão analógico para o digital no âmbito das telecomunicações.

#### AGÊNCIA REGULADORA

É uma pessoa de direito jurídico constituída sob a forma de autarquia especial, com a finalidade de fiscalizar a atividade de determinado setor da economia de um país, por exemplo, o setor de energia elétrica, de telecomunicações, de produção e comercialização de petróleo etc. As agências reguladoras são órgãos criados pelo governo para regular e fiscalizar os serviços oferecidos por empresas privadas que atuam na prestação de serviços que em sua essência seriam públicos. Anatel, Anvisa, ANP, Aneel, ANTT, Ancine são algumas delas.

## Atividade 3

Leia com atenção as matérias jornalísticas a seguir:

### 1ª – “A era Lula ainda não terminou”

Em outubro de 2005, os empregados da Volkswagen de São Bernardo do Campo (SP) entraram em greve. O motivo: o pagamento da participação nos Lucros e Resultados – pLR, com base na produtividade e metas. A empresa e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC discordaram em relação aos percentuais de participação dos empregados nos

lucros e resultados.

Cerca de 20 mil veículos e 12 mil motores deixaram de ser produzidos. O movimento atingiu as unidades de Taubaté e São Carlos (SP). Foram mais de 15 dias úteis parados. Um prejuízo enorme para a empresa. Para os líderes sindicalistas e empregados da Volks, a era Lula ainda não terminou.

(Texto extraído da matéria "Volks e sindicato acirram briga pela pLR na justiça", Valor, 09.11.05, p. B6).

## 2ª – “Defesa: um grande negócio”

A Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa (ABIMDE), em conjunto com as empresas do setor e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), encaminhou ao Ministério da Defesa o projeto Compre Brasil, que consiste na proposta de criação pelo governo de diversas medidas de incentivo (por exemplo, redução da carga tributária, financiamentos, incentivos à aquisição de material militar pelas Forças Armadas do país) à indústria bélica brasileira. Além disso, as empresas do setor, através da ABIMDE e da FIESP, reivindicam a regulamentação de cinco pontos da Política Nacional da Indústria de Defesa (PNID), aprovada em julho de 2005, (redução da carga tributária, mecanismos de financiamento para a produção e

desenvolvimento da tecnologia, orçamento impositivo para as Forças Armadas comprarem produtos fabricados no Brasil, garantia para contratos de exportação, maior participação em políticas de offset - compensação comercial). Trata-se, portanto, de uma indústria estratégica para o país. Primeiro, porque fortalece o sistema de defesa do país e contribui para a segurança e o desenvolvimento nacional. Em segundo lugar, devido ao seu potencial exportador; na década de 80, o país chegou a exportar um bilhão de dólares por ano. Em 2004, as exportações das empresas brasileiras totalizaram 300 milhões de dólares e, em 2005, a previsão é de 200 milhões de dólares. Fazer a guerra pode não ser um bom negócio, mas cuidar da defesa nacional, certamente o é.

(Texto extraído do artigo “Indústria busca

Caracterize os ambientes externos das organizações descritas nessas duas matérias. De que forma esses ambientes afetam as organizações citadas?

---

---

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*A greve dos metalúrgicos da Volkswagen é um exemplo da força dos sindicatos que atuam como grupos de pressão nas empresas. Embora muitos especialistas acreditem que os sindicatos não mais cumprem o seu papel, face à crise do emprego, esse exemplo demonstra justamente o contrário. Classes como os metalúrgicos paulistas têm um grande poder de mobilização e pressão. Daí a importância de as empresas do setor manterem boas relações com os sindicatos e manterem com eles também relações permanentes e transparentes.*

*A ABIMDE e a FIESP atuam como poderosos lobbies (grupos de pressão) das empresas integrantes da indústria brasileira de defesa (fabricantes de aviões militares e de material*

bélico). O objetivo é influenciar o governo, mais especificamente o Ministério da Defesa, responsável pela Política Nacional da Indústria de Defesa (PNID), para criar medidas de incentivo à indústria. Nesse aspecto, é possível afirmar que o governo e também a ABIMDE e a FIESP são importantes stakeholders das empresas produtoras de equipamentos militares. Deles, o principal é o Ministério da Defesa, responsável pela regulação do setor, cujo principal instrumento é a gestão da Política Nacional da Indústria de Defesa (PNID). Com suas políticas e estratégias, esse órgão governamental é capaz de incentivar as exportações, diminuir a carga tributária, criar novas fontes de financiamento para o setor, incentivar a pesquisa e o desenvolvimento e criar e desenvolver um mercado interno cativo, obrigando as Forças Armadas a comprar os produtos fabricados pelas empresas nacionais. As associações lobistas, como a ABIMDE e a FIESP, atuam como **stakeholders** importantes e estratégicos para as empresas do setor devido à sua capacidade de influenciar o governo para mudar a gestão das políticas e estratégias que afetam diretamente a indústria bélica sediada no país.

## O ESTUDO PIONEIRO DE CHANDLER

Alfred Chandler Jr. buscou relacionar as mudanças na estrutura organizacional às estratégias empresariais. Ele concluiu que a estrutura organizacional das grandes empresas americanas, nos últimos cem anos, foi sendo gradativamente determinada pelas suas estratégias. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos. A estratégia corresponde ao plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda do ambiente (são os fatores contingenciais que determinam as mudanças na estrutura da organização). As organizações passaram por um processo histórico que compreende quatro fases iniciais distintas:

No 1º estágio – acumulação de recursos: a organização utiliza estratégias de ampliação da produção (expansão) e isto se reflete na criação de uma forte área organizacional ligada à produção e à compra de matérias-primas (diretoria, departamentos, unidades de fábrica).

No 2º estágio – racionalização do uso de recursos: a organização prioriza estratégias de redução de custos, o que a faz criar em sua estrutura organizacional áreas de controle de custos e de planejamento (diretoria, departamentos, assessorias).

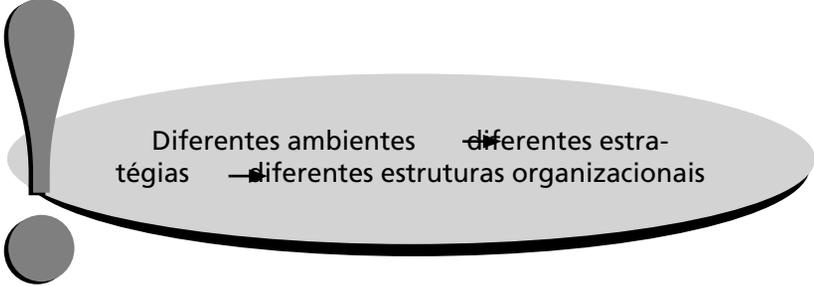
No 3º estágio – continuação do crescimento: a organização implanta estratégias de diversificação, de produção, marketing e distribuição; isto gera uma forte estrutura nas áreas de produção, marketing e distribuição (diretoria, departamentos, divisões, setores).

**MERCHANSING  
OU  
MERCHANDISING**

Referem-se à divulgação de produtos no ponto de venda. Numa primeira acepção, são as peças promocionais que estão colocadas nos supermercados, lojas, drogarias, agências bancárias, lanchonetes etc. para incentivar a venda de produtos ou serviços anunciados. A segunda acepção do termo conceitua a divulgação de produtos, marcas e serviços sem a característica de propaganda, em peças teatrais, filmes, músicas e em programas de televisão e rádio. No Brasil, as duas palavras são usadas para as duas acepções.

No 4º estágio – racionalização do uso dos recursos de expansão: a organização prioriza a estratégia de marketing e as práticas de planejamento a longo prazo, com reflexos na sua estrutura, que se torna multidepartamentalizada (departamento de vendas, marketing, propaganda, promoção e **MERCHANSING**, planejamento, orçamento etc.).

Ao associar a formulação de estratégias (fator contingencial) ao desenvolvimento organizacional e práticas internas (fator dependente), Chandler concluiu que “diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias que, por sua vez, exigem diferentes estruturas organizacionais”.



Diferentes ambientes levam a diferentes estratégias e diferentes estruturas organizacionais

## OS MODELOS DE LAWRENCE E LORSCH

Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, autores do livro *As empresas e o ambiente* (Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 1973) utilizaram os conceitos de diferenciação e integração para explicar o processo de adaptação das empresas às mudanças que ocorrem no ambiente externo. Em 1963, os autores pesquisaram empresas em diversos setores de atividades, sobretudo do setor de materiais plásticos. Eles concluíram o seguinte:

- a diferenciação ocorre nas empresas através da criação de subsistemas (*marketing*, finanças, *telemarketing*, vendas diretas, internet, gestão de risco etc.);
- a diferenciação é maior quando o nível de mudanças é mais rápido, há menos certeza de informação e a amplitude do tempo de *feedback* é maior;
- as empresas que atuam num ambiente mais estável têm menos diferenciação e utilizam meios mais formais (hierarquia de autoridade, planos, procedimentos, regras para alcançar a coordenação e unidade de esforços entre os subsistemas organizacionais – integração);
- as empresas que atuam num ambiente mais instável têm mais diferenciação e utilizam meios mais flexíveis de integração (equipes

interfuncionais, comunicação mais aberta, influência baseada no conhecimento) entre os seus subsistemas e são mais descentralizadas.

Lawrence e Lorsch analisaram a contingência ambiental e demonstraram como o nível de mudanças do ambiente (ambiente estável e instável) influencia a estrutura e as características organizacionais, bem como os processos de diferenciação e integração organizacionais. Concluíram que “se o ambiente é estável, a estrutura organizacional é mais burocratizada, centralizada, menos diferenciada e integrada através dos meios formais”. Ao contrário, “se o ambiente é instável, a estrutura é menos burocratizada, mais flexível, descentralizada, mais diferenciada e integrada através de meios flexíveis”.

Tipo de ambiente	Características organizacionais
Ambiente estável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura burocratizada, formal, centralizada.</li> <li>• Menor diferenciação.</li> <li>• Integração por meios formais (normas, regras, linhas de autoridade, níveis de hierarquia).</li> </ul>
Ambiente instável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura flexível, descentralizada.</li> <li>• Maior diferenciação.</li> <li>• Integração por meios flexíveis (equipes interfuncionais, grupos-tarefa etc.).</li> </ul>

## Atividade 4

Leia o texto a seguir e identifique o principal fator contingencial determinante do desenvolvimento da Direct Express. Analise os processos de diferenciação e integração realizados pela empresa para adaptar-se às mudanças do seu setor de atividades.

### “Pensando grande com coisas pequenas”

A Direct Express é uma empresa que atua no segmento de entregas de pequenos volumes (com peso de até 30kg). Seus principais clientes são as empresas ponto.com (Submarino, Americanas.com) e grandes lojas de varejo. Em 2004, a empresa entregou 1 milhão de produtos, volume que deverá atingir a marca de 3,5 milhões em 2005. Graças ao crescimento da internet e, sobretudo, das vendas *on line*, que representam 70% do seu faturamento, a Direct Express deverá atingir a meta de seis milhões de pequenas encomendas em 2006, com um faturamento previsto de R\$ 45 milhões.

Tendo como uma de suas principais vantagens competitivas a tecnologia de informação, a empresa desenvolveu um sistema *on line* de gerenciamento de operações através do qual todas as informações referentes ao processo de entrega são

monitorados via telefone celular (horas, dias, tipo de produto, cliente etc.). Além disso, a empresa conta com uma equipe própria de entregadores que executam os serviços de entrega e monitoram o andamento das remessas em comunicação direta com o centro de controle da Direct Express.

O segredo do sucesso da Direct Express foi “pensar grande com coisas pequenas”. Criou um grande negócio especializado na entrega de pequenos produtos. (Texto extraído do artigo "Venda on line" impulsiona crescimento da Direct, de Paulo Henrique de Souza, publicado no *Valor* de 28, 29 e 30.10.05, p. B8).

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A Direct Express é uma empresa de entregas (delivery) que se especializou no segmento de entregas de pequenos volumes. Recebeu grande impulso com o crescimento das vendas on line pela internet. A alta administração da empresa soube identificar oportunidades de negócio (entregas de produtos vendidos pela internet) que surgiram como decorrência da tecnologia web. Assim, visualizou um novo segmento de negócios, criando uma empresa com um modelo de gestão próprio. A empresa criou uma área de gerenciamento **on line** das operações, com gerentes, supervisores, técnicos e especialistas, bem como uma equipe de entregadores que atuam no campo. Portanto, diferenciou-se ao criar subsistemas de gerenciamento on line das entregas e de entrega propriamente dita. A integração entre ambos é feita através da tecnologia de informação e de telefonia celular, por meio dos quais equipes gestoras se comunicam com as equipes de entrega. Agora, pense num dos concorrentes da Direct Express – os correios (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT). Como você acha que esta empresa estatal reagiu à nova escalada da sua concorrente, a Direct Express? Criando um novo produto: o e-sedex. Para melhor orientá-lo em sua análise, pense no seguinte: as empresas inovadoras que atuam no segmento de entregas (e a Direct Express e os Correios são bons exemplos) perceberam a importância da entrega de produtos, quando muitas empresas ainda estavam voltadas para as tecnologias de vendas on line, fruto da explosão do e-commerce. Assim, desenvolveram novas tecnologias on line de operações de entrega (planejamento, controle, monitoramento). É o que podemos denominar empresas inovadoras de valor, que inovam em seus respectivos setores de atividades.*

## O MODELO DE BURNS E STALKER

Esses autores pesquisaram a relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo das empresas. Este último, em sua hipótese inicial, era o fator contingencial determinante das práticas administrativas a serem utilizadas pelas organizações. Eles observaram que a força das mudanças ambientais exercia grande influência sobre o modelo de estrutura e gestão das organizações. Nos ambientes relativamente estáveis, com baixos níveis de mudanças ambientais, predominavam as organizações mecânicas ou mecanicistas. Ao contrário, nos ambientes instáveis, com elevado grau de mudanças, era comum a existência de organizações orgânicas, com estruturas flexíveis:

Tipo de ambiente	Características organizacionais
Ambiente estável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização mecanicista.</li> <li>• Especialistas com funções definidas.</li> <li>• Hierarquia rígida.</li> <li>• Sistema simples de controle.</li> <li>• Estrutura burocrática.</li> </ul>
Ambiente instável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização orgânica.</li> <li>• Estrutura flexível.</li> <li>• Redefinição constante de cargos.</li> <li>• Práticas de relações humanas.</li> <li>• Comunicações abertas.</li> <li>• Estilo participativo de gestão.</li> </ul>

A importância do estudo de Burns e Stalker está na descoberta da inadequação dos modelos centralizados e burocráticos de organização e gestão (organizações mecânicas) aos dias atuais, que se caracterizam pela existência de ambientes altamente mutáveis, em termos de tecnologia, comportamentos dos clientes, legislação, dinâmica concorrencial e mudanças de mercado.

## A PESQUISA DE JOAN WOODWARD: A CONTINGÊNCIA TECNOLÓGICA

Membro do grupo de pesquisas do South Essex (Inglaterra), Joan Woodward, socióloga inglesa, publicou dois livros: *Gerência e Tecnologia*, em 1958, e *Organização Industrial*, em 1965. Realizou uma pesquisa junto a mais de 100 empresas e descobriu que a tecnologia era um fator de grande influência nas características e, mais especificamente,

na montagem da estrutura organizacional das empresas. Em suas conclusões, observou que “as empresas mais bem sucedidas foram aquelas que adaptaram sua estrutura organizacional à tecnologia”.

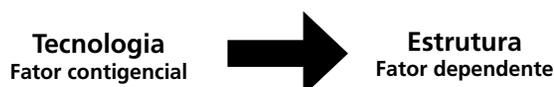
Ela dividiu os processos produtivos em três grandes grupos: sistemas de produção unitária e de pequenos lotes, sistemas de produção de grandes lotes e em massa e sistemas de produção por processo (ou contínuo). No sistema de produção unitária, os produtos são fabricados um de cada vez e podem ser modificados durante o processo. Como exemplo, a construção de navios ou satélites. Na produção em massa, os trabalhadores da linha de montagem ou operadores de máquinas podem desempenhar uma ou mais operações no produto. Como exemplo, as montadoras de automóveis. Na produção por processo, o nível de automação ou de processo é bastante elevado, com o mínimo de participação do operário na produção. Como exemplo, as refinarias de petróleo ou as indústrias de produtos químicos.

Em seguida, Woodward identificou as características estruturais correspondentes a cada processo produtivo.

Processo produtivo	Características estruturais
Produção unitária ou oficina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menos ênfase na descrição do trabalho.</li><li>• Maior delegação de autoridade.</li><li>• Uso de gestão mais democrática de pessoal.</li><li>• Grupos de trabalho organizados sem rigidez</li><li>• Maior ênfase na flexibilidade organizacional.</li></ul>
Produção em massa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso do tipo de linha-assessoria de organização.</li><li>• Estilo de supervisão cerrada.</li><li>• Uso de técnicas de controle mais elaboradas.</li><li>• Maior ênfase na formalidade.</li></ul>
Produção em processo contínuo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima participação humana na produção.</li><li>• Pouca variedade e grandes quantidades.</li></ul>

## OS ESTUDOS DE NEW JERSEY

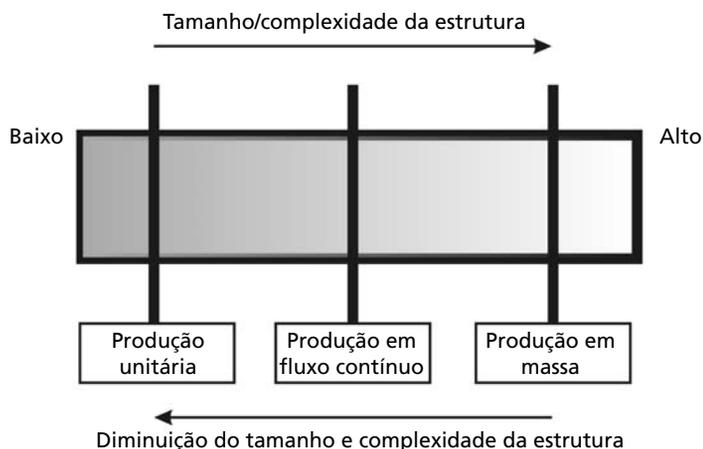
Peter Blau e sua equipe de pesquisadores analisaram cerca de 110 empresas em New Jersey (EUA) com o objetivo de identificar a influência das tecnologias utilizadas pelas empresas na sua configuração estrutural.



Utilizando a tipologia de Woodward (produção unitária ou em pequena série, produção em grande série ou em massa e produção de fluxo contínuo), Blau e sua equipe chegaram às seguintes conclusões:

- a estrutura tornava-se maior (com maior número de cargos e níveis hierárquicos) quando se passava de empresas de produção unitária ou em pequena série para empresas de produção em grande série ou em massa;
- a estrutura tornava-se menor (com menor número de cargos e níveis hierárquicos) quando se passava das empresas de produção em grande série ou em massa para empresas de produção de fluxo contínuo.

Assim, o nível de desenvolvimento tecnológico produzia uma relação inversa no tamanho e complexidade da estrutura.



A passagem da produção unitária para a produção em massa (aumento do nível tecnológico) gera um aumento da estrutura. Mas quando ocorre a passagem para um nível tecnológico ainda mais elevado (passagem da produção em massa para fluxo contínuo), ocorre a redução da estrutura. Dessa forma, Peter Blau e sua equipe confirmaram que a tecnologia também é uma variável de contingência.

## O MODELO DE EMERY E TRIST

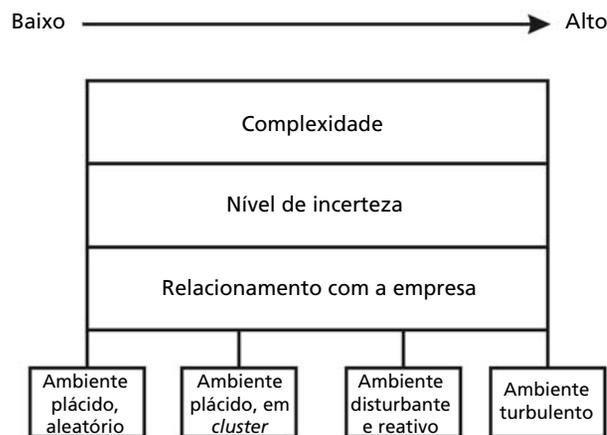
Esses autores criaram uma tipologia de meios envolventes (ambientes de empresas), com base nas seguintes variáveis: complexidade, incerteza relevante, relacionamento com a empresa, textura causal (natureza do meio envolvente). Assim, definiram os seguintes tipos de ambiente:

1. Plácido, aleatório: o mais simples; a empresa não pode prever as mudanças que vão ocorrer na ambiente e, assim, age por conta própria, com base em experiências de tentativa e erro.

2. Plácido, em *cluster*: as mudanças no mercado não são rápidas e podem ser previstas pela empresa, que consegue se adequar e planejar suas atividades.

3. Disturbante e reativo: existem mais concorrentes e, com isso, a empresa necessita de mais informações sobre as mudanças no mercado e nas ações de seus competidores. Seu objetivo é diferenciar-se de seus concorrentes, com flexibilidade, qualidade e rapidez as decisões.

4. Turbulento: mudanças contínuas e rápidas; a empresa interage com diversos elementos do ambiente (concorrentes, fornecedores, clientes, governo, comunidade), investe em pesquisa e desenvolvimento, inova produtos e serviços e monitora as mudanças tecnológicas e de mercado.



Os ambientes plácido/aleatório e turbulento estão nos dois extremos e marcam, respectivamente, os graus de menor e de maior complexidade do ambiente no qual atuam as empresas. Nos graus intermediários estão os ambientes plácido/em cluster e perturbante/reativo. Cada vez mais, as organizações defrontam-se com ambientes turbulentos, o que torna as mudanças derivadas do binômio instabilidade/complexidade o ponto principal da pesquisa. As turbulências do mercado e o aumento da competitividade obrigam as organizações a redefinir suas estratégias em ritmo muito mais rápido.

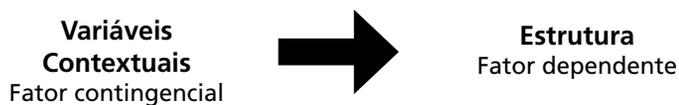
## O MODELO DE ASTON

Pesquisadores da Universidade de Aston (Inglaterra) desenvolveram o conceito de variáveis contextuais. Para eles, o meio envolvente e a tecnologia são os únicos fatores de influência na estrutura das organizações. Eles definem como variáveis contextuais: o conjunto de fatores ambientais (fatores contingentes), que exercem grande influência sobre a estrutura e os modelos de gestão das empresas.

As variáveis contextuais são:

- a origem e a história da empresa (de seus fundadores, idade da empresa);
- a propriedade e o controle (influência do estilo do proprietário e dos gestores);
- a dimensão (tamanho da empresa);
- o propósito e os objetivos (missão, visão, objetivos, produtos);
- a localização (mercados onde atua);
- a dependência (de fornecedores, clientes e investidores); e
- a tecnologia (nível de automação de processos, fluxo produtivo).

Para os professores e pesquisadores de Aston, tais variáveis exercem grande influência sobre as técnicas e modelos de gestão utilizados pela empresa, bem como suas estratégias, arranjos organizacionais, políticas, diretrizes, normas e procedimentos. No entanto, eles elegeram a estrutura como o principal fator dependente a ser analisado – seu objetivo era verificar como as variáveis contextuais (fatores contingenciais) exerciam influência sobre a estrutura organizacional das empresas.



A estrutura é analisada com base nos três componentes:

1. estruturação das atividades: grau de especificação de cada tarefa ou posto de trabalho e grau de formalização e documentação de regras e procedimentos;
2. concentração da autoridade: grau de centralização das decisões, grau de autonomia em relação a uma empresa-mãe (matriz), grau de padronização da seleção e promoção de pessoal; e

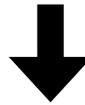
3. controle do fluxo de trabalho pela hierarquia: grau de controle exercido pela supervisão direta ao invés das regras.

Como resultado de suas pesquisas, observaram que:

- à medida que a empresa crescia, verificava-se maior estruturação das atividades por meio de: especialização funcional, especialização do trabalho, documentação e regras;
- quanto mais dependente a organização fosse de uma empresa exterior mais a empresa tenderia a ser centralizada no topo; e
- quanto menos padronizados os produtos e serviços mais a empresa seria dependente da supervisão em lugar das regras.

Em outro estudo, junto a diversas empresas, verificaram que a tecnologia não era o fator contingencial predominante, como admitiam os demais representantes da teoria contingencial. O fator contingencial que mais influencia o desenho organizacional (estrutura) da empresa é a dimensão, ou seja, o tamanho da empresa.

**Dimensão**



**Estrutura**

### **O MODELO DE HANNAN & FREEMAN: O BINÔMIO INCERTEZA-DEPENDÊNCIA**

M. T. Hannan e J. H. Freeman afirmam que qualquer organização enfrenta dois desafios: diminuir a incerteza causada pela falta de informação e reduzir a dependência de outras organizações para a obtenção de recursos vitais. Em seguida, identificaram os fatores ambientais que aumentam os níveis de incerteza e dependência das organizações em relação ao seu ambiente externo.

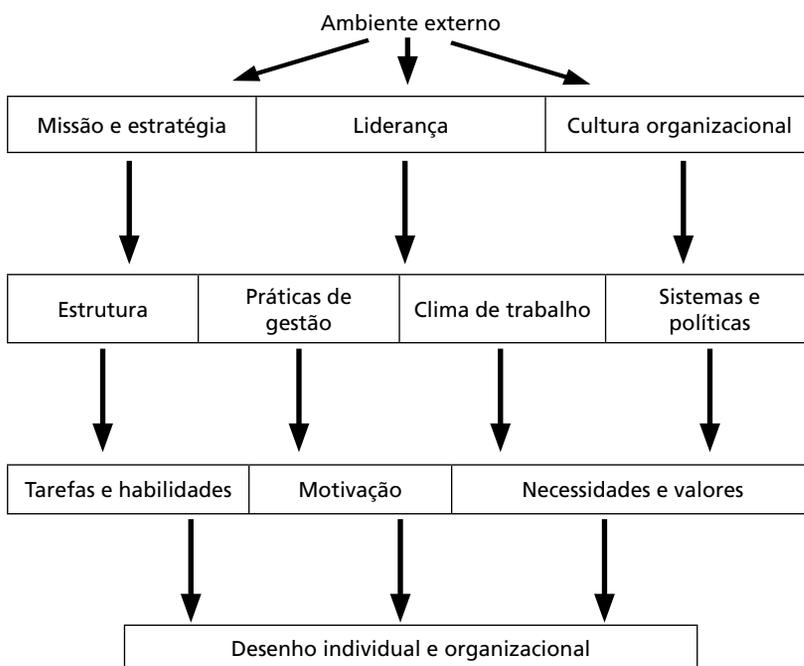
O AMBIENTE É MAIS INCERTO QUANDO	A ORGANIZAÇÃO É MAIS DEPENDENTE QUANDO
<ul style="list-style-type: none"><li>• é mais diferenciado;</li><li>• apresenta um acelerado ritmo de mudanças; e</li><li>• tem numerosas interconexões entre seus vários elementos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• os recursos necessários não são amplamente disponíveis;</li><li>• os recursos são uniformemente; e</li><li>• o aumento da conectividade perturba os elementos do ambiente e as ligações entre eles.</li></ul>

## OS MODELOS CAUSAIS DE MUDANÇA

Tais modelos são de natureza contingencial: admitem que fatores ambientais geram mudanças internas nas organizações. Analisemos dois desses modelos: o modelo de desempenho e mudança organizacional, de Burke e Litwin (1992) e o modelo de mudança de Greenwood e Hinings (1996).

O modelo de Burke e Litwin parte do ambiente externo como fator-chave, que influencia os demais fatores: missão e estratégia, liderança e cultura organizacional. Estes, por sua vez, determinam mudanças na estrutura, práticas de gestão, sistemas e políticas e clima de trabalho, tarefas e habilidades, motivação, necessidades e valores, e todos influenciam o desempenho individual e organizacional.

### MODELO DE BURKE E LITWIN



O modelo de Greenwood e Hinings enfatiza o fator poder na organização e apresenta uma visão mais estruturada do ambiente externo. Os autores dividem o contexto em dois tipos: de mercado – os concorrentes, a base de clientes, o grau de concorrência, o modelo de mercado – e institucional – variáveis sociais, econômicas, culturais e

tecnológicas. Os dois contextos influenciam a capacidade de ação da organização, ou seja, suas competências-chave.

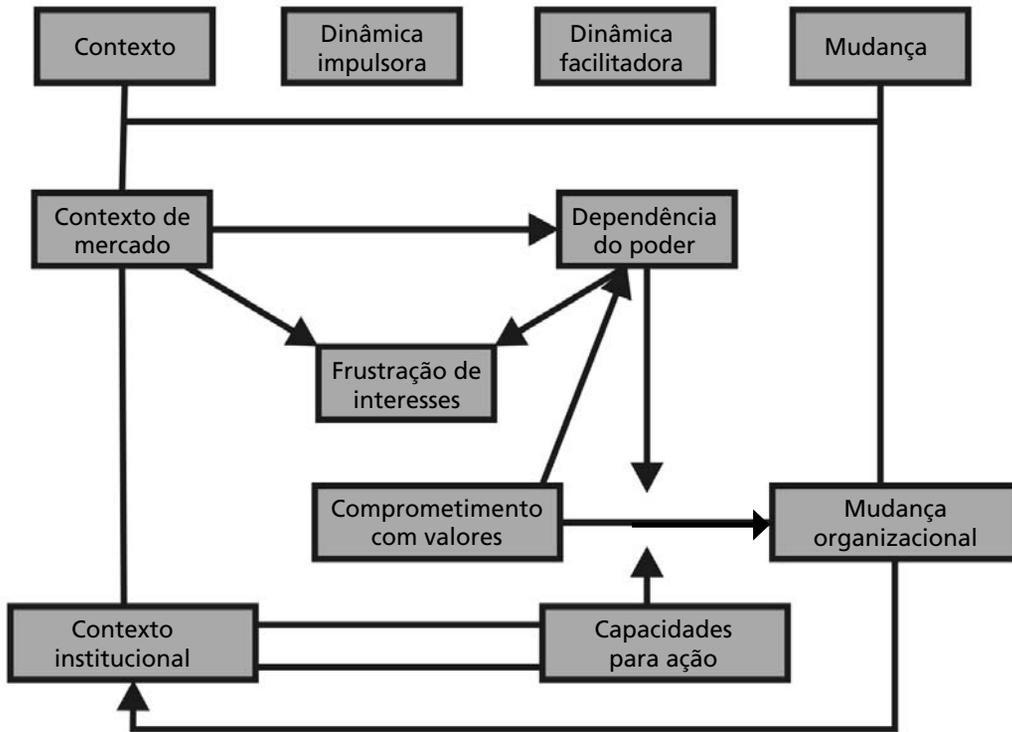
O modelo também prevê dois tipos de dinâmicas de mudança:

- a dinâmica impulsora, que relaciona frustração de interesses (baixas vendas, queda na participação da empresa no mercado) e comprometimento com valores (querer mudar para melhor, mudar estratégias, cultura, processos, sistemas); e também cria a necessidade de desenvolver novas competências (capacidade para ação). Quanto maior o nível de frustração de interesses entre grupos da organização e maior o comprometimento com os novos valores de mudança, maior a necessidade de mudanças;

- a dinâmica facilitadora, que é representada pelas dependências do poder (engajamento da alta administração no processo de mudança) e pela capacidade para ação (competências-chave da organização, por exemplo, produzir mais e melhor, melhor distribuição, boa marca, boa propaganda etc.).

Veja como o processo ocorre em um mercado cada vez mais competitivo:

A entrada de novos concorrentes no mercado gera uma frustração de interesses; isto aumenta o nível de comprometimento da alta administração e dos empregados com os novos valores de mudança, que é gerada pelas mudanças no contexto institucional (mudanças sociais, culturais, políticas, tecnológicas). Com isso, o poder se mobiliza para a mudança (dependência do poder), que apóia e estimula o desenvolvimento de novas capacidades (capacidade para ação). A mudança organizacional deve ocorrer em consonância com as mudanças ocorridas nos contextos de mercado e institucional.



Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1995) identificaram os seguintes fatores da mudança organizacional: características do ambiente (turbulência, competitividade, complexidade ambiental); tipo de estratégia adotada pela organização (proativa ou defensiva/reactiva); características estruturais (centralização, padronização, especialização, interdependência), níveis e mudanças de desempenho organizacional (incrementos/reduções em desempenho e níveis anteriores de desempenho); características pessoais dos gerentes (cargo, experiência, tempo na organização, nível educacional, locus de controle interno, nível de autonomia, necessidade de realização etc.).

Os autores definiram os seguintes tipos de mudanças:

- a. mudanças focalizadas externamente (mudanças em estratégias ou em relações com clientes, fornecedores, parceiros);
- b. mudanças focalizadas internamente (mudanças em cultura, objetivos, normas políticas, procedimentos, sistemas); e
- c. mudanças focalizadas na forma organizacional (estrutura, sistemas de autoridade formal, níveis de hierarquia).

Ao testarem o modelo, eles chegaram às seguintes conclusões:

- há diferentes tipos de fatores impulsionadores para os três tipos de mudanças;
- as mudanças focalizadas externamente são determinadas por aumentos de crescimento do tamanho da empresa, pelo desenvolvimento de novas estratégias e a intenção entre estratégias e tamanho organizacional (relações positivas);
- as mudanças focalizadas internamente são determinadas pela maior turbulência ambiental, menor tempo dos gerentes no cargo, maior tamanho e pela interação entre interdependência e tamanho (relação positiva); e
- as mudanças na forma organizacional são determinadas pela maior turbulência ambiental e pela interação entre decréscimo em eficiência e tamanho organizacional (relação negativa).

### **AS RESTRIÇÕES ÀS MUDANÇAS: UMA VISÃO CRÍTICA DA TEORIA CONTINGENCIAL**

Os autores Hannan e Freeman, que elaboraram a teoria da restrição à mudança, afirmam que as organizações não mudam de maneira freqüente e tão intensamente quanto preconizaram as teorias da abordagem contingencial, embora não neguem as mudanças nas empresas. Para eles, as organizações estão sujeitas às forças inerciais (inércia estrutural), que restringem as mudanças. São forças geradas interna e externamente. Por exemplo, grandes investimentos em infraestrutura e pessoal, normas e políticas, coalizões políticas, acordos e trocas com outras organizações, necessidade de legitimidade pública etc. Tais forças geram competências organizacionais (por exemplo, capacidades de manter a qualidade dos produtos e serviços), que são mais exigidas pelo ambiente do que pela própria organização para melhorar a sua eficiência operacional. É o que eles denominam confiabilidade (manter os mesmos produtos e serviços, com a mesma qualidade) e *accountability* (capacidade de prestar contas de suas ações).

Assim, mantendo-se a confiabilidade e praticando a *accountability*, tais organizações desenvolvem competências que geram uma inércia estrutural e, conseqüentemente, tal processo dificulta as mudanças internas. Assim, o ambiente – em especial os clientes – seleciona as

populações de organizações com maior confiabilidade e accountability, e, assim, escolhe organizações que pouco mudam – que são organizações com alta inércia estrutural.

Outra teoria que apresenta argumentos de restrições à mudança organizacional é a teoria da institucionalização, de Selznick (1957). Para Selznick, há um processo de persistência e perpetuação da organização, que dificulta as mudanças em seu interior: tal processo baseia-se num ato institucionalizado (é assim que as coisas são feitas) que desencoraja as pessoas a pensar em mudanças e nas demandas, interesses e objetivos daqueles que detêm o poder organizacional, que vêem a mudança como uma ameaça à sua posição.

Meyer e Rowan (1977), autores da teoria da conformidade organizacional, afirmam que a estrutura resulta de duas bases: as exigências técnicas e racionais (as organizações montam suas estruturas para organizar e agilizar o trabalho de seus empregados, o fluxo de seus processos) e a conformidade com a visão prevalecente no ambiente ou setor onde atuam sobre o que seria uma estrutura melhor. Neste caso, a organização importa do ambiente o fomento, o desenho e as regras e normas para a montagem da sua estrutura.

Dinaggio e Powell (1983) desenvolveram o paradoxo da similaridade organizacional (as organizações usam cada vez mais os mesmos modelos de estrutura). Para esses autores, há dois tipos de similaridades nos campos organizacionais ou homogeneização organizacional (também denominados isomorfismo): um de caráter competitivo e outro de caráter institucional.

O de caráter competitivo representa o padrão de estrutura adotado pelas empresas em busca de maior diferenciação e competitividade empresarial (por exemplo, quando surgiu a estrutura multidivisional, muitas empresas adotaram tal modelo de estrutura). O outro tipo, de caráter institucional, compreende aquele tipo de estrutura que o ambiente impõe às organizações; por exemplo, os modelos descentralizados, quando o mercado começou a se expandir.

Os autores definiram três mecanismos que impulsionam a mudança isomórfica institucional: a adoção do mesmo modelo de estrutura pelas organizações de um setor de atividades; por exemplo, a estrutura multidivisional pelas empresas de autônomos:

- isomorfismo coercitivo – ocorre quando outras organizações

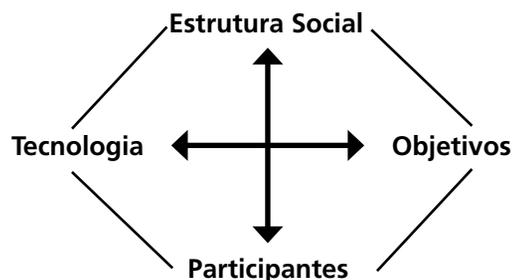
exigem que as empresas adotem um modelo específico de estrutura; por exemplo o Estado ou agências regulatórias;

- processos miméticos – quando as empresas copiam o modelo de estrutura da empresa líder do setor;
- pressões normativas – as mudanças de estrutura resultam de modelos e práticas assimiladas por gerentes e profissionais da área; por exemplo, quando o telemarketing emergiu como uma nova técnica, muitas empresas criaram uma área ou terceirizaram este serviço.

## O NEOCONTINGENCIALISMO

Os adeptos da escola do neocontingencialismo, como o nome sugere, são os teóricos que deram seguimento aos estudos e pesquisas da teoria contingencial, com ênfase na gestão do processo de mudanças organizacionais. Os principais representantes do neocontingencialismo são: Levitt (1965); Tushman e Romanelli (1985), Mintzberg, Ahstrand e Lampel (1998); Beatty e Ulrich (1991), Greenwood e Hinings (1996) e Nadler (1994).

Para Levitt, qualquer processo de mudança deve preservar a relação e o equilíbrio entre esses quatro elementos: tecnologia, estrutura social, objetivos e participantes. Este modelo assemelha-se ao modelo de organização de Levitt (1965).



Tushman e Romanelli (1985) criaram o conceito de equilíbrio pontuado e afirmam que as organizações sofrem pequenos ajustes objetivando o aumento da eficiência, quando buscam a estabilidade ambiental, e também passam por períodos de transformação drástica. Os pequenos ajustes eles denominam mudanças dentro do paradigma organizacional e os períodos de transformação drástica, revoluções do paradigma.

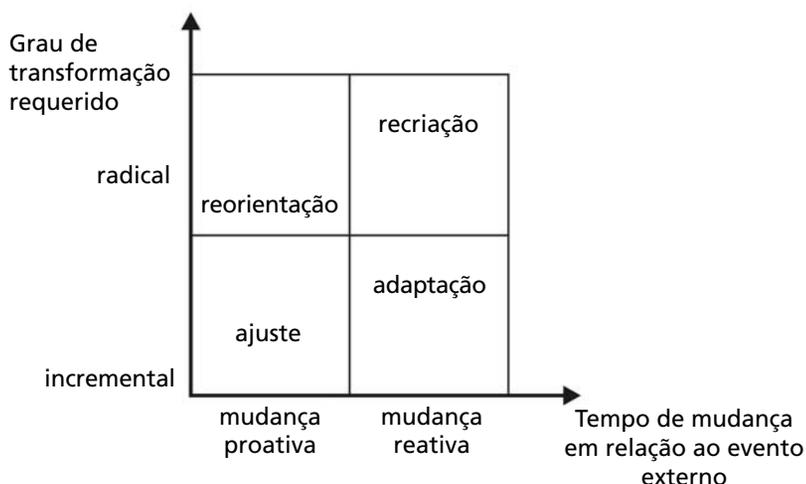
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) definem dois tipos de mudanças: as micromudanças (são as focalizadas dentro das organizações; por exemplo, redefinição de cargos, desenvolvimento de um novo produto ou serviço); e as macromudanças (focalizadas na organização total; por exemplo, novas fábricas e postos de venda, novos mercados).

Greenwood e Hinings (1996) analisam as mudanças radicais, também denominadas de mudanças transformacionais – que se diferem das mudanças incrementais, pontuais, de pequeno porte e escala –, e as subdividem em dois tipos:

- revolucionárias \$ afetam todas as partes da organização e ocorrem de forma abrupta);
- evolucionárias \$ocorrem de forma lenta e gradual, mas também afetam toda a organização.

Esses autores também identificaram as dimensões de mudança organizacional: continuidade/descontinuidade da mudança no tempo (se a mudança é contínua ou descontínua), objetivo da mudança (onde ocorre a mudança: nas atividades meio-administrativas ou nas atividades-fim – produção, marketing; na organização como um todo e numa ou mais partes da organização), agenda da mudança (se a mudança é seletiva, em uma parte de cada vez, ou simultânea, em todas as partes ao mesmo tempo); se a mudança é gradual ou incremental (se total ou de um elemento de cada vez), a velocidade da mudança (se a mudança é rápida ou lenta).

Nadler (1994) identificou tipos de mudança com base no tempo de resposta a eventos no ambiente e no grau de continuidade da mudança, conforme demonstra o gráfico a seguir:



A primeira variável – grau de transformação requerido – refere-se ao nível da mudança ocorrida na organização; pode ser incremental (pequenas melhorias) ou radical (mudanças bruscas, totais, radicais). A segunda variável – tempo de mudança – mede o tempo de resposta da organização às mudanças (eventos) ambientais; se reativa (mudança adaptativa), a organização faz a mudança para adaptar-se às mudanças ocorridas; se proativa, a organização antecipa-se às mudanças que ocorreram no ambiente.

Da confluência entre essas duas variáveis, o autor identificou quatro tipos de mudanças:

- ajuste (mudança incremental proativa) → a organização introduz melhorias antecipando-se ao surgimento de uma nova tecnologia ou a mudanças ocorridas no mercado;

- reorientação (mudança radical proativa) → a organização faz uma mudança radical antecipando-se às novas mudanças no comportamento dos consumidores;

- adaptação (mudança incremental reativa) → a organização reage às mudanças ambientais, fazendo pequenas melhorias; por exemplo, muda a embalagem de seu produto por força de novos hábitos de compra dos clientes; e

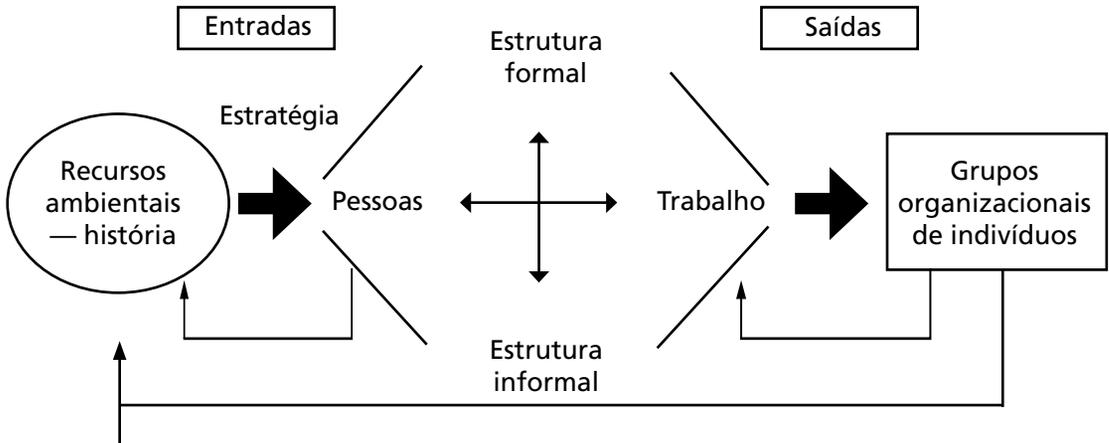
- recriação (mudança radical reativa) → a organização muda radicalmente seu produto, tecnologia e processos por força das mudanças no ambiente de negócios.

Nadler e co-autores apresentam o conceito de **CONGRUÊNCIA** para explicar o que muda e como muda num processo de gestão de mudanças organizacionais. Eles definem quatro componentes-chave de uma organização: o trabalho, as pessoas que realizam o trabalho, a estrutura formal (responsável pela organização do trabalho das pessoas) e a estrutura informal (que surge da estrutura formal, sob a forma de um movimento espontâneo das pessoas e grupos). Para eles, o equilíbrio da organização, fundamental num processo de mudança, depende do grau de congruência entre esses elementos e entre esses elementos e a estratégia organizacional.

#### CONGRUÊNCIA

Grau em que as necessidades, demandas, objetivos ou estruturas de um componente são complementares e consistentes com as necessidades, demandas, objetivos ou estruturas de outro componente. (Lima, Suzana M. V. (org.) 2003, Mudança Organizacional: teoria e gestão, FGV, p. 35).

## MODELO DE CONGRUÊNCIA DE NADLER E TUSHMAN



Nadler e Tushman demonstraram como o uso de modelos ajuda as organizações a compreender tanto os diversos grupos existentes como os próprios indivíduos. De acordo com esses autores, o pensamento que a organização faz dela mesma faz parte da estrutura e esta será mais efetiva quanto mais suas subpartes e componentes se aproximarem do estado de congruência. Neste modelo o sistema é visto como uma transformação com entrada e saída, composta pelos quatro elementos: estrutura formal, estrutura informal, o trabalho e as pessoas que realizam este trabalho. A questão deste modelo não é como encontrar o melhor caminho para administrar, mas como encontrar combinações de componentes que irão comandar para adequar as congruências entre eles.

Beatty e Ulrich (1991) propõem um modelo para as organizações modernas, com diversas etapas de um processo de mudança no tempo, como demonstra o gráfico abaixo:



Com base nas variáveis grau de impacto da mudança e tempo da mudança, os autores identificam cinco fases do processo de mudança, que têm início com a desburocratização (automação dos processos, eliminação da burocracia). Em seguida, a capacitação dos empregados (treinamento, mobilização dos empregados para a mudança); depois, a introdução de melhorias contínuas (a exemplo do que foi feito com os programas de qualidade); em seguida, a realização de uma mudança cultural estratégica (criação de visão, missão, redefinição do negócio, novas estratégias e valores); e, finalmente, a busca de vantagens competitivas sustentáveis (ênfase na tecnologia, excelência das operações, *marketing* inovador).

Miles (1982) desenvolveu uma tipologia de estratégias organizacionais, utilizadas pelas empresas para responder às ameaças no ambiente externo. São elas:

- defesa de domínio (empresas concorrentes se unem para defender seus negócios – por exemplo, o que ocorreu com as empresas de cigarros que se uniram para fazer *lobby* em defesa do seu negócio, contra as críticas dos movimentos antifumo);
- ofensiva de domínio (quando as empresas competem entre si para conquistar novas fatias de mercado); e
- criação de domínio (quando as empresas se expandem em busca de novos mercados e negócios).

Mintzberg, Ahstrand e Lampel (1998) desenvolveram o modelo do cubo da mudança, que explicita as dimensões onde ocorrem as mudanças nas organizações: das dimensões conceituais (criação de uma nova visão, mudanças na cultura organizacional) para as dimensões mais concretas (mudanças em produtos, pessoas, sistemas, estruturas). A face do cubo mostra duas importantes dimensões da mudança: à esquerda, a mudança pode ser a respeito de estratégia (direção para a qual a organização está voltada) e, à direita, a respeito de organização (o estado em que ela está). Percebe-se ainda que as mudanças podem exigir comportamentos variáveis, dos altamente formais aos mais informais.

O autor afirma que mudar conceitualmente sem mudar concretamente é um grande erro do processo de gestão de mudanças. A organização, ao criar uma nova visão e mudar sua cultura, deve também mudar sua estrutura, sistemas, pessoas, programas e produtos.

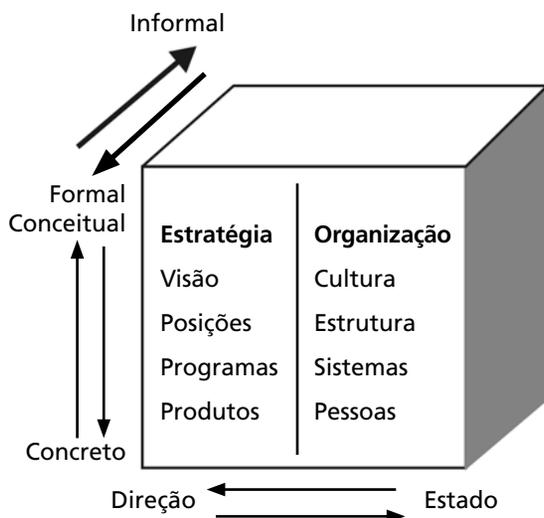


Figura 18.5: Cubo da mudança de Mintzberg e colaboradores.

Para ele, as mudanças devem incidir sobre estratégia e organização, do mais conceitual para o mais concreto (ou seja, mudar a visão, a cultura, para em seguida mudar posições, estrutura, programas, sistemas, produtos e pessoas), tanto formal quanto informalmente.

## CONCLUSÃO

Pela sua grande ênfase no estudo das relações das organizações e seus ambientes, os modelos desenvolvidos pelos autores contingencialistas trouxeram grandes inovações para o pensamento administrativo. Suas teorias representam uma verdadeira revolução dos paradigmas administrativos. O estudo da Administração ganhou uma nova perspectiva de análise: mais ampla, mais abrangente, de maior escopo e, portanto, mais contingencial. Fatores ambientais, como o comportamento dos consumidores, a estrutura do setor e do mercado, o surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias, a competitividade dos concorrentes, o marco regulatório (políticas, legislação), a parceria com os fornecedores e provedores de serviços, a pressão da mídia e as relações com os *stakeholders*, tornaram-se prioritários em qualquer tipo de análise organizacional. Pela primeira vez, os empregados e os acionistas são reconhecidos como públicos-alvo prioritários (*stakeholders*) e objeto de estratégias de comunicação e relacionamento de grande importância para o sucesso empresarial. As relações com a sociedade, grupos de pressão, movimentos sociais ganham relevância em qualquer modelo de gestão organizacional.



## Resposta Comentada

*Por ser uma megacorporação, a Wal-Mart atua muito mais sobre o seu ambiente do que é influenciada por ele. A mudança proposta – compra de um banco local e tornar-se um ILC – é uma macromudança, pois envolve a corporação como um todo, criando uma nova empresa do grupo (um banco) para atuar como seu braço financeiro. A forma de reenergizar a organização é a busca de uma vantagem competitiva sustentável, pois, com seu próprio banco, a Wal-Mart poderá reduzir drasticamente seus custos e prover serviços financeiros de qualidade para seus clientes.*

*E, finalmente, tal mudança é do tipo reorientação, mudança radical proativa. Ao criar o seu braço financeiro, a Wal-Mart antecipa-se a uma nova tendência do varejo, que é integrar os serviços de venda no varejo aos serviços financeiros de empréstimos e financiamentos para seus clientes. Podemos afirmar que tal mudança é uma criação de domínio, pois a Wal-Mart vai expandir-se e entrar no ramo de negócios financeiros, com total sinergia com o seu negócio de venda no varejo.*

## RESUMO

Com o surgimento da teoria contingencial, fechou-se o ciclo de estudo das relações das organizações com seus ambientes, iniciado pela teoria estruturalista e tendo seguimento com a teoria geral dos sistemas (teoria sistêmica). Os estudos e pesquisas realizados pelos representantes da teoria contingencial confirmaram a famosa frase de Peter Drucker: “o que é mais importante para a empresa é o que está fora dela, e não dentro”. Com esta afirmação druckeriana, consolida-se no âmbito da história do pensamento administrativo a concepção da Administração como uma ciência social aplicada, cuja principal característica é o seu caráter sistêmico, de ênfase nos problemas sociais, econômicos, culturais, tecnológicos e políticos, e de como tais problemas afetam o desempenho das organizações. Era o fim da era prescritiva, de forte inspiração nos modelos clássicos de administração e gestão. Os estudiosos da Administração descobrem a força do ambiente e a imperiosa necessidade de as empresas promoverem suas mudanças internas para sobreviverem e se desenvolverem num contexto de grandes mudanças e volatilidade. Além disso, surgem os primeiros estudos sobre o poder das megacorporações como agentes de mudanças ambientais. Por outro lado, a mudança tornou-se alvo estratégico no mundo empresarial.

Mudar ou morrer tornou-se o novo mantra da nova vida empresarial. O neocontingencialismo destacou-se pelos estudos sobre estratégias de mudanças a partir da identificação dos fatores-chave contingenciais ambientais. Mas também surgiram os contingencialistas, através das teorias restritivas, que demonstraram os diversos entraves e vieses na gestão das mudanças organizacionais.

# As teorias e modelos de empreendedorismo corporativo e social

# AULA 19

## Meta da aula

Apresentar e analisar os conceitos, teorias e modelos de análise do empreendedorismo.

## objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 definir o que é empreendedorismo;
- 2 comparar o perfil de um empreendedor com o perfil de um administrador;
- 3 aplicar os conceitos de empreendedorismo no planejamento de uma empresa;
- 4 identificar a influência do modelo de empreendedorismo desenvolvido por Filion no sucesso de uma empresa;
- 5 definir o que é intra-empreendedorismo, empreendedorismo corporativo e social.

## Pré-requisitos

Para acompanhar esta aula é necessário que você tenha fixado os conteúdos aprendidos nas Aulas 17 (Escola da Administração, do Planejamento e da Gestão Estratégica) e 18 (Teoria da Contingência).

## A ORIGEM DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor vem da palavra francesa *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Quem melhor analisou o conceito de empreendedor foi o economista Joseph Schumpeter (1949):

"O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais".

Ele é, portanto, aquele que inova e assume riscos. Cria e desenvolve novos produtos, serviços e negócios, com base nas novas tendências do ambiente e nas mudanças da tecnologia, do mercado e do perfil do consumidor. Ao longo desta aula, apresentaremos a você vários conceitos desenvolvidos por muitos autores sobre o que é ser empreendedor.



**Figura 19.1:** Joseph Schumpeter (1883-1950) Schumpeter identificou duas dimensões de atuação do empreendedor: dentro e fora das empresas. No ambiente externo, o empreendedor se destaca ao criar novos negócios e identificar novas oportunidades de mercado e mudanças de padrões de consumo. Internamente, atua como um intraempreendedor, promovendo mudanças na empresa.

Fonte: <http://www.consciencia.org/imagens/banco/thumbnails.php?album=181>

Mas, afinal, o que é um empreendedor? Observe a definição de outros autores sobre o empreendedor e o empreendedorismo:

1. É aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

(José Carlos A. Dornelas, p. 39)

2. O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos socioeconômicos e aceita risco de fracasso.

(A. Shapiro, 1975)

3. Os empreendedores são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os melhores benefícios de suas inovações.

(R. Amit, 1993)

Agora podemos definir claramente o que é empreendedorismo:

- é um processo de criação de algo diferente, com valor pela dedicação do tempo necessário, assumindo o acompanhamento financeiro, psicológico e riscos sociais pelo empreendimento, recebendo pelo resultado recompensas monetárias e gratificação pessoal (R. Hisrich, 1985); ou
- é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada (V. Pati, 1995).

## ANALISANDO O PERFIL DOS EMPREENDEDORES

Em 1980, dois pesquisadores – Thomas Begley e David P. Boyd – estudaram o perfil dos empreendedores e identificaram cinco dimensões:

- necessidade de realização, já identificada por McClelland (veja a aula sobre behaviorismo). O indivíduo fixa objetivos realísticos e desafiantes e gosta de obter informação (*feedback*) em como está a ir, bem ou mal, em ordem a melhorar o seu desempenho;
- *locus* do controle – a idéia que o empreendedor tem de que ele próprio controla a sua vida e define o seu próprio futuro – e não a sorte ou o destino;
- tolerância ao risco – os empreendedores se dispõem a correr grandes riscos controlados para realizar seus sonhos e visões, alcançando maior sucesso;
- tolerância à ambigüidade – os empreendedores tomam decisões, mesmo sem dispor de informações completas e ter o domínio sobre seus ambientes. Muitos atos estão sendo praticados pela primeira vez;
- comportamento do tipo A – é o comportamento que se caracteriza pela obstinação, pela tendência de se fazer coisas em menos tempo, mesmo se opiniões contrárias existirem.

Observe no quadro a seguir algumas características que um empreendedor deve ter:

ATITUDES, COMPORTAMENTOS e CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES		
DESEJÁVEIS		INDESEJÁVEIS
ADQUIRÍVEIS	NÃO ADQUIRÍVEIS	
envolvimento e determinação	energia, saúde e estabilidade emocional	invulnerabilidade
liderança	criatividade e inovação	autoritarismo
obsessão pela oportunidade	inteligência	impulsividade
tolerância ao risco, à ambigüidade e à incerteza	capacidade para inspirar	perfeccionismo
criatividade, autoconfiança e capacidade para se adaptar	valores pessoais éticos	não reconhecer o que não sabe

### A TEORIA DAS NECESSIDADES DOS EMPREENDEDORES

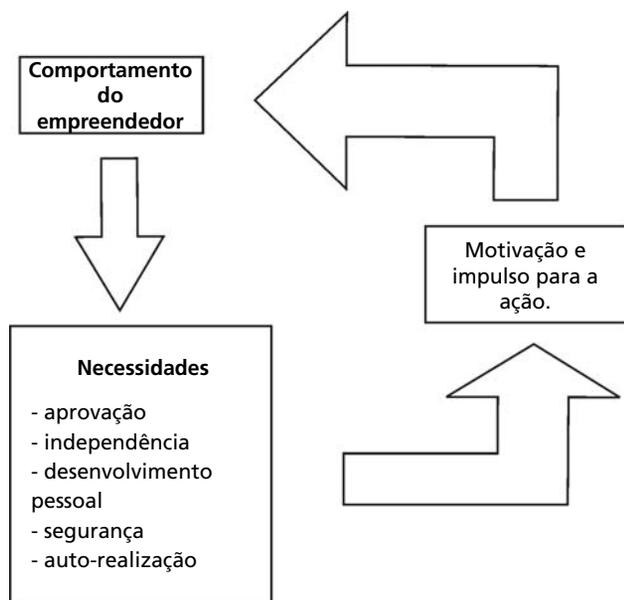


**Figura 19.2:** As necessidades do empreendedor.  
 Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/511610>

Com o objetivo de pesquisar a influência das características dos empreendedores no êxito de uma empresa, Birley e Westhead (1992) entrevistaram 1000 empresários de 11 países e identificaram cinco tipos de necessidades mais comuns:

- necessidade de aprovação - a necessidade do empreendedor de obter status e uma alta posição na sociedade, ser admirado, respeitado e reconhecido por todos. Observe que esta característica é comum em quase todo ser humano, porém ela é mais evidente em alguns;

- necessidade de independência - a necessidade do empreendedor de ter liberdade, autonomia para agir do modo que achar mais certo;
- necessidade de desenvolvimento pessoal - a necessidade do empreendedor de adquirir novos conhecimentos e habilidades, tornando-o sempre bem informado e com amplos conhecimentos gerais;
- necessidade de segurança - a necessidade do empreendedor de autopreservação, de defender-se de perigos físicos ou psicológicos;
- necessidade de auto-realização - a necessidade do empreendedor de inovar, criar e aperfeiçoar-se. Para isso está em constante busca por objetivos que envolvam atividades desafiantes;



**Figura 19.3:** O ciclo do comportamento do empreendedor. A partir da busca da satisfação de suas necessidades, o empreendedor motiva-se e age como empreendedor tendo em vista suas necessidades prementes.

## A TEORIA DOS CONHECIMENTOS FUNDAMENTAIS

Segundo Lezana (1995), o empreendedor, para ser bem-sucedido, necessita dos seguintes conhecimentos e experiências:

- aspectos técnicos do negócio – é imprescindível que o empreendedor tenha conhecimento a respeito do produto que pretende produzir ou do serviço que pretende prestar;
- experiência na área comercial – enfoque empresarial voltado ao atendimento das necessidades do cliente, que pode ser conseguido através de publicações a respeito do termo ou de vivências práticas;

- escolaridade – o empreendedor deve possuir um nível de escolaridade mínimo, que lhe permita responder de maneira adequada às exigências impostas por seu negócio;
- formação complementar – está relacionada à aquisição de informações ou com o aprimoramento dos conhecimentos que já possui;
- experiência em empresas – ter vivenciado algumas experiências na área empresarial torna-se importante, pois estas proporcionam conhecimento a respeito do funcionamento de uma empresa;
- vivência de novas situações – a experiência adquirida através de situações novas facilitará grandemente a sua superação, gerando futuras atitudes conscientes frente a outros problemas.



### **Curriculum Vitae**

#### *Curriculum Vitae*

---

*Nome*

João Paulo da Silva

*Endereço*

Rua Sargento João Lopes, 157 apto  
203 – Ilha do Governador – Cep:  
22222-000 – Tel.: 2121-2121

*Escolaridade*

3º grau completo

*Experiência Profissional*

Empresa A  
Empresa B  
Empresa C

---

O *Curriculum Vitae* é um documento que contém as informações de um candidato a emprego. Nele, além das informações pessoais (nome, data de nascimento, endereço etc.), devem estar listadas informações profissionais e áreas de conhecimento (últimas experiências profissionais, cursos de língua, áreas de interesse, habilidades específicas etc.)

A Internet oferece vários *sites* onde você pode consultar modelos mais usuais. No endereço a seguir você aprende como organizar um curriculum prático e objetivo.

<http://www.curricular.com.br/modelo/curriculum.aspx>

## A TEORIA DAS DIMENSÕES CRÍTICAS DA PRÁTICA DOS NEGÓCIOS

Howard Stevenson (2001) define a capacidade empreendedora como uma abordagem da Administração que consiste na exploração de oportunidades, independentemente dos recursos disponíveis.

Ele define seis dimensões da capacidade empreendedora e distingue o empreendedor do administrador.

DIMENSÕES	EMPREENDEDOR	ADMINISTRADOR
Orientação estratégica	Ênfase na oportunidade.	Identifica as oportunidades com base nos recursos.
Comprometimento com a oportunidade	Age de imediato e busca rapidamente a oportunidade.	Age lentamente.
Comprometimento dos recursos	Mínimo comprometimento em cada fase.	Máximo comprometimento com os recursos.
Controle dos recursos	Utiliza habilidades, talento e idéias além de outros recursos.	Privilegia recursos, materiais financeiros e humanos.
Capacidade administrativa	Uso da capacidade de empreender.	Uso da capacidade de administrar.
Filosofia de recompensar	Recompensar com base no desempenho.	Recompensar com base em critérios de tempo de serviço, responsabilidades e outros.

O empreendedor distingue-se pela sua ênfase na oportunidade e não na tarefa. Para aproveitar a oportunidade, é total seu comprometimento com o agir imediato.

Ele não se preocupa inicialmente com a disponibilidade de recursos, pois seu foco é na oportunidade. A busca e o controle de recursos baseiam-se na sua criatividade e talento. Utiliza as técnicas e modelos de empreender e suas recompensas concentram-se apenas no desempenho. O administrador, ao contrário, só vê oportunidades onde existem recursos e, por isso, age lentamente, com muita cautela. Utiliza os recursos já existentes, bem como as técnicas tradicionais de gestão (planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar). Utiliza diversos tipos de recompensas.

Finalmente, o autor identifica dois tipos de comportamento:

- o promotor (empreendedor), que identifica oportunidades independentemente dos recursos disponíveis;
- o guardião (gerente ou administrador), que administra com o foco nos recursos existentes e não nas oportunidades.

# Atividade 1



## Tipos de chefe

Observe as características descritas no quadro abaixo (elas complementam o que você acabou de aprender):

Características	ADMINISTRADORES	EMPREENDEDORES
<b>Estratégia</b>	Tomam os problemas como dados e geram formas para desenvolver soluções melhores, buscando alta eficiência imediata.	Redefinem o problema relatando as restrições previamente definidas, inventando soluções que lhes pareçam melhores.
<b>Resultados</b>	Geram boas idéias que são suficientes para resolver o problema estabelecido, porém às vezes erram por usar inadequadamente os modelos existentes.	Produzem múltiplas idéias triviais e que parecem inadequadas para outros, porém freqüentemente contêm enfoques para resolver problemas não tratados anteriormente.

Agora, analise as atitudes a seguir e diga se elas são referentes a empreendedores ou a administradores.

### Preferência

1. Preferem situações bem estruturadas e são melhores para incorporar novos elementos para a política existente.
2. Preferem situações não estruturadas para usar novos dados na reestruturação das políticas e estão dispostos a enfrentar grandes riscos.

### Adaptação

1. Aumentam a flexibilidade em tempos de mudança, porém têm dificuldade para trabalhar com formas organizacionais rotineiras.
2. Melhoram o que está funcionando, porém, em tempos de mudança, têm dificuldade para fugir dos papéis estabelecidos.

### Imagem

1. Considerados pelos adaptadores pouco confiáveis, pouco práticos, arriscados, criadores de discórdias e agressivos.
2. Visto pelos inovadores como confiáveis, rotineiros, previsíveis, e restritos pelo sistema.

Características	ADMINISTRADORES	EMPREENDEDORES
Estratégia		
Resultados		

Agora pense no seu chefe (ou ex-chefe). Em qual dos dois perfis – empreendedor ou administrador – ele mais se enquadra? E que tipo de chefe você pretende ser? Justifique suas respostas.

---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*No quadro, as características estão assim relacionadas:*

*Preferência: empreendedor item 2, administrador item 1;*

*Adaptação: empreendedor item 1, administrador item 2;*

*Imagem: empreendedor item 2, administrador item 1.*

*Com relação ao perfil do seu chefe, você deve verificar primeiro qual o foco do trabalho dele, se na oportunidade ou na tarefa. Depois, a forma como administra seus recursos e as suas estratégias de recompensa. E, finalmente, as técnicas utilizadas.*

*Lembre-se, ele pode ser um bom identificador de oportunidades, mas um péssimo gestor. E vice-versa.*

## A TEORIA DOS 5 Ts DE VESPER

Para Karl Vesper (pesquisador na área de empreendedorismo), “quem desejar ser empreendedor deve atender aos seguintes requisitos: ter desejo de criar e inovar, ter uma idéia de um negócio lucrativo, ter acesso a capital e a outros bens de produção, ter contatos pessoais e tempo suficiente”.

Ter desejo de criar e inovar.		Ter uma idéia de um negócio lucrativo.
	Ter tempo.	
Ter contatos pessoais.		Ter acesso a capital e outros bens de produção.

Figura 19.4: O modelo de Vesper.

Vesper também desenvolveu um quadrante, demonstrando a relação entre o desejo de ser empreendedor (eixo Y) e a competência empreendedora (eixo X).

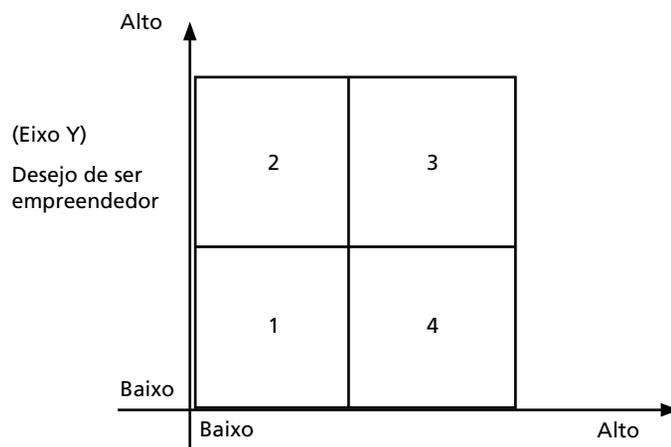


Figura 19.5: Desejo e competência de ser empreendedor.

O quadro deve ser entendido da seguinte maneira: no quadrante 1 estão os improváveis como empreendedores, pois são pessoas que têm baixo desejo de serem empreendedores e baixa competência para atuarem como tal.

No quadrante 2 estão localizadas aquelas pessoas que têm um alto desejo de atuar como empreendedores mas não apresentam capacidade para isso. Neste caso, segundo Vesper, é mais aconselhável que tais pessoas juntem-se a alguém com alto desejo e alta capacidade de empreender.

No quadrante 3 localizam-se as pessoas com alto desejo e alta capacidade – eles são os verdadeiros empreendedores e prováveis vencedores.

No quadrante 4 estão aqueles com baixo desejo de empreender e alta capacidade para empreender; nesse caso algo deve ser feito para motivá-las a empreender. Uma vez motivadas, as pessoas aqui situadas podem migrar para o quadrante 3 e se tornarem excelentes empreendedores.

## Atividade 2

### Imagine a seguinte situação:



Roberto Machado é um excelente *maître* de um restaurante famoso. Frequentemente ele recebe elogios em revistas e jornais especializados da sua cidade, tendo sido eleito o melhor *maître* no último ano. Roberto deseja, há muito tempo, ter seu próprio restaurante, afinal julga-se extremamente capaz por saber tudo sobre a arte de servir bem. No início do ano ele conseguiu realizar seu sonho e abriu o restaurante “Tempero”. Ele decidiu administrar tudo sozinho e acabou tendo sérios prejuízos. Isso porque, apesar de ser um excelente *maître*, ele desconhecia qualquer outro processo envolvido na administração do negócio. Localize em qual quadrante Roberto Machado está inserido.



**Figura 19.6:** O maître Roberto acabou tendo prejuízo com seu restaurante.  
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/90570>

Agora responda:

Como você se enquadraria nesse modelo? Qual é o grau de seu desejo de ser empreendedor (alto, baixo, médio) e seu nível de capacidade para empreender (alto, baixo, médio)? Qual é o seu quadrante? O que você imagina que pode fazer para tornar-se um empreendedor, se este for o seu desejo?

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Roberto está no quadrante 2 porque tem alto desejo de ser empreendedor mas tem baixa competência para tal. Isso porque ele domina um único processo da administração de seu estabelecimento – o atendimento aos clientes. Isso seria facilmente resolvido se ele se associasse a uma pessoa que tivesse, além de alto desejo de ser empreendedor, alta competência.*

*Com relação à sua posição no quadrante, analise em primeiro lugar seu desejo de ser empreendedor. Sendo baixo, isto significa que sua vocação para o empreendedorismo pode ser também reduzida. Muitos desejam ser empreendedores porque não conseguem se colocar no mercado de trabalho. E o fazem simplesmente como estratégia de auto-emprego. Se o seu desejo de ser empreendedor é alto, verifique o seu nível de competência para empreender. Se for baixo, participe de cursos, seminários e congressos e leia bastante sobre o assunto. Seja rigoroso ao avaliar o seu nível de competência. De pouco vale um elevado desejo se a competência para empreender for baixa. O ideal é que você esteja ou chegue rapidamente ao quadrante 3 – alto desejo de ser empreendedor e elevada competência para empreender.*

## AS BARREIRAS AO EMPREENDEDORISMO

### **KNOW-HOW**

Técnica, conhecimento ou capacidade desenvolvida por uma empresa ou pessoa. Assim, deve ser considerado um fator distintivo que confere determinada capacidade a quem o possui.

Vesper (1983), interessado na pergunta “por que os empreendedores fracassam?”, desenvolveu a teoria das barreiras ao empreendedorismo.

Ele identificou 12 barreiras:

- falta de uma concepção viável;
- falta de familiaridade com o mercado;
- falta de habilidades técnicas;
- falta de capital inicial;
- falta de **KNOW-HOW** nos negócios;

- complacência/falta de motivação
- **ESTIGMA** social;
- prisões profissionais/**ALGEMAS DE OURO**;
- pressões de tempo/distrações;
- restrições legais/regulamentações/burocracia;
- protecionismo/monopólio;
- inibições por patentes.

Como estratégia para vencer tais barreiras, Vesper criou o conceito de auxílios ambientais.

Os auxílios ambientais são os recursos externos que os empreendedores podem utilizar para vencer tais barreiras. Por exemplo, contatos no mercado, incubadoras locais, mão-de-obra local capacitada, educação, apoio técnico, assistência, créditos, **VENTURES**, capitalistas locais, bancos e órgãos financiadores etc.

## DEFININDO SEU NEGÓCIO

O empreendedor é aquele que deseja abrir seu próprio negócio. Imagine que você, na atividade anterior, expressou alto desejo e elevada capacidade de empreender.

Seu primeiro desafio é escolher o tipo de empresa que você vai abrir:

- empresa industrial (é aquela que transforma a matéria-prima em mercadoria);
- empresa comercial (é aquela que vende mercadorias diretamente ao consumidor); e,
- empresa de prestação de serviços (é aquela que oferece trabalho ao consumidor).

Após definir o tipo de empresa que você vai abrir, escolha o setor de atividades em que você pretende atuar: setor industrial (gráficas, confecção de roupas, fábrica de calçados, de bebidas, de móveis etc.); setor comercial (venda de veículos, peças, combustíveis, ferragens, tecidos etc.); e setor de prestação de serviços (empresas de alimentação, transporte, saúde, educação, turismo, lazer etc.).

### ESTIGMA

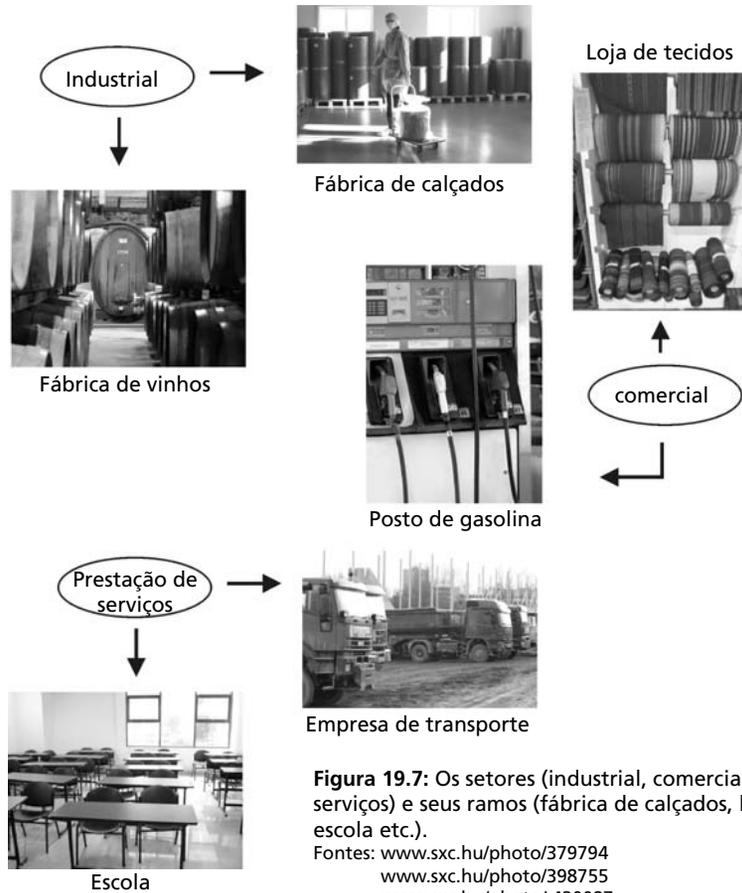
Marca, ou rótulo que se atribui a pessoas de determinadas classes ou categorias. Os rótulos dos estigmas decorrem de preconceitos, ou seja, de idéias preconcebidas, cristalizadas (consolidadas no pensamento), crenças e expectativas socioindividuais.

### ALGEMAS DE OURO

Os indivíduos que têm “algemas de ouro” são cativos não da profissão ou atividade que gostariam de ter, mas sim da compensação financeira que ela traz. Podemos citar como exemplo um médico que, ganhando extremamente bem com seu trabalho mas estando completamente infeliz com ela, não consegue “livrar-se” da sua atual ocupação.

### VENTURES

Palavra da língua inglesa que significa “riscos” e que é usada no português com o mesmo sentido, sem tradução.



**Figura 19.7:** Os setores (industrial, comercial e prestação de serviços) e seus ramos (fábrica de calçados, lojas de tecidos, escola etc.).

Fontes: [www.sxc.hu/photo/379794](http://www.sxc.hu/photo/379794)  
[www.sxc.hu/photo/398755](http://www.sxc.hu/photo/398755)  
[www.sxc.hu/photo/420087](http://www.sxc.hu/photo/420087)  
[www.sxc.hu/photo/506057](http://www.sxc.hu/photo/506057)  
[www.sxc.hu/photo/88377](http://www.sxc.hu/photo/88377)

### Atividade 3

O Sebrae, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, trabalha desde 1972 pelo desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte.

Leia o que ele afirma em seu site:

É preciso que o futuro empresário tenha uma série de conhecimentos fundamentais, como conhecer o ramo de atividades onde vai atuar, o mercado, fazer um planejamento do que vai ser colocado em prática na nova empresa, estabelecer os objetivos que se pretende atingir, entre outros.

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Baseado nessas informações, imagine que você é um empreendedor com alto desejo e elevada competência para empreender. Você abriria que tipo de negócio? Justifique sua escolha.

---

---

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*A escolha do tipo de empresa depende basicamente do seu nível de conhecimento, tipo de formação profissional, bem como de suas capacidades. Se você é um bom vendedor, sua escolha natural seria uma empresa comercial. Se seu perfil é técnico, sua opção deverá recair sobre uma empresa industrial. Se você detém grande expertise numa determinada área e gosta de lidar com o público, sua escolha deve ser uma empresa de prestação de serviços. Quanto ao ramo de atividades, a escolha depende de outros fatores: tradição da família no ramo, ajuda dos sócios e tipos de sociedades, disponibilidade de recursos, propensão a assumir riscos, incentivos governamentais, tamanho e crescimento do mercado, vocação do local onde a empresa vai atuar, nível de conhecimento do negócio e outros.*

## PLANEJANDO SUA EMPRESA

Agora que você já escolheu o tipo de empresa que pretende criar e o ramo de atividades no qual pretende atuar, inicie seu planejamento. Para tal, é importante avaliar o seu nível de conhecimentos sobre aspectos que estão listados a seguir. Repare que estamos novamente falando sobre a Teoria dos Conhecimentos Fundamentais, já vista nesta aula.

Aspectos:

- ramos de atividades;
- mercado consumidor (o que produzir e para quem produzir);
- mercado fornecedor (quais serão os seus fornecedores);
- mercado concorrente (quais são os seus concorrentes, seus pontos fortes e fracos);
- produto a ser fabricado ou serviço a ser prestado (suas principais características);
- localização da empresa;
- *marketing* (produto, preço, promoção e distribuição);
- processo operacional (as etapas do trabalho);
- projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços; e
- projeção da necessidade de pessoal e análise financeira (estimativa de recursos a serem investidos e de receita).

## Atividade 4



Pense no tipo de empresa que você escolheu e no seu ramo de atividades e anote no quadro. Em seguida, avalie o seu nível de conhecimentos em cada um desses aspectos, assinalando com um X o campo correspondente à sua resposta.

	Indústria	Comércio	P.serviços		
Tipo de Empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Ramo de Atividades	<input type="text"/>				
Nível de conhecimentos	nenhum	baixo	médio	alto	total
• Ramo de atividade	<input type="text"/>				
• Mercado consumidor	<input type="text"/>				
• Mercado fornecedor	<input type="text"/>				
• Mercado concorrente	<input type="text"/>				
• Produtos e serviços	<input type="text"/>				
• Localização da empresa	<input type="text"/>				
• <i>Marketing</i>	<input type="text"/>				
• Processo operacional	<input type="text"/>				
• Projeção do volume de produção e venda	<input type="text"/>				
• Projeção da necessidade de pessoal	<input type="text"/>				
• Análise financeira	<input type="text"/>				

## Resposta Comentada

*Não há uma resposta única para esta questão, mas algumas conclusões podem ser tiradas a partir do que você respondeu:*

- 1. Se você assinalou alto ou total em todos os itens, significa que está preparado para ser um empreendedor e provavelmente terá grande sucesso;*
- 2. Se, ao contrário, você assinalou nenhum, baixo ou médio em um ou mais itens você deve perceber que esses são os seus pontos fracos. Trate de melhorá-los. Assim você estará aprimorando sua capacidade para empreender.*

## ANALISANDO O PROCESSO EMPREENDEDOR

C. Moore (1986) desenvolveu um modelo dos fatores que influenciaram o processo empreendedor. Observe:

- os fatores pessoais referem-se às características pessoais do empreendedor (capacidade de assumir riscos, busca de realização pessoal, criatividade, inovação etc.);
- os fatores sociológicos dizem respeito ao ambiente social onde ele atua e foi educado (colegas, equipe, família etc.);
- os fatores organizacionais são: a estrutura, as estratégias, as equipes de trabalho, a cultura e o clima organizacional, que influenciam o desempenho do empreendedor;
- os fatores ambientais (concorrência, mercado, competição, recursos, legislação, políticas, clientes, fornecedores etc.).

Para Moore, os fatores influenciam as diversas etapas do processo empreendedor, como demonstra o gráfico a seguir:

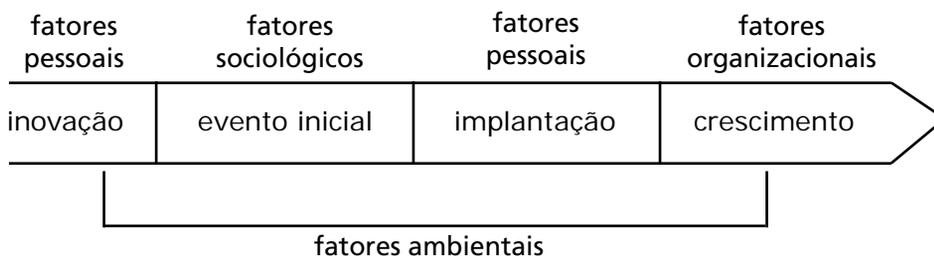


Figura 19.8: Modelo de Moore.

#### PLANO DE NEGÓCIOS

Documento formal que contém uma declaração de missão, a descrição de bens ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras e uma descrição das estratégias da direção para alcançar os objetivos da empresa. (James A. F. Stones & R. Edward Freeman, p. 122).

R. D. Hisrich (1998) descreve o processo empreendedor dividindo-o em quatro etapas: identificar e avaliar oportunidades, desenvolver o plano de negócios, determinar e captar os recursos necessários e gerenciar a empresa criada.

Ao identificar e avaliar a oportunidade, o empreendedor analisa-a em termos de abrangência, valores percebidos, riscos e retornos, necessidades e demandas, situação dos concorrentes.

O desenvolvimento do **PLANO DE NEGÓCIOS** compreende os seguintes elementos: sumário executivo, o conceito do negócio, equipe de gestão, mercado e competidores, *marketing* e vendas, estrutura e operação, análise estratégica, plano financeiro e anexos.

A identificação e captação dos recursos envolvem pessoas, investidores, fontes de financiamento e outros agentes do sistema financeiro, de pessoal e de desenvolvimento científico e tecnológico.

Após a empresa ser criada, o empreendedor deve criar também um novo modelo de gestão (estilo, processos, sistemas, políticas, estratégias etc.).

Para J. A. Timmons (1994), professor do Babson College (EUA), existem três fatores fundamentais que dizem respeito à identificação dos fatores-chave no processo empreendedor. São eles: oportunidade (razão principal da criação da nova empresa ou projeto); equipe empreendedora (pessoas que deverão atuar no projeto ou trabalhar na nova empresa) e os recursos necessários para fazer a nova empresa funcionar ou o projeto a ser desenvolvido.

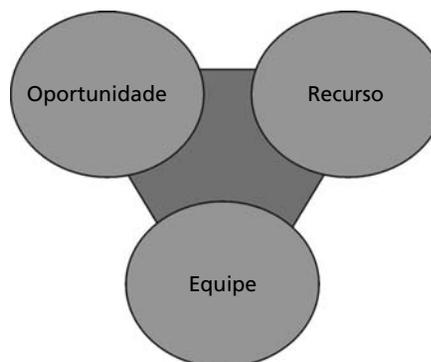


Figura 19.9: Modelo de Timmons: os fatores fundamentais.

O autor também reforça a necessidade de um plano de negócios (business plan) por meio do qual o empreendedor identifica e avalia oportunidades, planeja e aloca recursos necessários ao negócio ou projeto.

Dornelas (2003) desenvolveu um modelo de análise de oportunidades, nomeado 3M (demanda de mercado, tamanho e estrutura de mercado e análise de margem). No quadro a seguir estão reunidas as perguntas a serem respondidas para cada uma das análises:

DEMANDA DE MERCADO	Qual é a estrutura-alvo? Qual é a durabilidade do produto/serviço no mercado? Os clientes são acessíveis? Como os clientes vêem o relacionamento com a empresa? É alto o potencial de crescimento desse mercado? O custo de captação do cliente é recuperável a curto prazo?
TAMANHO E ESTRUTURA DO MERCADO	O mercado que está crescendo é emergente? É fragmentado? Existem barreiras de entrada e de saída? Existem competidores? Quantos? Quais? Qual é o estágio do ciclo de vida do produto? Qual é o tamanho do mercado? Como está estruturado o setor?
ANÁLISE DE MARGEM	Quais são as forças do negócio? Quais são as possibilidades de lucro? Quais são os custos? Como é a cadeia de valor dos negócios?

Fonte: Dornelas, J.C.A., p.67 e 68.

## O MODELO DE FILION

Para Filion (1911), “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

A partir do conceito de visão de Filion, “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-la”, ele desenvolve o seu modelo.

O autor identificou três tipos de visões: visão central, visões emergentes e complementares.

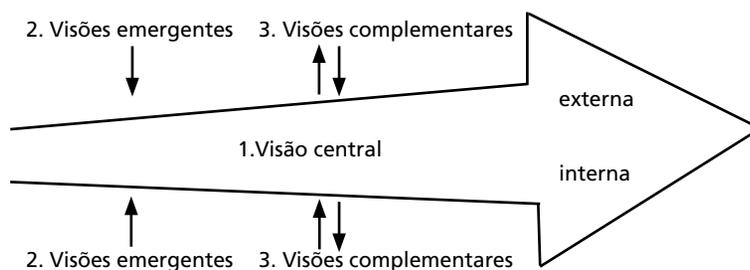


Figura 19.10: As categorias de visão, segundo Filion.

O esquema revela que:

1. a visão central é o resultado final do negócio; desdobra-se em visão externa (lugar que o empreendedor deseja ver ocupado pelos produtos ou serviços do seu novo negócio no mercado) e interna (o tipo de organização idealizada pelo empreendedor);

2. as visões emergentes, que exercem grande influência sobre a visão central; referem-se às idéias de produtos e serviços que estão na cabeça do empreendedor;

3. finalmente, as visões complementares, que influenciam e ao mesmo tempo são influenciadas pela visão central, e que correspondem às atividades de gestão a serem desenvolvidas no âmbito do novo negócio.

Filion também identificou os elementos que, segundo ele, são determinantes na formação da visão do empreendedor: o conceito de si, a sua energia, a sua liderança, a sua compreensão do setor, as suas relações.

E, finalmente, desenvolve o seu “modelo de processo visionário”, que pode ser demonstrado pelo gráfico abaixo:

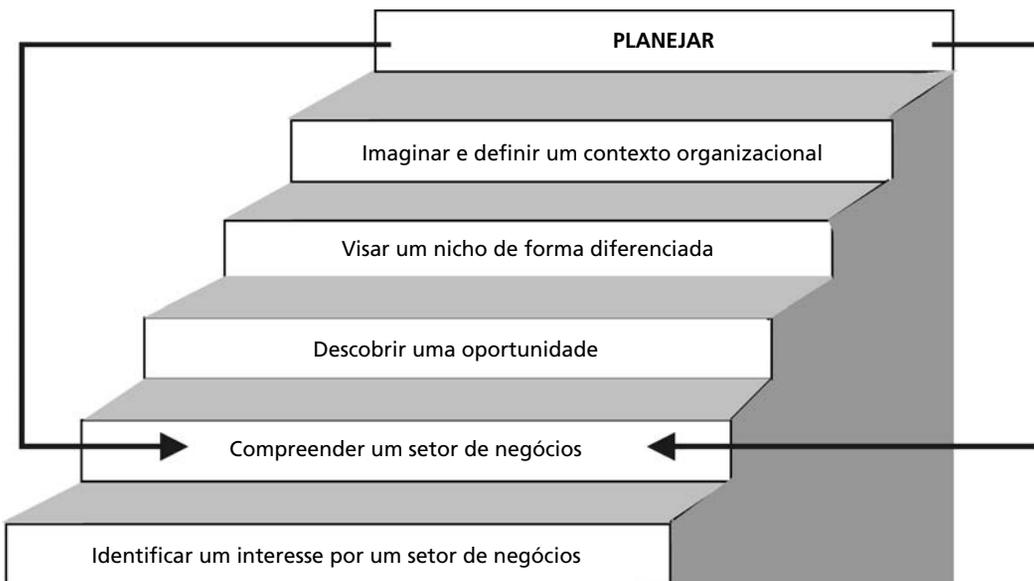


Figura 19.11: O processo visionário de Filion.

O modelo de Filion deve ser visto de baixo para cima. Inicialmente, o empreendedor identifica um interesse por um setor de negócios. Em seguida, analisa melhor a estrutura e o funcionamento desse setor de negócios. Depois, descobre uma oportunidade para, em seguida, identificar um nicho de forma diferenciada. Finalmente, imagina e define um contexto organizacional. Cumpridas todas as etapas, o empreendedor inicia seu planejamento. Repare que as setas indicam que, depois de planejado, o processo volta ao degrau “compreender um setor de negócios” – assim inicia-se o círculo que se torna infinito. Dessa forma, o empreendedor sempre estará atento a novas oportunidades.

## Atividade 5

### O Sonho de Mororó

Em 1957, Edson Mororó Moura decidiu pedir demissão da pequena fábrica de doces em sua cidade – Belo Jardim. Juntou-se a Agripino Farias, também ex-funcionário da fábrica de doces, e juntos decidiram criar uma fábrica de baterias para automóveis.

“Começamos fazendo 50 baterias por mês e o dinheiro mal dava para manter as máquinas funcionando”, afirmou Mororó.

Para sobreviver, pois o mercado local e o do Nordeste era ruim, a fábrica de baterias produziu chumbo para espingardas de caça.

Cansado de procurar parcerias com empresas de baterias nacionais, Mororó decidiu buscar repasse de tecnologia no exterior. Conseguiu firmar parceria com uma pequena fábrica francesa.

Mais tarde, nos anos 1970, a empresa de Mororó adquiriu novos equipamentos com os recursos do Fundo de Investimento do Nordeste – Finor. Depois, firmou um novo contrato de transferência de tecnologia com a empresa inglesa Chloride, uma das maiores fabricantes mundiais de baterias.

De volta ao Brasil, a empresa de Mororó – Moura Baterias – melhorou a sua produção de chumbo para baterias, de caixas de ebonite e de separadores para baterias.

Sua produção cresceu para 5 mil baterias por mês. Os separadores eram vendidos à General Motors. As caixas, para pequenas fábricas de baterias do país.

Nos anos 1980, a empresa investiu em distribuição própria e criou uma equipe de 40 representantes em todo o país.

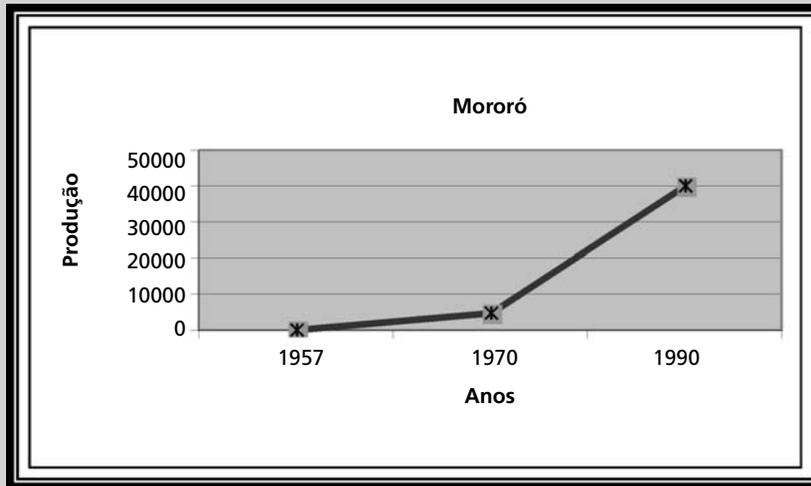
No final daquela época, a Moura Baterias tornou-se fornecedora oficial da Fiat. Em 1986, abriu uma nova fábrica em Itapetinga (SP).

Sua atuação no exterior consolidou-se com a abertura de um escritório de distribuição em Nova York (EUA).

No final dos anos 1990, a empresa alcançou a meta de 240 mil peças por mês. E aumentou suas vendas para os EUA e Europa.

O sonho de Mororó tornou-se realidade. As baterias Moura ganharam o mundo

Gráfico de Aumento de Produção:



Justifique o aumento da produção de baterias na empresa de Mororó baseado no modelo de Filion.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Mororó, ao optar pela produção de baterias, tinha uma visão central muito claramente definida. Nos anos 1950, vislumbrou o crescimento da indústria automobilística no Brasil. Sua visão externa era audaciosa: uma empresa nordestina com presença marcante no mercado brasileiro e no exterior. Sua visão interna era de uma multinacional brasileira, com escritórios de representação e fábricas nos EUA e Europa. As visões emergentes de Mororó referem-se à idéia de produtos (baterias) e seus componentes (separadores e caixas) com alta tecnologia.*

*As visões complementares se resumem numa empresa que utilizava a estratégia de parcerias com empresas estrangeiras para obter tecnologia de ponta e altos investimentos em equipamentos de 1ª linha e buscar atuar como fornecedor exclusivo das grandes montadoras (General Motors, Fiat).*

*Ao criar sua própria estrutura de distribuição, com equipe de representantes em todo o país, e investir em novas fábricas, Mororó definiu o modelo de gestão mais apropriado para o seu negócio. O resultado é inquestionável: Mororó tornou-se um empreendedor de sucesso.*

## EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Denomina-se empreendedorismo corporativo o processo pelo qual um ou mais indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou promovem a inovação dentro daquela organização.

Temos, portanto, dois tipos de empreendedorismo corporativo, segundo Dornelas (2003):

- o **CORPORATE VENTURING** (criação de um novo negócio ou empresa); e
- o **intra-empendedorismo** (o empreendedorismo aplicado dentro da organização).

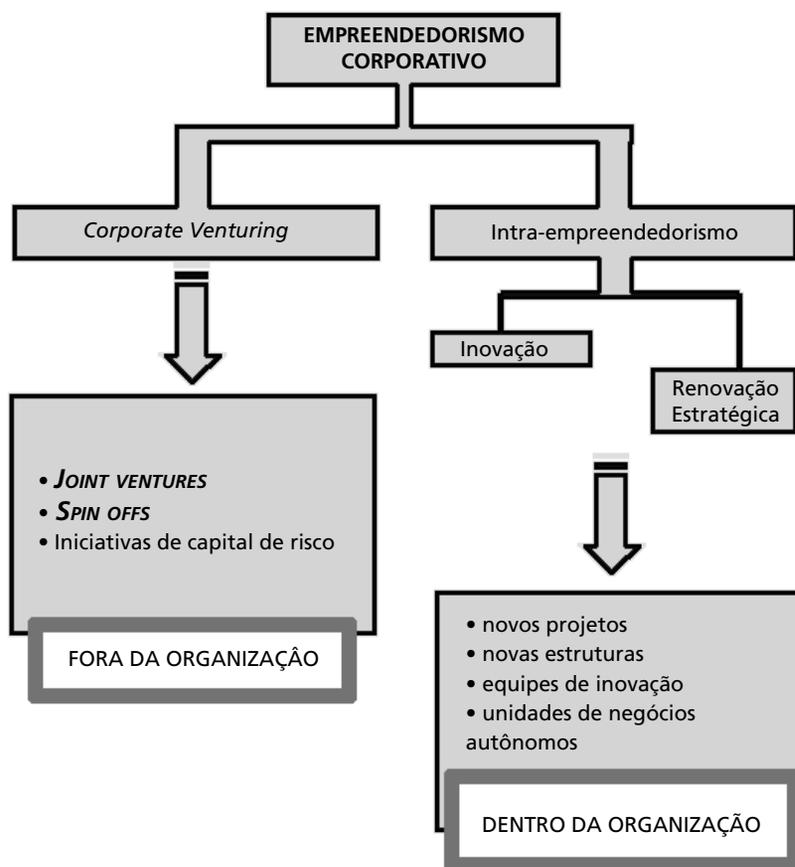


Figura 19.12: Modelo de Empreendedorismo Corporativo.

### **CORPORATE VENTURING**

É quando uma grande empresa compra uma pequena parcela de capital de um negócio menor para beneficiar-se de suas qualificações especializadas. Enquanto a maior empresa fornece financiamento, apóia a gestão e canais de distribuição, a empresa menor fornece sua capacidade de inovação e fornece visão privilegiada dos produtos e tecnologias que está a desenvolver.

### **JOINT VENTURES**

Associações entre empresas em que os sócios participam das alianças através de partes iguais.

### **SPIN OFFS**

Empresas autônomas que surgem da dinâmica própria que alguns projetos acabam ganhando.

O autor distingue os empreendedorismo externo (*corporate venturing*) e o interno (intra-empreendedorismo). O primeiro compreende a criação de uma nova empresa, um novo empreendimento. O segundo baseia-se em ações inovadoras e de renovação estratégica no âmbito da própria organização.

## A TEORIA DOS TIPOS DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Covin e Miles (2000) definem quatro tipos de empreendedorismo corporativo (as organizações podem optar por apenas um ou todos os tipos):

- renovação estratégica - alterar as estratégias da organização para obter maiores ganhos e alinhar-se com o mercado externo;
- redefinição de domínio - criação de um novo mercado para um novo produto;
- rejuvenescimento organizacional – inovar os processos, rotinas e políticas operacionais de modo a torná-los mais eficientes;
- regeneração sustentada - desenvolve novas culturas, processos e estruturas com o objetivo de estimular inovações de produtos e processos.

## EM BUSCA DE UM MODELO INTERATIVO DE GESTÃO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Hornsby (1997) elaborou um modelo explicativo do processo de gestão do empreendedorismo na organização com base nos seguintes elementos: características organizacionais e individuais, oportunidades, recursos e valores praticados internamente.

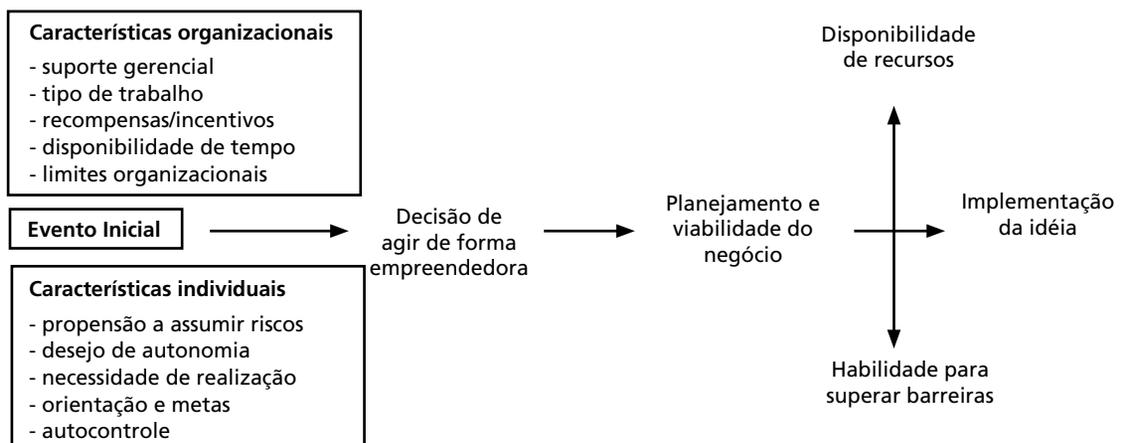


Figura 19.13: Modelo interativo do processo de empreendedorismo corporativo.

O evento inicial – ação empreendedora ou intra-empreendedora – depende das características organizacionais e individuais. Ambas exercem grande influência na decisão de agir. Ao decidir agir de forma empreendedora ou intra-empreendedora, o empreendedor planeja e analisa a viabilidade do negócio (empreendedorismo) ou do projeto (intra-empreendedorismo). Em seguida, analisa os recursos disponíveis e sua habilidade para superar barreiras. E, finalmente, implementa a idéia empreendedora interna ou externamente.

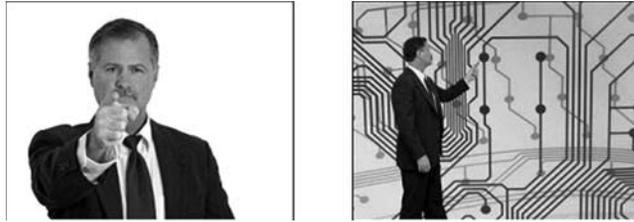
## O CONCEITO DE INTRA-EMPREENDEDORISMO

O principal teórico do intra-empreendedorismo é Gifford Pinchot III. Pesquisando o comportamento de pessoas que atuavam como verdadeiros agentes de mudança em suas organizações, ele observou características como tipo de comportamento, ações, estratégias de atuação, objetivos e obstáculos com os quais se defrontavam.

Denominou como empreendedores intra-corporativos aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização.

Em seguida, definiu suas principais características:

- motivos principais: quer liberdade e acesso aos recursos da organização; é orientado para metas e automotivado; reage às recompensas e busca reconhecimento;
- ação: põe a mão na massa; sabe delegar quando necessário, mas, se preciso, realiza ele mesmo a tarefa;
- coragem e destino: é autoconfiante e corajoso, otimista com relação à sua capacidade de superação;
- riscos: gosta de riscos moderados; não teme ser demitido;
- *status*: prefere símbolos de liberdade; é crítico em relação aos símbolos tradicionais de status;
- decisões: trabalha com a sua visão;
- a quem serve: a si mesmo, aos clientes e patrocinadores;
- atitude em relação ao sistema: não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo;
- estilo de solução de problemas: resolve problemas dentro do sistema ou passa por cima deles sem deixá-lo;
- relacionamento com os outros: transações dentro da hierarquia.



**Figura 19.14:** Os gerentes tradicionais apenas delegam tarefas, distribuindo-as sem muitos critérios técnicos. Já os intra-empresendedores até sabem delegar, mas se for preciso eles “colocam a mão na massa” e resolvem os problemas do sistema.

## A INOVAÇÃO: A BASE DO INTRA-EMPREENDEDORISMO

Como você acabou de ver, o intra-empresendedorismo é aquele que inova internamente. Cria e desenvolve novos projetos, processos, estruturas e modelos de gestão. Portanto, a base do seu trabalho é a inovação.

Pinchot e Pellman identificaram cinco papéis-chave para que a inovação se realize:

- idéias das pessoas - a organização deve formar um ambiente criativo que estimule a geração de idéias;
- intra-empresendedores - existência de intra-empresendedores que vão inovar internamente;
- time intra-empresendedor - grupo de pessoas, recrutadas pelo intra-empresendedor, que trabalha nos projetos e processos de inovação;
- clima organizacional - um ambiente saudável entre as pessoas, que promova a inovação e a mudança interna;
- patrocinadores - pessoas da própria organização que apóiam os intra-empresendedores.

São exemplos de inovações intra-empresendedoras; novos produtos e serviços; melhores maneiras de chegar aos clientes; técnicas para fazer mais com menos; aumento da qualidade; novos métodos para diminuir o impacto ambiental; melhorar os sistemas e estruturas da organização; melhorar os serviços internos; novas formas de participação dos empregados ou acionistas ou qualquer coisa que faça da organização um lugar melhor.

A empresa de pesquisas Research Institute realizou, em 1999, um levantamento junto a diversas empresas norte-americanas e concluiu que o maior problema da indústria tecnológica dos EUA é a necessidade de inovar.

## EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Peter Drucker afirmou que nem sempre o empreendedorismo requer finalidade de lucro. Assim, demonstrou que existem dois tipos de empreendedorismo: o privado e o social.

Autores como Brinckerhoff (2000), Vieira e Gauthier (2000), Drayton (2003) e Dees (1998) definiram os papéis e funções dos empreendedores sociais:

- o trabalho do empreendedor social é ver onde a sociedade está estagnada e encontrar uma nova maneira de resolver o problema (DRAYTON);
- o empreendedor social é o responsável pela mudança no setor social por adaptação de uma missão que sustenta o valor social; é o agente de mudanças no setor social (DEES);
- o empreendedor social é aquele que cria valores sociais através da inovação e da força dos recursos financeiros, independente da sua origem, visando o desenvolvimento social, econômico e comunitário (VIEIRA e GAUTHIER);
- eles correm riscos em benefício das pessoas a quem sua organização serve (BRINCKERHOFF).

Melo Neto e Fróes (2002) distinguem o empreendedorismo privado e social, como demonstra o quadro a seguir:

EMPREENDEDORISMO PRIVADO	EMPREENDEDORISMO SOCIAL
É individual.	É coletivo.
Produz bens e serviços para o mercado.	Produz bens e serviços para a comunidade.
Foco no mercado.	Foco na busca de soluções para os problemas sociais.
Sua medida de desempenho é o lucro.	Sua medida de desempenho é o impacto social.
Visa atender as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio.	Visa resgatar pessoas da situação de risco social.

Fonte: Melo Neto e Fróes, 2002, p. 11.

Autores como Johnson (2000), Boschee (2002) e Dees (1998) analisaram as características dos empreendedores sociais:

- cooperativos, têm visão social, habilidade de comunicação, são empáticos, criativos na solução de problemas reais, éticos e pragmáticos (JOHNSON);
- são sinceros, têm paixão, clareza, confiança pessoal e organizacional, planejamento, habilidade para o imprevisto (BOSCHEE);
- são inovadores, arrojados e transparentes (DEES).

## Atividade 6

5

### Uma idéia brilhante

O Institute of OneWorld Health – IOWH, com sede em São Francisco (EUA) é a primeira empresa farmacêutica não-lucrativa do mundo.

Seu objetivo é produzir medicamentos e doá-los para os países mais pobres, cujas populações são afetadas por enfermidades parasitárias mortais ([www.wharton.universia.net](http://www.wharton.universia.net)).

### A dupla vencedora Leandro e Thiago

A Junior Achievement é uma organização não-governamental americana que atua em 108 países, inclusive no Brasil. Seu objetivo é oferecer cursos para os alunos do Ensino Médio da rede pública.

Leandro e Thiago, tendo freqüentado os cursos de empreendedorismo em suas escolas, tornaram-se empreendedores de sucesso.

Leandro administra a empresa Estofados Nosso Ambiente, de propriedade de sua família, localizada no pé do Morro do Salgueiro, na Tijuca (Rio de Janeiro). Tem 600 clientes, divulga sua empresa através de jornais do bairro e criou um sistema de telemarketing para estreitar o relacionamento com seus clientes.

Thiago é gerente e proprietário da empresa Key Chain, que produz chaveiros plásticos onde se inscreve o nome ou uma palavra por solicitação do cliente. A Souza Cruz encomendou 8.000 chaveiros para dar como brinde a seus funcionários.

(Texto extraído dos artigos "Estofando o futuro no Salgueiro" e "Um lucro de gente grande", *Jornal do Brasil*, 19.05.2002, p. 19).

Você percebeu que o IOWH e a Junior Achievement têm formas diferentes de desenvolver seu empreendedorismo social. Quais são elas?

---

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*O IOWH não ter qualquer objetivo lucrativo; ao produzir seus medicamentos, dedica 100% do seu trabalho às populações carentes do mundo inteiro.*

*A Junior Achievement desenvolve programas de formação de jovens empreendedores com o foco nas crianças pobres estudantes de escolas públicas. Portanto, seu objetivo é atacar a pobreza sob um ângulo distinto: ao invés de praticar o assistencialismo, ensina a pescar – ou seja, realiza o sonho de muitos jovens de criar o seu próprio negócio, fornecendo-lhes técnicas de gestão de empreendedorismo (como identificar oportunidades, como abrir e gerenciar um negócio, como elaborar um plano de negócios etc.).*

*No âmbito do empreendedorismo social destacam-se três instituições: Ethos, Ashoka e Gife. Elas são organizações não-governamentais criadas com a intenção de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.*

## A CULTURA EMPREENDEDORA

Howard H. Stevenson e David E. Gumpert (1985) identificaram os principais traços de uma cultura organizacional empreendedora, com base em cinco elementos: orientação estratégica, comprometimento com a captura de oportunidades, comprometimento de recursos, controle de recursos, estrutura da administração.

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS DA CULTURA EMPREENDEDORA
Orientação estratégica	Movido pela percepção da oportunidade.
Comprometimento com a captura de oportunidades	Revolucionária, com curta duração (foco nas oportunidades de mercado e nas mudanças frequentes do ambiente).
Comprometimento de recursos	Uso eficiente de recursos. Otimização de recursos.
Controle de recursos	Uso episódico de recursos necessários. Especialização de recursos.
Estrutura da administração	Horizontal, com muitas redes informais, independência, desafio à hierarquia.

Nas empresas com cultura empreendedora, o foco estratégico está na busca de oportunidades surgidas a partir das mudanças tecnológicas, sociais, culturais, políticas, demográficas e de comportamento do consumidor.

O processo de captura de oportunidades é revolucionário, pois caracteriza-se por ciclos de mudança de curta duração.

Os recursos não são rigidamente comprometidos com atividades e projetos. Sua distribuição é flexível e maleável, dependendo de novas oportunidades e projetos. Não há controle rígido de distribuição e consumo desses recursos.

E, finalmente, a estrutura organizacional, horizontalizada, está constituída por grupos de trabalho e equipes multifuncionais.

### **AS ESTRATÉGIAS E OS VÍCIOS DO EMPREENDEDORISMO: A VISÃO DE DRUCKER**

Peter Drucker (1998) identificou três tipos de estratégias de empreendedorismo:

- “Ser o primeiríssimo entre os melhores” – é quando o empreendedor assume desde o início a liderança numa nova linha de negócios;
- “Imitação criativa” – o empreendedor copia as idéias de seus concorrentes e as aperfeiçoa;
- “O judô empreendedor” – é a luta entre as empresas e os empreendedores que buscam a inovação de seus produtos e serviços.

Drucker também identificou os principais vícios do empreendedorismo:

1. “a arrogância que leva uma empresa ou uma indústria a acreditar que uma coisa nova não pode ser boa se não foi criada por ela”;
2. “a tendência a pegar a nata do mercado, a área de maior lucratividade”;
3. “sucumbir à tentação de cobrar um pouco mais, abrindo as portas para novos competidores”; e
4. “a tendência a maximizar, em vez de otimizar” (por exemplo, sempre promover alterações num único produto, sem pensar num outro produto melhor).

## CONCLUSÃO

De origem francesa, o termo *entrepreneur* evoluiu rapidamente para o *entrepreneurship* – ou seja: de papel e perfil (empreendedor – *entrepreneur*), tornou-se uma prática e um modelo (empreendedorismo – *entrepreneurship*).

É neste aspecto que vale a pena analisar o porquê da expansão do empreendedorismo no âmbito da História do Pensamento Administrativo.

Inspirados nas idéias schumpeterianas, muitos empresários e candidatos a empresários encontraram na abertura e desenvolvimento de negócios a sua fonte máxima de inspiração e motivação em suas carreiras profissionais.

Além disso, a idéia de cadeia de valor e de negócios incorporou as micro, pequenas e médias empresas ao *ethos* empresarial e ao *business*. Elas se tornaram parceiras estratégicas das grandes empresas.

Com a globalização dos mercados, houve grande ênfase na produção e fornecimentos locais, e a venda de produtos e serviços para outros mercados tornou-se prática comum entre todos os tipos e tamanhos de empresas e negócios.

As crescentes dificuldades de emprego também estimularam pessoas a abrir seus próprios negócios, principalmente jovens egressos das universidades e profissionais e executivos de grandes empresas que encontraram dificuldades em se posicionar novamente no mercado de trabalho.

A era do conhecimento tornou a informação, a tecnologia e a inovação os principais ingredientes de qualquer modelo de empreendedorismo, seja externo ou interno (intra-empendedorismo).

As empresas começaram a exigir de seus executivos e gerentes novas idéias de produtos e serviços e novos *insights* sobre mercados e negócios. É nesse contexto que se desenvolve o empreendedorismo (não apenas de negócios, mas também social, com a criação de ONGs, fundações, institutos etc.).

Muitos autores utilizam o conceito de era do empreendedorismo. É um novo momento da História do Pensamento Administrativo, pleno de inovações, novos negócios, novos conceitos, novas tecnologias e, sobretudo, muitos sonhos e visões de transformações no mundo empresarial e social.

A mídia tem cumprido seu papel ao divulgar as experiências bem-sucedidas de empreendedorismo. Prêmios têm surgido para enaltecer os melhores empreendedores e empresas do ano.

As universidades introduziram disciplinas e cursos de empreendedorismo em suas programações e grades curriculares. As associações comerciais e órgãos representativos dos empresários têm desempenhado relevante papel no âmbito da expansão do empreendedorismo. Promovem debates sobre o tema.

O Executivo e o Legislativo aprovaram nova legislação de incentivo ao empreendedorismo, à inovação e pesquisa e desenvolvimento.

Além disso, as próprias empresas e a sociedade fomentam as ações empreendedoras através de programas, projetos, campanhas publicitárias e eventos.

## Atividade Final



Leia atentamente o anúncio a seguir e identifique os tipos de inovações empreendedoras desenvolvidas pela empresa e complete o quadro:



CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Novos produtos e serviços	
Melhoria de serviços internos e melhoria dos sistema	
Aumento da qualidade	

### Resposta Comentada

*Você provavelmente chegou a uma resposta semelhante a que vamos apresentar a seguir. O quadro classifica as inovações com base nas categorias definidas por Pinchot e Pellman.*

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Novos produtos e serviços	- jornais diários entregues no apartamento - <i>business center</i> completo - condução para o aeroporto - <i>check-in</i> avançado
Melhoria de serviços internos e melhoria dos sistema	nova central de reservas
Aumento da qualidade	- novas salas para congressos e eventos - apartamentos <i>VIP</i>

*Os Hotéis Othon Palace investiram na criação de novos produtos e serviços, melhoria de sistemas e serviços internos e aumento da qualidade. São tipos de inovações empreendedoras que agregam mais valor para os clientes.*

## RESUMO

O economista austríaco Schumpeter foi o pioneiro nos estudos sobre empreendedorismo. Em seus estudos, demonstrou os tipos e as práticas empreendedoras na empresa, no mercado e na sociedade.

O processo empreendedor foi objeto de análise de autores como C. Moore (1986), R. D. Hisrich (1998), J. A. Timmons (1994) e outros.

Dentre os autores brasileiros que mais se destacaram no estudo do empreendedorismo estão Dornelas e Dolabela. Ambos desenvolveram modelos de gestão empreendedora.

No campo institucional, vale ressaltar a atuação de entidades como o SEBRAE e muitas universidades públicas e privadas, que têm fomentado o estudo e a prática do empreendedorismo, muitas delas através da criação de incubadoras.

No âmbito social, merecem destaque entidades como o Instituto Ethos, a Ashoka, a Abong e o Giffe.

Autores como Filion e Peter Drucker destacaram a importância da visão empreendedora e das estratégias de empreendedorismo.

As pré-condições básicas para o exercício do empreendedorismo foram objeto de análise para Karl Vesper, que deixou um importante legado através do seu modelo baseado na combinação dos elementos desejo e competência para empreender.

Finalmente, a gestão da cultura empreendedora foi analisada por diversos autores, em especial por Vesper (barreiras ao empreendedorismo) e por Stevenson e Gumpert.

## INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula vamos estudar as teorias da qualidade e os novos modelos de gestão da qualidade de produtos e processos.

# As teorias e os novos modelos de gestão da qualidade de produtos e processos

## AULA 20

### Metas da aula

Apresentar e analisar as teorias e os modelos de gestão da qualidade de produtos e processos.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 conceituar qualidade;
- 2 identificar o ponto em comum na maioria dos conceitos de qualidade;
- 3 pontuar causas relativas a problemas de qualidade;
- 4 aplicar o ciclo PDCA na identificação de problema e na busca de soluções;
- 5 definir um problema e identificar suas causas com base no Diagrama de Ishikawa.

objetivos

### Pré-requisito

Para compreender melhor o conteúdo desta aula, reveja a aula que trata do Sistema Toyota de Produção (Aula 7), especialmente as principais características do modelo.

## INTRODUÇÃO

### OTIMIZAR

É criar condições mais favoráveis, tirar o melhor possível de algum processo, estabelecer um valor ótimo para algo: produção, maquinaria ou empresa (*Dicionário Houaiss*).

De acordo com o *Dicionário Houaiss*, qualidade é uma característica superior ou um atributo distintivo positivo, que faz alguém ou algo sobressair em relação a outros.

É consenso entre os principais teóricos que a busca pela qualidade sempre existiu como algo relativo à natureza do homem. Mas as idéias básicas referentes à Teoria da Qualidade na Administração começaram a se fundamentar a partir da década de 1940.

Nesse contexto, a busca pela qualidade é vista como uma estratégia de gestão (gerência) em que se procura **OTIMIZAR** a produção e reduzir os custos.

Vários conceitos e idéias norteiam os princípios da qualidade. Nesta aula, você verá isso com base nos estudos de Deming, Feigenbaum, Juran, Ishikawa, Crosby e outros.

## O INÍCIO DO MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE

Como começou toda essa história de gestão de qualidade? O verdadeiro *boom* da qualidade teve início no Japão, em 1946, com a criação da Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) – União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses.

Até então, a gestão da qualidade nas empresas japonesas resumia-se à simples rotina das inspeções de produtos acabados. A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, técnicos da JUSE começaram a divulgar os novos conceitos e técnicas de gestão da qualidade em todo o país.

Os principais objetivos eram: a busca de soluções para os problemas industriais e a melhoria contínua de sistemas e processos empresariais.



Stéphane Vandewynngaert

**Figura 20.1:** A inspeção dos produtos em busca da qualidade já existia na era da produção artesanal.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/126591](http://www.sxc.hu/photo/126591)

As primeiras manifestações de gestão da qualidade ocorreram no século XVIII, durante a era da produção artesanal. A técnica de inspeção dos produtos depois de prontos já era utilizada pelos artesãos e suas corporações de ofícios.

No início do século XX, duas empresas se destacaram na busca da melhoria de seus produtos e redução de custos: a Ford Motors, que introduziu o controle de qualidade em sua linha de produção mecanizada, e a Bell Telephone Laboratories, que obteve maior padronização e uniformidade em sua linha de produção de telefones. Tinha início, assim, a consolidação da gestão de qualidade nas grandes empresas.



Luís Rock

**Figura 20.2:** O modelo T da Ford.  
Fonte: [www.sxc.hu/photo/249642](http://www.sxc.hu/photo/249642)

O modelo T, sucesso da Ford, no início do século XX era vendido a US\$ 950. Por meio de melhorias contínuas em seu processo produtivo, a Ford conseguiu reduzir seu preço para 600 dólares, em 1912, e 290 dólares, em 1924.

Nesse cenário, dois nomes ganharam grande destaque: **EDWARD DEMING** e **JOSEPH JURAN**. Eles foram os pioneiros e responsáveis pelo milagre japonês: a explosão da qualidade nas empresas japonesas no pós-guerra. Convidados a ministrar palestras e conferências, Deming e Juran começaram a divulgar suas idéias em todo o país: a importância do cliente no processo; a relevância de medidas de prevenção de problemas no ciclo de produção; e o envolvimento da alta administração no processo de gestão da qualidade na empresa.



**EDWARD DEMING**  
(1900–1993)

Americano de nascimento, radicou-se no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial. Estatístico que atuou na área de controle de qualidade das forças armadas norte-americanas, após o fim da guerra foi levado para o Japão com a função de ajudar na reconstrução da indústria japonesa. Seu principal livro é *Out of crisis* (Fora da crise), publicado em 1986, quando iniciou sua atividade de instrutor e consultor de projetos de qualidade naquele país (Fonte: [www.microvolt.com.br](http://www.microvolt.com.br)).

### JOSEPH JURAN

Nasceu na Romênia em 1904. Começou sua carreira na Western Electric Company como gestor de qualidade. Engenheiro eletrotécnico, acompanhou Deming na revolução da qualidade no Japão do pós-guerra. Ambos se interessaram pelo controle estatístico durante os anos de 1920. Foi professor da New York University. Em 1979, criou o Juran Institute. É autor dos livros *Juran's quality control handbook* (Manual de controle de qualidade de Juran), *Quality planning and analysis* (Planejamento e análise da qualidade) e *Juran on leadership for quality* (Liderando para a qualidade). Seu último livro foi *A history for management for quality* (Uma história para o gerenciamento da qualidade).



### **CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE (CCQ)**

São formados por operários que, voluntariamente, auxiliam na gestão, avaliação e monitoramento da qualidade. O número de participantes varia entre cinco e oito. Eles se envolvem nas seguintes atividades: identificação de problemas, análise, busca e definição de proposta de solução.

As principais inovações do novo modelo de gestão foram as seguintes: **CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE (CCQ)**; **5 Ss**; **KAIZEN**; **JUST IN TIME**; **KANBAN**. Com exceção do programa 5 Ss, você pode rever esses conceitos na Aula 7.

#### **Os CCQ na ALBRÁS**

A ALBRÁS – Alumínio Brasileiro S.A. – criou o programa de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) em 1996.

O programa CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) reúne espontaneamente grupos de funcionários que buscam resolver problemas que dificultam a sua rotina diária. As soluções são voltadas para condições de trabalho, de segurança, de meio ambiente e de produtividade. Cada círculo é formado por grupos de três a dez pessoas que executam a mesma atividade. Durante o ano, são realizados seminários internos setoriais, nos quais os círculos apresentam seus trabalhos e são reconhecidos pelas suas respectivas gerências.

Em 2002, a empresa contava com 151 CCQ, com 985 circuilistas inscritos, o que representava uma taxa de adesão de 70%, considerando todo o efetivo da empresa. Foram concluídos cerca de 1.087 trabalhos, e 71 estavam em andamento.

A empresa utiliza o *software* SigaCCQ, que faz a administração de todo o programa (cadastramento dos círculos, registro dos trabalhos e seus resultados). Os CCQ da ALBRÁS conquistaram diversos prêmios, como o Prêmio CNI de Qualidade e Produtividade e o Prêmio CNI de Ecologia.

(Fonte: FERREIRA, Renata. Funcionários da ALBRÁS mostram a sua criatividade. *Gazeta Mercantil*, 8, 9 e 10 nov. 2002, p. C-3).

### **5 Ss**

O programa 5 Ss objetiva construir ambientes e tarefas organizados com maior racionalidade e produtividade. Sua sigla traduz o número de palavras japonesas que sintetizam o sentimento desse processo: *seiri* (organização), *seiton* (ordenação, arrumação), *seiso* (limpeza), *shitsuke* (disciplina) e *seiketsu* (padronização).

### **KAIZEN**

Pode ser traduzido como melhoria contínua. O objetivo é eliminar as fontes de desperdícios, as tarefas sobrepostas e as atividades que não agregam valor e as perdas desnecessárias.

### **JUST IN TIME**

É um método que tem como objetivos diminuir o tempo de fabricação do produto e reduzir os estoques. Estabelece um fluxo contínuo de remessa de materiais para a linha de produção, de acordo com as necessidades de produção, eliminando a espera de material para processamento.

### **KANBAN**

É um método de gerenciamento de produção que objetiva a diminuição de estoques intermediários e do material em processo de fabricação.

Os resultados logo surgiram. As empresas japonesas registraram uma redução no refugo da empresa, diminuição dos custos associados ao trabalho que precisa ser feito, diminuição do número de mercadorias devolvidas, credibilidade da empresa junto à comunidade, aumento da satisfação e redução da perda de clientes.

## MAS, AFINAL, O QUE É QUALIDADE?

Você já deve ter vivido as seguintes situações no cotidiano:

- Na hora de comprar um eletrodoméstico, você se depara com um produto de marca conhecida e outro de marca desconhecida, o primeiro mais caro que o segundo. Apesar da vantagem econômica do segundo, você acaba desconfiando da qualidade da mercadoria.

- Na hora de escolher um restaurante com um grupo de amigos, entre os vários aspectos levantados pelas pessoas, como: preço, quantidade de comida ou forma de pagamento, você pode argumentar que o restaurante X é melhor porque realmente apresenta um serviço de qualidade.

Mas o que é qualidade?

## Atividade 1

### O que é qualidade?



Com base nas suas experiências de cliente, sintetize a seguir pontos característicos em relação à noção de qualidade: de produtos ou serviços.

---



---



---

### Resposta Comentada

*Esta atividade abre espaço para a formulação de um conceito com base nas suas experiências particulares, por isso a resposta pode se apresentar de forma variada. Porém, é possível que você tenha pensado em aspectos como: ausência de defeitos, atendimento de expectativas, durabilidade ou aperfeiçoamento contínuo.*

Existem vários conceitos para qualidade. A seguir, você vai encontrar as definições dos principais teóricos e pesquisadores da qualidade na área da Administração. As idéias de cada um deles serão apresentadas detalhadamente a você mais à frente.

- “Qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeito, melhor é a qualidade” (JURAN, 1992).

- “Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com *marketing*, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário” (FEIGENBAUM, 1994).

- “Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações. As necessidades devem ser especificadas e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito” (CROSBY, 1986).

- “Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente” (DEMING, 1993).

- “Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor” (ISHIKAWA, 1993).

Mas, na verdade, qualidade não quer dizer exatamente perfeição. Qualidade é algo factível, relativo, substancialmente dinâmico e evolutivo.

É factível porque deve ser concretamente atingida por meio de alcance de objetivos, metas, critérios e padrões de excelência estabelecidos pela empresa.

É relativo porque depende das necessidades e expectativas dos clientes.

É dinâmico e evolutivo porque os padrões de qualidade mudam com o tempo, principalmente com o surgimento das novas exigências dos clientes e desenvolvimento da tecnologia.

Leia a seguir outras abordagens para o conceito de qualidade.

A qualidade também pode ser entendida como uma característica intrínseca e multifacetada de um produto. É algo que se refere aos atributos do produto (cor, tamanho, desempenho, preço, utilidade etc.) e deve ser visto como uma combinação de tais atributos (multifacetada).

Qualidade é um conceito complexo e multidimensional, porque depende não apenas do fabricante ou do prestador de serviço, mas também do cliente.

Esse conceito é complexo também porque compreende a satisfação de vários requisitos e especificações, bem como de necessidades e expectativas de segmentos distintos desses clientes e usuários. Há casos nos quais a qualidade de um produto (por exemplo, *softwares*) deve satisfazer não apenas às necessidades dos usuários, mas também a dos seus desenvolvedores e mantenedores.

Segundo a ISO, qualidade é a totalidade das características de uma entidade que lhe conferem a capacidade de satisfazer necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

A sigla ISO quer dizer International Organization for Standardization – uma entidade não governamental, criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. O objetivo da ISO é promover no mundo o desenvolvimento de normas que representam o consenso dos diferentes países, por meio da cooperação no âmbito intelectual, científico, tecnológico e de atividade econômica, com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de produtos e serviços (Fonte: [apps.fiesp.com.br/qualidade/mainglos.htm](http://apps.fiesp.com.br/qualidade/mainglos.htm)).

A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas que constitui um sistema de gerenciamento de qualidade. Trata-se de um instrumento de certificação das empresas que atesta a sua qualidade em sistemas e processos, o que as habilita a se colocarem melhor nos mercados nacionais e internacionais. O objetivo é atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados.

O Brasil está representado na ISO pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Para conhecer melhor o processo de normalização, visite o *site* da ABNT – [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br).

## Atividade 2



### O que é mais importante em qualidade?

Você já conhece diversas abordagens do conceito de qualidade. Se você tivesse que definir um ponto em comum na maioria desses conceitos, qual seria?

---



---



---

### Resposta Comentada

*O ponto em comum da maioria das definições é o foco no cliente, consumidor ou usuário. Grande parte dos conceitos visualiza a qualidade como algo que satisfaça às necessidades e expectativas desses clientes em termos de especificações, bom desempenho e de outros atributos que são por eles valorizados.*

## O CASO DA AVON



Figura 20.3: Avon – um sucesso no mercado da beleza.  
Fonte: [www.sxc.hu/photo/531531](http://www.sxc.hu/photo/531531)

O segredo do sucesso da Avon, empresa de produtos de beleza, é seu exército de 800 mil revendedoras, responsáveis por 13 milhões de entregas por ano.

### PROGRAMA DE QUALIDADE

Define fundamentos e estratégias de atuação com vistas à qualidade.

A nova diretoria da empresa criou um **PROGRAMA DE QUALIDADE** com o objetivo de atingir a excelência no atendimento dos pedidos de produtos – o que representa um índice de 98%. O pedido perfeito é aquele entregue no lugar certo, no dia certo, à revendedora certa, na quantidade correta e em condições impecáveis.

Veja o gráfico a seguir, que mostra a evolução da eficiência na entrega de produtos entre os anos de 2000 e 2002.

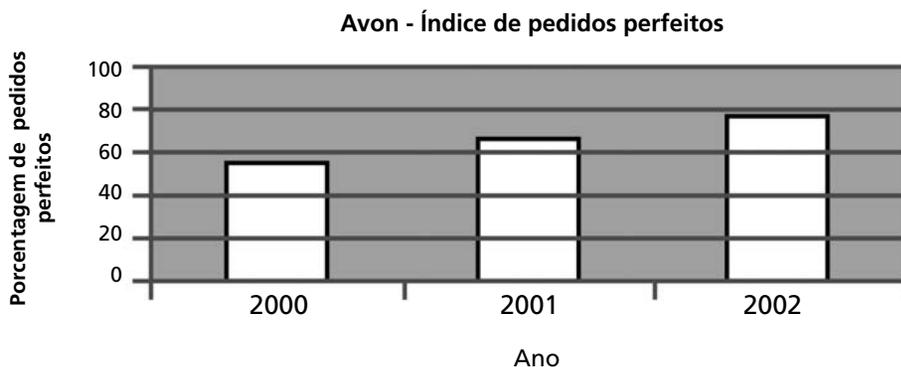


Gráfico 20.1: Evolução no atendimento de pedidos perfeitos da Avon.

A cada ano do período considerado, o índice alcançado aproxima-se desse padrão de excelência: em 2000 (55,5%), 2001 (66,4%) e 2002 (76,6%).

De acordo com o gerente de Qualidade e Engenharia de Produto da empresa, João Hansen, o programa teve início em 1998, quando a matriz concluiu que os indicadores existentes eram insuficientes para mensurar o desempenho total do sistema de gerenciamento de pedidos da empresa. Até então, a empresa manuseava apenas a disponibilidade do produto.

Isso gerava uma série de problemas como, por exemplo, produtos que não chegavam ou que vinham trocados, o que culminava na insatisfação das revendedoras e, conseqüentemente, na queda das vendas.

A partir do momento em que outros indicadores de qualidade foram introduzidos, muitos desses problemas foram sanados e as revendedoras se mostraram mais satisfeitas.

(Fonte: HERZOG, Ana Luíza. O pedido perfeito. *Exame*, 12 fev. 2003, p. 52-54).

A promotora do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidade privada e sem fins lucrativos, mantida por empresas associadas e interessadas em desenvolver e disseminar os conceitos de excelência na gestão.

Essa premiação faz o reconhecimento público e notório da excelência do desempenho das organizações e busca promover o aumento da competitividade das empresas sediadas no Brasil.

As empresas premiadas são consideradas modelos de organização competente e suas estratégias de desempenho para alcançar o sucesso são divulgadas e replicadas por outras empresas na busca da melhoria da gestão.

Acesse a página da fundação para conhecer os critérios de avaliação do prêmio e também ler entrevistas e artigos sobre gestão de qualidade. O site é [www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br).

### Atividade 3

#### Qualidade no setor de *software* brasileiro



Pam Roth

**Figura 20.4:** Em 1995, foi feita uma pesquisa sobre qualidade no setor de *software* brasileiro.

Fonte: [www.sxc.hu/photo/60406](http://www.sxc.hu/photo/60406)

Pesquisa de qualidade no setor de *software* brasileiro.

Realizada em 1995 pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), a pesquisa com empresas de *software* chegou aos seguintes resultados:

- 22% das empresas elaboram e mantêm sistematicamente atualizado, com periodicidade fixa, seu PLANO ESTRATÉGICO ou plano de metas;
- 39% incluem sistematicamente metas ou diretrizes para a qualidade nesses planos;
- 25% coletam indicadores de qualidade de seus produtos e serviços, também de forma sistematizada, com frequência estabelecida;
- 11% das empresas pesquisadas têm programas de qualidade implementados;
- 4% das empresas utilizam a contabilidade de custos da qualidade e da não-qualidade;
- 35% mantêm procedimentos específicos de garantia da qualidade do produto (Fonte: [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br)).

Como você pôde verificar, os resultados dessa pesquisa não são positivos. Observe que menos da metade das empresas de *software* no Brasil utilizava sistemas de gestão de qualidade (considerando o ano da pesquisa: 1995). Isso mostra prováveis causas para uma baixa qualidade dos produtos.

Com base nesses resultados, identifique, pelo menos, três causas da baixa qualidade dos produtos da indústria brasileira de *software*.

---

---

---

#### PLANO ESTRATÉGICO

É um documento que contém objetivos, orientações, critérios e prioridades para

### Resposta Comentada

*A pesquisa demonstra inexistência de planos estratégicos de diretrizes e metas, de indicadores de qualidade, de programas de qualidade, de contabilidade de custos da qualidade e da não-qualidade e de garantia de qualidade.*

*Apesar de não fazer parte de sua resposta, com esta atividade você deve ter percebido o panorama das empresas de software na época: as empresas do setor, em sua maioria, não realizavam planejamento da qualidade. Sem um plano estratégico de qualidade, não existe um processo eficaz de gestão da qualidade.*

*Metas, indicadores, diretrizes e programas inexistem ou são mal formulados.*

*Com isso, são elevados os custos e a qualidade dos produtos e dos processos é precária.*

## A FILOSOFIA DE QUALIDADE DE DEMING

Para Deming, a qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como essas estão em permanente mudança, as especificações de qualidade devem ser alteradas constantemente.

Fruto de suas experiências com empresas americanas e principalmente japonesas, Deming estabeleceu, em 1986, 14 princípios que deveriam nortear a gestão da qualidade em qualquer país e em qualquer organização. Veja quais são eles:

1. crie constância de propósitos para a melhoria contínua de produtos e serviços, por meio de estudo de processos, inovação tecnológica, treinamento de pessoal etc., objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade;

2. adote a filosofia de conscientização em relação às mudanças da nova era econômica na busca pela qualidade – a administração deve enfrentar esse desafio e assumir suas responsabilidades e a liderança no processo de transformação;

3. não dependa da inspeção em massa – não é possível, a custo aceitável, encontrar todos os produtos com defeito por meio de inspeção –, a qualidade não é resultado da inspeção, mas do aperfeiçoamento do processo de produção;

4. cesse a prática de avaliar as transações apenas com base em preços – escolha um único fornecedor para cada item, buscando qualidade do produto e um relacionamento de longo prazo baseado na lealdade e na confiança;

5. melhore continuamente o sistema de produção e serviços;

6. institua o treinamento profissional do pessoal – realize-o no próprio ambiente de trabalho;

7. institua a liderança – a função do administrador não é supervisionar simplesmente, e sim liderar, procurando ajudar pessoas a executarem melhor o trabalho;

8. elimine o medo dos empregados – evite o estilo autoritário de gestão, para que todos se sintam seguros para cooperar e trabalhar de modo eficaz: o medo inibe a participação e esconde problemas;

9. rompa as barreiras entre os departamentos – promova o trabalho em equipe;

10. elimine *slogans* e campanhas para o pessoal, com base em imposição de metas e lemas que exijam nível zero de falhas ou

estabeleçam novos níveis de produtividade, sem apresentar métodos e condições para atingi-los – a maioria das causas dos problemas está no sistema, ficando fora do alcance dos trabalhadores a solução;

11. elimine cotas numéricas para a mão-de-obra – abandone a gestão baseada apenas em indicadores quantitativos;

12. remova barreiras entre os profissionais em relação ao orgulho de seu desempenho – as pessoas devem ter as melhores condições possíveis para a realização de seu trabalho;

13. institua um vigoroso programa de atualização e auto-aprimoramento para os funcionários;

14. estabeleça planos de ação – aja no sentido de concretizar a transformação desejada, engajando todos da empresa nesse processo.

Os 14 pontos de Deming se tornaram uma referência universal no ensino e na prática de gestão da qualidade.

Em homenagem a Deming, a Associação dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) criou o Deming Prize, que anualmente premia as melhores empresas no campo da qualidade. Também em sua memória foi criado o Edwards Demings Institute.

## O MODELO DE DEMING

Deming desenhou um diagrama para demonstrar a relação entre fornecedores, fabricantes e clientes e identificar as atividades de controle da qualidade presentes nessa cadeia de relacionamento. Veja a figura a seguir.

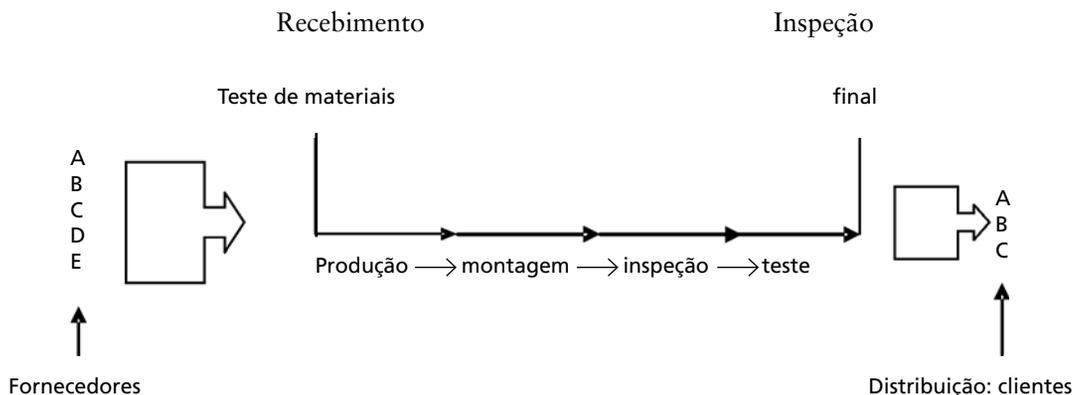


Figura 20.5: Diagrama de Deming.

Nesse modelo de sistema, Deming identificou os fornecedores e os clientes como as partes principais do esquema; os fornecedores em seu início, e os clientes em seu final. Nesse esquema, demonstrou a seqüência das atividades (produção → montagem → inspeção → teste); localizou as atividades de recebimento e teste de materiais e de inspeção final.

## O CICLO PDCA

O método PDCA tem como base o controle de processos. Esse método foi desenvolvido na década de 1930 por **WALTER A. SHEWHART**. Em 1990, Deming propôs o Processo de Melhoria Contínua através do ciclo PDCA, aperfeiçoando-o e sendo seu maior divulgador no Japão pós-guerra.

Mas o que significa essa sigla? Cada letra se refere a uma etapa do ciclo. Veja:

- P (*plan* = planejar): definir o que se quer, estabelecer metas e métodos, planejar o que será feito.
- D (*do* = executar): tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o que foi anteriormente planejado.
- C (*check* = verificar): verificar os resultados, conferir se estão acontecendo como planejados.
- A (*action* = agir): fazer as correções necessárias, tomar ações e iniciativas em busca da melhoria.

As etapas do ciclo devem ser seguidas a fim de introduzir melhorias em sistemas, processos, produtos e serviços.

Como se aplica o ciclo PDCA para a solução de um problema na organização? Primeiramente, identifica-se o problema; em seguida, observa-se sua ocorrência; depois, analisa-se o processo em que se insere o problema, para logo depois elaborar um plano de ação, que consiste nas etapas descritas no ciclo: planejar, executar, checar (verificar) e agir (modificar).

Sua aplicação deve ser feita de modo contínuo. A idéia é que o ciclo PDCA seja aplicado de forma sucessiva, para que a mudança seja concretizada e possa levar a novos processos de melhoria. Desse modo, o final de cada volta do modelo deveria originar uma nova aplicação da ferramenta.

### WALTER A. SHEWHART

O norte-americano Shewhart foi o pai do controle estatístico de qualidade e criador dos gráficos de controle de processos.

Veja sua representação na figura a seguir:

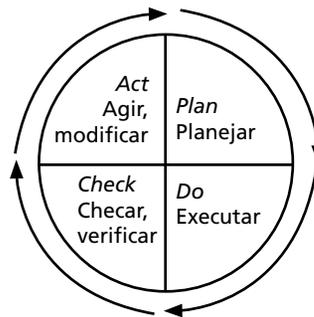


Figura 20.6: Ciclo PDCA.

O ciclo PDCA é uma das ferramentas mais utilizadas nos processos de qualidade e visa principalmente orientar a preparação e a execução das atividades planejadas, objetivando a melhoria continuada do processo.

Ele auxilia a empresa a atingir os pontos desejados, tais como: baixar os seus custos de produção, melhorar a sua qualidade, reduzir os prazos de entrega, buscar excelência no atendimento e outros.

O ciclo é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente de área ou departamento.

## Atividade 4

### Aplicando o ciclo PDCA



A empresa TelefoRio atua nos segmentos de telefonia fixa e celular no município do Rio de Janeiro. É campeã em reclamações, pois seus serviços de atendimento ao cliente são ruins.

Seu novo gerente de Qualidade, Aristeu Trim-trim, criou um Serviço de Atendimento Rápido (SAR), com discagem gratuita para os clientes registrarem suas reclamações.

O sistema foi implantado e os resultados em pouco tempo mostraram-se desastrosos. O telefone estava sempre ocupado, o cliente ficava em média de 10 a 15 minutos na espera, os atendentes eram mal-educados e o registro das reclamações, excessivamente burocratizado.

A diretoria, temerosa das possíveis conseqüências – pois cartas eram publicadas em jornais, e-mails indignados eram enviados para o site da empresa –, decidiu inquirir Trim-trim sobre o problema: por que o processo não funcionava bem?

Perguntado sobre as metas do novo sistema, ele afirmou: “Reduzir o número de problemas”.

O diretor de Operações, Raimundo Teles, discordou prontamente: “Essa não é a meta do sistema. A meta deve ser atender bem o cliente, registrar rapidamente o motivo de sua queixa e encaminhar os problemas para a Diretoria de Operações”. Os demais diretores pediram a Raimundo Teles para aplicar o ciclo PDCA na identificação e busca de soluções para o problema.

A seguir você verá duas listas. A primeira, numerada, apresenta as etapas do ciclo PDCA. A segunda mostra as ações na implementação do ciclo na empresa TelefoRio. Relacione as duas colunas, identificando a etapa do ciclo correspondente a uma ação.

- (1) Planejar (identificar o problema; definir as metas; escolher um novo método).
- (2) Executar (pôr o plano em prática).
- (3) Verificar (conferir se os resultados atendem ao plano).
- (4) Agir (fazer as correções necessárias).

( ) Iniciaram-se o recrutamento e o treinamento dos novos atendentes e a implementação de uma nova tecnologia no atendimento: com gravação de voz inicial e tempo de espera mínimo.

( ) Percebeu-se que havia excesso de tempo no atendimento telefônico, excesso de burocracia no atendimento e mau atendimento por parte dos atendentes. Pensou-se que seria necessário reduzir o tempo de espera em 50% (de 10 a 15 minutos para 5 a 7 minutos) e melhorar o atendimento com práticas de boa educação (cumprimentos iniciais, desculpas etc.). Foram escolhidas algumas estratégias, por exemplo: gravações instantâneas, fala padrão, registro de voz.

( ) Foram feitos ajustes ao sistema, objetivando melhorias finais – por exemplo, retirada da gravação inicial, introdução de música, de falas programadas etc. Foi verificado se o número de reclamações quanto ao atendimento diminuiu.

( ) Foi preciso mensurar o tempo do atendimento telefônico (era preciso ver se houve de fato uma redução de 50%, de 10 a 15 minutos para 5 a 7 minutos) e investigar a reação dos clientes frente à voz gravada e/ou fala/resposta padrão.

### Resposta

2 – 1 – 4 – 3.

## A TEORIA DOS 9 Ms DE FEIGENBAUM

Neste tópico, você conhecerá a abordagem de outro teórico: **ARMAND FEIGENBAUM**. Ele é considerado o pai do conceito de Controle da Qualidade Total (*Total Quality Control*). De acordo com a sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar a todos. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. É voltada para o exterior da empresa – baseado na orientação para o cliente – e não para o seu interior – redução de defeitos.

### ARMAND VALLIN FEIGENBAUM

Nasceu em 1922. Em 1944, ocupou o cargo de consultor especialista em qualidade na General Electric (GE) em New York e lá fez sua carreira. Realizou seu doutorado no Instituto Tecnológico de Massachusetts em 1951. Foi o primeiro a propor, em 1956, o conceito de Controle da Qualidade Total. Em 1958, foi nomeado diretor Mundial de Produção e vice-presidente da American Society for Quality Control (ASQC). Em 1961, tornou-se presidente. Em 1968, fundou a General Systems. Sua principal obra, publicada em 1951, é *Total quality control* (Controle da Qualidade Total).



*Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total):

É um sistema a ser aplicado em todas as fases de uma empresa – da manufatura à distribuição – que busca assegurar que nenhuma peça ou serviço terá defeito.

*Total Quality Management* (Gerenciamento da Qualidade Total):

É uma abordagem de gerenciamento para o sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente. É baseado na participação de todos os membros de uma organização nos processos de aperfeiçoamento de produtos, de serviços e da cultura da empresa em que trabalham (Fonte: [www.senac.br/informativo](http://www.senac.br/informativo)).

Feigenbaum identificou nove fatores (os 9 Ms) que afetam a qualidade numa empresa.

- *Markets* (mercados) – competição e velocidade de mudança.
- *Money* (dinheiro) – margens de lucro estreitas e investimentos.
- *Management* (gerência) – qualidade do produto e assistência técnica.
- *Men* (pessoas) – especialização e engenharia de sistemas.
- *Motivation* (motivação) – educação e conscientização para a qualidade.
- *Materials* (materiais) – diversidade e necessidade de exames complexos na busca por alternativas mais econômicas e menos poluentes.
- *Machines* (máquinas) – complexidade e dependência da qualidade de materiais em relação às inovações tecnológicas.
- *Methods* (métodos) – melhores informações em relação aos sistemas, cada vez mais tecnicizados.
- *Mounting product requirements* (requisitos para montagem do produto) – fatores que devem ser considerados, como poeira, vibração etc.



Armand Feigenbaum é um dos gurus da qualidade. Ele ajudou a compor e disseminar os conceitos de qualidade total, a importância das ferramentas de gestão, de orientação para o cliente, do fazer certo da primeira vez.

Em novembro de 2003, foi lançada a tradução de seu último livro: *O poder do capital gerencial*.

Você pode ter acesso a uma entrevista dada pelo revisor técnico da obra, o consultor Hiparcio Stoffel. Nela, Hiparcio comenta os pensamentos de Feigenbaum e como essas idéias podem afetar as empresas. A entrevista completa está no site: [www.portalqualidade.com/noticias/entrevistas/mostra\\_ent\\_hiparcio\\_stoffel.asp?m=](http://www.portalqualidade.com/noticias/entrevistas/mostra_ent_hiparcio_stoffel.asp?m=).

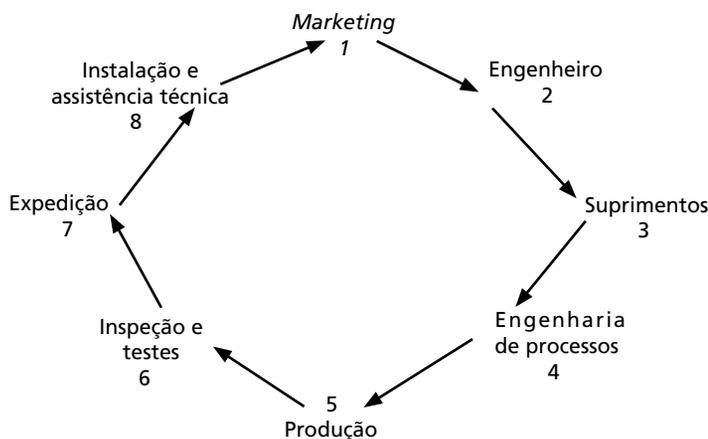
Não deixe de conferir.

**Figura 20.7:** Armand Feigenbaum difundiu o imperativo da qualidade global em parceria com seu irmão e colega executivo Donald Feigenbaum. Fonte: <http://www.planetanews.com/produto/L/44258>



## A TEORIA DO CICLO INDUSTRIAL

Como você viu anteriormente, Feigenbaum desenvolveu seu conceito de qualidade centrado no cliente. A partir daí, criou o modelo das etapas do ciclo industrial, com o qual objetiva demonstrar que a identificação do nível de qualidade desejada pelo cliente é o início de todo o ciclo. Veja o esquema a seguir.



**Figura 20.8:** Ciclo industrial de Feigenbaum.

O ciclo tem início com a atividade de *marketing*, cujo objetivo é identificar as necessidades e desejos do cliente e, conseqüentemente, avaliar o seu nível de exigência e o custo que ele está disposto a pagar.

Em seguida, ocorre a atividade de engenharia, que transforma as expectativas e desejos do cliente em especificações do produto ou serviço.

Definidas as especificações, a área de suprimentos define os componentes necessários à produção (materiais, matérias-primas) e escolhe os fornecedores.

Depois, tem início a engenharia de processos, que define o sistema de produção (máquinas, ferramentas e métodos de produção).

Feitas as especificações, asseguradas as fontes de suprimentos e desenhado o processo de produção, realiza-se a fabricação propriamente dita (produção).

Após e durante a produção, realizam-se as atividades de inspeção e testes (análise da conformidade da produção com base em suas especificações).

Feita a produção, segue a expedição (são realizadas as atividades de embalagem e transporte).

E, finalmente, são prestados os serviços de instalação e assistência técnica.

## O MODELO DE JURAN: A TRILOGIA JURANIANA

Joseph Juran definiu qualidade como adequação ao uso. E, nesse aspecto, também ressaltou que a qualidade depende da necessidade do cliente.

Ele desenvolveu um modelo de gestão da qualidade centrado em três processos-chave: planejamento, controle e melhoria. Veja o esquema a seguir.

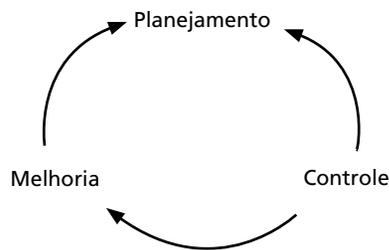


Figura 20.9: Esquema dos processos-chave de Juran.

O planejamento da qualidade (com o objetivo de atender às necessidades dos clientes) compreende as seguintes etapas:

- estabelecimento de metas para a qualidade;
- identificação dos clientes – quem vai ser beneficiado com tais melhorias e quais os resultados a serem alcançados;
- especificação de um produto que atenda às necessidades desses clientes;
- projeção de processos que produzam as características especificadas e estabelecimento dos planos de produção.

O controle da qualidade (com estabelecimento de estratégias para atender às metas estabelecidas) consiste de três atividades:

- avaliação do desempenho da qualidade;
- comparação desse desempenho com as metas estabelecidas;
- correção das diferenças encontradas entre desempenho e metas.

E, finalmente, a etapa de busca por melhorias compreende:

- estabelecimento da infra-estrutura necessária;
- indicação dos projetos específicos de melhorias;
- formação de equipe e provisão de recursos, bem como motivação do pessoal e treinamento.

Juran criou outro esquema, no formato de triângulo, resumindo os elementos-chave do processo de garantia da qualidade. São eles: projeto de qualidade, controle de qualidade e melhoria da qualidade. Veja a seguir.



**Figura 20.10:** Triângulo com elementos-chave do processo de qualidade.

Resumindo:

- O projeto de qualidade diz respeito à definição da missão, dos clientes e produtos/serviços da organização, dos recursos e dos padrões de excelência.
- O controle da qualidade consiste em monitoramento, supervisão e avaliação dos produtos, serviços e processos com base nos padrões de qualidade estabelecida.
- Finalmente, a melhoria da qualidade consiste na solução de problemas e realização de ações de melhoria da qualidade do produto/serviços e processos.

Outra contribuição de Juran diz respeito à identificação de causas para problemas. É o Princípio de Pareto, que consistia no seguinte: “Um pequeno número de causas é responsável por uma alta proporção dos problemas”. É a denominada “regra dos 80-20”. Isso quer dizer, na verdade, que 80% dos problemas se devem a 20% das causas.

Com isso, Juran enfatizou a necessidade de identificação das causas principais (20%), pois são elas as que determinam o maior número de problemas (80%). Além disso, ele afirmou que essas causas se relacionam ao sistema e não aos trabalhadores especificamente.

Juran também pode ser considerado o criador dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Segundo levantamento feito por ele, havia no Japão em 1981 mais de um milhão de CCQ, com uma participação média de dez pessoas por cada grupo e cerca de 1.500 projetos implementados.

## AS SETE FERRAMENTAS DE ISHIKAWA



**KAORU ISHIKAWA (1915-1989)**

Formou-se em 1939 em Química Aplicada na Universidade de Engenharia de Tóquio. Em 1947, tornou-se professor assistente na Universidade. Obteve o doutorado em Engenharia em 1960. Foi premiado com o Deming Prize em 1971. Ele é responsável pela origem do movimento dos Círculos de Qualidade no Japão, nos anos de 1960. Seu fundamento era educar todas as pessoas que trabalhavam nas fábricas japonesas em técnicas estatísticas adaptadas, difundidas como sete ferramentas da qualidade, sendo uma delas (diagrama causa-efeito) também conhecida como diagrama de Ishikawa.

**KAORU ISHIKAWA** criou as sete ferramentas do Controle Estatístico de Qualidade: folha de verificação, estratificação, diagrama de Pareto, histograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de dispersão, gráfico de controle de processos ou de Shewhart.

Nesta aula, você verá mais especificamente o Diagrama de Ishikawa (que também é chamado de Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe). Mas você pode ler a respeito das outras ferramentas no site: [http://www.prd.usp.br/disciplinas/docs/pro2712-2005-Alberto\\_Gregorio/1Ferbasq.pdf#search=%227%20ferramentas%20Ishikawa%22](http://www.prd.usp.br/disciplinas/docs/pro2712-2005-Alberto_Gregorio/1Ferbasq.pdf#search=%227%20ferramentas%20Ishikawa%22). Lá você encontrará definição e exemplos para cada uma dessas ferramentas.

Ishikawa desenvolveu também o conceito de custo-qualidade e seus componentes, que vem apresentado de forma resumida na tabela a seguir. Observe.

**Tabela 20.1:** Custo-qualidade e seus componentes.

Custos de Qualidade	
Custos de prevenção	Custos das falhas (não-qualidade)
São os custos do processo de evitar a ocorrência de erros e defeitos: planejamento do processo de controle da qualidade, treinamento de funcionários, escolha de fornecedores, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento do sistema de produção, manutenção de equipamentos, mensurações, inspeções, testes etc.	São os custos dos defeitos, refugo de materiais, retrabalho, perdas, devoluções, tempos de espera.

## O DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Qual é o objetivo do Diagrama de Ishikawa? Com essa ferramenta, procura-se identificar e analisar as principais causas de um problema a fim de solucioná-lo mais facilmente. As possíveis causas do problema são separadas por blocos, por exemplo: mão-de-obra, equipamentos, serviços etc. Cada tipo de causa é identificado por uma “espinha de peixe” cujo formato no gráfico é composto pela espinha dorsal (por que ocorre o problema?) e pelas hastes espinhais (quais são os tipos de causas?). Você pode ver esse esquema na figura a seguir.

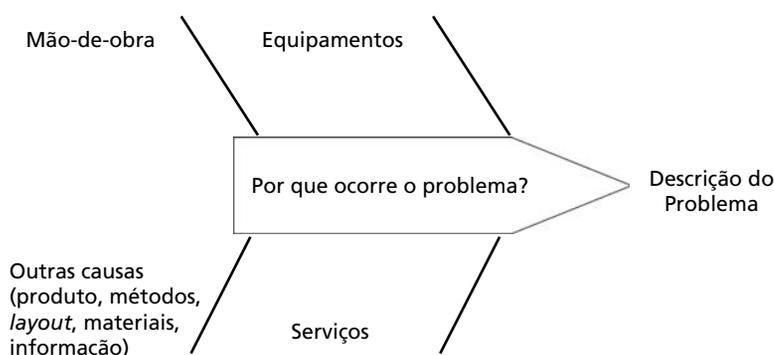


Figura 20.11: Modelo de Diagrama de Ishikawa (ou Gráfico Espinha de Peixe).

## Atividade 5

### Diagrama de Ishikawa aplicado a uma situação cotidiana

Você poderá visualizar melhor esse tipo de diagrama adaptado a uma situação da realidade cotidiana. Pense na seguinte situação-problema: consumo excessivo de combustível por um carro. Em seguida, considere os “tipos de causa”. O problema pode se originar, por exemplo, do modo de dirigir (método), do próprio veículo, do motorista ou do material utilizado. Observe o diagrama referente a esse problema.

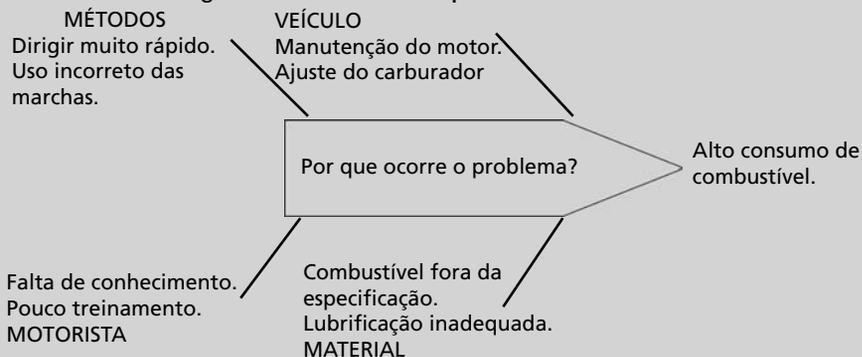


Figura 20.12: Diagrama de Ishikawa aplicado ao problema “alto consumo de combustível”.

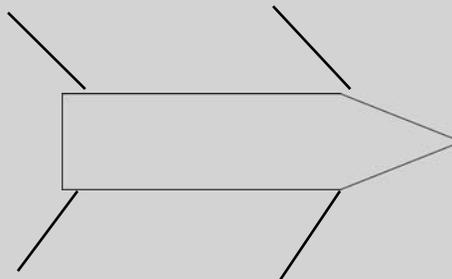
Com base nesse exemplo, aplique o diagrama a um problema da sua realidade cotidiana: em casa, no trabalho ou em outros espaços e situações.

A seguir, você pode conferir três sugestões, mas certamente poderá cogitar muitas outras situações com problema.

- a. Aumento no valor de contas domésticas, como água, luz ou telefone.
- b. Queda na produtividade no seu setor ou área de trabalho.
- c. Baixo rendimento em alguma disciplina do seu curso.

**Após elaborar seu diagrama, vá até a plataforma CEDERJ na Internet ([www.cederj.edu.br](http://www.cederj.edu.br)). Acesse o grupo de estudos de sua disciplina e, na aba Atividades, clique em: Diagrama de Ishikawa aplicado a uma situação cotidiana (Aula 20).**

**Apresente aos colegas a situação-problema escolhida e os tipos de causa considerados. O objetivo do grupo é, além de possibilitar que você tenha uma espécie de avaliação da sua resposta por meio dos comentários dos colegas, fazer com que você tenha acesso ao maior número possível de exemplos. A troca de informações e experiências é sempre muito valiosa. Participe.**



### Resposta Comentada

*Como a possibilidade de exemplos de problemas é grande, não é possível aqui definir uma resposta. Mas, como foi sugerido na proposta da atividade, você pode conferir e discutir sua resposta no grupo de estudos.*

*Ao elaborar esse diagrama, você pode ter uma visão mais ampla da situação-problema, facilitando a análise do caso. Dessa forma, é possível detectar mais rapidamente as possíveis causas do problema, como também facilitar sua solução.*

## O MODELO DE CROSBY

**PHILIP CROSBY** definiu qualidade como conformidade do produto ou serviço aos requisitos definidos.

Em seu modelo, Crosby identifica cinco estágios de desenvolvimento de uma organização: Incerteza, Despertar, Esclarecimento, Sabedoria e Certeza.

Crosby desenvolveu a chamada Grade de Maturidade da Qualidade. No estágio da "Incerteza", não existe a consciência do conceito de qualidade; no estágio do "Despertar", ocorre o reconhecimento de que a qualidade pode ser de utilidade; no estágio do "Esclarecimento", aprende-se sobre a melhoria da qualidade; no estágio da "Sabedoria", existe a compreensão, reconhecimento e a participação; e no último estágio, da "Certeza", é considerada a gestão da qualidade como parte essencial do sistema da empresa.

Fonte: [http://www.sinescontabil.com.br/monografias/trab\\_profissionais/ivconvencao/domingos\\_savio\\_alves\\_custos\\_e\\_controladoria.htm](http://www.sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/ivconvencao/domingos_savio_alves_custos_e_controladoria.htm).

Em seguida, ele especifica o modo em que se administra a qualidade em cada um desses estágios: o *status* da qualidade na organização, o tratamento dado aos problemas e o nível dos custos da qualidade na empresa.

Ele definiu 14 etapas para o gerenciamento de um processo de melhoria da qualidade na organização:

1. comprometimento da gerência;
2. formação de uma equipe de melhoria;
3. criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade;
4. avaliação dos custos da qualidade;
5. conscientização dos empregados;
6. identificação e solução das causas das não-conformidades;
7. formação de comitê para buscar zero defeito;
8. treinamento de gerentes e supervisores;
9. lançamento da solenidade do dia do zero defeito;
10. estabelecimento das metas a serem atingidas;



**PHILIP CROSBY**  
(1926–2001)

Nasceu em Wheeling, West Virginia – EUA.

Em 1952 trabalhou como engenheiro na Crosley Corporation.

Em 1957, assumiu o cargo de gestor da qualidade na empresa

Martin-Marietta, onde desenvolveu o conceito de "zero defeito".

Em 1965, foi vice-presidente da ITT, onde permaneceu por 14 anos. Ficou

conhecido pela frase: "A qualidade é grátis". O livro

também assim denominado (*Quality is free*) teve tanto

sucesso que Crosby estabeleceu a sua própria consultoria,

a Philip Crosby Associates, e fundou um colégio para a qualidade, na Flórida. Os dois

pilares das suas obras são o "fazer bem à primeira" e a filosofia de "zero defeitos".

Em 1996, lançou outro livro: *Quality is still free*.

11. eliminação das causas dos problemas;
12. reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso;
13. formação de conselhos da qualidade para compartilhar problemas e trocar idéias com outros gerentes;
14. começar tudo de novo.

Crosby criticou severamente a visão predominante da qualidade entre muitos gerentes e supervisores. Denomina-a ciências errôneas da qualidade que, segundo ele, predominam em muitas empresas. Quais são elas?

- a crença de que as comissões de qualidade ou as campanhas de sensibilização para a melhoria contínua são suficientes;
- a crença de que a certificação segundo as normas ISO 9000 contém todas as informações e ações necessárias à qualidade total.

Mas por que as empresas falham em criar uma cultura de prevenção? Crosby procura identificar esses motivos. É o que ele denomina “ilusões fundamentais sobre qualidade”, que estão listadas nos tópicos seguintes.

1. Qualidade significa luxo ou notoriedade – para Crosby, qualidade significa conformidade com as exigências do cliente, e não fazer produtos de luxo para ultrapassar as expectativas do cliente.

2. Qualidade é algo intangível (intocável) e não mensurável – segundo Crosby, qualidade é tangível: devem ser avaliados os custos da não-qualidade, da não-conformidade e neles concentrar as ações de prevenção.

3. É impossível fazer bem na primeira vez – para combater essa idéia, criou o conceito de "zero defeito".

4. Problemas de qualidade partem dos trabalhadores – para Crosby, os trabalhadores não são os principais causadores da não-qualidade, mas os gerentes e supervisores.

5. Qualidade é criada pelos departamentos de qualidade – para Crosby, a qualidade é responsabilidade de todos.



**DAVID A.  
GARVIN**

É professor na Universidade de Harvard. Ph.D. em Economia, é autor e co-autor de oito livros.

## **A GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE: OS ESTUDOS DE GARVIN**

Defensor de uma mudança de perspectiva e postura em relação à conceituação de qualidade, **DAVID A. GARVIN**, diante da multiplicidade

de critérios considerados pelos diferentes teóricos, apresentou um novo enfoque sobre o assunto.

Ele propõe que qualidade seja definida em comparação com os competidores, em vez de ser mensurada com base em padrões e modelos internos da empresa ou da organização. Assim, elevou a noção de qualidade ao nível de gestão estratégica num mercado competitivo.

Ele também definiu diversas dimensões da qualidade. Veja:

- Qualidade de performance: são levadas em consideração as características operacionais primárias do produto – por exemplo, numa televisão: a nitidez da imagem, o som, as cores.

- Qualidade dos recursos: são consideradas as funções complementares do produto – por exemplo, os jogos no aparelho celular.

- Confiabilidade: leva-se em conta se o produto funciona considerando um determinado período – por exemplo, um remédio que combate ou previne alguma doença, observando quantidades e horários previstos.

- Qualidade relacionada à conformidade com as especificações: se o produto atende a especificações e padrões preestabelecidos – por exemplo, um produto alimentar com informações, em sua embalagem, de seus ingredientes e nutrientes.

- Durabilidade: relaciona-se à vida útil do produto – por exemplo, um produto que pode ser consumido durante muito tempo com pouco desgaste.

- Atendimento: pode ser traduzido como rapidez, cortesia, competência e facilidade para alteração ou reparo de um produto – por exemplo, prestação de serviço em um carro de fácil manutenção.

- Qualidade percebida pelo usuário: diz respeito à qualidade percebida pelo cliente, fruto de propaganda, imagem e marca do produto – por exemplo, valorização dos produtos de *griffe*.

- Estética da qualidade: há valorização de aparência do produto, seu sabor, seu odor – por exemplo, os produtos de embalagem bonita.

Garvin também apresentou o modelo das visões da qualidade.

- Visão transcendente – associação da qualidade à excelência, com valorização da intuição.

- Visão voltada para o produto – foco na maior funcionalidade do produto, em seu desempenho.

- Visão industrial da qualidade – funcionamento de acordo com especificações e normas preestabelecidas.
- Visão da qualidade baseada no valor – obtenção do produto de acordo com o pretendido pelo cliente a um preço que lhe seja conveniente.
- Visão baseada no utilizador – correção técnica do produto com base na satisfação do cliente.

## TEORIAS E MODELOS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

### A concepção de serviços

Segundo o disposto na Norma ISO 9004-2 (1991), serviços são “os resultados gerados por atividades na interface entre o fornecedor e o cliente e pelas atividades internas do fornecedor, para atender às necessidades dos clientes”. Seriam duas áreas distintas: a área de interface e a área de suporte, respectivamente.

Essa norma também classifica os serviços em dois tipos: uma situação em que o serviço é diretamente relacionado a um produto (por exemplo, venda de bens) e outra situação em que não existe ou há pouco produto envolvido (por exemplo, prestação de serviços de treinamento).

A ISO 9004 também alerta que “os requisitos de um serviço necessitam ser claramente definidos em termos de características que sejam observáveis e sujeitas à avaliação pelo cliente”. Define as seguintes características: tempo de espera de entrega e de processamento, facilidades, capacidade, número de pessoas e quantidade de material, higiene, segurança, confiabilidade, responsabilidade, acessibilidade, cortesia, conforto, completeza, estado da arte, credibilidade e comunicação efetiva.

### A teoria dos níveis de serviço

Você verá neste tópico um dos principais teóricos da qualidade de serviço: **KARL ALBRECHT**. Seu modelo de níveis de qualidade de serviço analisa os diversos estágios de uma empresa que traduzem o seu nível de comprometimento com a qualidade do serviço.

Veja quais são esses níveis:

#### **KARL ALBRECHT**

É reconhecido internacionalmente como o pioneiro da chamada Revolução nos Serviços. Considerado uma das maiores autoridades em qualidade e serviços, publicou mais de vinte livros sobre o tema (Fonte: [www.kmpress.com.br](http://www.kmpress.com.br)).

- Nível 1: a empresa está fora de contato com seus clientes.
- Nível 2: a empresa não se preocupa com a qualidade dos seus serviços.
- Nível 3: a qualidade do serviço não desempenha um papel tão importante em seu posicionamento estratégico.
- Nível 4: a empresa tem na qualidade de serviço a sua idéia motriz.
- Nível 5: a empresa tem um compromisso com a liderança em serviços. O serviço é seu fator de vantagem competitiva sustentável.



O livro *Revolução nos serviços*, de Karl Albrecht, mostra: lições aprendidas na implantação da gerência de serviços; novas pesquisas e idéias sobre gerência de serviços; erros comuns no lançamento de programas de serviços; como construir uma cultura de serviços; como usar treinamento e educação formal; como levar os gerentes a pensar de novas maneiras (Editora: Thomson Learning Edições. Edição: 1993).

**Figura 20.13:** Capa do livro de Albrecht – *Revolução nos serviços*: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Fonte: [www.siciliano.com.br/livro.asp?orn=LCAT&Tipo=2&ID=16042](http://www.siciliano.com.br/livro.asp?orn=LCAT&Tipo=2&ID=16042).



A sua teoria dos Sete Pecados do Serviço constitui uma abordagem inovadora da qualidade de serviço. Para Albrecht, são os seguintes os pecados do serviço:

- apatia – há pouco caso com o cliente;
- dispensa – procura livrar-se do cliente de qualquer maneira;
- frieza – o atendimento é ríspido, impessoal, frio;
- condescendência – o cliente é tratado com atitude paternalista;
- automatismo – há uso de palavras-padrão;
- livro de regras – as normas são postas acima do cliente;
- passeio – transfere-se o problema para outro.

Para Albrecht, excelência de serviço é:

Um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural e/ou obter uma margem de lucro maior que a de seus concorrentes (ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços*, p.13).

## A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Todos estamos passando pela revolução de qualidade de produtos e serviços. Ela continuará acontecendo, mas é preciso prestar atenção para uma próxima revolução a caminho: a revolução da informação.

Karl Albrecht dá início aos seus estudos sobre o novo paradigma da qualidade com esta afirmação: “Está começando a revolução da qualidade da informação”.

### A Era da Informação

Cada um dos três séculos passados tem sido dominado por uma única tecnologia. O século XVIII foi a era dos grandes sistemas mecânicos, com a Revolução Industrial. O século XIX foi a era da máquina a vapor. O século XX tem sido denominado como a era da informação. Associado a isto, temos testemunhado vários avanços tecnológicos em diversas áreas. Dentre elas, duas que têm causado significativo impacto sobre o cotidiano das pessoas neste século são computação e telecomunicações. Nesse cenário de avanços tecnológicos, deparamo-nos com uma carga de informações cada vez maior. Um dos nossos maiores desafios é como tirar proveito dessas tecnologias que colocam à nossa disposição toda essa “massa” de informação.

Fonte: [www.espacoacademico.com.br/002/02col\\_mendes.htm](http://www.espacoacademico.com.br/002/02col_mendes.htm).

Ele desenvolveu um modelo de qualidade da informação constituído dos seguintes elementos:

- logística de dados – equipamentos, *software* e infra-estrutura para armazenamento: cópia, transmissão, recepção, distribuição e gerenciamento geral de dados;
- proteção dos dados – para proteger as informações de roubo, destruição, adulteração, sabotagem por meio de equipamentos e sistemas de segurança física e eletrônica;
- comportamento em relação à informação – o que as pessoas fazem com os dados e informações, por exemplo: procura, consulta, registro, análise etc.;
- apresentação da informação – uso de *software* e outras ferramentas para criar novas informações e conhecimentos, como por exemplo: processamento de texto, bancos de dados, planilhas, ferramentas de *design* gráfico, páginas na *web* etc.;
- criação de conhecimento: novas idéias e estratégias.

Para ilustrar esse modelo, Albrecht o representou com uma estrela de cinco pontas. Confira na figura a seguir.



Figura 20.14: Modelo de qualidade de informação segundo Albrecht.

#### Os momentos de verdade

Jan Carlzon, presidente da Scandinavian Airlines (SAS), ficou famoso com o seu conceito “horas da verdade”: são os momentos em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.

Para Carlzon, nesse momento o cliente constrói a imagem da empresa e decide se vai voltar ou não a procurar seus serviços. Sua estratégia básica foi delegar poder aos funcionários que tinham cargos mais baixos, mas que lidavam diretamente com o cliente. Ali, segundo ele, é que a empresa mostra a sua cara, e a hora da verdade acontece.

Sua concepção de “virar a organização de cabeça para baixo” foi revolucionária para a época.

Para ele, as organizações devem ser literalmente viradas de cabeça para baixo. É preciso aprender a dar boas-vindas às mudanças, em vez de lutar contra elas; assumir corajosamente os riscos, em vez de eliminá-los; dar mais força à linha de frente, em vez de desmotivá-la; e visar ao mercado altamente mutável à nossa volta, em vez de haver concentração em manobras internas, burocráticas e complicadas.

## A TEORIA DE ZEITHAML, BERRY E PARASURAMAN (1992)

Zeithaml, Berry e Parasuraman desenvolveram a teoria das cinco dimensões da percepção da qualidade de serviços:

- credibilidade – capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- tangibilidade – aparência física das instalações, do pessoal, dos equipamentos e do material de comunicação;
- estabilidade/proatividade – disposição para ajudar o cliente e presteza na execução do serviço;
- segurança – cortesia, competência e capacidade de inspirar confiança e credibilidade;
- empatia – atenção ao cliente.

Os autores desenvolveram um modelo de gestão de falhas na qualidade de serviços, baseado no conceito de *gaps* (discrepância entre o real e o esperado).

Eles definiram cinco *gaps*. Veja.

1. refere-se à discrepância entre a real expectativa do cliente quanto à qualidade do serviço e a pressuposição da gerência a respeito dessa expectativa – por exemplo, “o gerente acha que o cliente quer isto, e o cliente exige aquilo”;

2. diz respeito à discrepância entre a percepção da gerência acerca da expectativa do cliente e a tradução dessa percepção em especificações de serviços;

3. corresponde à discrepância entre as especificações e a prática da prestação de serviços;

4. refere-se à discrepância entre a prestação do serviço e a comunicação com os clientes;

5. relaciona-se à discrepância entre as expectativas dos clientes e a sua percepção dos serviços.

Finalizando, eles afirmam que os *gaps* têm um efeito arrasador sobre os clientes. Quanto maiores os *gaps*, maior a frustração dos clientes.

## AS IDÉIAS DE UM BRASILEIRO

### VICENTE FALCONI

Falconi foi professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). É consultor da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) e realiza trabalhos de implantação da qualidade em diversas empresas brasileiras.

VICENTE FALCONI é o autor brasileiro que mais publicou livros sobre qualidade. Seu conceito é simples e direto: “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de modo seguro e no tempo certo às necessidades dos clientes”.

Para Falconi, o programa de qualidade é um programa gerencial que busca estabelecer metas para todas as pessoas da empresa, que são, em sua maioria, voltadas para a satisfação dos clientes. Tais metas são de diversos tipos: metas de qualidade de produto e serviço, metas de custo, de resultado financeiro, metas de satisfação e desempenho das pessoas etc.

## Analisando o conceito de Controle da Qualidade Total (Total Quality Control – TQC)

Para Falconi, o TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Compreende os seguintes aspectos:

- orientação para o cliente – atendimento das suas necessidades;
- qualidade em primeiro lugar – o alcance da qualidade como plataforma de lucro da empresa;
- ações orientadas por prioridades – identificação dos problemas críticos e prioridades para solução;
- ações orientadas por fatos e dados para identificação de problemas e causas;
- controle de dispersão – observação cuidadosa da dispersão de dados e identificação da sua causa;
- controle do montante – controle a partir das necessidades dos clientes e não apenas dos produtos e serviços;
- ação de bloqueio – impedimento de repetição de problema;
- respeito pelo empregado – educação, treinamento, delegação de tarefas, motivação;
- comprometimento da alta direção – envolvimento dos diretores.

## CONCLUSÃO

A era da qualidade representou um grande avanço nos estudos organizacionais. O foco no cliente surgiu como o novo ideário das empresas. A idéia-base de que qualidade é atender às necessidades do cliente tornou-se o lugar-comum em todos os manuais de organização e modelos de gestão da qualidade.

A ênfase não apenas na qualidade dos produtos e serviços, mas, sobretudo, na qualidade dos processos trouxe uma nova dimensão aos processos de gestão.

Atentas ao milagre japonês, as empresas do mundo ocidental começaram a introduzir melhorias contínuas em seus processos e modelos de gestão.

A própria gestão de custos ganhou novos enfoques a partir da dicotomia *custos da qualidade x custos da não-qualidade*.

## Atividade Final

### Aplicando o diagrama de Ishikawa ao caso de uma empresa

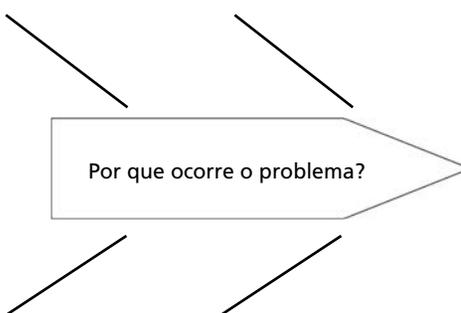


Voltando ao exemplo da Avon, considere que foram identificados os principais obstáculos na empresa em relação ao alto índice de pedidos imperfeitos. Isso afetava a busca da qualidade total no serviço de entrega de pedidos às revendedoras.

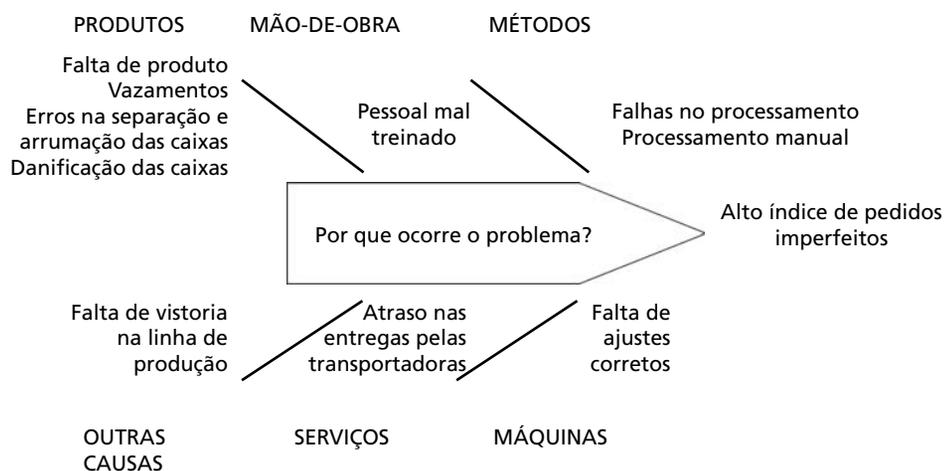
Veja o que foi detectado:

- equívocos nos formulários de pedidos – as revendedoras cometiam erros ao preencher o formulário de compra, que era extenso e confuso;
- falhas no processamento dos pedidos – porque era feito manualmente;
- falta de produto – havia demora na preparação das máquinas das linhas de produção;
- vazamentos – por falta de ajustes corretos nas máquinas de fechamento das tampas, muitos produtos (bisnagas, vidros e potes) saíam da fábrica mal vedados e vazavam;
- erros na separação e arrumação dos produtos nas caixas – os funcionários das centrais de distribuição eram mal treinados e falhavam ao separar e organizar os produtos nas caixas de acordo com os pedidos feitos;
- danificação das caixas – produtos mal embalados; algumas caixas de produtos quebravam;
- atraso na entrega – as transportadoras contratadas atrasavam as entregas;
- falta de vistoria nas linhas de produção.

Agora, preencha o Gráfico Espinha de Peixe a seguir com a identificação desses aspectos. Em primeiro lugar defina o problema. Em seguida, identifique os tipos de causas (produtos, mão-de-obra, métodos, serviços, máquinas, outros). Por último, escreva em cada tipo de causa os obstáculos que geram o problema diagnosticado.



## Resposta Comentada



*Desse modo, você tem um diagnóstico completo das causas do problema. Feito o gráfico, torna-se mais fácil pensar nas soluções corretas e na sua implementação.*

## RESUMO

Quando Deming e Juran migraram para o Japão, poucos acreditaram nas mudanças que viriam em pouco tempo revolucionar a indústria japonesa e, posteriormente, a indústria mundial.

Tudo começou na indústria automobilística, com o modelo Toyota de Produção (vide Aula 7), com a introdução do conceito de Controle da Qualidade Total. Novas técnicas, como o *Just in Time*, *Kanban*, *Kaizen*, 5 Ss e outros, ganharam novos adeptos e se expandiram rapidamente nas empresas americanas e japonesas.

A partir de diversas abordagens para o conceito de qualidade, foram desenvolvidos modelos variados de gestão, com o objetivo de identificar problemas e resolvê-los de maneira mais eficiente.

Alguns teóricos foram fundamentais para construção e consolidação desses conceitos e modelos, tais como: Deming, Feigenbaum, Juran, Ishikawa, Crosby e outros.

## INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você vai estudar as novas teorias e os modelos sobre ética e responsabilidade social.

## História do Pensamento Administrativo

---

# Referências

## Aula 11

---

AGYRIS, C. *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1979.

MAITLAND, I. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Nobel, 2000.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, publishers, 1970.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

McGREGOR, D. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.

## Aula 12

---

A) Livros de Peter Drucker

DRUCKER, Peter. *Peter Drucker na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomson, 1999.

\_\_\_\_\_. *As novas realidades*. São Paulo: Pioneira, 1998 .

\_\_\_\_\_. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. *A nova era da administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Thomson-Pioneira, 2001.

\_\_\_\_\_. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Thomson-Pioneira, 1981.

\_\_\_\_\_. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. *O melhor de Peter Drucker: a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

\_\_\_\_\_. *A revolução invisível: como o socialismo fundo-de-pensão invadiu os Estados Unidos*. São Paulo: Pioneira, 1977.

\_\_\_\_\_. *50 casos reais de administração*. São Paulo: Pioneira, 1983.

\_\_\_\_\_. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira, 2002.

#### B) Livros sobre Peter Drucker

HELLER, Robert. *Entenda e ponha em prática as idéias de Peter Drucker*. São Paulo: Publifolha, 2000.

TARRANT, John J. *Drucker: o homem que revelou a sociedade empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1979.

#### C) Livros publicados pela Peter Drucker Foundation

DRUCKER, Peter. *A comunidade do futuro*. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. *Parcerias*. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. *Terceiro Setor*. São Paulo: Futura, 1994.

### Aula 13

---

BECKARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

BENNIS, Warren G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

CHIAVENATTO, I. *Novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria T. Leme et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

HESKETH, J. L. *Diagnóstico organizacional: modelo e instrumento de execução*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1979.

ODIORNE, George S. *Administração por objetivos*. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

PAGÉS, M. et al. *O poder da organização*. São Paulo: Atlas, 1987.

REDDIN, W. J. *Administração por objetivos*. São Paulo: Atlas, 1978.

SCHEIN, Edgar H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

SOUZA, Carlos; FOGUEL, Sérgio. *Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

#### Aula 14

---

BENNIS, Warren. *Líderes e liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; NANUS, Burt. *Líderes*. São Paulo: Harbra, 2003.

HUNTER, James. *O monge e o executivo: uma história da essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

KRAMES, Jeffrey A. *O estilo Jack Welch de liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SLATER, Robert. *Jack Welch: o executivo do século*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

COVEY, Stephen. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

\_\_\_\_\_. *Oitavo hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WELCH, Jack. *Paixão por vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

#### Aula 15

---

BLAU, Peter; SCOTT, Richard. *Organizações formais: uma abordagem comparativa*. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979. v. 2

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas, 1973.

HUNTER, James. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.

PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.

THOMPSON, James. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

---

## Aula 16

BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1968.

BUCKLEY, Walter. *A sociologia e a moderna teoria dos sistemas*. São Paulo: Cultrix, 1971.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHURCHMAN, C. W. *Introdução à teoria dos sistemas*. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

KATZ, D.; KHAN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

MAXIMINANO, Antonio Cesar. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

OPTNER, Stanford L. *Análise de sistemas empresariais*. Rio de Janeiro: LTC, 1971.

PIRSIG, Robert. *Zen e a arte de manutenção das motocicletas: uma investigação sobre valores*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

SCHEIN, Edgar. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

WIENER, Norbert. *Cibernética e sociedade*. São Paulo: Cultrix, 1970.

---

## Aula 17

COSTA, Clóvis da. *O verdadeiro valor do cliente*. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. *Mapas estratégicos*. São Paulo: Campus, 2004.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_; RANASWAMY, V. *O futuro da competição*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TUCKER, R. B. *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Makron Books, 1999.

## Aula 18

---

KLEIN, Naomi. *Sem logo*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgar Blüch, 1972.

\_\_\_\_\_. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.

## Aula 19

---

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

STONES James A. F.; FREEMAN R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

## Aula 20

---

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP, 1994.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2000.



ISBN 978-85-7648-479-0



9 788576 484790



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO**  
**Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



**UNIVERSIDADE**  
**ABERTA DO BRASIL**

Ministério  
da Educação



**BRASIL**  
UM PAÍS DE TODOS  
GOVERNO FEDERAL