

Curso de Educação a Distância

Licenciatura em Sistemas de Informação

Administração (Introdução e Teorias)



LIVRO 01

J17a Jacobsen, Alessandra Linhares

Administração (Introdução e teorias) / Alessandra Linhares
Jacobsen, João Benjamim da Cruz Junior, Luis Moretto Neto.
- Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006.

216p. : il.

Inclui bibliografia

1. Administração - História. 2. Administrador. 3. Funções administrativas. 4. Comportamento administrativo. I. Cruz Júnior, João Benjamim da. II. Moretto Neto, Luis. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria de Educação a Distância. II. Título.

CDU: 65.01

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

Este livro foi, originalmente, elaborado por Alessandra Linhares Jacobsen, João Benjamim da Cruz Junior e Luis Moretto Neto. E disponibilizado no SisUAB, compartilhando com todo o Sistema Universidade Aberta do Brasil. Desta forma, agradecemos a gentileza da disponibilização para que todas as IES participantes da UAB possam compartilhar com este saber científico.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ronaldo Mota

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – DPEAD

Hélio Chaves Filho

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Lúcio José Botelho

VICE-REITOR

Ariovaldo Bolzan

PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO

Marcos Lafim

DIRETORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Araci Hack Catapan

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETOR

Maurício Fernandes Pereira

VICE-DIRETOR

Altair Borguet

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

João Nilo Linhares

COORDENADOR DE CURSO

Alexandre Marino Costa

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

João Nilo Linhares

Luiz Salgado Klaes

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Maurício Fernandes Pereira

Raimundo Nonato de Oliveira Lima

FUNDAÇÃO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIOECONÔMICOS

PRESIDENTE

Guilherme Júlio da Silva

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Cícero Ricardo França Barbosa

COORDENAÇÃO FINANCEIRA

Vladimir Arthur Fey

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Nara Maria Pimentel

APOIO PEDAGÓGICO

Denise Aparecida Bunn

Juliete Schneider

Leila Procópio do Nascimento

SUPERVISÃO DE CURSO

Flavia Maria de Oliveira

DESENVOLVEDOR DO AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

Cláudio Fernando Maciel

Rodolpho Luna de Moura

DESIGN GRÁFICO

Annye Cristiny Tessaro

Mariana Lorenzetti

ANALISTA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Egídio Staroscky

MONITORIA

Dilton Ferreira Junior

Fabiana Mendes

DIAGRAMAÇÃO

Annye Cristiny Tessaro

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Sergio Meira (SOMA)

CONSULTORIA GRÁFICA

Victor Emmanuel Carlson

CONTEÚDO

Alessandra Linhares Jacobsen

João Benjamin da Cruz Junior

Luis Moretto Neto

Sumário

UNIDADE 1 – A Administração, o administrador e as organizações

Formação do administrador.....	09
Características dos administradores.....	12
Conceitos de Administração.....	17
Efeitos da globalização sobre as organizações.....	20
Resumo.....	23
Bibliografia.....	25

UNIDADE 2 – Funções Administrativas

Planejamento.....	29
Organização.....	35
Comando.....	42
Controle.....	48
Coordenação.....	52
Resumo.....	55
Bibliografia.....	57

UNIDADE 3 – Áreas de atuação da Administração

Administração geral: Funções Administrativas.....	61
Administração geral: Funções Administrativas e estrutura organizacional.....	65
Administração da produção e sistemas: planejamento da produção.....	67
Administração da produção e sistemas: engenharia do produto e do processo....	70
Administração de <i>marketing</i> : o seu papel na organização.....	73
Administração de <i>marketing</i> : o composto de <i>marketing</i>	76
Administração financeira e orçamentária: visão sistêmica.....	79
Administração financeira e orçamentária: as decisões.....	82
Administração de recursos humanos: o processo.....	84

Administração de recursos humanos: principais funções.....	87
Resumo.....	90
Bibliografia.....	91

UNIDADE 4 – História do pensamento administrativo

A Revolução Industrial e a Administração Clássica.....	95
Revisão crítica da Escola Clássica – Teorias Neoclássicas.....	106
O homem como centro da análise.....	111
A Teoria da Contingência.....	122
Outras contribuições para o estudo do ambiente.....	128
Bibliografia.....	133

UNIDADE 5 – A abordagem política e a cultura das organizações

A abordagem política e a cultura das organizações.....	139
A Crise da prática e do ensino da Administração.....	150
Novas perspectivas no estudo das organizações.....	159
Conseqüências do modelo pós-empresarial.....	165
Bibliografia.....	170

UNIDADE 6 – A mudança e a inovação

Visão Teórica.....	175
Gestão da mudança – aspectos práticos.....	181
Os novos paradigmas de gestão.....	187
Bibliografia.....	212

UNIDADE



A Administração, o administrador e as organizações

Alessandra Linhares Jacobsen

Objetivo

Nesta unidade você vai conhecer os conceitos básicos da Administração, algumas habilidades necessárias ao profissional administrador com o objetivo de oportunizar uma visão geral do processo administrativo, bem como formar uma consciência a respeito dos efeitos da globalização sobre as organizações e sobre as atuais perspectivas para administrá-las.

Formação do administrador

A profissão do administrador é caracterizada por ser abrangente a várias áreas, contemplando uma extensa gama de funções e habilidades. Drucker (1998) afirma que ele precisa ser empreendedor e capaz de gerar resultados maiores do que a soma das partes (sinergia). Lacombe e Heilborn (2003) complementam com a essência do papel do administrador, o que caracteriza-se pela obtenção de resultados por meio de terceiros e do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena.

O administrador é responsável por fazer as coisas acontecerem da forma adequada a fim de gerar resultados positivos para a organização. O conhecimento é muito importante para sabermos o que devemos fazer e para fazermos a coisa certa, mas não adianta ficarmos obsessivamente preocupados em aumentar a nossa cultura sem a colocarmos a serviço das realizações úteis e práticas para a sociedade. Espera-se que o administrador tenha como principal qualidade a iniciativa para conseguir soluções para as dificuldades encontradas e para colocá-las em ação. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.7)

De acordo com o Ministério da Educação, o graduado em Administração deve apresentar um perfil genérico conforme as especificidades relacionadas:

- internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;

- sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- capacidade de atuar de forma interdisciplinar; e
- capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

A fim de se atingir esse perfil é necessário um currículo devidamente estruturado, bem como um corpo docente qualificado capaz de desenvolver certas habilidades, listadas a seguir (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2003):

- **comunicação e expressão:** estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade;
- **raciocínio lógico, crítico e analítico:** operar com valores e formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. O graduando deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- **visão sistêmica e estratégica:** demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo;
- **criatividade e iniciativa:** propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor;
- **negociação:** demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação a terceiros e a situações diversas;

- **tomada de decisão:** ordenar atividades e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas;
- **liderança:** influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais; e
- **trabalho em equipe:** atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e compreender a importância da complementaridade das ações coletivas.



Para saber mais

Sobre a formação profissional do administrador, consulte www.cfa.org.br

Sobre atividades, área de atuação do administrador e legislação sobre a profissão, consulte www.crasp.com.br

Características dos administradores

Um administrador precisa ter várias habilidades. Segundo Bateman e Snell (1998), é necessário ter habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, além das conceituais e de decisão. As habilidades técnicas são os métodos e processos, normalmente adquiridos através das informações passadas em sala de aula. As habilidades interpessoais e de comunicação, também chamadas humanas, são extremamente necessárias na vida de um administrador e podem ser desenvolvidas tanto dentro como fora do ambiente acadêmico. Por último, as habilidades conceituais e de decisão envolvem o reconhecimento de questões complexas e dinâmicas, o exame de fatores numerosos e conflitantes que influenciam os problemas, bem como a resolução dos mesmos.

Lacombe e Heilborn (2003) também apresentam a mesma classificação e afirmam que uma administração bem-sucedida deve apoiar-se nestas três habilitações básicas:

- **habilidade técnica:** compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica;
- **habilidade humana:** capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos; e
- **habilidade conceitual ou visão sistêmica:** habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado.

Complementando a sua classificação, eles definem que uma maior habilidade técnica é vital no início da carreira, nos estágios menos graduados da organização. Na maioria dos casos, a tendência é no

sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana e, finalmente, nos estágios superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como holística.

É necessário entender **competências*** como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho, o que confere ao processo de ensino um compromisso com o desempenho do aluno e com sua atuação, bem como com a transferência das aprendizagens por ele realizadas.

Outros conceitos relacionados com a competência devem ser especificados, a fim de se perceber a importância do seu desenvolvimento. O primeiro conceito é da empregabilidade, que pode ser entendida como a capacidade do indivíduo tornar-se empregável em várias atividades e em um conjunto amplo de empresas, durante sua vida ativa de trabalho.

Deve-se também ter clara a idéia de polivalente, ou seja, aquele capaz de fazer várias coisas, versátil. A polivalência não é somente saber diversas coisas, mas também ter capacidade de resolver problemas, de analisar informações, de julgar, de pesquisar, de transferir aprendizagem (DEFFUNE; DEPRESBITERES, 2002).

Resgatando os conceitos já explicados, torna-se necessário formar um profissional polivalente e que apresente **empregabilidade***. Andrade (1997) corrobora com essa idéia ao afirmar que o trabalho já não pode mais ser pensado a partir da perspectiva de um determinado posto, mas de famílias de ocupações que podem e devem ser consolidadas a partir de um conjunto de competências e habilidades. Para isso, é necessário qualificar o administrador a partir de um conjunto de competências e habilidades, saberes e conhecimentos, e através de várias instâncias, tais como formação geral (conhecimento científico), formação profissional e experiência de trabalho e social.

GLOSSÁRIO

***Competências** – conjunto de conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser)

GLOSSÁRIO

***empregabilidade** – A empregabilidade representa a facilidade de colocação ou recolocação no mercado de trabalho.

Mercado de trabalho

De acordo com o Conselho Federal de Administração, a definição de um espaço que dê identidade a uma profissão é uma empreitada complexa, sobretudo no caso do administrador, tão invadido por inúmeras outras profissões. Ao se conceituar Administração como a arte de liderar pessoas e gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros, entre outros, visando a busca de resultados superiores para a organização, estabelece-se um espaço bem mais amplo, de difícil caracterização de limites.

Como visto, mercado de trabalho é um dos espaços mais amplos. O profissional da Administração pode atuar em Empresas Privadas de Capital Nacional e Multinacionais, Empresas de Economia Mista, Empresas Públicas, Autarquias e Fundações, independentemente de seu porte. Desenvolve suas atividades em diversas áreas funcionais e setores, dentre os quais: Administração Geral, Administração de Cidades, Finanças, Relações Humanas, Vendas e Marketing, Organização e Métodos, Comércio Exterior, Gestão de Negócios, Hotelaria, Hospitalar, Informática e Compras. E pode também ocupar cargos de Assessor, Consultor, Diretor, Empresário, Gerente, Supervisor/Chefe, Técnico ou ainda trabalhar como Autônomo.

De acordo com Drucker (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 4),

o desenvolvimento econômico e social resulta da administração. As aspirações, os valores, e até a sobrevivência da sociedade dependerão cada vez mais do desempenho, da competência, e dos valores dos administradores.

Pode-se, assim, perceber a importância dessa profissão para a sociedade em geral.

Outro fato importante é a mudança do trabalho na sociedade atual. A redução dos empregos nas indústrias também está relacionada com as mudanças organizacionais. Muitas empresas estão buscando a terceirização como forma de redução de seus custos e para focarem sua atividade no produto principal. Com isso, é necessário que o profissional tenha uma visão geral da empresa e do ambiente em que esta se situa, ou seja, uma visão globalizada para atender a um consumidor cada vez mais exigente.

Essa mudança leva a uma realidade na qual os administradores podem atuar de uma nova maneira. Wick e León (1997) fazem uma comparação entre o administrador do passado e o do futuro:

Os administradores do passado	Os administradores do terceiro milênio
Aprendiam quando alguém lhes ensinava	Procuram deliberadamente aprender
Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala de aula	Reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
Responsabilizavam o chefe pela carreira	Sentem-se responsáveis pela própria carreira
Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento	Assumem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento
Acreditavam que sua educação estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens	Encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda
Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais	Percebem como o aprendizado afeta os negócios
Deixavam o aprendizado a cargo da instituição	Decidem intencionalmente o que aprender

Quadro 1: Análise comparativa entre os administradores do passado e os administradores do terceiro milênio.

Fonte: Wick e León (1997).

É possível perceber a importância do estudo e da constante qualificação no exemplo a seguir:

Um estudo recente do Banco Mundial revela que 40% das companhias brasileiras estão preocupadas com os níveis de qualificação e educação de seus funcionários – o maior índice entre os 53 países pesquisados. Quando se contabilizam as exigências feitas para o preenchimento de todas as suas vagas, as empresas no Brasil têm procurado contratar pessoas com oito anos de estudo, pelo menos. Trata-se de uma média entre as exigências feitas para a ocupação das vagas disponíveis nos níveis mais altos e aquelas requeridas nos cargos mais modestos. Acontece que o empregado brasileiro tem, em média, um grau de escolaridade de apenas quatro anos e meio. Observe-se que as empresas mantêm em seus quadros um perfil de empregado que estudou três anos e meio menos que o desejável. Os especialistas avisam: a tendência inexorável é uma onda de demissões que ajuste o gap educacional. Enquanto o Brasil oferece às empresas uma força de trabalho com formação aquém do mínimo exigido, outros países acenam com estatísticas admiráveis. Na Coreia do Sul, a força de trabalho tem dez anos de estudo, em média; no Japão, 11; e nos Estados Unidos e Alemanha, 12. E todos esses países trabalham com um cenário de 18 anos de escola para seus trabalhadores até 2010. “Estamos muito abaixo de países que conseguiram disseminar a educação básica com qualidade”, diz o professor José Pastore. “Fica difícil brigar assim.”.

Fonte: Revista Exame – Procura-se mão-de-obra qualificada, 15.02.2005.

Com isso, pode-se perceber que o mercado de atuação do administrador é muito amplo, mas exige um grande conhecimento e um constante aprimoramento através dos estudos.

Conceitos de Administração

Para internalizar conceitos básicos da Administração, a partir de uma visão geral do processo administrativo, devemos partir do pressuposto de que, na sociedade moderna, não há organização que possa sobreviver sem que seja administrada.

Surge, então, a pergunta: mas, afinal, o que é administrar? Para respondermos, é preciso mentalizar todos os elementos que compõem uma organização. Você é capaz de fazer isso? Primeiro, entenda o que é uma organização. Uma **organização** é “um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum” (ROBBINS, 2005). Uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, é formada por pessoas, **recursos físicos*** e financeiros, tecnologias e pelo conjunto de conhecimento e de informações circulantes.

Lembre-se, por exemplo, do banco onde você frequenta ou atua, ou da universidade onde você estuda, ou dos hospitais, dos supermercados, dos restaurantes, das igrejas, das lojas e das fábricas que estão ao seu redor. Todos são exemplos de organizações, algumas das quais têm o lucro como finalidade, enquanto outras não.

*Portanto, **administrar** uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. Administrar implica em tomar decisões e realizar ações.*

Assim, a forma como é administrada uma organização determina o quanto ela é capaz de utilizar corretamente seus recursos para atingir seus objetivos. Encontramos, aí, dois conceitos básicos, que devem ser conhecidos logo de início: o de **eficácia** e o de **eficiência**. Você conhece a diferença entre ambos?

GLOSSÁRIO

***Recursos físicos** – são ativos tangíveis e imóveis da organização, ou mais especificamente a infra-estrutura do ambiente, matéria-prima, material de escritório e bens móveis.

Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já, agir com eficiência implica em alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos. Desse modo, podemos compreender que uma ação administrativa de qualidade é justamente aquela em que se tem, ao mesmo tempo, eficiência e eficácia nos resultados.

Por outro lado, os profissionais que assumem tais responsabilidades administrativas (os administradores) devem, também, ficar sempre atentos aos fatores ambientais, externos à organização, que têm grande poder de influência sobre seus elementos internos.

Portanto, administrar uma organização é aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, usando o mais eficientemente possível os recursos disponíveis para fazê-la crescer.

Na perspectiva atual, a Administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se influenciam mutuamente visando alcançar as metas organizacionais. Conhecida como **abordagem funcional da administração**, tal perspectiva sugere a existência de quatro processos principais interligados no âmbito organizacional, que são: planejamento, organização, direção e controle, conforme ilustrado na figura 1.

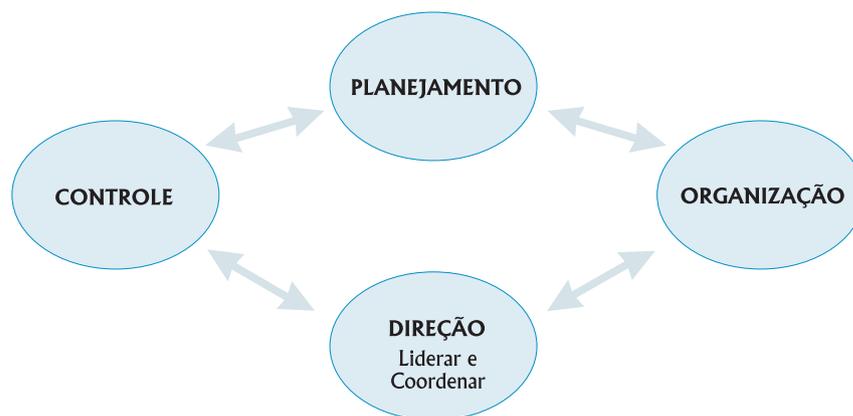


Figura 1: As quatro funções principais do processo administrativo.

Fonte: adaptado de Maximiano (2000).

Esse ponto de vista conduz a um relevante modelo que caracteriza as organizações atuais, chamado de **Modelo de Sistemas Abertos*** (figura 2), que trata uma organização como um sistema dinâmico que transforma seus insumos (recursos) em produtos ou serviços e que influencia e é influenciada pelo seu meio externo. Ao longo desse processo de transformação, podemos considerar a ação das quatro principais funções administrativas.

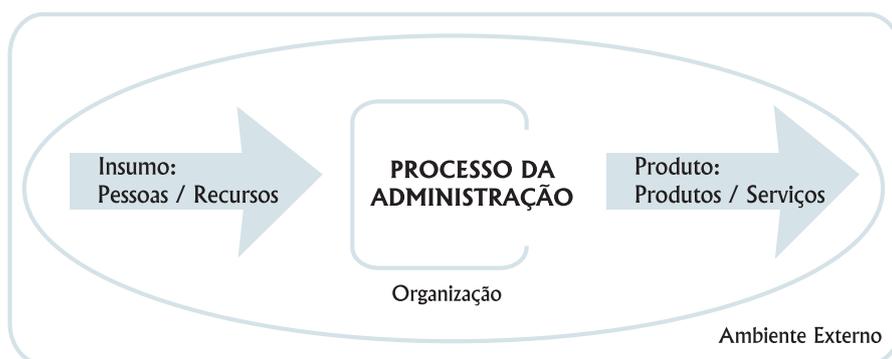


Figura 2: O modelo de sistemas abertos.

Fonte: adaptado de Dubrin (1998); Montana & Charnov (1998).

Outro conceito igualmente importante na administração é o de **produtividade**, que traduz a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para produzi-los, ou seja, quanto maior for o valor de mercado de um produto em relação ao valor dos seus insumos, maior será a produtividade da organização que o produz.

Até aqui você conheceu os conceitos de Organização, Administração, Eficiência, Eficácia, Produtividade, Abordagem Funcional da Administração e Modelo de Sistemas Abertos. Caso tenha dúvidas, leia novamente e discuta com seu tutor.

GLOSSÁRIO

*Modelo de Sistemas Abertos – é um conjunto de objetos unidos por alguma forma de interação ou interdependência (CHIAVENATO, 1987).

Efeitos da globalização sobre as organizações

Se o ditado diz que de **administrador e de médico todo mundo têm um pouco**, por que estudar sobre a Administração? O importante agora é compreendermos a Administração como objeto de estudo sistemático, tão relevante para os dias atuais em que as conseqüências das ações têm um alcance globalizado.

Naturalmente, o bom senso e a experiência apresentam grande peso nas decisões tomadas no ambiente organizacional. Entretanto não se pode abrir mão de todo o corpo de conhecimento sobre a ciência administrativa, que dispõe de modelos e ferramentas de gestão em constante aprimoramento, análise e avaliação, para que uma organização possa sobreviver e se tornar mais competitiva do que suas concorrentes quanto à alocação dos recursos e ao alcance dos resultados pretendidos.

Mas, o que significa **competitividade**?

Para um dos maiores especialistas contemporâneos no assunto, Michael Porter (1999), na luta pela fatia do mercado, o estado de competição num setor depende especialmente de quatro forças básicas, sendo que a potência coletiva dessas forças determina as perspectivas de lucro, conforme esquema apresentado na figura 3:



Figura 3: Forças competitivas que afetam a organização.

Fonte: adaptado de Porter (1999).

Sejam os clientes, ou os fornecedores, ou as novas empresas que entram no mercado, ou até mesmo os produtos substitutos, todos têm poder de alterar a relação de competitividade entre uma organização e suas concorrentes, sendo tais forças mais ou menos ostensivas, dependendo do setor. Devemos citar, ainda, o poder de influência das tecnologias disponíveis e dos governos (através de normas que regulamentam a vida das pessoas e das instituições). Além disso, há outros fatores que compõem o macroambiente organizacional: os políticos (como: política econômica, produto nacional bruto e renda per capita, distribuição de renda, inflação e taxa de emprego), os sociais (por exemplo: tradições culturais, valores, ideologias e pressões sociais), os demográficos (tais como segmentação, densidade e crescimento demográfico de uma região) e os ecológicos (relativos ao ambiente natural).

Um exemplo: mesmo no setor financeiro, um banco que desfrute de uma posição privilegiada no mercado, poderá ter baixos retornos caso se defronte com um produto substituto de qualidade superior ou de custo mais baixo. Neste caso, estrategicamente falando, o administrador dessa instituição financeira deve se concentrar no enfrentamento de tal produto substituto.

Portanto, o objetivo do administrador é desenvolver estratégias empresariais por meio das quais a sua organização possa encontrar uma posição no mercado em que seja capaz de se defender melhor contra tais forças ou de influenciá-las a seu favor. Naturalmente, devemos considerar que cada setor ou organização apresenta um conjunto próprio de características econômicas e técnicas fundamentais que os diferenciam dos demais e que dão origem às forças competitivas. Neste caso, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo a seu favor, o estrategista precisa, inicialmente, compreender os fatores que determinam as suas peculiaridades.

Como afirma o especialista, atualmente, poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabili-

GLOSSÁRIO

***globalização** – Esse conceito surgiu em meados da década de 80, representando a interdependência de todos os povos e países do nosso planeta (aldeia global). Hoje, as tecnologias de informação e de comunicação disponíveis, que caracterizam a economia digital, tornaram possíveis o inter-relacionamento e a troca de informações entre indivíduos e instituições. Um mesmo produto pode ser encontrado em vários países, pois a distância física entre os negociadores torna-se cada vez menor com o uso de tais tecnologias. Outro sintoma é a fusão de empresas, que também tem como objetivo baixar custos de produção e aumentar a produtividade.

***fatores da competitividade** – uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes.

dade e na dominação dos mercados, em decorrência principalmente da **globalização*** dos mercados: “Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação” (PORTER, 1999, p. 7).

Partindo dessa realidade, podemos compreender que administrar representa essencialmente gerar vantagem competitiva às organizações, o que significa ser melhor do que as concorrentes, especialmente em termos de custos, qualidade, inovação, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisão, que compreendem os principais **fatores da competitividade***.

Até aqui, você tomou conhecimento sobre a atual realidade das organizações diante da globalização e da economia digital. Vimos que, cada vez mais, o administrador precisa considerar não só fatores internos, mas especialmente características do macroambiente organizacional para delinear as estratégias competitivas. A abordagem baseada no modelo de sistemas abertos é, portanto, determinante na definição dessas estratégias.

Caso tenha dúvidas sobre o que viu até aqui, discuta com seus colegas e com seu tutor. É fundamental que você tenha compreendido.

RESUMO

Nesta unidade você conheceu um pouco mais da profissão do administrador, conforme algumas habilidades propostas pelo Ministério da Educação.

Vistas as habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, além das habilidades conceituais e de decisão, vimos também que uma maior habilidade técnica é vital no início da carreira, nos estágios menos graduados da organização. Na maioria dos casos, a tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana e, finalmente, nos estágios superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como holística.

Além disso, foram trabalhados os conceitos de polivalência e empregabilidade.

Você percebeu também a atuação do administrador no mercado de trabalho e a necessidade da constante atualização de seus conhecimentos. Viu também, as características do “novo” administrador em comparação com o administrador do passado.

Você teve, ainda, a oportunidade de tomar contato com os conceitos básicos da administração: organização, administrar, eficiência, eficácia e produtividade, todos essenciais para a compreensão dos meandros dessa importante ciência.

Também aprendeu que entender a abordagem funcional da Administração permite a visualização do papel que o administrador deve desempenhar dentro de uma organização, que está principalmente baseado no desempenho das atividades relacionadas ao Planejamento, à Organização, à Direção e ao

Controle dos processos. E, não esqueça, é igualmente importante entender a organização como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo ambiente em que se encontra inserida. Nestes termos você pôde compreender melhor a respeito dos efeitos causados pela globalização e pela economia digital sobre as organizações atuais. Ao mesmo tempo em que as características deste novo cenário facilitam os processos de negociação e de troca de dados entre organizações, derrubando qualquer barreira física, também podemos perceber algumas dificuldades, especialmente aquelas relacionadas à ampliação do âmbito competitivo. Diante desse quadro, você deve se recordar constantemente do poder de influência das forças competitivas, sugeridas por Michael Porter (1999), e da necessidade da organização definir uma posição no mercado em que seja capaz de se defender contra tais forças ou de influenciá-las a seu favor.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **História e perspectiva dos cursos de Administração do Brasil**. ANAIS do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos cursos de Administração. Vitória. 27 a 29 de agosto de 1997.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COSTAS, Ruth; OROSCO, Selma. Procura-se mão-de-obra qualificada. **Exame**. n. 836. 15 fev. 2005.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

DEPRESBITERES, Lea. **Formação de Formadores**. São Paulo: Senac, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (intrepreneurship): prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **A profissão do administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LACOMBE, Francisco J.M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em <www.mec.gov.br>. Acessado em: 20 nov. 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PORTER, Michael E. **Competição:** Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

WICK, Calhoum W.; LEÓN, Lu Staton. **O desafio do Aprendizado.** Como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado. São Paulo: Nobel, 1997.

UNIDADE



Funções Administrativas

Luis Moretto Neto

Objetivo

Nesta unidade você vai conhecer as
Funções Administrativas:
Planejamento, Organização, Comando,
Controle e Coordenação.

Planejamento

No final deste ano pretendo viajar a São Paulo, em férias e preciso definir algumas medidas necessárias para concretizar meu objetivo. O depoimento captado em conversa de João e Joaquim deixa explícito uma vontade e, ao mesmo tempo, expressa a necessidade de realizar planos e estabelecer meios para alcançar objetivos.

Para construir uma casa, plantar uma árvore, produzir um prato, preparar uma aula, enfim, no cotidiano da vida pessoal ou organizacional, a elaboração e execução de planos é fato comum e possibilita a otimização dos recursos produtivos.

Afinal, o que significa o Planejamento?

Para Drucker (2006), “[...] um plano é uma direção.”

É possível caminhar sem ter uma direção? Exceto se você for um errante e não tiver um destino. Na literatura infantil, a clássica obra que relata *Alice no País das Maravilhas* traz um conflito existencial e vivencial que denota a ausência de Planejamento e de objetivos na caminhada pessoal. Ao se perder na floresta, Alice pergunta ao Gato em qual direção deve seguir e a resposta imediata é de que quando não existe caminho a seguir qualquer alternativa serve.

No mundo pessoal ou organizacional a definição de objetivos é elemento chave para o caminhar.

Se um plano é uma direção, como é que se pode construir planos em convergência com os objetivos da Organização e em sintonia com as aspirações e desejos do mercado?

Sim, um dos dilemas centrais da Administração das organizações de produção é planejar em sintonia com as demandas do mercado.

Planejamento é prever com antecipação os objetivos pretendidos, independente da área de atuação e dos meios que serão empregados para o alcance desses objetivos.

Ao efetuar um plano para viajar, construir uma casa, plantar uma árvore, preparar uma aula ou um prato precisamos ter clareza com relação a algumas questões básicas e aplicadas com frequência no mundo empresarial:

Questões básicas do Planejamento:

- O que fazer?
- Para que fazer?
- Como fazer?
- Com que recursos fazer?
- Quando fazer?
- Com quem fazer?

A resposta a essas questões básicas é objetivo central da Função Planejamento, enquanto atividade sistêmica-integrada e que precisa envolver todas as áreas da Organização.

O Planejamento, portanto, enquanto Função Administrativa possibilita a definição prévia dos planos-fins e dos planos-meio (figura 4).

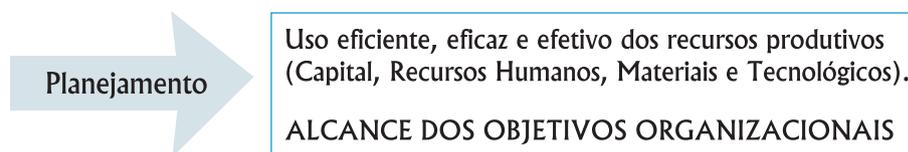


Figura 4: O objetivo do Planejamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Função Planejamento é complexa, na medida em que afeta todas as dimensões organizacionais e requer o comprometimento de todos os integrantes para o alcance dos objetivos coletivos.

É também uma Função dinâmica, pois sua concepção necessita estar em sintonia com a dinamicidade dos ambientes interno e externo.

As mudanças constantes que ocorrem no ambiente, sejam de natureza demográfica, cultural, política, ambiental, social ou tecnológica, vêm afetar a realidade organizacional e, conseqüentemente, o Planejamento enquanto processo dinâmico.

Cabe ao gestor da Organização estar atento ao processo dinâmico que caracteriza o ambiente e avaliar de que forma os planos elaborados necessitam ser adaptados. Caso contrário, a longevidade organizacional pode ser ameaçada.

As empresas existem para atender aos clientes e o desafio diário do gestor é entender o que é valor para o cliente (DRUCKER, 2006).

O Planejamento, portanto, é uma atividade sistêmica, na medida em que envolve todas as áreas da Organização e, ao mesmo tempo, dinâmica, pois dessa condição depende a capacidade de adaptação permanente às mudanças contínuas que ocorrem no ambiente.

A flexibilidade, a dinamicidade e a adaptação continuada às mudanças em curso no meio, são condições básicas para a Função Planejamento enquanto processo que determina os objetivos organizacionais.

O Planejamento enquanto processo aplicado à gestão experimentou seu ápice durante os anos sessenta e início da década de setenta, do século passado, período em que as empresas buscaram de forma incessante a antecipação do futuro através da elaboração de planos e da definição de mecanismos de conquistas e alcance dos meios.

Enquanto pensamento aplicado à gestão das organizações de produção, o Planejamento recebeu a contribuição de inúmeros autores, com destaque para as idéias de Frederick Taylor, Igor Ansoff e Alfred Chandler.

Considerando o pai da Administração Científica, Taylor (1856-1915) estudou e aplicou os tempos e movimentos do processo produtivo, em busca da eficiência operacional e do conseqüente incremento

da rentabilidade organizacional, definindo como funções básicas da gestão o Planejamento e o Controle.

Na obra clássica ao estudo da Administração – *Princípios de Administração Científica* (1911) – Taylor dá ênfase ao processo de aplicação de métodos e técnicas racionais para obtenção de melhores resultados no processo produtivo. Embora estejamos em plena sociedade do conhecimento e no cotidiano das organizações de produção ocorra a incorporação progressiva de novas tecnologias de produção, muitos dos princípios e fundamentos sistematizados por Taylor ainda se fazem presentes. Ao iniciar o estudo da Administração, a leitura desta obra clássica é recomendável. (TAYLOR, 1990)

Igor Ansoff, contribuiu com o Planejamento através da obra clássica – *Estratégia Corporativa* – publicada em 1972. A essência da obra está centrada na análise do Planejamento estratégico, enquanto processo global. Considerada a bíblia do pensamento estratégico.

Alfred Chadler analisou a relação entre a estratégia e a estrutura e concluiu que a primeira condiciona a segunda, no processo de Planejamento e funcionamento organizacional.

Para saber mais

* **Igor Ansoff** – de nacionalidade Russa, com doutorado em Matemática e longa passagem profissional junto ao grupo de trabalho da Organização do Tratado do Atlântico Norte – OTAN.

* **Alfred Chadler** – historiador americano que desenvolveu estudos de grandes empresas americanas, durante o período de 1850 a 1920, para compreender e analisar o processo de formação do capitalismo moderno e do estilo de organização produtiva. A grande contribuição de Chandler para o pensamento administrativo está no processo de explicação da relação existente entre estratégia e estrutura das organizações de produção, expresso na obra Clássica – *Estratégia e Estrutura*, publicada nos Estados Unidos, em 1962.

No processo de Planejamento aplicado à gestão organizacional ocorre a incorporação de inúmeras técnicas e métodos validados no mundo empresarial, para análise dos ambientes interno e externo das empresas.

Na análise do **ambiente interno**, inúmeras ferramentas e técnicas gerenciais são aplicadas com frequência de forma sistemática ou pontual, de acordo com as características da Organização, do porte ou mesmo dos mercados em que atuam.

Para análise do **ambiente externo**, a técnica de análise de cenários vem adquirindo progressivo espaço na agenda executiva dos gestores. Na essência, “o Planejamento por cenários diz respeito a fazer escolhas hoje com uma compreensão sobre o que pode acontecer com elas no futuro.” (SCHWART, 2003, p.15)

A técnica de análise baseada em cenários tem por escopo a construção de alternativas múltiplas para encaminhamento das ações organizacionais.

As críticas a essa técnica são inúmeras e demandam análise apurada do gestor, em face das características organizacionais e de sua realidade frente ao macro ambiente.

Na análise do ambiente interno são aplicadas a **Matriz de Ansoff**, a **Matriz do Boston Consulting Group-BCG**, o **Ciclo de Vida do Produto**, a **Análise das Deficiências, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades**, a **Matriz de Planejamento Estratégico de Negócios da McKinsey-GE**, o **Modelo de Porter** e o **Balanced Scorecard-BSC**, algumas das **ferramentas** empregadas no processo de Planejamento.

- A **Matriz de Ansoff** é baseada na análise do produto frente ao mercado, a partir do estudo das variáveis produto existente (penetração no mercado e desenvolvimento do produto) e produto novo (desenvolvimento do produto e diversificação).
- A **Matriz do Boston Consulting Group-BCG** é construída com base no acompanhamento da taxa de crescimento do segmento produtivo e do posicionamento proporcional da empresa frente ao seu segmento de mercado.
- A **Análise do Ciclo de Vida do Produto** estabelece correlação com os seres vivos e destaca que em cada momento do produto, ou seja, em cada etapa – desenvolvimento e introdução no mercado, crescimento, maturação e declínio – é necessário o estabelecimento de um processo flexível de gestão que permita adaptação continuada às mudanças em curso no ambiente.
- A **Análise das Deficiências, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades – DAFO** serve como instrumento do Planejam-

to para acompanhar o estágio organizacional de superação dos obstáculos enfrentados.

- A **Matriz do McKinsey**, construída a partir da análise de duas macro-variáveis – atratividade do segmento/mercado e potencialidade do negócio/empresa – possibilita monitorar o desempenho organizacional frente ao Planejamento elaborado e o estabelecimento de ações corretivas que evitem o prejuízo corporativo.
- O **Modelo de Porter** (1986), denominado como Estratégias Genéricas de Competição, é aplicado a partir do acompanhamento do desempenho do ramo em que o segmento atua, pela análise da concorrência direta, e, a partir destes elementos, permite conceber e implantar estratégia de atuação.
- O **Balanced Scorecard – BSC** é uma ferramenta contemporânea do processo de Planejamento empresarial que possibilita a análise integrada e simultânea do desempenho organizacional, a partir do acompanhamento do desempenho financeiro, da satisfação dos clientes e dos processos internos.

Independente do instrumental aplicado, do estágio corporativo ou mesmo do porte organizacional, a Função Planejamento se faz presente e demanda recursos produtivos especializados, particularmente, num ambiente de intensa volatilidade e de acirrada competitividade como o que caracteriza a realidade das organizações de produção contemporâneas.

Organização

No conjunto das Funções Administrativas, a Organização, enquanto atividade de gestão e, paralelamente, enquanto unidade de produção-ente exige atenção especial e estudo detalhado, na medida em que possibilita o uso organizado dos meios de produção para alcance de objetivos coletivos e individuais.

Dia desses assisti pela TV ao Grand Prêmio de Mônaco de Fórmula 1, um grande espetáculo que integra o calendário anual de corridas programadas pela entidade que gerencia essa modalidade esportiva. Desde o período de preparação da corrida e das etapas de classificação dos pilotos, observei que existem inúmeras atividades relacionadas ao evento, nas áreas de segurança, trânsito, pessoal, logística, saúde, abastecimento de água, espaços para transmissão de sinais de TV, comunicação para imprensa local, nacional e mundial, espaços para assistência junto a pista, enfim, quanta complexidade e necessidade de organizar os múltiplos meios empregados para que tudo ocorra de acordo com o planejado.

A Copa do Mundo de Futebol de 2006, na Alemanha, aconteceu depois de quatro anos de preparação. Milhares de pessoas estiveram no território daquele país para assistir aos jogos e participar de atividades festivas derivadas desse espetáculo de amplitude mundial.

Nos dois exemplos esportivos citados, Mundial de Fórmula 1 e Copa do Mundo de Futebol, a Função Organização é necessária para que os objetivos previamente definidos sejam alcançados e com resultados satisfatórios.

Moro em um condomínio, situado no quarteirão central de um bairro da cidade, frequento um clube para jogar tênis, utilizo transporte coletivo para ir ao trabalho, vou ao banco para pagar minhas contas

mensais, compro doces na padaria da esquina, enfim, tenho inúmeras interfaces, diariamente, com organizações de produção de bens e serviços, nas quais a Função Organização é aplicada para que os objetivos sejam alcançados em prazos e em condições programadas, sempre buscando atingir melhores resultados.

Semanalmente vou ao culto de minha religião e ouço palavras de fé proferidas pelo pastor, num ambiente pensado e estruturado sob a forma de uma Organização.

Sob a ótica corporativa, a Organização se caracteriza como “grupo de pessoas que se forma de maneira organizada para alcançar objetivos em comum.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.13)

*No processo de gestão a **Função Organização** cumpre relevante papel, na medida em que possibilita o uso racional dos recursos disponíveis, em busca do alcance de objetivos de maneira eficiente e com eficácia.*

A Função Administrativa Organização pode ser analisada sob as **óticas estrutural**, dos **recursos** e do **processo operacional**.

- Na dimensão **estrutural**, a Função Administrativa Organização, está relacionada à definição de estrutura gerencial alinhada ou convergente com a estratégia organizacional. Ou seja, determina quais as funções e atividades que necessitam ser definidas e programadas para que as atividades fins possam ser realizadas e os resultados alcançados sejam satisfatórios, possibilitando a melhor utilização dos recursos produtivos alocados no processo.
- Na dimensão relacionada aos **recursos produtivos**, a Função Administrativa Organização, está relacionada ao dimensionamento, contratação, alocação e acompanhamento, avaliação dos capitais humanos – operacional, intermediário, gerencial e diretivo; dos capitais financeiros – próprios e de terceiros; dos recursos tecnológicos de produção – máquinas, equipamentos, programas, aplicativos, sistemas de in-

formações gerenciais e produtivos; dos recursos naturais necessários ao processo produtivo – insumos extraídos da terra, fontes energéticas naturais ou não; enfim, a grade de recursos que possibilitará o funcionamento da Organização de produção, de acordo com os objetivos pré-definidos.

- Após a definição da estrutura de produção e dos recursos necessários ao seu funcionamento, o gestor deverá organizar o **processo operacional**, ou seja, agrupar as atividades, dividir o trabalho em tarefas, distribuir as tarefas entre as áreas que integram a estrutura, observando critérios de competências e habilidades técnicas, e atribuir responsabilidades, prazos, metas e objetivos para cada uma das unidades que integram a estrutura organizacional.

A Organização da produção é uma Função complexa e que exige atenção especial e permanente acompanhamento do gestor, durante a execução do processo.

As organizações de produção, a exemplo dos seres vivos, formam entes de grande complexidade e exigem atenção especial, de modo a evitar a ocorrência de disfunções ou mesmo de anomalias que possibilitem a perda dos recursos produtivos e o não alcance dos objetivos estabelecidos.

Resgatando o exemplo citado ao início de nossa conversa, lembremos que a troca de pneus, durante uma corrida de Fórmula 1, necessita ocorrer dentro de tempos médios estabelecidos nos treinamentos, evitando que o desempenho da equipe seja prejudicado por uma eventual falha mecânica ou mesmo humana.

Da mesma forma, num jogo de futebol, no momento de cobrar uma penalidade máxima, o atleta designado para o cumprimento desta tarefa já foi submetido a um longo e exaustivo processo de treinamento, buscando o aproveitamento máximo e evitando a possibilidade de perda do gol potencial.

Nas unidades de produção de bens e serviços, a Função Organização tem por objetivo central gerar a convergência produtiva entre os participantes do processo, ou seja, entre todos os envolvidos nas uni-

dades de produção, para que façam uso sustentado dos recursos à disposição e obtenham bons resultados corporativos.

Dentre as inúmeras atividades que integram a Função Organização, merece especial atenção a divisão do trabalho, além da definição prévia de critérios de autoridade e responsabilidade entre os componentes da estrutura.

O trabalho, nas organizações de produção de bens e serviços, numa fábrica de calçados, agência bancária, empresa de transporte coletivo, loja de conveniência, posto de gasolina, farmácia, padaria, ou mesmo em uma escola de ensino básico de idiomas, exige processo de especialização produtiva, ou seja, demandará pessoas e equipamentos especializados para cada uma das etapas do processo e resultará em sub-divisões ou tarefas.

A divisão do trabalho em tarefas e o agrupamento destas, numa Organização de produção, resultará num processo denominado de departamentalização, observados determinados critérios:

- natureza das atividades desempenhadas;
- convergência em Função de um produto;
- convergência em Função do processo produtivo;
- convergência em Função da área territorial de atuação da Organização;
- convergência em Função dos clientes; e
- combinações ou mesclas de duas ou mais modalidades anteriormente nominadas.

A Organização através do processo de departamentalização pela natureza se dá quando a estruturação da corporação ocorre a partir de funções desempenhadas por áreas complementares que integram a estrutura – comercial, gestão de pessoas, gestão de suprimentos, gestão financeira, dentre outras.

Quanto a Organização através do processo de departamentalização de produtos, esta é visível em grandes lojas de departamentos, nos centros de compras – Shopping Centers, ou mesmo em grandes mercados de varejo e têm por objetivo segmentar o trabalho e dar autonomia às unidades que integram o processo produtivo.

Já a Organização através da departamentalização por processo, aplica a divisão do trabalho baseada num tipo de operações que integram a produção. Numa linha de montagem de calçados, por exemplo, ou mesmo de automóveis, ou até num grande magazine de compras, esta forma de Organização é visível e permite perceber as vantagens de sua aplicação.

Um outro tipo, a Organização através da departamentalização territorial, é aplicada nas organizações que atuam em diversas áreas geográficas. No estudo tradicional da Administração esta aplicação era citada para organizações multinacionais, ou seja, para aquelas que atuam além de seus territórios de origem. Na sociedade contemporânea, em face da incorporação de inúmeros recursos tecnológicos aos processos de produção e vendas, notadamente a rede mundial de computadores, a delimitação territorial tradicional cedeu espaço para uma forma mais flexível de Organização.

A Organização através da departamentalização por clientes é estruturada nos princípios da segmentação e da especialização produtiva, ou seja, os canais de distribuição – atacado, varejo ou mesmo o processo de atendimento direto ao consumidor – são organizados e operados para estabelecer relações diretas entre a empresa e o mercado. Uma rede de eletrodomésticos, por exemplo, pode estruturar sua Organização através da departamentalização por clientes, estabelecendo unidades ou áreas específicas para montagens de cozinhas, salas, dormitórios, escritórios, enfim, as diversas unidades que integram uma residência. Um banco estabelece carteiras específicas para atender clientes corporativos e daí segmenta os grupos de acordo com os volumes médios de depósitos, de modo a dedicar tratamentos distintos para públicos específicos.

Finalmente, e não menos importante, cabe lembrar que, em algumas organizações ocorre a combinação de alguns dos critérios

anteriormente numerados, em face das especificidades territoriais, produtivas, dos segmentos atendidos ou mesmo da complexidade das atividades ofertadas por parte da empresa ou Organização em análise.

Além da definição de estrutura, em face das estratégias, é importante a definição dos estágios de autoridade e de responsabilidade entre os integrantes do processo produtivo.

A definição da autoridade, no âmbito organizacional, têm por objetivo central estabelecer estágios e graus de condução e de subordinação para o alcance dos objetivos corporativos. Assim, ela adquire o caráter funcional, ou seja, está limitada ao âmbito de atuação da Organização em sintonia com os aspectos jurídicos e institucionais que regulamentam as relações de produção e de atuação da área afim.

Por exemplo, os trabalhadores que atuam no segmento bancário nacional, atuam limitados a uma jornada diária de 6 horas, com intervalos de repouso intercalados. Ao gestor da unidade bancária, este condicionante legal, dentre outros previstos nas leis trabalhistas e em acordos patronais e sindicais, deve ser observado de maneira sistemática e serve como fator limitante da sua autoridade.

No exercício de atividades funcionais, sejam elas de natureza operacional, intermediárias, gerenciais ou diretivas, todo colaborador é investido de um determinado grau de responsabilidade e ao gestor cabe a missão de observar que o exercício da autoridade esteja em estágio equivalente ao da responsabilidade.

Além da autoridade e de sua relação direta com o princípio da responsabilidade, cabe resgatar a relação existente entre aquela e o processo de centralização ou de descentralização derivado.

Diz-se que uma Organização é centralizada, quando o processo de exercício da autoridade está restrito a um reduzido número de membros da estrutura. Na ordem inversa, ocorrem manifestações de ações descentralizadas quando os colaboradores dos níveis hierárquicos intermediários e os situados na base da pirâmide são encorajados a encaminhar soluções para os problemas corporativos, observados critérios e políticas de funcionamento da mesma estrutura.

A divisão do trabalho, a definição de estágios de autoridade e do conseqüente grau de responsabilidade dos envolvidos no processo de tomada de decisões é de vital importância para o funcionamento organizacional, cabendo ao gestor o acompanhamento constante e a observância de que as linhas de autoridade previamente definidas sejam claras e objetivas; que seja dada ciência aos pares acerca dos graus de subordinação e de autoridade vigentes na esfera corporativa; que ocorra clareza e objetividade nos processos de definição de critérios e de publicidade dos atos derivados; que na composição dos grupos e definição dos graus de subordinação sejam observados os limites organizacionais e pessoais dos envolvidos, para condução dos grupos e estabelecimento de integração aos objetivos da Organização; e que sejam observados os critérios de departamentalização vigentes na Organização, evitando o cruzamento de atribuições e o dispêndio dos recursos produtivos. A flexibilidade das estruturas e das pessoas é um fator chave de sucesso no processo, notadamente, num ambiente de constantes mudanças e reflexos acentuados para os entes produtivos.

Comando

O time de futebol perdia por um dilatado placar, para uma equipe com plantel de qualidade inferior e os torcedores discutiam: afinal o que está ocorrendo conosco?

Ao final da partida o treinador concedia entrevistas a veículos de rádio e afirmava que o capitão estava machucado e seu substituto não apresentara liderança situacional necessária para organizar o time e superar as dificuldades encontradas.

Liderar, coordenar e conduzir!

Afinal, qual a importância do Comando no processo produtivo?

Para Drucker (2006), o gestor deve orientar suas ações a partir do encaminhamento de três questões básicas:

- Qual é o negócio central da Organização?
- Que ações estão sendo realizadas para alavancar os resultados?
- Qual a diferença de minha Organização em relação as demais que estão atuando no mesmo ramo?

Resgatando depoimentos de empresários bem sucedidos no mercado nacional (REVISTA EXAME, 2006, p. 18-25), em relação ao processo de Comando, enquanto Função Administrativa é possível aprender que:

Procure resolver problemas grandes, não aceite resolver problemas pequenos. Márcio Utsch – Diretor-Presidente da São Paulo Alpargatas.

Ter disciplina e manter a direção do negócio significa saber dizer não a boas idéias. Idéias tentadoras surgem o tempo todo e, se você não tomar cuidado, elas podem tirá-lo do rumo. Flávio Rocha – Presidente do Riachuelo.

As empresas de um homem só não sobrevivem. Clóvis Tramontina – Presidente da Tramontina.

Qualquer negócio pode ser reinventado, mesmo o mais simples. Alberto Saraiva – Presidente do Habib’s.

Ao lidar com pessoas, você têm de transmitir valores, metas e entusiasmo. E ouvir, claro. Marcos Bologna – Presidente da TAM.

O exercício da Função Comando exige características específicas do gestor, no processo de aplicação dos recursos e, acima de tudo, no relacionamento com os subordinados, clientes, fornecedores, concorrentes e com representantes de entidades governamentais.

Estimular o desenvolvimento pessoal e continuado dos colaboradores é um desafio constante aos gestores, segundo Claus Möller (FSP, 1995).

Ao desempenhar a Função Comando, o gestor precisa empreender esforço sistemático e continuado que estimule os colaboradores a assumir responsabilidades de forma direta ou indireta: *employeeship** e *empowerment**.

A Função Comando, quando estruturada e operada a partir do *employeeship* é fundamentada nos princípios de colocar as pessoas em primeiro plano, delegar de responsabilidades e administrar para todos.

Esta não é exclusiva da cúpula da Organização e se manifesta em todos os níveis hierárquicos.

O exercício da Função Comando exige do gestor habilidades e atitudes adequadas, de modo a aglutinar os interesses e mitigar os conflitos naturais e os derivados do processo produtivo. É desejável que a pessoa investida nesta Função tenha posicionamento claro, objetivo e afinado com as metas e estratégias da Organização em que atua, seja aceito pelo pares, atue com justiça, tenha capacidade de influenciar os comandados e acima de tudo dê exemplos positivos.

O Comando coloca o gestor em posição de destaque e de constante acompanhamento de seus atos por partes dos demais membros da Organização.

GLOSSÁRIO

**employeeship* – “O ato de assumir responsabilidades e poder. Neste caso, o funcionário é o sujeito central da ação, mas a empresa deve criar um ambiente propício para que ela se desenvolva.” (FSP, 1995)

**empowerment* – O ato de delegar responsabilidades e poder ao funcionário. Neste caso, o gerente é o sujeito principal da ação.” (FSP, 1995)

O exercício da Função Comando demanda a manifestação de características de liderança por parte do gestor, podendo esta manifestação ser classificada como de natureza autocrática, paternalista, carismática, democrática, situacional ou mesmo populista. (FARIA, 1982)

Na liderança denominada autocrática, o gestor desconsidera completamente a vontade dos comandados ou mesmo as visões distintas que estes possam ter a respeito do processo de condução das atividades produtivas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Em síntese, não ocorre consulta ou mesmo a discussão integrada do estilo de gestão. Há um ditado popular que expressa de forma sintética e objetiva a maneira clara de atuar do estilo de Comando autocrático: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo.”

Cabe destacar que, este estilo de Comando encontra fortes resistências na sociedade contemporânea, notadamente, nos agrupamentos sociais em que o grau de informação e de socialização do conhecimento é mais acentuado.

A palavra de ordem é: faça como eu!

Ocorre a aplicação da Função Comando a partir de estilo de gestão denominado de paternalista quando nada é realizado ou encaminhado sem o consentimento e conhecimento prévio do gestor. A ausência da autonomia remete às pessoas ao estado de imobilismo, passividade e inércia. O Comando, quando exercido a partir deste estilo pode acarretar sérios e insuperáveis problemas aos gestores da Organização, na medida em que estimula o comodismo e remete os colaboradores a um estado de passividade, sem exercício da autonomia.

Num agrupamento produtivo em que inexistente autonomia das pessoas em relação aos processos e aos contatos com os mercados, sejam de clientes, fornecedores ou mesmo dos entes governamentais, provavelmente inexistirá ambiente para manifestações de criatividade e a tendência é que ocorra a prevalência da mediocridade e da acomodação dos colaboradores, provocando efeitos negativos nos resultados finais.

A palavra de ordem é: faça como eu lhe disse!

O Comando exercido por um líder com características carismáticas, ou seja, a partir de manifestações fortes e marcantes da sua personalidade, experimenta oscilações no processo produtivo, motivadas por alterações ocorridas no comportamento de quem o comanda as atividades em construção.

Nos agrupamentos políticos, empresariais, artísticos e culturais, esse tipo de manifestação é freqüente e, não raro, apresenta fortes conflitos derivados do personalismo do condutor e de elementos de excentricidade do mesmo que podem gerar atritos e conflitos entre os comandados. A Função Comando, quando exercida a partir de processo de personalismo, experimenta fragilização, pois nem sempre os objetivos do líder são totalmente convergentes aos da Organização de produção.

Além das possibilidades de comandar organizações de produção a partir da aplicação de estilos de liderança autocrática, carismática e paternalista, observa-se a gestão pelo estilo democrático ou participativo. A característica central deste estilo é a de construir o processo decisório com base nas opiniões e visões partilhadas entre os atores sociais nele envolvidos.

A grande vantagem da aplicação do estilo de liderança democrática, no processo de condução de organizações de produção ou mesmo de grupos de interesses afins, é a possibilidade de despertar o interesse e o compromisso coletivo.

A palavra de ordem é: faça comigo!

Inexiste um modelo padrão para a Função Comando e um estilo adequado de liderança aplicável às inúmeras organizações de produção que atuam nos mais distintos segmentos e múltiplos mercados.

O grande e permanente desafio aos gestores é compreender o ambiente em que a Organização atua e as variáveis internas dominantes para exercer a Função Comando, elegendo o estilo de liderança adequado e convergente aos objetivos organizacionais.

A mudança, no âmbito das organizações é imperativa para manter a vida corporativa e, neste processo, o gestor tem importante Função.

O administrador contribui muito para provocar a mudança da Organização. Este realiza mudanças quando resolve um problema, apresenta um projeto e o implementa com coragem de mudar o status quo, superando obstáculos e resistência humana. (BEHKOR *apud* RBA, 1999)

A Função Comando é realizada para o alcance dos objetivos organizacionais a partir da utilização eficiente e eficaz dos recursos produtivos disponíveis. Ou seja, a cada dia, frente a cada desafio que se apresente por parte dos mercados interno e externo, o gestor deverá comandar a aplicação dos recursos produtivos – trabalho, tecnologias, capital financeiro e recursos materiais à sua disposição – para, com o menor emprego dos insumos, produzir mais, em menor espaço de tempo e com melhores resultados finais.

No cotidiano das organizações de produção, não raro, ocorrem problemas de gestão derivados de práticas inadequadas adotadas na Função Comando, com destaques para:

- favorecer colaboradores, em detrimento de outros;
- não definir prazos e meios para o alcance dos objetivos produtivos;
- alocar colaboradores com capacidade aquém ou além das funções;
- encontrar erros em todas as atividades desempenhadas;
- não valorizar o trabalho do time; e
- falar sobre os membros do time com o grupo.

No estudo da Administração a Função Comando é tema frequente de análise e pesquisa, utilizando experiências clássicas e contemporâneas de sucesso.

GLOSSÁRIO

*resultados derivados – grupos que trabalham orientados por objetivos pré-estabelecidos e devidamente mensuráveis, como equipes de vendas, ou mesmo times que atuam na concepção de novos produtos e processos produtivos. No âmbito mundial, a MICROSOFT é exemplo corrente, atítulo de estudos ou mesmo de compreensão de novos estilos organizacionais e de práticas de comando.

O pensamento de Sun Tzu, na obra clássica *A Arte da Guerra, 500 a.C.*; é exemplo de aplicação de liderança para alcance de objetivos pré-definidos.

Na obra *Organização do Futuro* (PRAHALAD, 1995), destaca que a Função Comando necessita ser empreendida e balizada pelas constantes mudanças do ambiente produtivo, pela competição acirrada entre empresas de segmentos produtivos distintos, pelo desaparecimento das fronteiras entre as nações e corporações e pelas relações diretas entre produtores e consumidores.

Este quadro denota uma nova ordem de produção em que a liderança é um processo que requer esforço coletivo.

O resultado do Comando é a expressão do compromisso coletivo para o alcance dos objetivos corporativos.

Juntamente ou co-relacionados à Função Comando, alguns conceitos gerenciais como auto-gerenciamento, gestão do conhecimento e Administração por objetivos ou resultados, dentre outros, são aplicados no cotidiano da gestão, com destaque para o auto-gerenciamento de times, característico de pequenos grupos que têm a responsabilidade direta pelo processo operacional e seus resultados derivados*, aplicável ainda quando ocorre a prática de Administração por objetivos em organizações altamente especializadas. Nas organizações do conhecimento, via de regra, a estrutura é formada por reduzidos níveis hierárquicos, operando de maneira horizontal, com intenso processo de delegação do Comando, em busca de aproximação direta com os clientes e o mercado.

Na sociedade contem-

pônea, os ativos intangíveis, ou seja, o conjunto de trabalhadores e colaboradores diretamente envolvidos no processo produtivo, a estrutura interna de funcionamento e as redes de relacionamento externos, integram o conjunto do patrimônio que definirá o grau de diferenciação da organização. (SVEIBY, 1998)

Estávamos viajando através do Deserto de Atacama, no Chile, e junto a um pequeno vilarejo encontrei uma placa que informava a distância a que estávamos do destino programado. Anotei o número de quilômetros, observei o odômetro do veículo, efetuei os cálculos de dispêndio médio de combustível e concluí que estávamos em momento chave de abastecimento. Caso contrário, nossa viagem não seria concluída até o ponto de chegada programada, em face da indisponibilidade de combustível necessário ao deslocamento a ser percorrido.

A cada mês, anotamos nossas despesas em um caderno, registramos as datas de vencimento e à medida que as receitas são recebidas, vamos amortizando as contas a pagar de modo a evitar a cobrança de juros ou mesmo de encargos derivados de atrasos na quitação dos débitos.

Nas rodovias federais de pista simples, em todo o território nacional, o limite máximo de velocidade é de 80 km/hora, exceto naqueles trechos que coincidem com os perímetros urbanos, quando a velocidade permitida cai para 40 km/hora. Portanto, quando viajamos, cuidamos destes limites para que nosso deslocamento rodoviário não venha a gerar infrações de trânsito que resultem na aplicação de multas e pontos negativos em nossa carteira de habilitação.

Os exemplos do Controle de combustíveis, das despesas mensais ou mesmo dos limites de velocidade no trânsito podem ser incorporados à relevância da Função Controle para o alcance dos objetivos organizacionais nas unidades de produção.

Numa Organização de produção em que não ocorra o Controle existe risco do desperdício dos recursos produtivos e da fuga dos objetivos corporativos.

Função Controle integra o conjunto de funções-chave da Administração e é precedida do Planejamento, da Organização, da Coordenação e do Comando, executadas com eficiência e eficácia.

O Controle possibilita ao gestor, enquanto Função administrativa, o monitoramento das ações estratégicas e operacionais através de relatórios sistemáticos e regulares acerca das ações programadas e das executadas, com a conseqüente adoção de medidas corretivas sempre que os objetivos e as metas organizacionais não estejam sendo atingidos.

A Função Controle deve ser exercida durante todo o processo produtivo, caso contrário perde sua razão de ser.

O Controle pode ser de natureza quantitativa e qualitativa e está diretamente relacionado à Função Planejamento na medida em que, durante esta etapa, ocorre a definição de objetivos, metas e prazos a serem observados no processo produtivo, sejam de bens ou de serviços.

A definição clara e objetiva de critérios de acompanhamento de resultados, seja através de instrumentos, seja de processos qualitativos e/ou quantitativos, possibilita ao gestor o redimensionamento dos objetivos e dos recursos produtivos.

Para que a Função Controle possa ser exercida com eficiência e eficácia é importante estabelecer um sistema atual e ágil de registro de informações relacionadas ao processo, com alimentação continuada e de fácil acesso a todos os envolvidos.

Na sociedade do conhecimento, com o estabelecimento de sistemas de operação e funcionamento, através da aplicação de modernas tecnologias da informação e de eficazes ferramentas de apoio à gestão, tais como a intranet, o exercício da Função Controle adquiriu maior velocidade e agilidade contribuindo de maneira clara e objetiva para que o Planejamento organizacional esteja constantemente alinhado com as mudanças em curso no ambiente.

O Controle deve ser uma Função coletiva, partindo do princípio da responsabilidade compartilhada. Em organizações de maior porte, essa Função ganha contornos na estrutura, seja através de sistemas regulares de acompanhamento das atividades em curso ou mesmo de unidades estabelecidas no desenho organizacional, com funções de assessoramento e de mitigação de eventuais desvios ocorridos.

Partindo do princípio da otimização e da conseqüente racionalização dos recursos produtivos, o Controle deve estar centrado nas áreas estratégicas da Organização, através de mecanismos com ofereçam agilidade aos responsáveis pelo processo de tomada de decisões.

Na sociedade contemporânea, aspectos relacionados ao caráter qualitativo do processo produtivo adquiriram especial atenção dos mercados e o Controle passou a ser direcionado para indicativos derivados dos consumidores, seja quanto à fidelização nas compras, manifestações de não conformidades ou mesmo retração no volume de operações realizadas.

As não conformidades identificadas nos processos de produção e de distribuição de bens e serviços têm sido um forte elemento norteador da Função Controle para o alcance de objetivos organizacionais.

Na aviação civil, por exemplo, a pontualidade dos pousos e decolagens, o tempo médio de permanência das aeronaves no solo e o volume médio de passageiros e cargas transportados em determinados trechos operados, são alguns dos indicativos utilizados pelos gestores para exercitar esse Controle no âmbito organizacional.

No sistema bancário, o tempo médio empregado por um operador de caixa para autenticação de documento padrão é indicativo de Controle para avaliar o desempenho funcional ou mesmo o grau de comprometimento do colaborador no processo produtivo.

A Função Controle, entretanto, necessita ser desempenhada com zelo e perspicácia, seja através da observação pessoal e participante ou mesmo da elaboração de informes e relatórios específicos, sempre construída com flexibilidade e adaptabilidade às mudanças em curso no ambiente externo.

Em algumas organizações complexas, o sistema de controle adquire contornos acentuados na estrutura, através de mecanismos de monitoramento nos processos de concepção, implementação e implantação orçamentária, sempre em sintonia com os planos, programas e projetos em curso.

Outra importante contribuição dessa Função para o processo de gestão organizacional é a adequação dos planos e programas aos indicativos de mercado e às realidades produtivas da Organização em análise.

No cotidiano das organizações de produção de bens e serviços, alguns instrumentos do Controle são aplicados para acompanhamento dos fluxos financeiros – Controle de caixa, balancetes e balanços, demonstrativos de lucros e perdas, Controle de produção e vendas, pessoal-productividade, assiduidade, pontualidade, dentre outros.

Coordenação

Os alunos estavam divididos em pequenos grupos de trabalho, pois haviam recebido uma atividade para produzir. O professor os havia orientado acerca das etapas principais e recomendado que fossem designados um relator e um coordenador com a missão, respectivamente, de apresentar os resultados obtidos e de orientar o grupo para que o esforço fosse direcionado para o objetivo central.

Durante uma viagem de ecoturismo ao Pantanal, o guia conduzia os visitantes e os orientava acerca de procedimentos recomendados pelo IBAMA para o deslocamento em áreas de preservação permanente evitando a ocorrência de impactos ambientais.

No acesso ao campo de futebol, em pleno estádio do Pacaembu, os seguranças orientavam os torcedores para que ocupassem os assentos marcados em seus ingressos de acesso.

No espaço da sala de aula, na viagem de ecoturismo ao Pantanal ou mesmo no acesso ao campo de futebol, a Função Coordenação possibilita o alcance de objetivos corporativos e evita o desperdício dos recursos produtivos.

Durante um jogo de futebol, o capitão do time orientava aos seus pares acerca dos planos e metas estabelecidos pelo treinador, evitando que ações isoladas levassem o time a perder de vista os objetivos maiores e os meios definidos previamente para alcance dos mesmos.

Para que a Função Coordenação atenda aos objetivos finalísticos é importante que os planos, programas, projetos tenham sido construídos com objetivos, metas, prazos e recursos previamente definidos e adequados à realidade da Organização e, que esta tenha estrutura e normas claras, com ampla publicidade entre os seus membros.

A Coordenação é realidade no ambiente organizacional quando existe cultura interna de forte articulação, cooperação e troca complementar entre as diversas unidades que integram a estrutura.

A palavra-chave que está relacionada ao ato de coordenar é a da harmonização dos interesses coletivos em detrimento de interesses pontuais ou mesmo setoriais que possam causar prejuízos à Organização.

É possível perceber de forma clara a Função Coordenação numa Organização de produção, quando os resultados quantitativos apresentam convergência com os qualitativos, ou seja, os índices de reclamação, de devolução de pedidos ou mesmo de cancelamento de contratos apresentam-se abaixo da média geral.

É possível afirmar que a essa Função está contribuindo com o sucesso organizacional quando as ações internas apresentam expressiva sincronia, ou seja, os volumes de estoques estão compatíveis com os pedidos em produção e o grau de desperdício de insumos e de produtos refutados é baixo, e quando a cooperação entre as áreas é palavra de ordem.

A Função Coordenação está contribuindo com o sucesso organizacional, quando a competição e a disputa entre setores da Organização cede espaço para a cultura da integração e da cooperação continuada.

A construção de cultura de Coordenação e de articulação produtiva requer esforço integrado e continuado entre os diversos segmentos da estrutura, seja na definição dos planos, no estabelecimento das metas e prazos, bem como nos meios de acompanhamento e nos processos de eventuais ajustes necessários ao realinhamento das ações.

Não raro, nas organizações ocorre significativo divórcio ou distanciamento entre os processos de Planejamento e de execução das ações programadas, seja em face do envolvimento de atores de setores distintos ou mesmo da ausência de cultura de cooperação e de articulação. Nestes casos, a Coordenação cumpre importante papel, estabelecendo e alimentando canais regulares de comunicação entre as partes, estimulando a Coordenação voluntária dos membros, em convergência com objetivos dominantes, através de processo harmônico e cooperativo entre as partes que integram o tecido produtivo.

Os alinhamentos ou adequações aos objetivos finalísticos podem ocorrer através de processo de ajuste espontâneo, seja através de sistema de comunicação formal ou informal.

No processo de ajuste, em determinadas situações, ruídos derivados de má comunicação, ou de processo não fluído de distribuição de informações no ambiente interno, podem ser elementos de inibição da Coordenação e fator complicador no encaminhamento dos objetivos finais.

Existe, inclusive, um ditado popular, através do qual é colocada a diferença existente entre o fato e a versão, alertando que a não coincidência de ambos remete à hegemonia do segundo sobre o primeiro, muitas vezes causando enormes e irreparáveis prejuízos ao processo produtivo.

Na Coordenação, portanto, a manutenção de canais regulares e fluídos de comunicação entre as partes envolvidas é instrumento eficiente e eficaz à gestão das organizações de produção.

No cotidiano, não raro, nos deparamos com conflitos e equívocos derivados da má comunicação e da ausência de Coordenação entre os envolvidos na comunicação e no processo de produção.

Coordenar é um desafio a todos os gestores das organizações de produção e envolve todas as partes mobilizadas no processo gerencial, diariamente, através de canais de comunicação fluídos, administrados de maneira eficiente.

A Função Coordenação envolve o processo de orientar as pessoas em convergência com os objetivos da Organização, necessitando estar em perfeita harmonia com os processos de mudança interna e de adaptação estratégica em curso, identificar as deficiências de pessoal e buscar canais e vias para mitigá-las, identificar eventuais gargalos produtivos e encaminhar suas soluções e adequar os recursos produtivos aos planos e propostas construídas, sempre revestido do espírito da cooperação e da articulação produtiva como elementos norteadores das ações.

RESUMO

Nesta unidade você viu as Funções Administrativas: Planejamento, Organização, Comando Controle e Coordenação. Resumindo podemos dizer que:

- O Planejamento é um processo dinâmico que requer integração com as constantes mudanças ocorrentes no meio; que, enquanto pensamento aplicado à gestão das organizações de produção, recebeu a contribuição de inúmeros autores, com destaques para as idéias de Frederick Taylor, Igor Ansoff e Alfred Chandler; e que, dentre outras técnicas, a Análise do Ciclo de Vida dos Produtos, a Análise DAFO e a Matriz BCG são técnicas comumente aplicadas na gestão.
- A Organização, enquanto unidade de produção, está presente, seja no espaço residencial ou no bairro, seja no suprimento de bens de consumo duráveis e não duráveis ou nos estabelecimentos de prestação de serviços, ocupando espaço importante na vida das pessoas. A estruturação e o funcionamento das unidades de produção se manifestam em nosso meio e demandam a aplicação de princípios relacionados ao processo de organizar. Para organizar é importante definir estruturas, em Função das estratégias, e adequá-las conforme múltiplos critérios.
- Você estudou o Comando como uma das Funções Administrativas, e viu como é exercida, através dos diversos estilos de liderança e internalizou os conceitos de *employeeship* e de *empowerment*.

- A Função Controle cumpre importante papel para o estabelecimento de aproximação entre o Planejamento e a execução das ações programadas no âmbito organizacional. Para que ela seja desempenhada de maneira eficiente e eficaz, o gestor deve acompanhar o desempenho das ações-chave da Organização, identificar os eventuais desvios e apontar as ações corretivas.
 - A Coordenação é uma Função paralela às demais Funções Administrativas e requer articulação continuada entre os diversos componentes da estrutura produtiva para que alcance seu objetivo básico, que é a conquista da eficiência, eficácia e efetividade organizacional.
-

BIBLIOGRAFIA

DRUCKER, Peter. **Hsm Management**. São Paulo, n. 54, ano 10, v.1, Jan-Fev. 2006.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias & aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FARIA, Antônio Nogueira de. **Chefia e Liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Folha Management**. São Paulo, n. 6, 18. set. 1995.

KENNEDY, Carol. **O Guia dos gurus do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KWASNICKA, Eunice L.. **Introdução à Administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o Controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R.. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MOYSÉS Filho, Jamil. **Estratégia de Empresa**. (Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues;) (Orgs.) David Menezes Lobato (Coord). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PRAHALAD, C. K. **Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1995.

RBA – REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. Brasília, n.26. Out. 1999. p. 37

REVISTA EXAME, Minha Regra de Ouro. São Paulo, edição 861, n.3. pp. 18-25. Fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários**. As surpresas inevitáveis. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SUN TZU, século VI a.C. **A arte da guerra, 500 a.C.** 26. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UNIDADE



Áreas de atuação da Administração

Alessandra Linhares Jacobsen

Objetivo

Nesta Unidade você vai ver as principais áreas funcionais de uma organização e como elas se relacionam com a estrutura organizacional e o papel dos tomadores de decisão neste contexto;

conhecer o papel do *marketing* dentro da empresa e os fatores que influenciam na definição da estratégia mercadológica do composto de *marketing*, conhecido como 4P's;

desenvolver uma visão sistêmica da função financeira e aprender sobre os tipos de decisões tomadas ao se administrar a função financeira; e

ver uma análise das principais funções da administração de recursos humanos.

Administração geral: Funções Administrativas

Você conheceu os principais conceitos que envolvem a Administração e, nesse contexto, como se configura o processo administrativo. Seja qual for a organização que está sendo administrada, o raciocínio do administrador deve estar sempre fundamentado na seguinte questão: Qual é o real negócio da minha organização? E lembre: o que deve prevalecer nessa lógica é a perspectiva da eficiência, da eficácia, e da produtividade, a partir do desempenho das principais funções que integram o processo administrativo.

Tais funções encontram-se inter-relacionadas, sendo necessária à execução de cada uma delas para que se possa obter os resultados desejados (veja na figura 5). É importante entendermos que, nesse processo cíclico, cada **Função Administrativa** tem finalidades específicas a cumprir, apresentando para tanto um rol de atividades e subprocessos a serem desempenhados. Você se recorda que a Unidade 2 explorou detalhadamente cada uma dessas funções? Por isso, aqui destacamos apenas as suas finalidades, como segue:

- **Planejamento:** determinar metas a serem alcançadas e decidir formas de alcançá-las, baseado na busca para a seguinte pergunta: O que queremos e o que devemos fazer para chegar lá.
- **Organização:** alocação e coordenação dos recursos necessários para completar o trabalho previsto por ocasião do planejamento. É preciso se preocupar, também, com o agrupamento e a coordenação dos funcionários e das tarefas envolvidas.
- **Direção:** o líder deve buscar meios para influenciar, motivar e estimular as pessoas a participarem e se envolverem com o alcance dos objetivos propostos.

- **Controle:** o monitoramento do progresso da organização em direção aos objetivos é fundamental para o seu sucesso. A intenção é justamente fazer a comparação do desempenho real com os padrões predeterminados. Ao se detectarem diferenças significativas, devem-se adotar ações corretivas ou reavaliar o plano original, o que poderá exigir novo planejamento.

Desse jeito, um **bom administrador** é justamente aquele que não negligencia nenhuma das quatro Funções Administrativas, considerando sempre a sua natureza cíclica. A ação administrativa deve estar voltada, portanto, à supervisão e tomada de decisões a respeito das atividades, dos insumos e dos produtos inerentes a cada uma dessas funções.

Mas, você acha que todos os indivíduos que compõem uma organização desempenham esse papel de gerência? Não, na verdade, uma organização é composta por **trabalhadores** e **gerentes** (ou administradores). Os trabalhadores são aqueles que trabalham diretamente num cargo ou tarefa sem nenhuma responsabilidade de supervisão do trabalho de outras pessoas, já os gerentes são os responsáveis pela supervisão das atividades de outras pessoas e pelas tomadas de decisão nos vários âmbitos da organização.

Considerando que resolver problemas e decidir sobre eles é a principal atribuição do administrador, devemos saber que as decisões podem ser classificadas em duas categorias. Existem as decisões programadas e as decisões não-programadas. O tipo de decisão depende basicamente do tipo de problema a que ela está associada, já que as situações e os problemas podem variar em relação à sua natureza, urgência e efeitos sobre a organização (MAXIMIANO, 2000).

As **decisões programadas** são aquelas que permitem resolver os problemas que são familiares, rotineiros e recorrentes em uma organização. Como exemplo, podemos citar o conjunto de instruções necessário para lidar com a solicitação de crédito por clientes em um banco. Por serem situações rotineiras, torna-se possível o desenvolvimento de uma solução padronizada (solução programada) que se transforma em uma política, procedimento ou rotina da organização. Por outro lado, há problemas e situações que não ocorrem com muita frequência, ou que são únicos, exigindo, desse modo, também solu-

ções únicas, desenvolvidas sob medida, ou seja, **decisões não programadas**. A chegada de um forte concorrente na região pode ser exemplo de um problema não rotineiro que exige uma decisão não programada por parte dos gestores de uma empresa visando sobreviver e permanecer competitiva no mercado. Podemos ainda citar:

***Decisões estratégicas:** dizem respeito à definição dos objetivos organizacionais e dos meios para realizá-los;*

***Decisões administrativas:** visam identificar os meios de colocar em prática as decisões estratégicas; e*

***Decisões operacionais:** buscam definir o trabalho necessário para a realização das tarefas, estipular prazos e distribuir tarefas entre membros de uma equipe.*

Você saberia dizer quais são as etapas que formam o processo de tomada de decisão? Seja qual for o problema ou situação difícil que enfrentamos, em geral, seguimos um **modelo racional para tomar decisões**: de início, identificamos o problema (ou oportunidade, interesse, frustração, desafio, curiosidade ou uma irritação). Após, fazemos o diagnóstico da situação, ou seja, fazemos o levantamento de todas as informações para que possamos entender o que realmente está acontecendo e o que poderá acontecer. Em seguida, identificamos e criamos os meios de enfrentar o problema e, então, fazemos uma avaliação dos prós e contras de cada alternativa para que possamos selecionar aquela que parece mais adequada para a solução do caso, quando, finalmente, é tomada a decisão. Naturalmente, se o problema costuma acontecer com certa frequência (é rotineiro), já teremos uma alternativa de solução praticamente pronta, o que não acontece diante de situações inusitadas que exigem um esforço muito maior no sentido de diagnosticar, gerar alternativas, avaliá-las e escolher a melhor, em função dos objetivos que se pretende alcançar (eficiência e eficácia, produtividade).

Para chegar à melhor decisão possível, os administradores usam informações do ambiente interno e externo, além de terem à sua dis-

GLOSSÁRIO

***Decisão intuitiva** – raciocínio baseado especialmente na experiência, em que a análise da situação e a seleção das alternativas são feitas de forma inconsciente e automática.

posição outras ferramentas de apoio, tais como os modelos matemáticos, financeiros, estatísticos e de simulação. E, apesar de ter limitações, a **decisão baseada na intuição*** tem um grande valor, especialmente quando a quantidade e a qualidade das informações disponíveis são insuficientes.

Você viu como as Funções Administrativas se relacionam e qual o papel dos tomadores de decisão. Os principais tipos de decisão são as programadas e as não programadas. Por fim, você sabe que são quatro as etapas de um processo racional de tomada de decisão, embora comportamentos intuitivos também sejam válidos.

Administração geral: Funções Administrativas e estrutura organizacional

Precisamos saber que, para cada uma das Funções Administrativas, há diferentes **níveis de tomada de decisão** (figura 5). Assim, o trabalho dos administradores difere significativamente na quantidade relativa ao tempo usado para executar cada uma das funções dependendo do nível hierárquico em que ele esteja atuando (DUBRIN, 1998). Os executivos (gerentes do nível superior) gastam a maior parte do seu tempo com planejamento estratégico (de alto nível e de longo prazo) do que os administradores médios e de nível operacional.

Já, administradores de nível operacional estão mais próximos das atividades rotineiras e dos problemas do dia-a-dia, controlando-os e resolvendo-os pessoalmente. Portanto, na estrutura clássica organizacional há, basicamente, três níveis distintos de administração, que é o número de níveis hierárquicos que ainda abrange a grande maioria das organizações atuais (figura 5).

E também saber que essas **Funções Organizacionais** são conjuntos de tarefas essenciais e interdependentes que têm como objetivo contribuir para a realização da missão da organização e, por isso, são comuns a quase todas as organizações? E que em cada uma dessas áreas funcionais há um fluxo de decisões que funciona respeitando uma hierarquia, ou seja, inicialmente são tomadas as decisões estratégicas, gerando estratégias que servirão de subsídios para se tomarem decisões táticas (para transformar estratégias em operações) e, finalmente as decisões de nível operacional para obter os resultados de um processo, seja ele relacionado à área de *Marketing*, Finanças, Recursos Humanos ou à área de Produção, como podemos observar por meio da figura 5.

Você sabia que em qualquer organização existem quatro áreas principais de atuação: Produção, Marketing, Financeira e de Recursos Humanos (pessoas)?

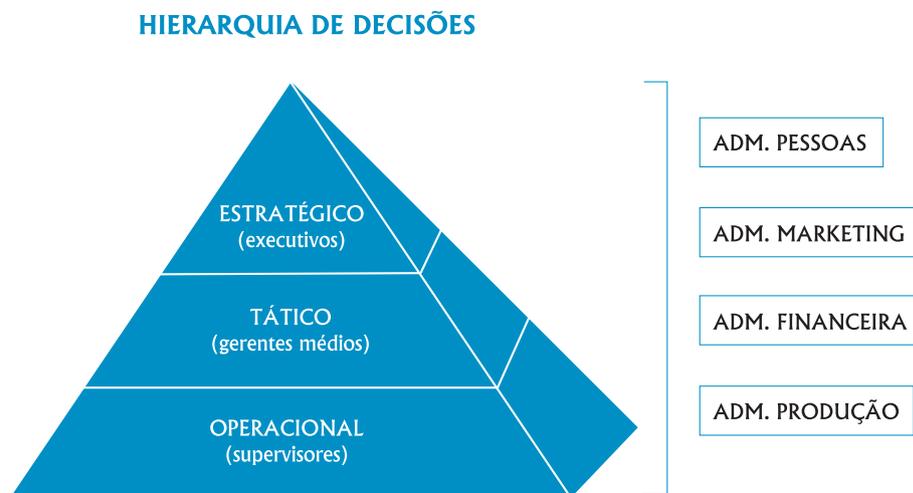


Figura 5: Hierarquização do sistema de decisões em uma estrutura clássica organizacional.

Fonte: adaptado de Robbins (2005); Kwasnicka (2004).

GLOSSÁRIO

*Departamentalização

– base pela qual os trabalhos são agrupados em uma organização, isto é, em departamentos, nome genérico dado às divisões que agrupam tarefas comuns.

*Estrutura organizacional – define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas em uma organização.

Mas, não esqueça que a classificação apresentada anteriormente está baseada no **modelo mecanicista de organização**, que é caracterizado pela alta especialização das funções, **departamentalização*** rígida, clara cadeia de comando e centralização nas tomadas de decisão, além de intensa formalização dos processos. Então, devemos lembrar a você que existem outras formas de **estruturação organizacional***, baseadas em **um modelo orgânico de organização**, que elevam o seu nível de agilidade, rapidez e dinamicidade em termos de capacidade de resposta e adaptação aos novos cenários impostos pela turbulência do meio ambiente.

Como **tendências** para as organizações atuais, verificamos especialmente a redução progressiva dos níveis hierárquicos (*downsizing*) e a descentralização das tomadas de decisões (com a delegação de poder aos subordinados: *empowerment*), bem como a definição temporária de estruturas e cargos, e a revisão permanente dos processos, com a possibilidade de estruturá-los a partir do zero (reengenharia).

Até aqui você viu as principais áreas funcionais de uma organização (Produção; Marketing; Financeira; e Recursos Humanos) e como elas se relacionam com os diferentes níveis de tomada de decisão. Ainda, que a rigidez do modelo mecanicista impede que as organizações possam responder rapidamente às mudanças ambientais. Assim, o aumento da incerteza ambiental exige a adoção de estruturas mais flexíveis, baseadas no modelo orgânico de organização.

Administração da produção e sistemas: planejamento da produção

Até aqui, você obteve uma visão geral das principais áreas funcionais de uma organização. Agora, poderá aprender mais detalhadamente sobre a Função Produção, considerada de extrema importância já que toda organização é constituída para produzir algo, sejam produtos ou serviços. Tudo iniciou quando, em oposição ao período em que predominava o trabalho artesanal, o aumento da produtividade a partir da era industrial exigiu o desenvolvimento de ferramentas e técnicas para o gerenciamento adequado da produção e dos sistemas industriais.

Você já deve ter compreendido que a Função Produção difere de empresa para empresa, dependendo do tipo de produto/serviço que é produzido. De modo geral, porém, podemos dizer que esta função é formada por **três sub-sistemas**, que são: o planejamento da produção; a engenharia do produto; e a engenharia do processo.

Agora você passa a conhecer cada uma das atividades que integram o primeiro sub-sistema, denominado **Planejamento da Produção**, que ocorre quando a organização decide produzir algum produto. Veja, a seguir, como ocorre o processo.

Planejamento de controle da produção

Inicialmente, o administrador precisa selecionar a localização da fábrica, levando em conta alguns fatores, tais como:

- o mercado de mão-de-obra (trazer mão-de-obra de outros pontos geográficos representa maiores custos);
- facilidade de acesso às fontes de matéria-prima;
- proximidade com o mercado consumidor;

- facilidades infra-estruturais, como energia, água, clima adequado ao produto e transporte; e
- características locais, tais como incentivos fiscais e de expansão industrial.

Após decidir sobre a localização da fábrica, é preciso planejar a sua capacidade de produção, o que deverá ser feito a partir da identificação da capacidade do mercado consumidor. Em seguida, a administração precisa, também, levantar o total de horas/dia que a fábrica deve operar, a unidade em relação ao tempo de produção, o volume de vendas esperado e a capacidade de produção de cada equipamento. Finalmente, é preciso fazer a seleção do tipo de edificação da fábrica. Para tanto, a gerência deve considerar os tipos básicos de construção existentes, no que se refere às necessidades da empresa, tendo alguns pontos importantes, tais como: a facilidade de expansão do edifício, o sistema de luz e ventilação, a flexibilidade na disposição do *layout* (arranjo físico) e os custos de manejo. Além disso, o planejamento deve considerar estruturas de edificação disponíveis aos funcionários, como refeitórios, ambulatórios e salas de descanso.

Programação da produção

Compreende a etapa em que se procura combinar as necessidades de produção com os recursos e equipamentos disponíveis. Assim, os dados obtidos ao longo da etapa anterior, de planejamento, são usados no detalhamento dos programas e planos de produção para um nível mais compreensível aos escalões inferiores. Os pontos que precisam ser considerados são:

- **Programação das atividades:** A escolha do meio mais adequado depende do tipo do produto final. Com isso, as formas mais comuns de fabricação são referentes a: poucas unidades que não se repetem, muitas unidades que se repetem e ordens que se repetem em intervalos irregulares. Vale lembrar, também, que para a produção altamente repetitiva, a programação é feita com base na previsão de vendas, programando-se o nível geral da produção. Já, para a produção que

não se repete (ou que se repete pouco), a programação é feita considerando-se os pedidos recebidos.

- **Problemas de produção:** o principal problema é a demanda flutuante do produto. Para solucioná-lo, as organizações contam com um conjunto de alternativas, entre as quais se destacam a possibilidade de ter um programa fixo de produção e um estoque alto disponível ou poder variar a produção de acordo com a demanda de mercado, mantendo um estoque de segurança pequeno. Ainda, podemos apontar como problemas o tempo exigido para o fluxo de mercadorias e serviços necessários à produção e a necessidade de definir a seqüência mais adequada para as operações.
- **Técnicas de programação:** são usadas pelos administradores para distribuir as cargas de trabalho em função do tempo e para acompanhar a seqüência lógica de cada operação. Entre elas, as mais populares são o **Gráfico de Gantt*** e os **Diagramas de PERT/CPM***.

Controle de qualidade e custo na produção

Nesta etapa, a principal preocupação é atingir as exigências de mercado, tendo como atividades: fixar padrões de qualidade necessários ao produto e estabelecer um programa para a inspeção, no qual estará definido quem faz a inspeção, quando deve ser inspecionado e quantas vezes e onde será a inspeção. Além disso, a gerência precisa se preocupar em garantir a qualidade da matéria-prima usada e a qualidade das partes do produto ou do produto acabado.

Como você percebeu, o planejamento se preocupa em determinar padrões para o processo produtivo, visando obter uma boa qualidade para o resultado final.

Você viu que o Planejamento da Produção, é um sub-sistema inerente à gestão da produção e sistemas, uma das principais áreas funcionais de uma organização. Você deve lembrar que, nesse sub-sistema, o administrador deverá estar preparado para fazer o planejamento do controle da produção, programá-la e, finalmente, controlá-la.

GLOSSÁRIO

***Gráfico de Gantt** – fornece informações quanto à programação da produção, à carga nos setores ou equipamentos individuais e à disponibilidade de pessoas e de equipamentos.

***Diagramas de PERT/CPM** – PERT é a técnica usada para fazer revisão e avaliação do programa, enquanto CPM refere-se ao método de análise do caminho crítico.

Administração da produção e sistemas: engenharia do produto e do processo

GLOSSÁRIO

***Análise do ponto de equilíbrio** – técnica financeira usada para saber qual o número mínimo de unidades que devem ser vendidas para se ter lucro ou se um produto deve ser retirado ou não de linha. Para calcular o ponto de equilíbrio (PE), o tomador de decisão precisa saber o preço da unidade vendida do produto (P), o custo variável por unidade (CV) e os custos fixos totais (CF_t). A fórmula é:

$$PE = \frac{CF_t}{P - CV}$$

Na exposição anterior, você obteve conhecimentos sobre o planejamento da produção, momento em que são definidos desde detalhes sobre a fábrica, até os que passam pela programação da produção e do seu controle. Mas, a administração da produção precisa também se preocupar com o planejamento do produto em si e a engenharia do processo como um todo.

Assim, o segundo sub-sistema é responsável pela **Engenharia do Produto**, sendo fundamental o desenvolvimento de pesquisas para que se possa realizar o planejamento dos seus detalhes. As atividades gerenciais, neste contexto, concentram-se na concepção de um novo produto ou na melhoria do produto antigo ou em soluções de problemas de produção em relação ao projeto do produto em execução (KWASNICKA, 2004).

Não podemos esquecer, ainda, da importância em se fazer uma avaliação econômica, pois, para ser aceito, o produto não deve apenas ter uma função, mas especialmente ser vendido na quantidade suficiente para, no mínimo, cobrir os seus custos. Por isso, o uso de técnicas quantitativas, como a **Análise do Ponto de Equilíbrio***, é essencial para verificar se determinado volume de vendas resultará em perdas ou lucros. Outras ferramentas de decisão financeira são igualmente interessantes nesse sentido, como o estudo do retorno sobre o investimento, a Análise Marginal, a Teoria da Fila e a Programação Linear, que serão explicadas mais detalhadamente na disciplina Administração da Produção (ROBBINS, 2005).

Agora, você vai conhecer as atividades essenciais ao **Planejamento do Produto**:

- desenvolvimento dos desenhos do produto, mostrando todos os detalhes aos seus executores; e
- especificação do produto, complementando a fase anterior, inclusive com a descrição do material a ser usado e dos procedimentos operacionais exigidos (unidades a serem produzidas, dimensões, padrões de desempenho e tolerância).

Em seguida, temos como terceiro sub-sistema a **Engenharia do Processo**. Nessa etapa, define-se o arranjo físico (*layout*) da fábrica, que deve considerar, entre outros aspectos, o fluxo de materiais ao longo do sistema produtivo e a escolha do tipo de *layout*, que pode ser um arranjo físico por produto, por processo ou a combinação dos dois. Neste caso, a análise das vantagens e desvantagens de cada tipo de produto que será produzido é determinante para se fazer a escolha certa.

Ao estabelecer o *layout* de uma fábrica, devemos estar conscientes sobre os resultados a serem alcançados, como, por exemplo, obter a integração dos centros produtivos de forma lógica e eficiente, facilitar a movimentação dos materiais, viabilizar modificações para se fabricarem outros produtos ou para alterarem o que está sendo produzido e garantir a alocação própria e eficiente do espaço.

Para tanto, é preciso levar em consideração o tipo de processo de produção planejado, as políticas de produção da empresa, o tipo de produção, o volume de mão-de-obra, o volume de trabalho envolvido, características do transporte interno e o nível de flexibilidade exigido.

Finalmente, o terceiro sub-sistema conta, ainda, com o desenvolvimento do processo, que trata das atividades de transformação dos materiais e com o controle das saídas do sistema produtivo, buscando o seu aprimoramento e o dos seus resultados (o produto). Devemos lembrar a você que as atividades de transformação precisam interagir constantemente com uma série de atividades auxiliares de suporte, que são principalmente as de almoxarifado, de manutenção, de armazenagem e de análise do desempenho da mão-de-obra.

Podemos concluir, então, que inicialmente a área da administração da produção trata da especificação e acúmulo dos elementos de entrada, que se referem, basicamente, a decisões quanto aos equipamentos, instalações físicas, matéria-prima e mão-de-obra. Após, a gerência da produção decide sobre o tipo de processo e de equipamentos necessários. E, finalmente, o administrador desenvolve a coordenação e a operação do sistema produtivo em si.

Apesar da relevância do papel que desempenha, atualmente a administração da produção vem progressivamente perdendo espaço para outra abordagem, a administração de projetos, especialmente em função da flexibilidade oferecida pelo conceito de projeto. Para sabermos, um projeto típico corresponde a um conjunto de atividades que acontecem apenas uma vez, com início e fim definidos e integrados por uma equipe temporariamente alocada. Assim, as definições dos objetivos, prazos, cronograma, equipe e custos envolvidos no projeto são essenciais para o seu bom gerenciamento.

Por meio dessa exposição podemos completar a visão a respeito da administração da produção, área funcional extremamente importante para o fornecimento adequado dos produtos da empresa aos seus clientes. Esta função é, assim, responsável por administrar a produção de modificações e inovações nos produtos, desde a definição de detalhes sobre o ambiente de fábrica até o planejamento das especificações do produto e do sistema produtivo.

Administração de *marketing*: o seu papel na organização

Para atingirmos este objetivo, precisamos inicialmente internalizar alguns conceitos básicos inerentes à administração de *marketing*. Ao buscarmos tais conceitos, reconhecemos a necessidade de apresentar uma das figuras que mais contribuíram para o estudo do *marketing*: Philip Kotler, um estudioso americano que, a partir da segunda metade dos anos 1960, passou a se dedicar intensamente ao desenvolvimento, ampliação e sistematização dos fundamentos e princípios que hoje chamamos de *marketing*.

Kotler mudou radicalmente o pensamento ao amarrar definitivamente o produto à satisfação das necessidades do consumidor, priorizando-a. Por isso, esse período é conhecido como *Era Kotler*. Apresentamos, então, o conceito clássico de *marketing*, segundo o grande mestre: trata-se da atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca entre empresa e consumidor (KOTLER, 1998).

Agora, precisamos saber se você conhece a diferença que existe entre **vendas e *marketing***. Basicamente, podemos dizer que a atividade de vendas está preocupada com as necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro; já o *marketing*, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de toda a gama de coisas associadas com a sua criação, entrega e o consumo final (LEVITT, 1990).

Em síntese, a atividade de vendas visa estimular um volume lucrativo de vendas dos produtos da organização, enquanto o marketing se preocupa em conhecer o cliente e satisfazer as suas necessidades de consumo.

Portanto, a administração de *marketing* deve se preocupar, basicamente, com:

Para compreender melhor sobre satisfação das necessidades humanas e hierarquia de necessidades, seria interessante você ler algo sobre a **Teoria de Maslow**

- fazer a prospecção de clientes potenciais para determinado produto/serviço, separando em grupo aqueles que realmente estão interessados;
- traduzir essa demanda em produtos ou linhas de produtos; e
- desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta.

A organização precisa, então:

- estabelecer quais nichos de mercados pretende ocupar e manter;
- definir os produtos que terão sucesso; e
- analisar o mercado para identificar quais as suas necessidades e em que ela pode ser melhor ou pior do que as concorrentes.

A administração de *marketing* é, portanto, responsável pelo planejamento e especificação dos produtos e serviços desejados pelos vários grupos de consumidores, pela tomada de decisões sobre preços, pela seleção do sistema de canais de distribuição e pelo gerenciamento do esforço promocional.

Você sabia que é também função do *marketing* influenciar o consumidor a desejar o produto, por meio de determinadas ferramentas, que são a propaganda (divulgação do produto/serviço), a promoção de vendas e a embalagem? (TUPINQUIM; FREITAS, 1999).

É natural que a área de *marketing* dê apoio ao processo de venda, pois o vendedor pode ser mais eficiente no seu trabalho se tiver em mãos informações sobre o comportamento de compra e o perfil do consumidor. Finalmente, o acompanhamento do cliente, no pós-venda, permite que se avalie com mais precisão os resultados do trabalho de *marketing*.

Podemos concluir, então, que os sistemas de informação e as pesquisas de mercado são fortes aliados dessa importante função organizacional, ao fornecerem informações sobre mercado, concorrência, comportamentos dos clientes, fornecedores e outros intermediários para as tomadas de deci-

são nesse âmbito. Tais sistemas, denominados de **Database Marketing**, são usados com o objetivo de tornar o processo decisório mais ágil e consistente.

Certamente você já teve a oportunidade de responder pesquisas de mercado em que o entrevistador lhe faz perguntas sobre preferências e necessidades quanto a determinado produto (refrigerante, por exemplo), coletando também seus dados pessoais, tais como sua renda média, idade, nível de instrução, profissão e endereço residencial. Outra situação comum é o uso de cartões de crédito e de fidelidade para acompanhar os seus hábitos de consumo: lembra daquele cartão de fidelidade que você entrega ao caixa do supermercado toda vez que faz uma compra? Para você, o objetivo é juntar pontos para ganhar prêmios, já o supermercado deseja obter informações sobre suas compras, podendo saber como andam as suas vendas.

Passamos, agora, a outro tipo de preocupação: a movimentação da mercadoria do produtor ao consumidor. É preciso definir **estratégias*** voltadas à distribuição do produto, facilitando a ação do consumidor. O administrador escolhe, então, o canal de distribuição (ponto de venda) que deve ser usado para a melhor colocação do seu produto, considerando alguns fatores, que são: valor do produto, frequência da compra, preferência do consumidor e características do produto (Kwasnicka, 2004). Agora, observe, na figura 6, como fica o sistema global de *marketing*:

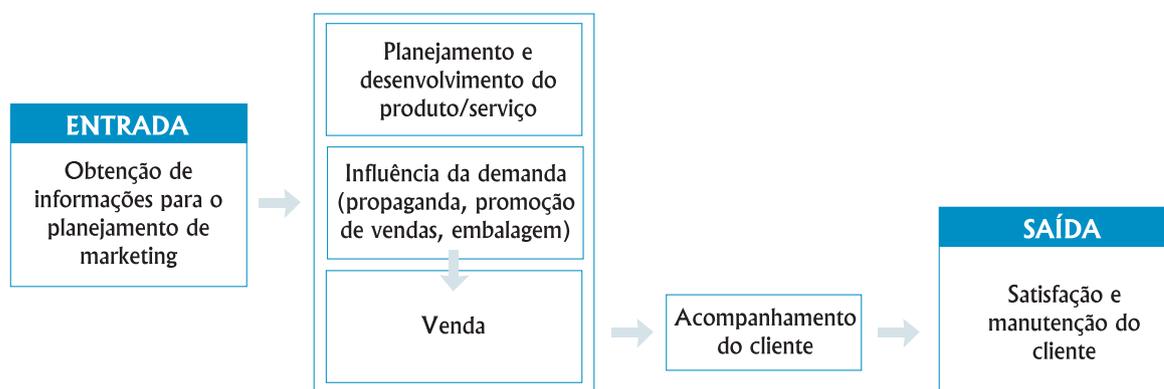


Figura 6: Função de marketing.

Fonte: Adaptado de Kwasnicka (2004); Tupiniquim; Freitas (1999).

GLOSSÁRIO

***Estratégia** – trata-se do conjunto de diretrizes e planos fundamentais para atingir objetivos que definem em que situação a organização está e que tipo ela é ou deseja ser.

Administração de *marketing*: o composto de *marketing*

A partir da exposição anterior, pudemos concluir que a grande função da administração de *marketing* é criar oportunidades de lucros, e oferecer idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado.

Para definir estratégias dessa ordem, a organização deve analisar cuidadosamente cada um das variáveis existentes no ambiente de mercado que têm poder de influência sobre os resultados pretendidos. Saiba que há, basicamente, dois grupos de variáveis: as **controláveis** pela organização e as **não-controláveis**.

Assim, aquelas em que a organização tem poder de decisão e de gerenciamento, chamadas de controláveis, geram ações que determinam o comportamento do mercado. São elas: o produto, a concorrência, o preço, a distribuição e a comunicação.

O administrador da área de *marketing* precisa, então, decidir sobre a melhor alternativa para a empresa em termos de Produto, Preço, Ponto de Venda e, também, Propaganda e Promoção. Tais componentes, chamados **Composto ou Mix de Marketing*** (4 P's), representam as quatro principais variáveis de atuação do *marketing*. Assim, podemos dizer que a estratégia mercadológica do composto de *marketing* refere-se ao conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode usar para influenciar as respostas dos consumidores (TUPINIQUIM; FREITAS, 1999). Dessa forma, temos:

- **Produto:** inclui a definição dos produtos/serviços que serão desenvolvidos e/ou vendidos pela organização. Neste caso, conforme vimos na exposição anterior, há a presença da pesquisa mercadológica, abrangendo todas as formas de análise que investiga as necessidades e desejos dos clientes que constituem o mercado da empresa. Inclui também o planejamento

GLOSSÁRIO

**Mix de Marketing* – *Marketing mix* ou Composto de *Marketing* (ou mercado), são expressões usadas para referir o conjunto das quatro principais variáveis de atuação do *marketing*: Produto, Preço; Ponto de Venda (praça), Promoção.

de produtos, sua administração e a definição das suas características, tais como o seu desenho, tamanho, cor, tipo, marca, embalagem, rótulo, garantia e assistência técnica;

- **Preço:** envolve a determinação de um valor que deve estar em consonância com o mercado e que possa atender de forma justa e ética às necessidades do consumidor, sendo neste momento que a empresa define suas margens de lucro. Devemos lembrar, ainda, que a política de preço ajuda a posicionar os produtos no mercado;
- **Promoção (comunicação):** a política de comunicação é uma das variáveis mais importantes do Mix de *Marketing*, já que se refere àquelas estratégias que procuram tanto elevar a notoriedade dos produtos e das marcas como acelerar as suas vendas em ocasiões especiais. Por meio de campanhas promocionais, a organização consegue, inclusive, criar entre um público-alvo a necessidade pelo consumo de determinado produto/serviço. Neste momento, o administrador precisa decidir que apelo deve ser dado à campanha, além de tomar decisões sobre as estratégias de publicidade adequadas, relações públicas e promoções necessárias, e qual a verba e os veículos de comunicação que serão usados para atingir o consumidor; e
- **Ponto de Venda (distribuição):** a área de *marketing* da organização deve definir a política de distribuição dos seus produtos, o canal ideal que irá utilizar para levar o produto até o consumidor, além do número e o tipo de intermediários necessários ou depósitos estratégicos (como distribuidores) e, também, o transporte ideal, sempre com o objetivo de distribuí-los de forma econômica e rápida. Lembre-se, é essencial que os produtos e serviços sejam colocados à disposição do cliente em pontos de vendas de fácil acesso.

Temos aqui o chamado **Mix de Mercado**, ou **4 P's**. No entanto, você deve saber que atualmente há obras sobre o assunto que já tratam dos 7P's ou 9 P's. Desse modo, os 4 P's já viraram 7 P's para a área de serviço e 9 P's para o turismo; e, talvez, novos P's aparecerão em breve (SÁ, 2006). Os 4 P's que vimos agora são os mais aplicados nos

planos de *marketing* dentro das organizações, foram formulados no início da década de 60 do século XX pelo professor Jerome McCarthy.

Mas, existem ainda os fatores não controláveis, os quais também devem ser considerados no contexto global de *marketing*. Tais variáveis referem-se, basicamente, ao conjunto de elementos e condições demográficas, econômicas (como a renda), político-legais (como as políticas de câmbio e as leis que regulamentam as vendas e os preços), sócio-culturais (por exemplo, o papel da mulher na sociedade), ambientais e tecnológicas (como, por exemplo, o poder da Internet), todas com força para influenciar as atividades de *marketing*.

Verificamos, então, que o processo de *marketing* consiste, principalmente, no esforço organizacional de equilibrar forças altamente conflitantes: temos, de um lado, os fatores internos, que a organização pode manipular diretamente e, do outro, existem as forças externas, sobre as quais as organizações podem, algumas vezes, influenciar, mas de forma limitada.

Por isso, compreendemos que deve existir uma perfeita dosagem entre os esforços do administrador de *marketing* em oferecer um produto/serviço ao mercado para que o resultado seja favorável. E, para complicar a situação, como já dizia o grande mestre, a atual realidade de mercado revela que é cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos, especialmente porque os clientes já não são tão leais como antes, possuindo múltiplas alternativas no mercado, ao mesmo tempo em que fica cada vez mais fácil às concorrentes igualarem seus produtos (KOTTLER, 1998).

Desse jeito, concluímos que a qualidade já não faz mais a diferença. O importante agora é constantemente agregar valores ao produto/serviço que, muitas vezes, são intangíveis, tais como a disponibilidade de facilidades na negociação, empatia com o cliente, fornecimento rápido de informações adequadas ao consumidor e o desenvolvimento de um serviço pós-venda eficaz.

Pudemos concluir que, para decidir sobre o mix de mercado mais adequado à organização, o administrador precisa conhecer detalhes sobre cada um dos quatro compostos de marketing (Produto, Preço, Promoção, Ponto de Venda), como também sobre variáveis não controláveis do ambiente externo.

Administração financeira e orçamentária: visão sistêmica

A Função Financeira é vista como uma das mais complexas e delicadas do contexto organizacional, já que trata da análise e solução de problemas associados à aquisição, conservação e uso eficientes dos seus recursos financeiros (o dinheiro!).

Assim, nessa área os gestores precisam tomar decisões de investimentos, de distribuição de lucros e de financiamento, sempre com foco nos objetivos organizacionais. Podemos visualizar a Função Financeira, de acordo com o sistema a seguir (figura 7):

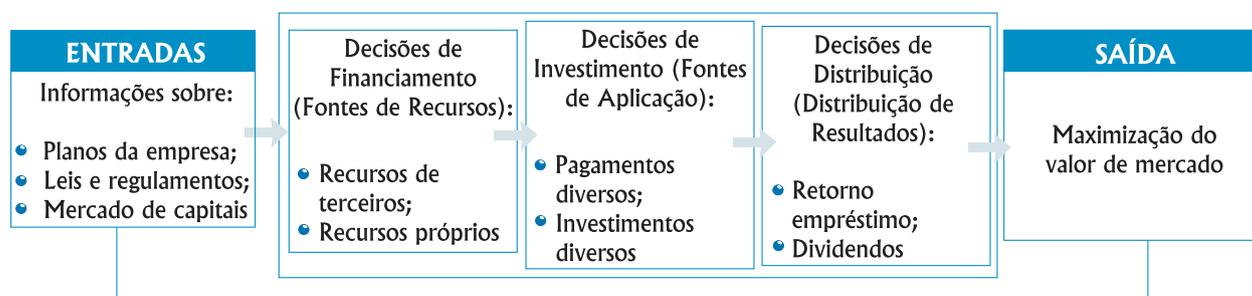


Figura 7: Função Financeira, a partir da visão sistêmica.

Fonte: Kwasnicka (2004).

Conforme observamos na figura 7, para iniciar suas atividades, o sistema financeiro necessita obter informações, tanto internas como do ambiente externo, especialmente aquelas que afetam diretamente o fluxo de fundos da empresa. Devemos lembrar, então, a importância dos planos oriundos das outras áreas funcionais da organização para se fazer o planejamento financeiro, já que a maioria desses planos requer o uso de recursos financeiros para serem executados. As outras áreas, você lembra, são *marketing*, recursos humanos e produção.

O planejamento financeiro conta, ainda, com a presença do orçamento financeiro, cuja preparação exige a participação de todas as demais funções organizacionais, cabendo à função financeira apenas a consolidação das partes elaboradas. Com a consolidação é dado ao orçamento um equilíbrio de receita e despesa.

A economia e a política também têm forte influência sobre o sistema financeiro de uma empresa, pois são responsáveis pela elaboração de políticas, leis e regulamentos que regem o mercado financeiro.

Finalmente, por ser a maior origem de recursos de uma organização, o mercado de capitais também é uma importante fonte de informações para que o processo financeiro possa iniciar devidamente suas atividades.

A figura 7 revela que o núcleo do sistema financeiro é formado por decisões relacionadas a três áreas distintas:

- **fontes de fundos:** quando a empresa não gera fundos suficientes a partir das suas vendas, o gerente financeiro precisa buscar recursos externos. Assim, podemos dizer que uma organização pode ter duas fontes de recursos: a de terceiros (empréstimo de capital de terceiros e emissão de debêntures) e a fonte de capital próprio (uso de incentivos, emissão de títulos ao investidor, retenção de lucros e depreciação do ativo fixo);
- **aplicação de recursos:** para aplicar recursos, o gestor financeiro enfrenta restrições regulamentares, competitivas e impostas pelas fontes de fundos propriamente ditas. Ainda, o dilema enfrentado pelo administrador financeiro exige dele especial atenção à natureza exata de cada um dos investimentos ou uso dos fundos que ele autoriza, já que: se, por um lado, toda empresa precisa de suficiente liquidez para manter um bom crédito na praça, e esse objetivo está relacionado com os pagamentos das obrigações, por outro, o uso do capital para aumentar a liquidez pode resultar na perda de lucros; e
- **Pagamento de dividendos*:** se uma empresa quer fazer com que suas ações permaneçam atrativas como investimento, deve

GLOSSÁRIO

***Dividendos** – forma de remuneração do capital investido pelos acionistas ligada à distribuição de uma parcela do lucro da empresa.

desenvolver uma política de dividendos, aspecto não favorável para ela, já que constitui um fluxo de dinheiro que, conseqüentemente, reduz os fundos disponíveis para outros depósitos. Vale dizer, ainda, que o processo orçamentário não é estático, mas sim dinâmico, sendo importante definir um sistema de controle próprio, que permita a análise das causas de variações entre valores, reais e orçados, com a apresentação de relatórios.

Como saída do sistema financeiro de uma empresa, podemos apontar a maximização da riqueza dos seus proprietários, ou seja, a maximização do valor de mercado das suas ações. Por outro lado, uma organização precisa também mostrar a sua capacidade de liquidar suas obrigações e, já que vivemos em um mercado bastante instável, podemos concluir que é um grande desafio ao administrador manter a Função Financeira em equilíbrio.

Você pode compreender a Função Financeira, com base na abordagem sistêmica. A partir dessa visão, você pode identificar os elementos de entrada, as áreas que envolvem suas principais decisões e, finalmente, o seu principal objetivo, que é, em síntese, ser bem sucedido no enfrentamento do conflito entre rentabilidade e liquidez.

Administração financeira e orçamentária: as decisões

O administrador financeiro está constantemente preocupado em obter a quantidade necessária de capital para o bom funcionamento da sua organização e, se não bastasse, precisa encontrar meios de multiplicar e conservar esses recursos.

Na busca por tais objetivos, os gestores precisam tomar uma série de **decisões importantes**, especialmente relacionadas a financiamento, investimento e distribuição de dividendos, detalhadas a partir de agora.

GLOSSÁRIO

***Ativos correntes** – direitos e haveres que a empresa tem a serem recebidos em prazo inferior a 1 ano. Exemplo: caixa e aplicações financeiras de curto prazo (menos de 1 ano), contas a receber e estoque.

***Ativo imobilizado** – infra-estrutura usada pela empresa para obter os produtos e serviços a que se propõe. Exemplos: Instalações, maquinário, edificações.

- **Decisão de financiamento:** uma das atribuições do gestor financeiro é selecionar a origem dos recursos que financiarão as atividades da empresa. Para tanto, ele precisa considerar o retorno desejado pelos acionistas, o risco associado a cada estrutura alternativa de capital e o custo do capital de terceiros.
- **Decisão de investimento:** o administrador precisa, também, decidir a respeito de novos investimentos, isto é, sobre a alocação de recursos financeiros para projetos de investimento com benefícios futuros, que, só por esse motivo, envolvem risco. Em decisões dessa ordem, há 2 componentes essenciais: os lucros esperados e o risco incremental que eles representam para a empresa. Cabe, ainda, ao administrador financeiro a responsabilidade da gestão dos diversos tipos de ativos da empresa. A maior parte de seu tempo é tomada por decisões envolvendo os **ativos correntes*** como, por exemplo, concessão de maior ou menor prazo de pagamento aos clientes e o custo cobrado nessas operações. Embora o **ativo imobilizado*** envolva grandes somas de recursos organizacionais, este não ocupa tanto o dia-a-dia do administrador financeiro, sendo mais esporádicas decisões volta-

das à gestão dos mesmos. Os fundos investidos na empresa devem girar regularmente de forma a permitir o desempenho das atividades operacionais. Deve-se tentar compatibilizar volumes e custos do contas a pagar e contas a receber do negócio, bem como disponibilidades de caixa e nível de estoques, de forma a não comprometer em demasia o capital de giro da empresa.

- **Decisão sobre distribuição de dividendos:** esse tipo de decisão está relacionado à quantificação do percentual sobre os lucros a ser distribuído aos acionistas na forma de dinheiro, na determinação do montante de apropriado de dividendos a ser distribuído a cada acionista, na distribuição de bonificações e na recompra de ações. Devemos ter em mente que, quanto maior for o percentual de lucros distribuído aos acionistas na forma de dividendos, menor será o montante dos lucros reinvestidos no negócio, devendo tais decisões guardarem coerência com o objetivo de maximização da riqueza dos acionistas. O quanto será distribuído aos acionistas deve ser compatível com uma maior ou menor necessidade de financiamento das atividades da empresa. Dessa forma, a política de distribuição de dividendos está diretamente relacionada com a política de financiamento das atividades da empresa.

A Administração Financeira está relacionada à tomada dos 3 tipos de decisão, anteriormente mencionados, que, em conjunto, determinarão o valor de mercado da empresa.

Assim, para apoiar na tomada dessas decisões, a organização conta com uma série de atividades especializadas, tais como as de tesouraria, as de controladoria e auditoria, além da diretoria financeira e dos comitês financeiros.

Administração de recursos humanos: o processo

A área de recursos humanos (RH) de uma empresa pode ser considerada peça-chave para o sucesso de uma organização, já as pessoas constituem a sua maior riqueza. As pessoas levam consigo os recursos organizacionais mais importantes que podem existir: inteligência, experiência, conhecimento, inspiração e criatividade.

Para completar, em tempos de competição acirrada, o segredo é posicionar a pessoa certa no local certo, para que se possa obter a tão desejada vantagem competitiva. Podemos compreender, então, que a função de RH está intimamente relacionada às demais áreas funcionais da organização, devendo se adaptar às suas necessidades.

No entanto, lembre que o tamanho e a importância dada à unidade de RH de uma empresa depende, basicamente, do seu porte, daquilo que produz, da importância da afiliação do funcionário na empresa e do *know-how** usado na produção.

Assim, a primeira etapa do processo de administração de RH é justamente **planejar** sobre a necessidade e a qualidade adequadas do pessoal para atuar nos mais diversos setores organizacionais. O administrador verifica se há necessidade de **recrutar** alguém ou se é preciso **desligar** algum funcionário do quadro.

Outra atividade importante desse processo é o **treinamento**, cuja necessidade pode surgir quando se faz a **seleção** de um candidato ou quando se avalia o desempenho dos funcionários. Finalmente, a **avaliação de desempenho funcional** conduz à aplicação de **recompensas**, podendo acontecer de várias formas, como veremos mais adiante. Veja, então, o processo completo por meio da figura 8:

GLOSSÁRIO

**Know-how* – ou conhecimento processual, é o conhecimento de como executar alguma tarefa.

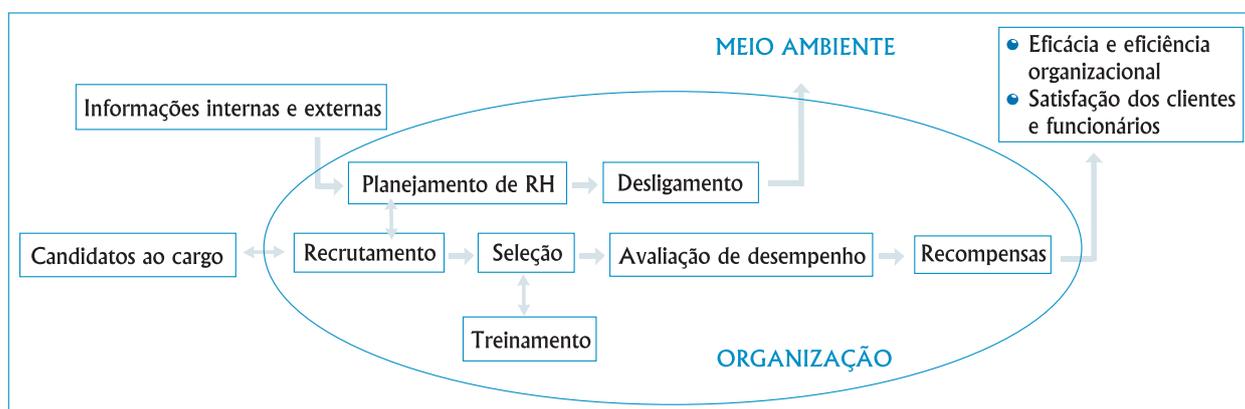


Figura 8: Processo de administração de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

A figura 8 nos permite analisar a área funcional de (RH) com mais detalhe, desde a primeira etapa do processo, com a aquisição de informações oriundas tanto do ambiente interno como externo à organização, até a última, quando são coletados os frutos do seu funcionamento que são, basicamente, a eficiência e a eficácia organizacional, além da satisfação dos clientes internos e externos.

Há, portanto, uma série de fatores que influenciam o bom desempenho da administração de pessoal em uma organização. Inicialmente, podemos dizer que, para desempenhar sua função de maneira adequada, o gerente de RH deve lidar com um conjunto de questões relevantes, quais sejam:

- identificar as necessidades em termos de pessoal das áreas funcionais da organização;
- escolher o candidato mais adequado para ocupar determinada função;
- administrar demissões;
- poder aumentar o nível de lealdade e motivação do empregado;
- encontrar a melhor maneira de avaliar o desempenho de cada indivíduo;

- definir uma equipe bem treinada para atuar com alta qualidade e produtividade;
- garantir a saúde física e mental da força de trabalho; e
- acompanhar as regulamentações que afetam as práticas da administração de pessoal.

Diante desse quadro, apontamos o **planejamento de RH** como a essência do processo de administração de pessoal. O planejamento acontece, assim, em três estágios: planejamento, programação e avaliação (BATEMAN; SNELL, 1998).

Na primeira etapa, os administradores precisam **conhecer os planos** de negócios da organização, com o objetivo de fazer a **previsão de demanda*** e **de suprimento de mão-de-obra***. Afinal, é preciso tomar conhecimento sobre fatos relacionados ao direcionamento planejado para a empresa, além das expectativas em relação ao crescimento futuro.

Após, o gestor precisa fazer uma **programação das atividades** relacionadas à: recrutamento, treinamento e demissões. Finalmente, é preciso definir como as **atividades de recursos humanos serão avaliadas**, etapa importante já que permite verificar se elas estão produzindo os resultados esperados.

A seguir, você conhecerá mais detalhadamente cada uma das atividades que compõem o processo de administração de pessoal.

Você conheceu a Função de Recursos Humanos com base no funcionamento do processo de administração de pessoal. Neste contexto, aprendeu que o planejamento de RH constitui-se a essência desse processo administrativo, já que identifica ações relativas ao planejamento da mão-de-obra necessária, faz a programação das atividades de recrutamento, demissões e treinamento e, finalmente, faz o planejamento das atividades de avaliação de desempenho dos funcionários.

GLOSSÁRIO

***Previsão de demanda de pessoal** – são previsões feitas pela administração de RH no que se refere à necessidade de pessoal de um setor ou da organização como um todo.

***Previsão de suprimento de mão-de-obra** – ao fazer uma análise da oferta de mão-de-obra, a administração de RH pode estimar o número e a qualidade de empregados atuais, bem como verificar a disponibilidade da oferta externa de funcionários.

Administração de recursos humanos: principais funções

A exposição anterior permitiu que você estudasse como se desenvolve o processo de administração de recursos humanos de uma organização; a partir de agora, será capaz de analisar cada um dos seus estágios. Além dessa oportunidade, saiba que, ao longo do curso, você terá um rol de disciplinas específicas sobre a área de RH. Então, de modo geral, temos:

- **Planejamento de recursos humanos:** ao desenvolver esta função, o administrador de RH deve delinear planos que definam como, onde e quando conseguir o tipo e a quantidade certa de pessoas, para o local certo no tempo certo, sempre considerando as necessidades e os objetivos da organização. Por isso, o planejamento de RH é realizado em três etapas, a saber: avaliação do quadro atual; avaliação das necessidades futuras de RH; e desenvolvimento de um programa para satisfazer necessidades futuras de RH (ROBBINS, 2005):
- **Avaliação do quadro atual:** em geral, é iniciado com uma análise de cargos, quando se coletam informações tanto sobre deveres como de responsabilidades inerentes ao desempenho das funções (descrição do cargo). Após, faz-se o levantamento das qualificações exigidas para ocupar os cargos (especificação do cargo). Essa etapa é importante também para se definir a composição e o desenvolvimento do quadro organizacional. Além disso, serve como base para avaliar o desempenho do funcionário, mantendo-o esclarecido a respeito das suas responsabilidades (BATEMAN; SNELL, 1998).
- **Avaliação das necessidades futuras de RH:** observando os objetivos e estratégias da organização, além dos seus níveis de produtividade e das possibilidades de demanda por produtos/serviços, o administrador de RH tem condi-

ções de fazer previsões de suprimento da mão-de-obra. Por exemplo, se a sua empresa consegue elevar a produtividade em função do uso de novos computadores e sistemas, é possível que haja necessidade de redução do quadro.

- **Programação:** tendo em mãos os resultados das etapas anteriores, o administrador pode fazer programações para recrutar novos funcionários, realizar treinamentos e, até, demissões.
- **Composição do quadro:** aqui as atividades da área de RH concentram-se em realizar recrutamento, seleção e recolocação:
 - **Recrutamento:** práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais (LACOMBE; HEILBORN, 2006). O recrutamento pode ser tanto de candidatos internos como externos à organização. Vários métodos são usados para recrutá-los, tais como anúncios em mídia, informações em quadro de avisos ou em tabuletas na porta, agências de emprego, indicações, *sites* da Internet especializados em oferta e procura de mão-de-obra e *head-hunter**.
 - **Seleção:** por meio de instrumentos corretos, a organização pode decidir quais são os candidatos mais adequados que serão contratados. Tais instrumentos são, principalmente, as entrevistas, a análise de currículo, formulários de proposta de emprego, busca de referências, dinâmicas de grupo e testes psicotécnicos e de desempenho.
 - **Recolocação:** é a ação de ajudar pessoas demitidas a se recolocarem em outra organização.
- **Desenvolvimento do quadro:** para que a área de RH consiga desenvolver sua força de trabalho, é preciso investir em programas de treinamento e realizar avaliações, como meio de obter dados sobre o desempenho do funcionário:

GLOSSÁRIO

**Head-hunter* – a função de um caçador de cabeças (*head hunter*, em inglês) é a de encontrar a pessoa certa para ocupar um cargo de alto nível em determinada organização.

- **Treinamento:** é bem provável que você ou um amigo seu já tenha participado de algum curso de treinamento em informática. Programas de treinamento visam aprimorar as qualificações do funcionário no desempenho das suas funções, ou até prepará-lo para o desempenho de uma atividade nova. Outros indícios sugerem a necessidade de treinamento, tais como uma queda da produtividade de um funcionário, um aumento nas violações das normas de segurança ou nos acidentes, uma quantidade crescente de perguntas que os funcionários fazem no trabalho, além do aumento de reclamações dos clientes e/ou colegas (ROBBINS, 2005).
- **Avaliação de desempenho:** esta atividade permite que a administração de RH tome decisões a respeito de promoções, transferências e demissões de funcionários da organização. Basicamente, tanto resultados individuais como comportamentos e características individuais podem ser avaliados. Ainda, recomendamos a avaliação do desempenho de equipes, já que atualmente é cada vez mais comum as organizações se estruturarem em equipes.

Hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior valor da organização, sendo o seu verdadeiro e único diferencial. Como consequência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível. Afinal, como lembram Lacombe e Heilborn (2006, p. 240)

[...] a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada.

Você conheceu um pouco mais sobre os meandros do processo da administração de RH de uma organização. Neste contexto, você pode concluir sobre a importância em investir nas atividades de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho como meio para elevar a qualidade do desempenho funcional. A análise de cargos e a recolocação são também relevantes.

RESUMO

Você acabou de finalizar a unidade 3, onde foi possível desenvolver uma visão geral a respeito da natureza cíclica do processo administrativo e do papel dos tomadores de decisão nesse contexto. Além disso, foi nesta Unidade que você pode compreender que a estrutura organizacional é composta por diferentes níveis de tomada de decisão: o estratégico, o tático e o operacional. Finalmente, ao longo das demais exposições a intenção foi fazer com que você conhecesse as quatro principais áreas funcionais de uma organização – Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos – e como elas se desenvolvem e são administradas.

BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

DUBRIN, Andrew J.. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice L.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÁ, Jailson de. **O que é marketing**. Disponível em: <<http://www.acontecendoaqui.com.br>>. Acesso em: 24 abr. 2006.

TUPINIQUIM, Armando Correa; FREITAS, Sebastião Nelson. **Marketing básico e descomplicado**. São Paulo: Editora STS, 1999.

UNIDADE



História do pensamento administrativo

João Benjamim da Cruz Júnior

Objetivo

Nesta unidade você vai contextualizar o surgimento da ciência da Administração, nos países do Ocidente, como decorrência da Revolução Industrial; conhecer as idéias e propostas dos autores clássicos, os chamados “pais da Administração”.

A Revolução Industrial e a Administração Clássica

Os princípios em que se baseia a organização do trabalho, a estrutura de relações de dependência hierárquica e o estilo de gestão que ainda hoje influenciam grande parte das nossas empresas começaram a ser definidos na época da Revolução Industrial.

Dentre todos os textos publicados na época, *A riqueza das nações*, de Adam Smith, é aquele que melhor anuncia a nova organização do trabalho. Nesse livro, publicado em 1776, Adam Smith defendia a Teoria de que o trabalho deveria ser decomposto em tantas tarefas elementares quanto possível, e que estas deveriam, por sua vez, ser distribuídas por outros tantos operários, de forma que cada um deles se tornasse um verdadeiro especialista na sua tarefa, o que permitiria a obtenção de níveis de produtividade nunca antes atingidos.

Adam Smith utilizou como exemplo uma fábrica de alfinetes. Um único operário, não existindo divisão de trabalho, dificilmente conseguirá fabricar vinte alfinetes por hora. Se, porém, o fabrico de alfinetes fosse segmentado em tarefas (cerca de 18 operações), e cada tarefa fosse executada por uma pessoa diferente, aí então seria possível fabricar centenas, se não mesmo milhares, de alfinetes por operário, a cada hora.

Para saber mais

*Adam Smith – considerado o formulador da teoria econômica, nasceu em 1723, em Kirkcaldy, na Escócia e faleceu em 1790. Seu livro *A Riqueza das Nações* pode ser considerado como a origem do estudo da Economia. Nesta obra, ele enfatizou que uma divisão apropriada da mão-de-obra pela sociedade, com cada pessoa se especializando naquilo que sabe fazer melhor, seria a melhor maneira de aumentar a produtividade e a riqueza de uma nação.

http://www.10emtudo.com.br/artigos_1.asp?CodigoArtigo=34

<http://www.economiabr.net/biografia/smith.html>

Esses princípios de fragmentação do trabalho em tarefas elementares foram inicialmente concebidos para a atividade industrial. Mais tarde, porém, foram aplicados às atividades administrativas e adaptados para empresas de serviços, como bancos e seguradoras.

O pensamento de Adam Smith (1776) pode ser sintetizado da seguinte forma:

- um operário que executa uma única tarefa rapidamente adquire maior destreza que aquele que desempenha várias tarefas;
- com isso, também se evita a perda de tempo provocada pela mudança de uma tarefa para outra; e
- a utilização de máquinas aumenta a produtividade do trabalho, porque permite que cada pessoa faça o trabalho que produza igual ao que previamente era feito por várias outras.

A divisão do trabalho proposta por Adam Smith acabou resultando na concentração dos trabalhadores em centros produtivos, destinados à realização de operações mais ou menos similares e, simultaneamente, na organização dos diversos centros produtivos ao longo de uma certa cadeia de produção. Além disso, os trabalhadores não tinham idéia do processo produtivo como um todo, pois eram especialistas numa única tarefa. Por isso, tornava-se necessário controlar a sua atividade especializada, já que um erro numa operação poderia ter consequências inesperadas nas tarefas subsequentes e nos produtos finais. Aparecem, então, os **encarregados**, coordenadores dos diversos centros produtivos. Foram criados, também, os chamados procedimentos formais documentados, para explicar detalhadamente como deveriam ser executadas todas as atividades componentes de um processo.

O desenvolvimento da Teoria Clássica

O desenvolvimento industrial nos finais do século XIX nos Estados Unidos e na Europa Continental, demonstrou a necessidade de sofisticação dos princípios tradicionais de organização e, mesmo, de desenvolvimento de uma ciência da Administração. Em atendimento a essa necessidade, foram efetivamente criados princípios e técnicas de Administração Científica, agrupados naquilo que hoje é chamado de “**Teoria Clássica de Administração**”. O desenvolvimento desta Teoria fez-se, separadamente, com Frederick Taylor (1911), nos Estados Unidos da América, com Henry Fayol (1925), na França, e com Max Weber (1946), na Alemanha. Mas o trabalho desses chamados “pais da Administração” é em grande parte complementar, podendo ser resumido da seguinte forma:

- as organizações são entidades racionais que criam e operam estruturas formalizadas e diferenciadas, para atingirem objetivos pré-determinados;
- a estruturação (*design*) de uma organização é uma atividade científica, praticada por meio da observação e da experimentação. E, assim sendo, existe uma forma ótima, ou seja, uma melhor maneira de organizar cada empresa (*the one best way*). As organizações são concebidas como máquinas, funcionando sem qualquer relação com o exterior; e
- as pessoas são seres economicamente racionais, que procuram o máximo de ganho com o mínimo de trabalho. Por isso, este deve estar de tal forma estruturado que evite o arbítrio individual e maximize o controle.

Frederick Taylor e Administração Científica

Para saber mais

***Frederick Taylor** – (1856-1917), nasceu na Filadélfia. A teoria da gestão científica consistia numa análise temporal das tarefas individuais que permitia melhorar a performance dos trabalhadores. Depois de identificar os movimentos necessários para cumprir uma tarefa, Taylor determinava o tempo óptimo de realização de cada um deles, numa rotina quase mecânica.

<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier1.html#36>

Não há dúvida que a publicação de *Princípios de Administração científica*, por **Frederick Taylor**, em 1911, teve uma grande importância para o desenvolvimento da Teoria das organizações e da Ciência da Administração.

Taylor parte de dois pressupostos fundamentais:

- por meio de estudos sistemáticos e da aplicação de princípios científicos, é perfeitamente possível (e desejável) estabelecer-se a melhor maneira de fazer um trabalho; e
- os seres humanos têm predisposição para procurar a máxima recompensa com o mínimo esforço. Para ultrapassar esta tendência, o administrador precisa determinar detalhadamente o que cada trabalhador deve fazer; assegurar-se por meio de um controle rígido que as instruções sejam cumpridas; e pagar salários obrigatoriamente correspondentes ao desempenho de cada trabalhador.

A partir desses pressupostos, Taylor propõe que cabe ao administrador garantir que o controle seja possível e, portanto, que o máximo de eficiência seja obtido. Para tanto, ele deve concentrar o máximo de esforços e planejamento das tarefas dos trabalhadores, impedindo-os até mesmo de pensar sobre o seu próprio trabalho, como se fossem **máquinas**.

Os princípios básicos da Administração Científica de Taylor, em conclusão, são os seguintes:

- **Princípio do planejamento:** os membros da direção devem criar e desenvolver os métodos científicos do estudo exaustivo

de cada elemento do processo de trabalho, de forma a impedir a utilização dos critérios individuais dos operários;

- **Princípio da preparação:** após o estudo sistemático do processo de trabalho elaborado pela direção da empresa, o administrador deverá selecionar cientificamente os operários, de acordo com as suas aptidões específicas para determinadas tarefas; além disso, deve-se formá-los e treiná-los no desempenho dessas tarefas;
- **Princípio do controle:** os operários devem ser sistematicamente controlados, de forma que o seu trabalho seja efetuado segundo os requisitos previamente definidos; e
- **Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho:** aos membros da direção cabe estudar todo o processo do trabalho e definir a forma de execução das tarefas. Aos operários cabe apenas executar as tarefas, conforme as regras previamente definidas.

A tarefa de Taylor foi continuada por Frank e Lilian Gilbreth (1914), que desenvolveram um número de procedimentos destinados a dividir o trabalho em partes; em seguida procuraram descobrir a melhor maneira de desempenhar cada parte, estabelecendo a distinção entre os movimentos necessários e os desnecessários, eliminando estes últimos. Desenvolveram, também, métodos de seleção dos empregados.

Enquanto Taylor e os Gilbreth circunscreveram-se a uma micro perspectiva, outros autores adotaram uma outra mais abrangente.

Henry Fayol e os Princípios da Organização

Tal como Taylor, Henry Fayol (1925) teve por objetivo desenvolver princípios gerais aplicáveis a qualquer organização; mas, ao contrário daquele, analisou a organização no seu todo e não as tarefas.

Os princípios da organização que **Henry Fayol** considerava como universais são os seguintes:

Para saber mais

***Henry Fayol** – nasceu em Constantinopla, França, em 1841. Engenheiro formado pela Escola de Minas de Saint-Etienne, presidiu inúmeras associações de sua especialidade na sua época. Foi dos primeiros a analisar a natureza da actividade empresarial e a definir as principais actividades do gestor: planejar, organizar, comandar, coordenar, e controlar. Fez a ligação entre a estratégia e a teoria empresarial e sublinhou a necessidade de aprofundar a gestão e cultivar qualidades de liderança.

<http://64.233.179.104/>

[search?q=cache:DIP5vZtJ5s0J:gestor.adm.ufrgs.br/adp/fayol_adpo14_2000_1.html+Henry+Fayol+vida+e+obra&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3](http://64.233.179.104/search?q=cache:DIP5vZtJ5s0J:gestor.adm.ufrgs.br/adp/fayol_adpo14_2000_1.html+Henry+Fayol+vida+e+obra&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3)

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Divisão do trabalho: indispensável para que se produza mais e melhor, com o mesmo esforço;

Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de mandar; a este direito corresponde a responsabilidade, que é a obrigação de obedecer;

Disciplina: é essencialmente o comportamento regulado pelas regras estabelecidas dentro da empresa;

Unidade de comando: quem executa qualquer função deve receber ordens exclusivamente de um único chefe. Nenhum subordinado deve ser submetido à dualidade de comando,

que, inclusive, é fonte de conflitos;

Unidade de direção: propõe que deve haver, obrigatoriamente, um só chefe e um só programa de ação para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo;

Subordinação dos interesses gerais: os interesses individuais, ou seja, das pessoas, devem subordinar-se aos interesses gerais da organização;

Remuneração do pessoal: a remuneração deve ser proporcional ao esforço dispendido;

Centralização: tal como a divisão de trabalho, a centralização é um princípio natural da organização. Deve haver um centro que comanda, tal como o cérebro comanda o organismo;

Hierarquia: é a cadeia de comando ao longo da qual as ordens são dadas e a unidade de comando se desenvolve;

Ordem: propõe que deve haver um lugar para cada coisa, e que cada coisa deve estar no seu lugar;

Equidade: tratamento justo para todos empregados por parte da direção;

Estabilidade do pessoal: de forma geral, a estabilidade de pessoal tende a garantir o sucesso da organização por assegurar condições mais efetivas de alcance dos objetivos;

Iniciativa: o estímulo à criatividade é, normalmente, o segredo do sucesso; e

União do pessoal: propõe o incentivo ao desenvolvimento do espírito de equipe, ou harmonia e entendimento entre os membros da organização.

Segundo Fayol (1925), a implementação desses princípios constitui-se na responsabilidade principal do administrador. Conseqüentemente, para que possa executá-los, ele obedece às seguintes funções:

- **Planejamento:** preparar o futuro, desenvolvendo um plano de ação;
- **Organização:** combinar da melhor forma possível os recursos humanos, financeiros e materiais necessários à execução do planejado, e desenvolver uma estrutura destinada a implementar as atividades da organização;
- **Comando:** assegurar que os empregados desempenhem como deve ser as suas funções, no interesse da organização;
- **Coordenação:** ordenar harmoniosamente as atividades da organização, para que se possam alcançar os objetivos sem conflitos entre as atividades e seus executores; e

- **Controle:** verificar se os planos, instruções e comandos são corretamente implementados.

O trabalho de Fayol foi continuado por Gulick (1937), que redefiniu as funções do administrador de uma forma não muito diferente da original, e chegou aos nossos dias sob o nome de **POSDCORB**:

- Planejamento (**P**lanning)
- Organização (**O**rganizing)
- Administração de Pessoal (**S**taffing)
- Direção (**D**irecting)
- Coordenação (**C**Oordinating)
- Informação (**R**eporting)
- Orçamento (**B**udgeting)

Max Weber e a Burocracia

Para saber mais

***Max Weber** – Emil Maximillian Weber, mais conhecido como Max Weber, nasceu em Erfut, Alemanha, em 21 de Abril de 1864 e faleceu em Munique em 14 de junho de 1920. Foi um intelectual alemão e um dos fundadores da Sociologia. É conhecido sobretudo pelo seu trabalho sobre a *Sociologia da religião*. Sua obra de destaque foi a *Ética protestante e o espírito do Capitalismo*.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber#Biografia

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Como sociólogo, **Max Weber** (1946) integrou o estudo das organizações ao desenvolvimento histórico-social. Segundo ele, cada época social caracterizou-se por um determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a legitimidade, desenvolveu um determinado aparelho administrativo para servir de suporte à sua autoridade.

Weber (1946) identificou três tipos de autoridade:

- **Racional-legal:** em que a aceitação da autoridade se baseia na crença, na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade no caráter prescritivo e normativo da lei;
- **Tradicional:** também chamada de feudal, ou patrimonial, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais; e
- **Carismática:** em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.

Segundo Weber (1946), a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais e apresenta o modelo para todas as sociedades. Este modelo, também chamado **burocrático**, caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- **A lei** representa o ponto de equilíbrio último, ao qual se devem reportar as regras e regulamentos, constituindo aplicações concretas de normas gerais e abstratas;
- A **burocracia**, em qualquer organização, é estabelecida seguindo o **princípio da hierarquia**. As relações hierárquicas entre superiores e subordinados são preenchidas por cargos de direção e chefia e cargos subalternos claramente definidos, de forma que a supervisão, a ordem e a subordinação sejam plenamente assimiladas e realizadas;
- **A avaliação e a seleção dos funcionários** são feitas em função da competência técnica. Daí a exigência de exames, concursos e diplomas como instrumentos de base à admissão e promoção;

- **As relações informais** não têm razão de existir. O funcionário burocrático é uma peça de uma máquina, esperando-se dele um comportamento formal e estandardizado, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que lhes estão destinadas;
- O funcionário **recebe regularmente um salário**, não determinado pelo trabalho realizado, mas segundo as funções que integram esse trabalho e o tempo de serviço;
- **O funcionário burocrata não é proprietário do seu posto de trabalho**, as funções que executa e o cargo que ocupa são totalmente independentes e separados da posse privada dos meios de produção da organização onde trabalha;
- A profissão de funcionário de tipo burocrático supõe um **emprego fixo e uma carreira regular**; e
- O desempenho de cada cargo por parte dos funcionários burocráticos pressupõe uma grande especialização na execução das suas tarefas e trabalho. É aquilo que se chama de **divisão de trabalho**, que permite a padronização dos procedimentos técnicos e do exercício de autoridade; e que permite ao mesmo tempo um aumento de produtividade do trabalho e de eficiência organizacional.

Conclusões

As organizações são o resultado da Revolução Industrial nos países ocidentais; daí, é fato normal que fosse nesses países que aparecessem os três grandes representantes da escola clássica. Os três adotam uma abordagem semelhante: **como criar uma organização que alcance os seus objetivos de forma eficiente**. Taylor (1911) concentrou sua pesquisa na análise do trabalho. Fayol refletiu sobre a Administração e controle das organizações. E Weber analisou as organizações no seu contexto social e os princípios que informam o seu funcionamento.

Os seus pontos de vista são, porém, complementares e refletem uma abordagem baseada num determinado número de pressupostos:

- *Existe uma forma ótima de estruturar e fazer operar as organizações.*
- *Esta abordagem fundamenta-se na regra da lei e dá legitimidade à autoridade gerencial.*
- *As organizações são entidades racionais que buscam o alcance de objetivos.*
- *As pessoas são motivadas para trabalhar exclusivamente por razões pecuniárias*.*
- *As emoções humanas devem ser eliminadas e afastadas do funcionamento das organizações.*
- *Por esta razão, a forma mais apropriada de organizar o trabalho baseia-se na análise de funções e na eliminação da discricionariedade. O trabalhador é peça de uma máquina.*

GLOSSÁRIO

***pecuniário** – relativo a, ou representado por dinheiro.

Fonte: Dic. Aurélio, 1999

Há que se afirmar, porém, que apesar da desumanização da **Escola Clássica**, ela contribuiu de forma importante para a melhoria das condições de trabalho.

Revisão crítica da Escola Clássica – Teorias Neoclássicas

Embora não haja uma definição da Teoria Neoclássica no contexto do estudo das organizações, a idéia geral é de que ela implica uma revisão e uma crítica dos princípios clássicos da organização.

A crítica à Administração científica

Para saber mais

***Herbert Simon** – Economista norte americano, nasceu em Milwaukee, Wisconsin em 15 de Agosto de 1916. Doutorado em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago em 1943. Segundo a sua teoria, a empresa deve ser encarada como um sistema de decisões onde o indivíduo é responsável pela tomada das mesmas. Segundo ele, o planejamento é necessário a todos os níveis e é o substrato da racionalidade no comportamento administrativo.

http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/herbert_simon.html

A primeira grande crítica à **Escola Clássica** deve-se a **Herbert Simon**, que, em 1947, num livro que permanece importante, intitulado *Comportamento Administrativo*, pela primeira vez questionou os princípios científicos da gestão clássica, a que chamou provérbios da Administração. Estes princípios, sistematizados por Gulick (1937) são inconsistentes, contraditórios e não aplicáveis a muitas situações, segundo Simon.

Mais tarde, juntamente com J. March, Simon publicou *Organizações* (1957), trabalho que instituiu uma análise do comportamento burocrático nas organizações. As burocracias não são neutras, peças de uma máquina, mas têm um comportamento próprio que, por vezes, não se enquadra na previsão organizacional, como esperariam os clássicos. Neste sentido este livro está mais próximo do trabalho de sociólogos como Selznick (1948), Gouldner (1954) e Downs (1967), que examinaremos a seguir.

Estudos do comportamento burocrático

Embora a contribuição de Max Weber para o estudo das estruturas formais da organização tenha sido determinante, a sua construção corresponde à sistematização de tipos ideais (teóricos), não levando em conta os aspectos práticos do funcionamento (ou das disfunções) da burocracia.

Sem chegar a contestar o trabalho de Weber, autores como Selznick, Gouldner e Downs estudaram o funcionamento das organizações na prática, identificando as suas disfunções.

Selznick, em 1948 no artigo *Fundamentos da Teoria das organizações*, esclareceu que, embora seja possível descrever e estruturar organizações de forma racional, tais esforços ignoram aspectos não racionais do comportamento organizacional. Em contraste com os clássicos, ele defendeu que as organizações são compostas de indivíduos - cujos objetivos e aspirações podem não coincidir necessariamente com os objetivos formais da organização e utilizou o conceito de **co-optação*** para descrever os esforços da organização em atrair e integrar novos elementos de uma forma tal que previna e impeça a atração de elementos que possam vir a ser uma ameaça para a organização ou para a sua missão.

Gouldner, em *Padrões da Burocracia Industrial* (1954) estudou os efeitos emergentes da introdução de um sistema burocrático numa organização que havia tido um estilo de gestão familiar, informal e indulgente. O estudo constatou que a introdução de regras burocráticas acaba incentivando a prática, por parte dos trabalhadores, de um comportamento de resistência as mudanças. Incentiva, também, a criação de uma espécie de organização informal com conseqüências prejudiciais para a eficiência da empresa. Gouldner mostrou que a introdução de uma técnica de controle destinada a manter o equilíbrio de um subsistema perturba o equilíbrio do sistema maior, com conseqüências indesejáveis para o próprio subsistema.

Finalmente, Downs, na obra *Por dentro da burocracia* (1967), analisou o comportamento dos burocratas. Sua hipótese central é a de

GLOSSÁRIO

***Cooptar** – Agregar, associar, admitir numa sociedade com dispensa das formalidades de praxe.
Fonte: Aurélio, 1999

que estes procuram atingir determinados objetivos. Em outras palavras, agem do modo mais eficiente possível, tendo em conta as suas capacidades e as limitações de informação, na tentativa de alcançar um conjunto de objetivos que inclui promoção, rendimento, prestígio, segurança, conveniência, lealdade, orgulho no trabalho e desejo de servir ao interesse comum. Sejam quais forem, porém, seus objetivos formalmente declarados, todo burocrata é motivado pelo próprio interesse.

Contribuições de Chester Barnard e Mary Parker Follet

Para saber mais

***Mary Parker Follet** – nasceu em Quincy, Massachusetts, EUA, no ano de 1868 e faleceu em 1933. Mary aconselhou líderes preocupados com as relações com a força de trabalho dos dois lados do Atlântico. Num mundo burocrático e com fortes estruturas hierárquicas, descreveu a importância do trabalho em equipe como forma de descentralização das instituições. Suas idéias foram seguidas em conceitos como os círculos de qualidade, o *empowerment*.

<http://200.17.141.11/departamentos/dad/provinciali/Unid4TextoWebTeoriastransitivasemAdministracao.doc>

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

***Chester Barnard** – nascido em 1886, foi gestor na companhia de telefones Bell durante 40 anos, tornando-se mais tarde presidente. Foi dos primeiros a estudar os processos de tomada de decisão, o tipo de relações entre as organizações formais e informais e o papel e as funções do executivo. Analisou questões como a liderança, a cultura e os valores 30 anos antes de o mundo empresarial se aperceber da sua existência.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

A última autora – **Mary Parker Follet** – foi profeta antes do tempo. Tendo escrito nos anos 20 do século passado, antecipou muitas das conclusões das experiências de Hawthorne (1927 a 1933), que serão vistas na próxima exposição. Ao insistir em que as organizações deviam ser estruturadas de forma que o administrador pudesse exercer o poder **com** e não o **poder sobre** os seus subordinados, anunciou a gestão participativa de que tanto se fala hoje. O artigo *Emitindo ordens* (1926) analisou as conseqüências para a produtividade das organizações do mau relacionamento entre superiores e subordinados.

Para muitos estudiosos da Teoria Organizacional, **Chester Barnard**, autor do livro *As funções do executivo* (1938), pode ser considerado como um

dos precursores da **Teoria das Relações Humanas**. A nós, entretanto, parece um autor de transição, cujo trabalho é a continuação, em grande medida, do estudo de Fayol (1925) sobre as funções administrativas. Barnard, divide o seu livro em duas partes:

- a primeira trata da Teoria da Organização e da Cooperação; e
- e a segunda constitui um estudo das funções e métodos usados pelos executivos nas organizações formais.

Falando da cooperação, ele insiste que o fluxo da autoridade não é de cima para baixo, mas da base para o topo, define autoridade não como uma prerrogativa do administrador, mas como uma resposta dos subordinados aos superiores (se os subordinados não responderem de boa vontade e de forma apropriada, então não existe autoridade).

De forma a evitar a resposta negativa da parte dos trabalhadores, Barnard propõe a comunicação sistemática, não bastando construir canais de comunicação; é necessária, também, a engenhosidade dos líderes da organização, sendo esse o principal desafio do executivo.

Além desses aspectos da autoridade e comunicação, Barnard insiste na base não racional, informal e interpessoal da vida das organizações. E neste ponto se distancia também da escola clássica.

Finalmente, Barnard rejeita a idéia de serem os incentivos materiais os únicos a fazerem as pessoas trabalharem, tornando-se necessário introduzir elementos de motivação de índole psicológica.

Caricatura da burocracia

A exploração dos aspectos caricatos da burocracia deve-se a Parkinson (1957) e a Peter (1969). O primeiro enuncia várias teses, mas a mais conhecida é a **Lei do Trabalho** ou **Lei de Parkinson**, segundo a qual o trabalho aumenta a fim de preencher o tempo disponível para a sua execução. Em outras palavras, quanto mais tempo se tem para fazer uma coisa, tanto mais tempo se levará a fazê-la.

Da **Lei do Trabalho** derivam dois princípios:

- **Lei da Multiplicação dos Subordinados:** qualquer ocupante de cargo de chefia deseja sempre aumentar o número dos seus subordinados, desde que não sejam seus rivais; e
- **Lei da Multiplicação do Trabalho:** qualquer ocupante de cargo de chefia sempre arranja trabalho para funcionários das outras chefias.

Já o **Princípio de Peter** (1969), tão famoso como a Lei de Parkinson, pode ser enunciado da seguinte forma: numa hierarquia burocrática, todo funcionário tende a subir até chegar ao seu limite de competência, razão pela qual quase todo cargo tende a ser ocupado por um funcionário incompetente.

O homem como centro da análise

O desenvolvimento do capitalismo, da primeira década do século XX à grande crise econômica dos anos trinta, contribuiu para o questionamento da racionalidade taylorista na organização do trabalho.

A contestação do modelo mecanicista de Taylor, em que o homem é considerado parte da máquina, foi facilitada pela **Revolução Russa de 1917**, mas aconteceu um pouco por todo o lado, nomeadamente na **Administração Pública**. Assim, apesar de o presidente Wilson, dos EUA, haver patrocinado a introdução dos princípios da Administração Científica na Administração Pública, já em 1915 o congresso tomava partido contra a adoção indiscriminada das técnicas tayloristas.

Foi nesse ambiente de contestação que se tornou possível o surgimento de uma nova visão das organizações, conhecida como **Escola das Relações Humanas**, cujos princípios, conforme listados abaixo, são quase que diretamente opostos àqueles defendidos pela **Escola Clássica**.

- ***O homem é fundamentalmente um ser emocional, e não econômico-racional*** – As pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem motivar mais o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniário.
- ***As organizações são cooperativas, sistemas predominantemente sociais e não mecanicistas*** – As pessoas precisam satisfazer as suas necessidades emocionais e, por isso, formam grupos informais no local de trabalho.
- ***As organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, assim como por práticas e procedimentos informais*** – Essas regras informais, os padrões de comportamento e de comunicação e as relações de amizade influenciam o comportamento e o desempenho individual e, em última análise, o desempenho da organização, de forma mais

efetiva do que as estruturas formais e os mecanismos de controle por parte da hierarquia.

Em decorrência da aceitação destes princípios, as organizações não podem ser as máquinas definidas pela **Escola Clássica**. Todavia,

não existe uma quebra total com os princípios clássicos. Em primeiro lugar, continua a fé na organização como um ente fechado; em segundo, ambas as concepções partem do pressuposto de que é possível descobrir a melhor maneira de organizar (*the one best way to organize*).

E, posto isto, é altura de analisar o nascimento desta abordagem à Teoria da Administração e das Organizações. Começaremos por **Elton Mayo** e a experiência de Hawthorne.

Para saber mais

* **Elton Mayo** – (1880-1949) cientista social australiano foi um dos precursores da chamada escola de relações humanas pois não acreditava que o homem trabalhava somente por dinheiro como indicavam os estudiosos da Escola Clássica. É considerado o fundador do movimento das relações humanas, que se opôs aos princípios científicos do trabalho de Taylor.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

<http://www.utp.br/lead/download/>

[Capitulo%201%20ap%20ADMinfo.doc](#)

Elton Mayo e as Experiências de Hawthorne

A chamada “Experiência de Hawthorne” foi inicialmente pensado pela Western Electric, nos anos 1920, para examinar os efeitos dos vários níveis de iluminação na produtividade dos trabalhadores. Os pesquisadores estabeleceram grupos de controle e grupos experimentais. Estes últimos foram sujeitos a níveis variados de iluminação, enquanto o nível de iluminação dos grupos de controle permanecia inalterado. O resultado esperado seria encontrar o nível ideal de iluminação para o desempenho das tarefas, objeto de análise. Mas não foi possível encontrá-lo, já que, independentemente das variações na intensidade da luminosidade, a produtividade pouco variou. Na verdade, e contrariando a expectativas dos pesquisadores, a produtividade dos grupos experimentais diminuía significativamente somente quando o nível de iluminação baixava a ponto de prejudicar a visão, o que dificultava o desempenho das tarefas.

Em 1927 a Western Electric contratou Mayo e seus colegas de Harvard para esclarecer essas contradições. Nos anos que se seguiram, vários grupos de trabalhadores foram sujeitos a mudanças de horário de trabalho, de sistemas de pagamento e de períodos de descanso. As experiências levaram à conclusão que não eram as mudanças nas condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas o fato de os indivíduos destes grupos terem sido objeto de especial atenção. Este fato funcionou no sentido de aumentar a sua moral e, por conseguinte, contribuiu para um melhor desempenho.

Na fase seguinte, Mayo e seus colegas começaram a investigar o papel e comportamento dos grupos informais, constituídos pelos próprios operários, assim como as normas e as atitudes desses grupos.

Em resultado dessa investigação Mayo comprovou:

- **a importância dos grupos informais**, tendo-se demonstrado a necessidade de encarar o trabalho como um processo coletivo e como uma atividade cooperativa. Os grupos tendem a desenvolver as suas próprias normas, valores e atitudes, as quais têm particular importância no desempenho dos seus membros;
- **as pessoas têm uma profunda necessidade de reconhecimento, segurança e pertença ao grupo**. Na verdade, as pessoas são predominantemente influenciadas pelo reconhecimento e segurança e muito menos por incentivos de caráter pecuniário; e
- **em função disso, é preferível colaborar com os grupos informais a erradicá-los**, como pretendia Taylor.

Em termos práticos, o trabalho de Mayo deu origem ao deslocamento da análise de funções e seleção para a motivação, liderança, comunicação e cooperação entre o trabalho e a gestão.

Saiba mais...

■ “Experiência de Hawthorne” realizada na Western Electric Company de Hawthorne, próximo a Chicago – EUA, sob a coordenação de George Elton Mayo, sociólogo) em:

http://www.eps.ufsc.br/teses/escrivao/capit_3/edmcap3.htm

<http://www.geocities.com/Athens/Atlantis/7763/funcoes.htm>

Maslow e a Hierarquia das Necessidades

Para saber mais

***Abraham Maslow** – nasceu a 1 de abril de 1908, em Nova Iorque e faleceu em 1970. Psicólogo e estudioso do comportamento, é conhecido como o pai da teoria da motivação. Licenciou-se na Universidade de Wisconsin. Inventou o conceito de pirâmide das necessidades, segundo o qual, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas básicas as necessidades mais elevadas de auto-estima e realização pessoal podem ser preenchidas.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_dez/ed62man-bi.html

Ao contrário de Taylor (1911), que considerava apenas a existência das necessidades de ordem material e monetária, **Abraham Maslow** (1943) identificou cinco formas distintas de necessidades não materiais, organizadas segundo uma ordem hierárquica, a saber:

- **Necessidades fisiológicas:** englobando as necessidades de alimento, sono, etc. Quando estas necessidades estão satisfeitas, então as outras começam a emergir;
- **Necessidades de segurança:** desejo de proteção e segurança contra o perigo;
- **Necessidades sociais:** incluem o desejo de pertença, de amor e de afeição;
- **Necessidades de estima:** incluem a necessidade de ser respeitado, apreciado e reconhecido; e
- **Necessidades de auto realização:** significa a concretização das potencialidades individuais. Segundo Maslow a necessidade de auto-realização varia de pessoa para pessoa e ao longo do tempo.

O trabalho de Maslow foi rapidamente aceite e integrado pelos proponentes das Relações Humanas, porquanto explicava alguns dos achados de Hawthorne.

Aplicando-se a hierarquia das necessidades do comportamento humano às organizações, verifica-se que as pessoas são primeiramente motivadas pelo desejo de satisfazer as necessidades fisiológicas através de recompensas pecuniárias. Todavia, uma vez satisfeitas estas necessidades, os trabalhadores são motivados por necessidades de se-

gurança, tais como a segurança do trabalho e benefícios de caráter social, como a reforma e o seguro de doença. Do mesmo modo, uma vez satisfeitas as necessidades de segurança, as pessoas procuram ser aceitas e estimadas pelo grupo. Depois da satisfação das necessidades sociais e de estima a preocupação final orienta-se no sentido da auto-realização.

A influência da Teoria de Maslow fez-se sentir em outros trabalhos muito importantes, designadamente em Herzberg (1966) e McGregor (1960).

Herzberg e os fatores motivadores e higiênicos

Herzberg (1966) sugere que existe um conjunto de fatores que motivam apenas no sentido negativo, por produzirem insatisfação. Quando estes estão satisfeitos, tornam-se neutros, como as necessidades de Maslow (1943) quando satisfeitas. Herzberg chama-os de fatores higiênicos.

São eles:

- política de organização;
- estilo de chefia;
- relacionamento com os operários;
- condições de trabalho;
- salário; e
- relações interpessoais.

Para saber mais

* **Frederick Herzberg** – nasceu em 1923. Psicólogo clínico e professor de Gestão na University of Utah. É conhecido pelos estudos sobre motivação humana e a teoria dos dois fatores: os de higiene (como as condições de trabalho, salário, status e segurança), cuja ausência cria insatisfação; e os de motivação (realização, reconhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal), que são necessários à satisfação.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Quando tais fatores existem em um nível aceitável, apenas evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar de uma forma substancial e duradoura o grau de satisfação. Para aumentar a motivação do trabalho, deve-se agir sobre os fatores efetivamente motivadores, isto é, sobre:

- realização pessoal;
- reconhecimento;
- natureza do trabalho;
- responsabilidade; e
- perspectivas de carreira.

Na realidade, não existe confirmação empírica da pesquisa de Herzberg (1966), mas é verdade que ela influenciou grandemente a abordagem das relações humanas nas organizações.

McGregor: a Teoria X e a Teoria Y

Para saber mais

***Douglas McGregor** – Foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. Nasceu em Detroit e licenciou-se no City College, doutorou-se em Harvard, onde lecionou Psicologia Social. É mais conhecido pelas teorias de motivação X e Y. A primeira assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar.

<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48dossier1.html#22>

McGregor, no livro *O lado humano da empresa* (1960), defende que existem basicamente duas maneiras de ver a natureza humana: uma negativa – a Teoria X: e uma positiva – a Teoria Y. Ele acredita que o comportamento dos gestores relativamente aos seus subordinados assenta numa destas visões ou pressupostos.

A Teoria X consiste dos seguintes pressupostos:

- a média das pessoas não gosta de trabalhar e evita-o, se possível;
- os empregados devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições se desejarem que trabalhem de acordo com os padrões exigidos;
- a maior parte das pessoas evita a responsabilidade, e
- os trabalhadores põem a segurança acima de tudo e têm pouca ambição.

A Teoria Y compreende um conjunto de pressupostos que dá uma visão muito mais positiva da natureza humana:

- a maior parte das pessoas encara o trabalho de forma tão natural como a alimentação e o descanso;
- os trabalhadores são capazes de exercer auto-direção e auto-controle;
- a média das pessoas aceita a responsabilidade se está comprometida com os objetivos a prosseguir; e
- a ingenuidade, a imaginação, a criatividade e a capacidade para tomar boas decisões constituem qualidades de muitas pessoas, não sendo características exclusivas dos gestores.

Na Teoria X e na Teoria Y não existem afirmações sobre o que as pessoas atualmente gostam ou não gostam, mas assunções de caráter geral que gestores e, em geral, todos nós, temos acerca do que as pessoas gostam.

Os administradores que aderem à Teoria X usam o método das recompensas e punições para controlar os seus subordinados e estruturar as organizações, de forma a restringir a capacidade dos indivíduos para exercerem controle sobre o seu trabalho. Aqueles administradores que aderem à Teoria Y adotam um estilo de gestão mais flexível

e estruturam as organizações no sentido de encorajar os trabalhadores a contribuir para os objetivos da mesma organização, permitindo-lhes o exercício da responsabilidade e oferecendo-lhes, além do salário, incentivos de caráter não pecuniário.

Obviamente a Teoria X é afim da visão clássica da natureza humana enquanto a Teoria Y se harmoniza com a tradição das Relações Humanas. Embora McGregor procure fazer uma apresentação neutral das duas teorias, opta claramente pela Teoria Y, ao sublinhar que é nessa direção que as organizações se movem.

Warren Bennis e a Morte da Burocracia

Para saber mais

***Warren Bennis** – nascido em 1925, psicólogo e conselheiro de quatro presidentes norte-americanos ficou conhecido pela frase: “Os gestores fazem as coisas de forma certa. Os líderes fazem as coisas certas”. No livro *Leaders – The Strategies for Taking Charge*, Bennis estudou 90 líderes de variados ramos de atividade e identificou quatro competências comuns: visão, capacidade de comunicação; respeitabilidade; e desejo de aprendizagem.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

O artigo de **Warren Bennis** intitulado *Coming Death of Bureaucracy*, de 1959, reflete o auge da aceitação das posições preconizadas pela **Escola das Relações Humanas**, verificadas no final dos anos 50 e no início da década dos 60 do século passado.

Bennis argumentava, há mais de 40 anos, que cada época desenvolveu um tipo de organização apropriada ao

seu tempo. A burocracia foi a forma adequada para os primeiros dois terços do século XX, mas não seria adequada no futuro. Ele acreditava que a burocracia aparecera porque a ordem, precisão e impessoalidade constituíram antídoto apropriado à crueldade, nepotismo e servidão que caracterizaram a primeira fase da Revolução Industrial. Em suma, a burocracia emergiu como resposta aos valores e necessidades da **época vitoriana***. Mas, ainda segundo Bennis (1959), os valores e necessidades da época vitoriana desapareceram nos meados do século XX e por isso não mais a organização burocrática se mostrava adequada aos novos tempos.

GLOSSÁRIO

***Época vitoriana** – período que compreende a segunda metade do século XIX e primeira década do século XX, em que os movimentos sociais à estabilidade do Império Britânico, governado pela rainha Vitória (1819-1901).

Novas condições haviam emergido que exigiam um novo tipo de organização e Administração:

- **mudanças rápidas e inesperadas:** a força da burocracia consiste na capacidade para gerir as rotinas; todavia, as suas regras pré-programadas e a inflexibilidade tornam-se inadequadas para o mundo moderno em constante mudança;
- **aumento da dimensão das organizações:** as organizações cresceram de tal modo que as estruturas burocráticas se tornaram menos eficientes;
- **crecente diversidade:** o rápido crescimento gerou a especialização e os especialistas não se sentem bem numa estrutura piramidal e estandardizada; e
- **mudança no comportamento gerencial:** a crescente adoção da perspectiva das Relações Humanas por parte dos gestores mudou a visão simplista da Escola Clássica, pelo que a burocracia começou a entrar em crise.

O trabalho de Bennis não foi único. Muitas outras contribuições apareceram como, por exemplo, a de Likert que, em *Novos padrões de Administração* (1961), distingue quatro sistemas ou estilos de liderança; num dos extremos está o estilo autoritário, caracterizado pela falta de confiança nos liderados, centralização das decisões, escassa comunicação e reduzida motivação; e no outro extremo um estilo democrático, caracterizado pela confiança total nos trabalhadores, participação no processo de decisão, comunicação entre a direção e os subordinados, e vice-versa, e grande motivação. Dentre estes extremos, Likert identifica como estilos intermediários o regulativo – burocrático e o manipulativo – idiocrático.

Mais tarde, R. Tannenbaum e W. Schmidt (1973) construíram uma matriz que caracteriza os diversos estilos de liderança, com referência às três principais variáveis situacionais que afetam o estilo de liderança: situação organizacional, natureza da força de trabalho e estilo perfeito de líder.

Conclusões

Embora constitua alguma dificuldade considerar o movimento das **Relações Humanas** como uma escola de pensamentos gerenciais, existe, porém, alguns temas comuns a todos os teóricos aqui analisados. Em primeiro lugar, existe uma quase total rejeição do tipo de organização mecanicista e racional defendida pela **Escola Clássica**.

Em segundo lugar, apontam para um tipo de organização cujos aspectos têm coerência interna. Assim, o movimento das **Relações Humanas** sublinha os seguintes elementos:

- liderança e comunicação;
- motivação interna predominantemente intrínseca; e
- estruturas organizativas que facilitem a flexibilidade e o envolvimento dos trabalhadores.

Esses elementos são derivados de duas proposições centrais:

- **As organizações são sistemas sociais complexos:** daí que os seus membros não possam ser controlados por supervisão apertada, regras rígidas e incentivos puramente econômicos; e
- **Os seres humanos têm necessidades econômicas e emocionais.** Assim o *design* do trabalho deve ir ao encontro destes dois tipos de necessidades. Só desta maneira os trabalhadores podem ser eficientes.

O modelo das **Relações Humanas** tornou-se muito popular nos anos de 1950 e 1960, sublinhando a importância do homem e rejeitando a concepção do trabalhador como peça de uma máquina. Todavia levantou desde o seu início sérias críticas. Em primeiro lugar, os economistas rejeitaram o argumento de que os incentivos não materiais pudessem ter uma importância maior que os incentivos de caráter pecuniário. Por outro lado, interpretou-se a necessidade de pertença ao

grupo como uma rejeição do individualismo, o que constituiu pedra de toque da cultura americana. Em segundo lugar, foi atacado pelos gestores e pelos sindicatos; os primeiros viram neste modelo uma limitação nos seus poderes, enquanto que para os segundos representavam uma tentativa de eliminá-los como intermediários entre os trabalhadores e o patronato. Em terceiro lugar, os sociólogos criticaram a concepção da organização, como isolada da sociedade. Em quarto lugar, criticava-se a falta de cientificidade das propostas das Relações Humanas, apresentadas mais como fórmulas mágicas de resolver os problemas do trabalho. Finalmente, fez-se a mesma crítica que já havia sido feita à Escola Clássica, isto é, a pretensão de terem descoberto *the one best way*, ou seja, a melhor maneira de organizar e administrar.

Esta última crítica vai ter um reflexo considerável no desenvolvimento da ciência da Administração, levando ao relativismo das propostas de gestão com a corrente contingencial.

A Teoria da Contingência

Fundamentalmente, a Teoria da Contingência significa uma rejeição do *one best way* proposta pela **Escola Clássica** e pelo movimento das **Relações Humanas**. Em seu lugar afirma que a estrutura e o comportamento de uma organização depende de diversas variáveis situacionais – ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Como consequência, a mesma organização pode ter comportamentos diferentes, dependendo da situação. Assim sendo, a visão de que existe uma melhor maneira para se fazer tudo em todas as organizações é substituída pela proposta de que, na verdade, existe uma melhor maneira específica para cada organização.

Esta abordagem da Teoria da Contingência remonta aos meados dos anos de 1960, entrando em choque com as Escolas Clássica e das Relações Humanas. A primeira incidia a sua análise nas estruturas formais e procurava estabelecer os princípios gerais da Administração. A última orientava a sua observação para os aspectos informais da organização e para as necessidades sociais e psicológicas dos seus empregados.

A Teoria da Contingência adotou uma perspectiva diferente com base na premissa de que as organizações são **sistemas abertos**, cujo funcionamento depende de variáveis situacionais.

Embora haja um sem número de variáveis que podem afetar a estrutura e o funcionamento das organizações, as mais importantes são as que se seguem:

- **incerteza ambiental:** deriva da capacidade para compreender e controlar as ações, quer internas ou externas à organização. Entre estas últimas incluem-se a dos consumidores e fornecedores. Por causa da incerteza a previsão é uma tarefa muito arriscada;

- **tecnologia:** as organizações, ao fornecerem diferentes produtos e serviços, usam diferentes tecnologias; estas podem variar, indo das mais simples às mais sofisticadas. As novas tecnologias não só transformam substancialmente a interação entre o homem e a máquina, como mudam completamente o funcionamento das organizações no campo das relações interpessoais, comunicação, organização do trabalho, estruturas e design organizacional; e
- **tamanho das organizações:** segundo a Teoria da Contingência, o tamanho da organização condiciona a estrutura e as práticas com vista à eficiência. Assim, formas de controle centralizadas e personalizadas são mais apropriadas para pequenas organizações, ao passo que formas de controle descentralizadas e impessoais são mais adequadas para as grandes organizações.

Burns e Stalker e a importância do ambiente

O primeiro estudo que estabelece a relação entre o ambiente das organizações e a sua estrutura deve-se Burns e Stalker em *A Administração da inovação* (1961).

Os autores examinaram 20 empresas dos setores mais variados com vista a analisar como é que as estruturas se ajustam ao ambiente. O resultado da pesquisa apontou claramente para a rejeição do princípio do *one best way*. Eles identificaram cinco diferentes tipos de ambiente, tendo em conta o grau de incerteza, indo desde o estável ao incerto. Identificaram ainda duas formas básicas ou ideais de estrutura: **mecanicistas** e **orgânicas**. A pesquisa demonstrou que as estruturas mecanicistas eram mais adequadas a ambiente estáveis, enquanto as orgânicas eram as escolhidas para fazer em face de ambientes incertos.

A estrutura mecanicista, a exemplo da Escola Clássica, é caracterizada por:

- especialização das tarefas;
- deveres, responsabilidades e métodos claramente definidos; e
- uma clara estrutura hierárquica com insistência na lealdade relativamente à organização e obediência aos superiores.

Em contraste, a estrutura orgânica, com semelhanças com as Relações Humanas, é caracterizada por:

- flexibilidade muito maior;
- ajustamento e contínua redefinição de tarefas;
- uma estrutura inter-relacional de controle, autoridade e comunicação;
- importância do trabalho de grupo; e
- determinação do prestígio pela contribuição do indivíduo para o grupo, preferentemente por sua posição na hierarquia.

Em resumo, Burns e Stalker não rejeitam as abordagens anteriores. Em vez disso, sublinham que quer o pensamento clássico, quer o modelo das Relações Humanas podem ser desapropriados, dependendo da natureza do ambiente em que as organizações operam.

Paul Lawrence e Jay Lorsch

O trabalho de Burns e Stalker foi continuado nos Estados Unidos, entre outros, por Lawrence e Lorsch com a obra *Organization and Environment* (1967). Estes procuram ir mais longe, na medida em que não estão somente interessados em analisar a relação entre o ambiente e

a estrutura, mas também em saber como é que os departamentos respondem e como se organizam em resposta ao ambiente exterior.

Os autores analisam vários formatos organizacionais em termos de **diferenciação e integração**. Por **diferenciação** entende-se a forma como, nas suas funções, os gerentes vêem a si próprios como diferentes e como, por isso, adotam práticas, procedimentos e estruturas diferentes das dos outros departamentos da organização. **Integração** refere-se ao nível e forma de colaboração que é necessária entre os vários departamentos, que procuram atingir os seus objetivos individuais no contexto maior do ambiente em que as empresas operam. Assim, diferenciação significa o grau de distinção entre os departamentos, enquanto que integração significa o grau de semelhança de estruturas, práticas e objetivos.

De forma geral, quanto maior for a interdependência entre departamentos, tanto maior deverá ser a integração; todavia, nem sempre é fácil. Em um ambiente em rápida mudança, as condições que os departamentos confrontam podem ser muito diferentes, sendo necessário um alto grau de diferenciação. Nesta situação a necessidade de integração é também grande.

Em resumo, Lawrence e Lorsch concluíram que as organizações mais eficientes têm uma apropriada adequação entre a estrutura e a coordenação dos departamentos e a incerteza do ambiente, sendo que as empresas de maior sucesso são as que operam num ambiente que requer grande diferenciação, mas conseguem alto grau de integração.

Em situações em que os departamentos têm estruturas, práticas e procedimentos diferenciados, não é fácil evitar o conflito. Lawrence e Lorsch concluíram que as firmas eficientes conseguem a integração afrontando diretamente o conflito e procurando resolver os problemas no contexto das necessidades da organização.

Acresce que em organizações que lidam com o sucesso e com o conflito, o sucesso dos responsáveis na obtenção da integração baseia-se predominantemente no conhecimento e na competência, e não na autoridade formal. Isto significa que a obtenção de diferenciação e integração não depende predominantemente da hierarquia formal. Esta deve ser complementada com posições de ligação, de *task force*, ou seja, com forças-tarefa, com grupos de trabalho multidisciplinares e outros mecanismos de integração.

James Thompson: Incerteza e Dependência Ambiental

O trabalho de Thompson, *Organizations in Action* (1967), retorna à perspectiva ambiental em três diferentes pontos.

- Em primeiro lugar, embora as organizações não sejam entidades racionais, esforçando-se por assim se tornarem, é de interesse de quem as estrutura e gerência, que funcionem com eficiência. Para alcançar este objetivo, têm que resguardar-se da incerteza do ambiente; todavia não é possível o isolamento porque, pelo menos parte das organizações, têm que absorver recursos e vender produtos.
- Em segundo lugar, e como consequência do primeiro ponto, diferentes partes da organização necessitam de diferentes estruturas que se operam em uma base mais ou menos racional.
- E em terceiro lugar, a eficiência em uma organização é contingencial, isto é, não só depende da incerteza do ambiente externo, mas também do grau de dependência interna.

A propósito da dependência interna, James Thompson define três tipos:

- **interdependência autonomizada** (*Pooled Interdependence*): quando cada uma das partes da organização opera com relativa autonomia, mas persegue os seus objetivos particulares como um todo;
- **interdependência seqüencial** (*Sequential Interdependence*): quando o funcionamento eficiente por parte da organização só é possível se houver interação entre as partes; e
- **interdependência recíproca** (*Reciprocal Interdependence*): quando os resultados dos trabalhos de uma parte da organização constituem matéria-prima para outra parte do sistema.

Thompson vai mais longe, sublinhando que o tipo de interdependência está relacionado com o presente grau de complexidade. Assim

organizações simples assentam uma interdependência autonomizada; organizações mais complexas implicam interdependência recíproca e interdependência seqüencial; e nas organizações mais complexas estão presentes os três tipos de interdependência.

Thompson refere ainda que cada forma de interdependência requer diferentes métodos de coordenar atividades. Assim:

- interdependência autonomizada é caracterizada pela padronização através do uso de regras e procedimentos;
- interdependência seqüencial requer o uso de planos detalhados e acordos escritos; e
- interdependência recíproca supõe a coordenação dos processos informais e contatos entre os membros das partes da organização.

Em resumo, a contribuição de Thompson pode apresentar-se desta forma:

- diferentes partes de uma organização são caracterizadas por vários níveis de complexidade, racionalidade e formalização, dependendo da extensão do isolamento relativo à incerteza presente no ambiente;
- quanto mais elevado for o grau de incerteza de cada uma das partes da organização, tanto maior será o grau da interdependência das outras partes;
- quando o grau de interdependência crescer, a coordenação através de processos standardizados e mecanismos de controle se tornarão menos eficazes, tornando-se necessário mais contatos pessoais e interação informal; e
- quanto maior for a coordenação através de processos informais, tanto menos será a racionalidade da organização.

O trabalho de Thompson é de extrema importância não só porque relaciona a incerteza interna com a dependência do ambiente, mas também porque relaciona o ambiente e a tecnologia com a estrutura.

Outras contribuições para o estudo do ambiente

Em primeiro lugar cabe aqui uma referência a Emery e Trist, autores de *The Causal Texture of Organization Environments* (In Human Relations, 1964), no qual defendem que as funções de gestão não deveriam ser focalizadas exclusivamente na regulação interna das organizações, mas, sobretudo nas relações com o ambiente externo. Segundo eles, o ambiente pode ser:

- plácido;
- plácido mas com elementos aglomerados;
- reativo-desordenado; e
- turbulento.

O ambiente externo plácido é típico da **concorrência perfeita**; o ambiente plácido com ambientes aglomerados é característico da **concorrência imperfeita**; o reativo-desordenado condiz com o **oligopólio***; e o ambiente de tipo turbulento é característico da rivalidade acirrada entre empresas.

Ainda segundo os mesmos autores, as estruturas, assim como os processos de decisão e liderança, são determinadas pelo tipo de ambiente e mercado em que as organizações atuam.

Por sua vez Chandler, em *Strategy and Structure – Chapters in the Story of the American Industrial Enterprise* (1962), depois de estudar a evolução histórica das grandes organizações americanas, verifica que a estrutura foi continuamente ajustada à estratégia. De fato, não faz sentido desenhar uma estrutura no vazio. Assim, por exemplo, uma estratégia de simplificação requer uma estrutura flexível e simples com reduzida divisão de tarefas e baixa formalização, enquanto

GLOSSÁRIO

***Oligopólio** – Situação de mercado em que a oferta é controlada por um pequeno número de vendedores, e em que a competição tem por base, não as variações de preços, mas a propaganda e as diferenças de qualidade.

Fonte: Aurélio, 1999

uma estratégia de diminuição de custos requer uma estrutura que assegure a estabilidade e a eficiência, ou seja, centralizada e formalizada.

Finalmente J. Galbraith, em *Designing Complex Organizations* (1973), analisa a forma como as organizações lidam com a incerteza, definida aqui como a deficiência da informação.

Joan Woodward e a tecnologia

Joan Woodward, em *Industrial Organization: Theory and Practice* (1965) levou a cabo um estudo destinado a validar a afirmação dos defensores de **Escola Clássica** que afirmavam que a adoção da estrutura burocrática-mecanicista era essencial para as organizações de sucesso.

Após muito trabalho, Woodward verificou que não existe tal correlação; ao contrário, concluiu que as empresas de sucesso adotavam uma estrutura que variava de acordo com a sua tecnologia de produção. Por tecnologia, ele entendia não só a maquinaria usada, mas também a forma como estava organizada e integrada no processo de produção:

Woodward identifica três distintos processos de produção:

- produção unitária ou de pequenos lotes;
- produção em massa ou em grandes lotes; e
- produção em processo contínuo ou automatizado.

O primeiro tipo – produção unitária – exige uma mão-de-obra especializada e, por conseguinte, um processo produtivo flexível e descentralizado.

A produção em massa ou de grandes quantidades de produtos similares é estruturada numa linha de montagem, com mão-de-obra pouco qualificada e com processo produtivo padronizado.

O sistema de produção em processo contínuo é baseado em instrumentos que permitem que o conjunto de operações relacionadas

com a execução das tarefas seja total ou parcialmente automatizado, sendo necessária mão-de-obra altamente especializada.

A estrutura organizacional para ser eficiente exige poucos níveis de autoridade e comunicação do tipo informal.

Dentro de cada categoria organizacional, a mais eficiente será a que se aproximar da média do tipo de estrutura adequado. Sendo assim Woodward estabelece diferenças entre tecnologia, estrutura e sucesso, concluindo que não existe para todas as organizações *one the best way*.

Charles Perrow e a continuação do trabalho de Woodward

Perrow, em *Organizational Analysis: A Sociological View* (1970), continua o trabalho de Woodward, chamando a atenção para as duas mais importantes dimensões da tecnologia:

- extensão em que o trabalho realizado é variável ou previsível; e
- extensão em que a tecnologia pode ser analisada e categorizada.

Juntando essas duas variáveis da tecnologia, Perrow constrói uma seqüência que vai desde a rotina até a não rotina e propõe que classificando-se as organizações de acordo com a tecnologia e previsibilidade (rotina e não rotina) das tarefas, é possível identificar a mais eficiente forma de estrutura numa dada situação para qualquer tipo de atividade.

Em situações de rotina, onde poucos problemas se levantaram e é fácil lidar com eles, a estrutura mecanicista é a mais adequada, dado que a situação é estável e previsível. Todavia, em situações dinâmicas a forma de estrutura orgânica é preferível para lidar com a não rotina e com os difíceis problemas que aparecem.

O Grupo de Aston e a variável dimensão

Embora haja vários investigadores que analisaram a relação entre a dimensão de uma organização e a sua estrutura, os mais notórios são da Universidade de Aston, conhecidos como o **Grupo de Aston**. Depois de examinarem várias empresas, concluíram que a **dimensão** era a principal explicação para a especialização e uso de procedimentos formalizados. Com efeito, as grandes empresas tendem a adotar estruturas burocráticas e mecanicistas, enquanto as pequenas funcionam mais eficientemente com estruturas orgânicas e flexíveis.

A pesquisa do Grupo de Aston contradiz, por um lado, Woodward e a sua concepção da burocratização do mundo moderno e, por outro, também Bennis e a sua profecia da morte da burocracia.

O trabalho deste grupo foi sublinhado por autores, entre os quais Blau e Shoenherr, em *The Structure of Organization* (1970), onde insistem na importância da dimensão das organizações como a variável mais importante para explicar o tipo de estrutura adotada. Segundo eles, a burocratização das grandes organizações é uma consequência natural da especialização e diferenciação, o que obriga a uma coordenação centralizada e a uma direção não personalizada.

Em conclusão, esta análise também contradiz a crença que professavam os clássicos no na melhor maneira de organizar.

Conclusões

A Teoria da Contingência pode ser considerada como mais consistente do que a **Escola Clássica** ou das **Relações Humanas**, porque obedece a três princípios fundamentais:

- as organizações são sistemas abertos;

- a estrutura depende de particulares circunstâncias e variáveis situacionais; e
- não existe *the one best way*.

A Teoria da Contigência mostrou ser atraente por uma série de razões:

- ser adequada a um tempo de mudança tecnológica e de rápido crescimento, procurando explicá-lo;
- ser simples de entender e aplicar; e
- permitir de forma racional, correlacionar a estrutura com variáveis contingenciais – dimensão, tecnologia e ambiente. Ela reintroduz assim a noção de racionalidade nas organizações.

A Teoria foi igualmente objeto de críticas. Em primeiro lugar, porque não conseguiu com sucesso, relacionar estrutura e desempenho organizacional. Em segundo lugar, ao examinar a relação entre estrutura e contingência, os investigadores partem de um tipo de organização formal; que nem sempre existe, já que os objetivos nem sempre são claros e podem mesmo ser contraditórios. Em suma, as organizações são bem mais complexas do que assume a Teoria da Contingência e é necessário, por isso, encará-las como sistemas sociais com culturas próprias e atravessadas por lutas entre indivíduos e grupos, cada um lutando para conseguir os seus próprios objetivos.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Manuel Lopes. **A Reengenharia dos Processos de Negócio**. Lisboa: Texto Editora, 1995.

BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BENNIS, Warren. **Comming Death of Bureaucracy**. **Think**. Nov./Dez. 1966.

_____. **Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Spencer. **The One-minute Manager**. New York: Morrow, 1982.

BLAU, Peter Michael; SCHOENHERR, Richard A. **The Structure of Organizations**. New York: Basic Books, 1971.

BURNS, Tom; STALKER, George M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and Structure – Chapters in the Story of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: the M.I.T Press, 1962.

DOWNS, Anthony. **Inside Bureaucracy**. Boston: Little, Brown and Company, 1967.

EMERY, Fred E.; TRIST, Eric L. **The Causal Texture of Organization Environment**. *Human Relations*, 1964. V. 18.

FAYOL, Henry. **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod, 1925.

FREIRE, Adriano. **Gestão Empresarial Japonesa: Lições para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1955.

FOLLET, Mary Parker. **The Giving Orders. Scientific Foundations of Business Administration**. Henry C. Metcalf, ed. Baltimore: Williams & Wilkins Co, 1926.

FRENCH, Wendell L. Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. In **California Management Review**, 1969. v. 12:22-34.

GALBRAITH, Jay. **Designing Complex Organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.

GILBRETH Frank B.; GILBRETH, Lilian M. **Applied Motion Study**. New York: Sturgis and Walton, 1914.

GOULDNER, Alvin Ward. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. New York: The Free Press, 1954.

GULICK, Luther. **Papers on the Science of Administration**. Ed. By Gulick and Urwick. New York: Institute of Public Administration, 1937.

HANDY, Charles. **The Making of Managers**. Sheffield: MSC, 1987.

HERZBERG, Frederick. **Work and Nature of Man**. Cleveland: World, 1966.

KANTER, Rosabeth. **When Giants Learn to Dance: Mastering the challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s**. London: Unwin, 1989.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MASLOW, Abraham. A Theory of Human Motivation. **Psychology Review**, 1943. 50, 370-396.

MAYO, Elton. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York: Macmillan, 1933.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.

_____. **Le Pouvoir dans les Organizations**. Montréal: Organizations/Agency d'Arc, 1986.

_____. **Mintzberg on Management**. New York: Free Press, 1989.

PARKINSON, Northcote. **Parkinson's Law Other Studies in Administration**. Boston: Houghton Mifflin Co, 1957.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **The Art of Japanese Management: Applications for American Executives**. New York: Warner Books, 1981.

PERROW, Charles. **Organization Analysis: A sociological View**. London: Tavistock, 1970.

PETER. Lawrence J.; RAYMOND Hull. **The Peter Principle**. London: W. Morrow and Co, 1969.

RELATÓRIO SOBRE O ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AMERICANA. **Reinventar a Administração Pública**. Lisboa: Quetzal Editors, 1994.

SELZNICK, Philip. **Foundations of Theory of Organization**. American Sociological Review, 1948. 13.25-35.

SIMON, Herbert. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1947.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TANNEMBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren. **How to choose a leadership Pattern**. Harvard Business Review classics: Fifteen Key concepts for Managerial Success; 1973. 115-124.

TAYLOR, Frederick. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Row, 1911.

THOMPSON, James. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TRACY, Goss; PASCALE, Richard; ATHOS, Anthony. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for the Powerful Future. **Harvard Business Review**: 1993. Nov/Dez.

WEBER, Max. **From Max Weber: Essays in Sociology**. London: Oxford University Press, 1946.

UNIDADE



A abordagem política e a cultura das organizações

João Benjamim da Cruz Júnior

Objetivo

Nesta unidade você vai conhecer as contribuições do estudo da cultura e do poder para a compreensão das organizações; uma análise crítica do ensino da gestão tradicional com base nos modelos clássicos da teoria administrativa e organizacional; uma incursão nas características da gestão japonesa; e finalmente, os novos paradigmas e seus autores, absorvendo muitas das idéias então em voga, procurando visualizar o futuro e apresentar receitas para o sucesso empresarial.

A abordagem política e a cultura das organizações

Como você viu até aqui, a Teoria Tradicional ignorava a complexidade das organizações, que eram consideradas entes racionais e não sistemas sociais com culturas específicas e lutas internas pelo poder. A introdução destas variáveis na análise veio tornar mais complexo o estudo das organizações e da gestão, dando origem a novos paradigmas. Como veremos, essas perspectivas têm por objetivo não tanto a construção de novos modelos de análise, mas a procura do sucesso empresarial.

É também a preocupação de sucesso empresarial que vai dar origem à crítica ao ensino de gestão nos Estados Unidos, isto é, a forma tradicional do seu ensino. Passou a admitir-se no começo da década de 80 do século XX que a responsabilidade do declínio da economia americana se devia à forma como era ensinada a Administração nas escolas de gestão. Ao mesmo tempo em que a economia dos EUA perdia suas vantagens competitivas o Japão ascendia como potência econômica de futuro, atribuindo-se o sucesso desta economia aos seus métodos de gestão.

A abordagem política

Embora alguns autores clássicos tenham analisado o poder nas organizações, este não constitui uma variável explicativa do comportamento organizacional. O poder é visto, por vezes, como variável externa no processo de controle e por isso o estudo do poder se fez predominantemente nas **Escolas de Administração Pública** e não nas de **Gestão**. Além disso, o poder nas organizações empresariais é visto,

[Ver Max Weber \(1946\), Etzioni \(1961\), Blau e Scott \(1962\) e Cyert e March \(1963\)](#)

por norma, como um fator de conflito e de desgaste da hierarquia formal, portanto uma doença a combater.

A partir dos anos 1970 o poder ganhou definitivamente um estatuto científico no âmbito da Teoria Administrativa e Organizacional, devendo-se, sobretudo a Crozier, Pfeffer e Mintzberg, uma grande contribuição para a nova abordagem do seu conceito no seio das organizações.

O modelo contingencial assumia a racionalidade das estruturas das normas e da autoridade formal, as quais respondiam às influências macro ambientais. Ao contrário, a dimensão política acentua a importância dos atores individuais e coletivos, os quais desenvolvem comportamentos e estratégias que estruturam também o funcionamento das organizações. A estrutura organizacional deixa de ser deterministicamente resultante das variáveis ambientais, tecnológicas ou de mercados. Neste contexto, a eficiência de uma organização é modelada predominantemente pela capacidade de definir internamente estratégias, criar estruturas e tomar decisões com vista à otimização dos seus resultados.

A estratégia do poder em Crozier

Primeiramente em *Le Phénomène Bureaucratique* (1963) e, depois, com Friedberg, em *L'Acteur e le Système* (1979), Crozier apresenta os postulados de análise estratégica que podem sintetizar-se da seguinte maneira:

- cada indivíduo tem os seus objetivos próprios que procura desenvolver no contexto da organização;
- a estratégia dos atores na organização é sempre racional, embora limitada;
- na medida em que a ação dos membros da organização só parcialmente é definida pelas regras oficiais, subsiste sempre uma zona de incerteza;

- a organização vê-se constrangida a motivar os indivíduos, de forma a integrá-los na sua estratégia;
- cada indivíduo não exerce poder somente em relação ao funcionamento da organização, mas também em relação aos outros membros da organização; e
- as relações de poder de fato podem coincidir ou não com o poder distribuído pela estrutura formal.

Em resumo, as organizações, mesmo as mais burocratizadas, conseguem controlar só uma parte do comportamento humano, permanecendo uma situação de incerteza.

Como já se referiu, a incerteza é gerada pela carga de poder irracional, a qual tem as seguintes origens:

- competência partilhada ou especialização funcional;
- competência e conhecimentos relacionados com o meio ambiente;
- competência que emerge do domínio da comunicação e informação; e
- competência que deriva da capacidade de decodificação das regras e regulamentos da organização.

Segundo Crozier (1963), a competência com base na especialização, isto é, o saber-fazer, é a mais importante.

Mais recentemente, a análise do poder teve um novo desenvolvimento com Friedberg, em *Le Pouvoir et la Règle: Dynamique de l'Action Organisé* (1992). Na sua opinião as organizações são o resultado das relações de poder e da regra.

Estrutura e tipologias do poder nas organizações

É difícil sistematizar o pensamento de H. Mintzberg, tendo em conta a abrangência de suas propostas. Todavia, no aspecto que aqui nos interessa – o poder nas organizações – podemos estruturá-lo da seguinte maneira:

- estruturas organizacionais;
- formas de poder; e
- configuração do poder.

Estruturas organizacionais

Relativamente à estrutura ou configuração estrutural, Mintzberg distingue, em *Structuring in Fives: Designing Effective Organizations* (1983), o seguinte no quadro nº 2:

	Mecanismo de coordenação	Parte Fundamental da Organização	Tipo de Descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Vértice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanicista	Padronização do processo de trabalho	Tecnoestrutura	Limitada descentralização horizontal
Burocracia profissional	Padronização da qualificação	Base operacional	Descentralização vertical e horizontal
Estrutura divisional	Padronização de <i>outputs</i>	Diretores Intermédios	Descentralização vertical limitada
Adocracia	Ajustamento mútuo	<i>Staff</i> de suporte	Descentralização seletiva

Quadro 2: Configuração estrutural de Mintzberg

Fonte: Adaptado de Henry Mintzberg (1973).

Assim, quando nos debruçamos sobre a configuração estrutural tratada na **estrutura simples** verifica-se que os mecanismos de supervisão se situam no vértice estratégico, que a supervisão é direta, e que sendo uma estrutura simples existe centralização, já que o poder é geralmente exercido pelo diretor-geral ou pelo patrão.

Na **burocracia mecanicista** existe padronização de processos de trabalho; o funcionamento incide muito na tecnoestrutura e existe limitada descentralização horizontal. Como a palavra indica, tratam-se de organizações de grande dimensão, com comportamentos formalizados e burocráticos.

Em contraste com a burocracia mecanicista, a **burocracia profissional** recorre à padronização da qualificação. O controle e planeamento são reduzidos e existe descentralização vertical e horizontal. O poder é exercido pelo pessoal do nível operacional.

Na **estrutura divisional** o mecanismo da coordenação é a padronização dos *outputs*, pelo que a descentralização faz-se relativamente às diversas divisões ou departamentos, cada um procurando desenvolver o seu próprio poder, recorrendo ao crescimento e diversificação das suas divisões.

Finalmente, na **adocracia** o principal mecanismo de ajustamento consiste no ajustamento mútuo. A parte chave das organizações na adocracia administrativa é o pessoal de apoio, encarregado das chamadas atividades-meio. Já na adocracia operacional, é o pessoal encarregado das atividades-fim. Neste tipo, o topo da pirâmide hierárquica limita-se a fazer as ligações com o exterior, a regular os conflitos e a controlar os projetos.

Tipologias do poder no funcionamento das organizações

Depois de criticar a Teoria Clássica no que respeita à simetria organizacional, Mintzberg aprofunda o conceito de poder nas organizações.

Com base no seu livro, *Le Pouvoir dans les Organisations* (1996) podemos agrupar as pessoas que têm o poder da seguinte forma:

- Grupos que detém poder externo:
 - Proprietários;
 - Associados; e
 - Associações de empregados.

- Grupos que detém o poder interno:
 - Administração;
 - Operadores;
 - Quadros de linha hierárquica;
 - Analistas de tecnoestrutura; e
 - Especialistas de funções logísticas.

Proprietários: exercem poder de influência sobre as organizações porque são os donos.

Associados: grupos de influência externa que incluem os fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes ligados a uma dada organização. Em geral estão relacionados com os *inputs* e *outputs* das organizações.

Associações de empregados: entre os quais Mintzberg distingue dois tipos: os operadores pouco qualificados (ex.: sindicatos) e os muito qualificados (ordens). Estas associações têm influência sobre a opinião pública, governos e grupos de interesses particulares, podendo exercer pressão através de normas sociais, constrangimentos formais, campanhas de grupos de pressão e controle direto.

Administração (Presidente ou Diretor-Geral): o poder advém da posição hierárquica que ocupa na organização.

Quadros intermediários: são mini-presidentes ou mini-administradores com o poder circunscrito à sua divisão ou departamento.

Operadores: podem ser **operadores não qualificados**, que fazem um trabalho simples e repetitivo, e **qualificados ou profissionais**, que podem estar integrados numa organização profissional cujos objetivos e valores importam para o interior da organização onde trabalham.

Analistas de tecnoestrutura: todo o pessoal que está diretamente relacionado com as tarefas de concepção e de planeamento, bem como com a gestão de sistemas formais de controle.

Pessoal de apoio logístico: contingente responsável pelas chamadas atividades-meio, que revela-se imprescindível na maioria dos casos, apesar da natureza acessória e periférica de seu trabalho.

Configurações do poder

Finalmente, Mintzberg examina as organizações de poder, que são o resultado de sínteses do exercício de poder interno e externo que derivam das estratégias e objetivos da organização, dos indivíduos e dos grupos. São seis as configurações de poder.

- o **instrumento**, na generalidade dos casos, é o resultado da influência externa dominante sobre o funcionamento interno da organização;
- o **sistema fechado** é o tipo de organização de poder na qual a coligação interna burocrática exerce uma enorme influência sobre as normas de trabalho;
- a **autocracia** existe quando todo o poder é concentrado no administrador ou diretor-geral;
- o **poder missionário** ocorre quando a coligação interna, normalmente de caráter ideológico, exerce maior influência no funcionamento das organizações;

- a **meritocracia** está presente quando a coligação de poder baseia-se no conhecimento técnico e na competência dos especialistas que executam as tarefas mais complexas da organização; e
- a **arena política** é caracterizada pelo conflito no plano interno e externo.

Em conclusão, segundo Mintzberg, o poder atravessa o funcionamento das organizações, sendo seu elemento essencial.

Teoria da dependência dos recursos

A Teoria da dependência de recursos foi elaborada por **Pfeffer** em 1981, embora já haja referências sobre esta Teoria na obra de Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource of Organizations* de 1978.

Essa Teoria parte de um pressuposto básico: as organizações são objeto de um controle social e de uma série de restrições do ambiente externo, relativamente aos recursos que são fundamentais para o seu funcionamento. Por este motivo são obrigadas a realizar um série de transações com os ambientes externos, necessárias para se apropriarem dos recursos que precisam. Qualquer organização existe a partir de uma luta pela sobrevivência que consiste na busca pelos recursos externos. É por este tipo de luta que se pode compreender as características das estruturas e das decisões que ela revela na sua política interna.

Em suma, as abordagens sobre o poder nas organizações tentam superar as insuficiências das teorias contingenciais, as quais assentam na racionalidade do comportamento organizacional. Com a Teoria da dependência de recursos procura-se explicar como é que as organizações singulares sobrevivem através de mecanismos adaptativos que

lhes permitem o acesso a recursos controlados pelo ambiente externo. Este, sendo um fator de pressão e de oportunidades para as organizações, faz com que estas, na luta pelos recursos de que necessitem, sejam perpassadas por uma dinâmica interna baseada em estratégias e decisões de caráter mais político do que técnico.

A cultura organizacional

O interesse pela cultura organizacional tem origem nos finais dos anos 1970 e conhece um amplo desenvolvimento na década seguinte com a obra de Hofstede, *Culture Consequences: International Differences on Work-related Values* (1980). Na origem desse interesse está a idéia de que os elementos culturais constituem um fator de diferenciação entre as organizações bem sucedidas e as menos sucedidas, sendo a cultura organizacional um fator explicativo do sucesso econômico.

Terence Deal e Alan Kennedy, em *Corporate Culture: The Rites and the rituals of Corporate Life* (1982), descrevem cinco importantes elementos do conceito de cultura:

- o **ambiente** é constituído pelos competidores, clientes, tecnologia e outros fatores desse tipo;
- os **valores** são a crença nos negócios e como conduzi-los por parte dos membros de uma dada organização;
- os **heróis** são aqueles que na organização personificam a cultura e os valores e constituem exemplo para os outros;
- os **rituais** mostram às pessoas o tipo de comportamento que delas é esperado; e
- a **rede cultural** significa os modos como se transmite a cultura aos seus membros.

Diz-se que uma cultura é forte quando os membros de uma dada organização se sentem satisfeitos relativamente à forma como atuam e se comportam. Organizações com culturas fortes são naturalmente eficientes; as outras se perdem em conflitos e na desmotivação.

Diagnóstico da cultura

Dada à importância da cultura é também fundamental saber fazer um diagnóstico para que se possa, se for o caso, introduzir mudanças culturais numa dada organização de forma a poder mudá-lo. **A cultura pode ser diagnosticada de fora da organização** através da:

- análise dos aspectos físicos da organização (construção, materiais usados, cores, etc.);
- leitura do que escreve a organização (relatórios, notícias na imprensa, jornais da empresa, etc.);
- forma de acolhimento às pessoas exteriores à organização (convidados, visitantes, etc.);
- conhecimento do que sentem os empregados em relação à organização, o que pode ser levantado através de entrevistas; e
- atividades informais praticadas no ambiente de trabalho, pelos membros de uma organização. Em organizações com forte cultura assume-se que as atividades dos empregados são o espelho da cultura organizacional.

De dentro da organização, a cultura pode ser diagnosticada por meio da análise dos seguintes fatores:

- processo de progressão na carreira;
- tempo de permanência na empresa;
- o que fazem e escrevem os membros da organização; e

- mitos e anedotas transmitidos através dos processos de comunicação.

Em conclusão, o conceito de cultura veio pôr definitivamente em causa a racionalidade organizacional que foi o princípio das escolas organizacionais anteriores.

A Crise da prática e do ensino da Administração

O começo dos anos oitenta do século XX, foi abalado por um artigo de Robert Hayes e William Abernathy, intitulado *Managing our to Economic Decline*, (In *Harvard Business Review*, 1980).

Nesse artigo os autores começam por dizer que a maior parte das pessoas atribuem o declínio da economia americana à subida do preço do petróleo, às deficiências do sistema fiscal e ao excesso de regulação.

Nada de mais errado, segundo os mesmos autores. A explicação tem de encontrar-se na incapacidade gerencial americana em adaptar-se ao novo mundo caracterizado pela mudança competitiva e necessidade de inovação constante por parte das empresas.

Os gestores americanos continuam a pensar em moldes tradicionais. Assim, em curto prazo usam os recursos existentes, o mais eficientemente possível; em médio prazo substituem o trabalho e outros recursos escassos por equipamentos; em longo prazo desenvolvem novos produtos e processos que abrem novos mercados e reestruturam os antigos.

O mundo que serviu de pressuposto a este tipo de planeamento mudou, tornou-se menos previsível e a economia americana deixou de ser uma economia fechada, sofrendo a concorrência de outras economias mais dinâmicas e abertas à inovação, em que os empresários estão mais preparados para correrem riscos.

E concluem, dizendo que o sucesso em longo prazo – até mesmo a sobrevivência – depende de investir, liderar, criar valor onde não existia antes. Esta determinação requer líderes – não apenas controladores, analistas de mercados ou gestores de projetos específicos.

Esta mudança, é óbvio, exige um novo tipo de formação do administrador e até mesmo a reconceitualização das escolas de gestão.

A crítica ao ensino da Administração

Quando, em 1943, Peter Drucker, então professor de filosofia na Universidade de Nova York, foi convidado por Alfred Sloan, presidente da General Motors, para fazer uma auditoria de gestão e emitir uma opinião sobre os sistemas de gestão da empresa, ele foi à Biblioteca Municipal de Nova York e procurou os livros existentes sobre Administração. Encontrou um total de sete: três de contabilidade, dois de gestão financeira, um de auditoria fiscal e um último de Administração da produção.

Esta história ilustra bem a novidade do ensino da Administração nos Estados Unidos e, em geral, no mundo.

Segundo Mintzberg o ensino da Administração é o resultado de duas componentes: a herança cameralista e o pragmatismo americano. O cameralismo, de origem prussiana, no século XVIII, tinha por objetivo o estudo do serviço do Estado, com vistas ao máximo de eficiência pela aplicação da análise de dados, métodos contábeis, análise financeira e controle administrativo. Este modelo, primeiramente adotado pelo École Libre de Sciences Politiques, da França, e depois pela London School of Economic, da Inglaterra, foi importado pelas americanas Wharton School e, em seguida, pela Harvard Business School. Embora se tenham acrescentado contribuições posteriores, sobretudo da escola clássica, a orientação científica inicial permaneceu, em grande medida, semelhante ao modelo cameralista. Pretendia-se, agora com aplicações à empresa, usar os métodos científicos de forma a melhorar a sua eficiência.

As escolas americanas acrescentariam uma nova dimensão ao modelo cameralista – o estudo de casos.

É esse tipo de ensino que entrou em crise, em primeiro lugar porque contribuiu para a formação de gestores que estavam a gerir o declínio da economia americana e, em segundo, porque os casos práticos, trazidos aos alunos como exemplos de gestão eficaz, deixaram de ser casos exemplares. Por outras palavras, as empresas americanas haviam deixado de serem empresas de sucesso.

A primeira grande crítica do ensino de gestão deve-se a Mintzberg, ao afirmar que as escolas de Administração sublinhavam demasiadamente a importância da ciência, da técnica e dos métodos quantitativos, subestimando os aspectos sociais e as questões éticas. Para ele, a organização dos cursos de pós-graduação em gestão respondeu mais a imperativos acadêmicos e à pressão sobre os professores para “pesquisar e publicar a qualquer custo”. O resultado foi à exclusão da visão e intuição que, segundo Mintzberg, distingue o administrador de sucesso do medíocre. Da mesma maneira, o autor lamenta a falta de experiência dos professores, critica as formas de seleção dos estudantes e questiona a validade do doutorado como requisito para ensinar numa escola de Administração.

Em resumo, Mintzberg insiste em vários pontos:

- Os alunos de cursos de Administração (principalmente na pós-graduação) devem ter experiência prática. O processo educacional consiste em estruturar, clarificar e aprofundar as próprias experiências.
- Conhecimentos técnicos como contabilidade, finanças e pesquisa operacional podem ser ensinados aos alunos que não têm experiência profissional. São conhecimentos necessários em qualquer organização complexa, mas fundamentalmente periféricos às funções reais da gestão. O programa ideal deve combinar educação na sala de aula com formação experimental, ou seja, com experiências práticas.
- O treinamento deve incluir a análise da formação gerencial, condução de negociações, tomada de decisão, comunicações administrativas e todas as situações que desenvolvem a intuição do estudante.
- Os programas de ensino de um curso de Administração devem conter a informação descritiva de como o mundo funciona atualmente, em termos sociais. Esse conhecimento supõe informações genéricas acerca do modo como funciona o mundo em que vivemos e informações específicas acerca do modo como funcionam as organizações.

O pensamento de Mintzberg e de outros críticos, como Hayes e Abernathy, que sugeriram que o declínio da competitividade americana se deve à preparação inadequada dos administradores, levou à aceitação generalizada, nos Estados Unidos, de a que crise do ensino da gestão é decorrência da inadequação das escolas de Administração.

Inadequação das Escolas de Administração

Pesquisa realizada em 1988 pela revista *The Economist*, (1988) constatou que 66% dos britânicos, 65% dos europeus e 86% dos americanos respondentes ao questionário sentiam que os programas de **MBA** (Master in Business Administration – Pós-graduação em Administração de Empresas) não davam aos executivos conhecimentos suficientes nem desenvolviam as habilidades necessárias à solução dos problemas do dia-a-dia de uma empresa.

À medida que o mundo se tornava mais complexo e que o ambiente ficava mais turbulento, as abordagens tradicionais deixaram de ser adequadas e as empresas mais sofisticadas começaram a enveredar por processos próprios de formação.

As escolas de Administração são geralmente organizadas de acordo com as maiores especializações da gestão – finanças, marketing, tecnologia da informação e gestão de recursos humanos. Para o mundo dos negócios, todavia, essa compartimentalização é irrelevante e não reflete as suas necessidades.

Como consequência muitas empresas começam a desenvolver os seus próprios cursos e métodos, sublinhando a interdependência de todos os aspectos da gestão.

Teorias alternativas de educação em Administração

A erosão e a crítica ao ensino da Administração levaram a novas experiências e ao aparecimento de alternativas, as quais sublinham novos aspectos e entram em choque com o paradigma tradicional cameralista:

- como já sugerido, sublinha-se a interdependência dos cursos em detrimento da compartimentalização funcional, o que deriva da concepção das organizações como sistemas abertos e, ainda, da internacionalização dos negócios, decorrência direta da globalização da economia;
- tradicionalmente, os cursos de Administração têm orientação teórica, não ensinando aos gestores como gerir. A idéia é introduzir nas escolas o ensino prático; e para isso os professores têm que ser igualmente práticos e não meramente teóricos;
- os MBA's devem estar de tal modo organizados que façam ressaltar a importância do trabalho em grupo e das apresentações na aula em detrimento da competição entre os estudantes;
- o mundo atual caracterizado pela velocidade com que ocorrem as mudanças impõe um novo paradigma educativo caracterizado pela iniciativa, liderança orientação para o mercado e gestão da mudança; e
- o novo modelo de educação em Administração supõe, para permitir ao gerente uma correta percepção da sociedade, cursos em Ciências Humanas e em Idiomas, além de conhecimentos aprofundados em Economia.

Para ter uma idéia da contraposição de um **modelo alternativo** ao **modelo tradicional de ensino da Administração**, podemos fazer uma síntese do trabalho de Porter e outros (1987) com o auxílio do quadro 3.

	Modelo Tradicional	Modelo Alternativo
Estratégia e visão	Crescimento da escola com base em número de alunos, professores e funcionários e recursos financeiros. Competição com outras escolas de gestão, investigação largamente teórica	Desenvolvimento de líderes e gestores para as novas organizações. Insistência na qualidade de conhecimentos do ambiente e experiência. Ênfase em métodos qualitativos e quantitativos. Recursos humanos e desenvolvimento de relações interpessoais como principal objetivo. Criatividade, visão de futuro e postura ética conjugada com o desenvolvimento de capacidades analíticas e processos de decisão racional
Cultura, Filosofia, valores, objetivos	Motivação dos estudantes com base nas classificações, competições, oportunidades de emprego e futuras recompensas. Currículos dos docentes super especializado, quantitativo, funcional e orientando para questões nacionais	Desenvolvimento do potencial como principal objetivo de alunos e professores. Insistência na cooperação, confiança e integridade. Currículos dos professores logicamente integrado e com ênfase nos aspectos internacionais
Recursos Humanos	Avanço na carreira com base em medidas estritamente acadêmicas, com pouca atenção aos valores morais e às relações interpessoais	Estudantes, professores e funcionários são vistos como o maior recurso da escola. Os dois primeiros são selecionados com base também em valores morais e preocupações extracurriculares
Estrutura organizacional	Burocratização e processo de decisão centralizada. Crescente falta de entendimento entre professores, administradores e gestores da escola	Envolvimento de todos os membros da escola no processo de decisão. Ênfase no trabalho em equipe. Satisfação dos funcionários e professores, e orgulho em pertencer à organização
Sistemas de gestão	Processo de gestão centralizada. Performance individual como base no sistema de pagamento. Supervisão e controle. Inexistência de comunicação	Ênfase na descentralização. Insistência na capacidade de inovação, de iniciativa. Pouco pessoal de supervisão. Alto grau de comunicação

Quadro 3: Características dos modelos tradicional alternativo de ensino de Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A alteração do modelo de educação ganhou grande acuidade, entretanto se verificou não existir correlação entre o sucesso empresarial e a formação em Administração: o sucesso começou a ser imputado a uma nova forma de gerenciar, de concepção não americana.

O sucesso econômico do Japão – novos modelos de gestão

Apesar de, em 1985, apenas 60 japoneses terem concluído o Mestrado em Administração, em comparação com 70.000 saídos das escolas americanas, Matsushita prognosticava que:

Nós vamos vencer e o Ocidente industrial vai perder, e não há nada que possam fazer porque as razões para falhar estão dentro deles próprios. As suas empresas estão construídas segundo o modelo de Taylor: pior ainda, mesmo as suas cabeças são tayloristas [...] para eles, a essência da gestão consiste em fazer com que os operários apliquem as idéias dos chefes. Para nós, a gestão é a arte de mobilizarmos recursos intelectuais de todos os trabalhadores das empresas. Somente com a participação de todos os empregados pode-se fazer face à turbulência do ambiente. Esta é a razão porque as nossas empresas dão aos nossos empregados três ou quatro vezes mais formação do que as deles, esta é razão porque procuramos sempre as sugestões de todos e buscamos os jovens mais brilhantes. Os executivos do Ocidente, muitas vezes cheios de boas intenções, acreditam que é sua obrigação proteger as pessoas nas suas firmas. Nós, por outro lado, somos realistas e consideramos como uma obrigação levar as pessoas a defender as suas firmas, as quais retribuem com a segurança. (MATSUSHITA, 1985, p. 8).

Esta citação reflete a forma de pensar japonesa relativamente à gestão ocidental e à confiança na vitória. No entanto o seu modelo de gestão lhes parece mais adequado para vencer o futuro.

Mas em que consiste o modelo de gestão japonês?

Características da gestão japonesa

William G. Ouchi, no livro *Teoria Z: como as empresas americanas podem competir com o desafio japonês* (1981), obra que fez enorme sucesso em seu lançamento, comparou os dois modelos de gestão, americano e japonês. Essa comparação pode ser resumida conforme o quadro 4.

Organizações japonesas	Organizações americanas
Emprego para toda a vida.	Emprego em curto prazo.
Avaliação e promoção lenta.	Rápida avaliação e promoção.
Carreira não especializada.	Carreira especializada.
Mecanismos implícitos de controle.	Mecanismos explícitos de controle.
Processo de decisão coletiva.	Processos de decisão individual.
Responsabilidade coletiva.	Disponibilidade individual.
Preocupação com toda a organização.	Preocupação apenas com uma parte de organização.

Quadro 4: Comparação entre o modelo de gestão americano e japonês.

Fonte: Adaptado de Ouchi (1981).

Todos estão de acordo em que o segredo do sucesso da gestão japonesa está na forma como são encarados os recursos humanos. Neste aspecto, podem sintetizar-se os elementos essenciais do modelo de gestão japonesa da seguinte forma:

- emprego para toda a vida;
- promoção baseada na antigüidade;
- incentivo aos CCQ – Círculos de Controle de Qualidade;
- processo de decisão centralizado, mas participado em ordem a conseguir o consenso;
- treino e formação contínua; e
- sindicatos organizados na base empresarial.

Muitos destes elementos aqui sublinhados são hoje parte integrante da gestão de empresas ocidentais. De resto, Ouchi (*ibid*) caracterizava a Teoria Z como o resultado da síntese das duas tradições de gestão: a americana e a japonesa. Ainda, o sucesso dependeria da americanização da gestão japonesa. A Teoria Z nasceu, assim, da análise empírica de empresas que haviam adaptado formas de organização e de gestão próximas dos dois modelos.

Novas perspectivas no estudo das organizações

O termo perspectiva é utilizado aqui no sentido de paradigma, e descreve um conjunto de hipóteses, teorias e modelos que são comumente aceitos em determinado campo de atividade. Ora, como acabamos de ver, o paradigma clássico foi posto em causa, perdendo a capacidade explicativa da realidade organizacional.

Esta exposição examina os paradigmas emergentes, na perspectiva de três autores: **Peters** e **Waterman** (1982), **Kanter** (1989) e **Handy** (1989), cujos trabalhos procuram prever como é que as empresas se devem organizar no futuro, para que possam ter sucesso. Os trabalhos desses autores, distintos, mas complementares, exerceram uma profunda influência na redefinição, a partir dos anos de 1990, daquilo que se aceita como o provável futuro da Teoria administrativa e organizacional. Para conhecer esses trabalhos, começaremos por **Peters** e **Waterman**.

Para saber mais

***Tom Peters** – Nascido em 1942, o livro *Na Senda da Excelência*, escreveu com **Robert Waterman**, que será sempre um marco na sua carreira por ter sido o best-seller da gestão mais vendido de sempre. Apesar disso, **Peters** começa o livro seguinte com as palavras: “Não existem empresas excelentes.” Antes de aderir à **McKinsey**, em 1974, trabalhou no Pentágono durante dois anos, após o que tirou um mestrado em Engenharia Civil, na **Cornell University**, e um **MBA**, em **Stanford**. Hoje lidera o **The Tom Peters Group**, sediado em **Palo Alto**, na **Califórnia**. É um popular animador de seminários, na sua maioria sobre a gestão da mudança.

***Robert Waterman** – Nascido em 1936, é o oposto do seu parceiro hiper-ativo **Tom Peters**, com o qual escreveu *Na Senda da Excelência*. Trabalhou 21 anos na **McKinsey**, e hoje gere a sua própria consultora. No livro *Renewal Factor*, continuou apegado ao tema da aprendizagem com os melhores. No livro *Adhocracy – The Power to Change*, desenvolveu o conceito de *cross-functional teams*. “Não podemos esperar que as empresas se mantenham excelentes para sempre. O segredo está em retirar lições quando estão no auge”, diz em *Frontiers of Excellence*, o livro em que regressa ao tema da excelência que o lançou para a ribalta dos gurus.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Peters e Waterman: atributos das empresas excelentes

No seu livro *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (1989), Peters e Waterman defendem que existem oito atributos que caracterizam as empresas de sucesso. Estes são, em larga medida, opostos aos descritos nas teorias tradicionais. Os autores insistem que a abordagem racional é limitada, tanto pelo seu pendor conservador quanto por tornar a redução de custos a primeira prioridade, deixando o aumento de rendimentos em lugar secundário.

Os instrumentos analíticos, os quais caracterizam a abordagem racional, somente podem ser usados como ajuda e não como forma de substituir o julgamento humano. É a liberdade dada aos gestores e trabalhadores para experimentarem diferentes soluções que distinguem as empresas de sucesso.

Esta conclusão torna-se mais evidente ao analisarmos os nove atributos da excelência:

Inclinação para a ação

Uma das características das empresas excelentes é a sua inclinação para a ação. Mesmo quando estruturadas de forma clássica, elas têm mecanismos organizacionais capazes de lidar eficazmente tanto problemas decorrentes de velhas práticas burocráticas quanto com situações imprevistas e inusitadas. Estes mecanismos são conexos com a fluidez organizacional.

A fluidez organizacional consegue-se através do uso de grupos de trabalho, grupos de projetos, *task forces* forças-tarefa e círculos de qualidade.

Proximidade do cliente

As empresas de sucesso põem o cliente em primeiro lugar. É ele quem dita o produto, a quantidade, a qualidade e o serviço. Segundo Peters e Waterman, as empresas mais dinâmicas sublinham a importância dos clientes em detrimento da tecnologia e da baixa de custos.

Autonomia e espírito de empresa

Esta é, segundo Peters e Waterman, a principal característica das empresas de sucesso, que têm o que se chama de sistema de campeões.

- O **campeão de produto** normalmente é um fanático, muitas vezes dos quadros inferiores e, em geral, sem funções administrativas. Pelo contrário, normalmente é uma pessoa que gosta de trabalhar isolada, é egoísta e excêntrica. Mas, o que o caracteriza é sua crença no produto que tem em mente.
- O **Executivo campeão** de um produto é, regra geral, um antigo campeão de vendas do produto. Há muito que ele estava a acompanhar o processo de desenvolvimento, que observou o potencial que a nova idéia podia trazer para a organização, por uma inversão de tendência negativa que se desenhava.
- O **Padrinho** é normalmente um líder já idoso que acaba por ser o modelo do processo.

O espírito de empresa e a autonomia são também encorajados pelos processos de comunicação. E, neste sentido:

- os sistemas de comunicação são informais;
- a intensidade da comunicação é muito elevada;
- a comunicação administrativa conta com bom apoio tecnológico; e
- o sistema de comunicação intenso e informal atua como um sistema de controle muito apertado.

Produtividade através das pessoas

As companhias de excelência tratam os seus trabalhadores com respeito e dignidade; se referem a eles como parceiros, através dos quais conseguem aumento de produtividade e qualidade.

Mãos à obra pela criação de valores

A diferença entre o sucesso e o fracasso de uma companhia está muitas vezes relacionada com questões acerca de como a organização consegue despertar as energias e os talentos das pessoas que nela trabalham.

Despertar crenças

- Na possibilidade de melhorar;
- na importância dos detalhes de execução, nas pequenas peças que permitam fazer bem o trabalho;
- na importância de cada pessoa;
- na qualidade elevada dos serviços;
- de que a maior parte dos membros de uma organização deve ser inovadora e, como resultado, estar disposta a suportar as falhas que possam daí advir;
- na importância da informalidade como meio de melhorar a comunicação; e
- na importância do crescimento econômico e pessoal.

Manter-se no ramo que se domina

Como regra geral, de menor sucesso são as companhias que se diversificam numa gama variada de campos.

Formas simples e pequenas de Administração

O aumento de dimensão de uma empresa não deve tornar a estrutura mais complexa.

Propriedades simultaneamente rígidas e flexíveis

Segundo Peters e Waterman, as organizações de sucesso são desburocratizadas, anti-hierárquicas, inovadoras e, por maior que sejam, são dotadas de espírito de empresa, de pequena dimensão, com sistemas de retribuição com base na contribuição de cada um para a organização, e tem cultura ao mesmo tempo forte e flexível.

Em conclusão, a visão desses autores sobre as organizações de futuro, baseada no estudo das mais importantes empresas americanas foi extremamente importante não só na prática empresarial como também nas escolas de gestão.

Rosabeth M. Kanter e o modelo pós-empresarial

Rosabeth Kanter, no seu livro *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990* (1989), complementa e desenvolve o trabalho de Peters e Waterman tentando prever como é que as organizações serão no futuro se pretenderem ter sucesso. Kanter apela a uma revolução na gestão para criar o que denomina de organizações pós-empresariais. Se as grandes empresas pretenderem sobreviver num mundo crescentemente competitivo e em mudança contínua, têm que “aprender a dançar”. As organizações do futuro, segundo ela, devem prosseguir as estratégias a seguir relacionadas.

Para saber mais

*Rosabeth Moss Kanter – nasceu em 1943. Socióloga norte americana, professora de Gestão em Harvard, impôs-se como especialista em gestão da mudança e a inspiradora do conceito de *empowerment*. O novo modelo de empresa que defende é magra e atlética com menos níveis de gestão, com o poder de um elefante e a agilidade de um bailarino.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

- **Reestruturar a fim de encontrar sinergias:** a sinergia ocorre quando o todo é mais que a simples soma das partes. Em termos práticos esse tipo de reestruturação significa que se deve desfazer das atividades que não são essenciais para a

organização. Todavia isto não é suficiente, visto que a estratégia de reduzir o tamanho da burocracia organizacional, por si só, não torna as empresas eficientes. É necessário que as atividades fundamentais sejam mais eficientes, o que se pode conseguir através da informatização, da automação e terceirização. O resultado dessa estratégia deve levar as organizações a serem mais desburocratizadas, menos complexas e mais responsáveis, mas ela deve ter prosseguimento com os trabalhadores, envolvendo-os no processo e aumentando a sua motivação.

- **Abrir fronteiras para formar alianças estratégicas:** depois do “enxugamento” da organização torna-se necessário associá-la com outras empresas e formar alianças a fim de explorar oportunidades e pôr em comum idéias e informações. Estas alianças podem tomar três formas:
 - **alianças de serviços:** quando duas ou mais organizações formam um consórcio para levar a cabo um determinado projeto. Isto acontece quando as empresas são incapazes, por si, de implementar o projeto. Geralmente o objetivo é a investigação e o desenvolvimento. O exemplo é a aliança entre a Ford e a General Motors visando desenvolver novos materiais para o fabrico de automóveis;
 - **alianças oportunistas:** compreendem *joint ventures* cujo objetivo é tirar vantagens duma determinada oportunidade: por exemplo, a aliança entre a Rover e a Honda. A primeira ganhou acesso à tecnologia japonesa e a segunda conseguiu penetrar nos mercados europeus; e
 - **aliança de acionistas** neste caso a aliança é permanente e abrange a estrutura das organizações.
- **Criar novas aventuras, encorajando a inovação e o espírito da empresa:** segundo R. Kanter (1989), as organizações tradicionais têm grande dificuldade em tirar benefícios de atividades tradicionais e, ao mesmo tempo, antecipar atividades que serão necessárias no futuro, mas a sobrevivência da maioria das empresas depende da capacidade inovadora e da proliferação de novas idéias, desenvolvidas paralelamente à atuação tradicional.

Conseqüências do modelo pós-empresarial

Conseqüências para os empregados

Não há dúvida que o modelo pós-empresarial tem grandes implicações, quer para as organizações, quer para os empregados. Todavia, ao contrário de Peters e Waterman, Kanter não vê que os novos desenvolvimentos sejam uma bênção para os empregados. Em especial, chama a atenção para três áreas onde as mudanças terão conseqüência para os empregados:

- **sistemas de retribuição:** por razões que têm a ver com custos, equidade e produtividade, os sistemas de retribuição deixarão de ser baseados no tempo de serviço, na função e passarão a ser relacionados com o desempenho da empresa, dos indivíduos ou mesmo, de determinados produtos. No primeiro caso, a remuneração pode ser conseguida através da **participação nos lucros**. Não existe prévia determinação dos salários, mas estes serão fixados conforme os lucros da empresa. Já o segundo caso consiste na determinação de salário com base no **desempenho individual**. E o terceiro – *venture returns method* – consiste no pagamento de gestores e inventores ser efetuado com base na performance de determinado produto ou serviço. Através deste mecanismo estes são pagos de forma semelhante a empresários individuais;
- **carreiras e segurança no trabalho:** o conceito de carreira tende a desaparecer. As pessoas passarão a integrar uma organização não mais com o objetivo de ali permanecerem até a aposentadoria, mas a fim de aumentar conhecimentos e capacidades que lhes permitam porventura mudar de organização em busca de melhores oportunidades profissionais. Por outras palavras, cada um gere a sua própria carreira. Em con-

seqüência, o conceito de segurança no trabalho é substituído pelo de segurança de emprego. Segundo Kanter, estão sendo criadas organizações cujas culturas facilitam a inovação e o espírito de empresa; e

- **estilo de vida dos trabalhadores:** nas organizações de futuro, o corpo gerencial terá grande liberdade para inovar e experimentar, haverá recompensas financeiras vinculadas ao desempenho dos funcionários e haverá grande controle sobre a sua área de responsabilidade. Nessas organizações o local de trabalho será também o centro da vida social.

Em conclusão, grande parte do trabalho de Kanter condiz com a visão de Peters e Waterman relativamente à inovação e ao espírito de empresa, cultura, flexibilidade e estrutura do trabalho. Existe, porém, uma grande diferença no que diz respeito ao papel das pessoas: segundo Kanter, o futuro dos empregados pode não ser tão “cor de rosa” como pretendiam os segundos.

Na próxima seção examinaremos o aparecimento de novas formas organizacionais na perspectiva de Charles Handy.

Handy e as organizações do futuro

Para saber mais

***Charles Handy** – nasceu em 1932. Filho de um irlandês protestante e licenciado por Oxford, Charles Handy trabalhou na Shell International, na Malásia, e como economista em Londres. Após esta primeira experiência, resolveu fazer o MBA do MIT. Voltou então para Londres para coordenar a London Business School, onde ainda hoje é professor convidado.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Charles Handy, no livro *The Age of Unreason* (1989), defende que as organizações do passado, com base no trabalho intensivo, estão a desaparecer e sendo substituídas por outras baseadas no conhecimento e na criatividade. Estas serão menores, mais flexíveis e menos hierarquizadas.

Handy identifica três tipos de organizações que dominarão o futuro, a seguir comentadas.

- **Organização do tipo folha de trevo:** essa organização, tal como o trevo propriamente dito, cuja folha tem três partes interligadas, apresenta três tipos distintos de trabalhadores, que são tratados diferentemente e têm diferentes expectativas: **um pequeno grupo de especialistas, uma fração contratual e uma força de trabalho flexível.**

O primeiro grupo é a primeira folha de trevo, constituído por profissionais especialistas, os quais formam o cérebro ou nervo central da organização. São simultaneamente especialistas e generalistas, no sentido que controlam a organização e determinada fração do trabalho. Porque são bem remunerados, é esperado que sejam leais à organização. Eles não têm superiores hierárquicos: não lhes é ordenado fazer, mas perguntado o que fazer.

A segunda folha do trevo é constituída por trabalhadores contratados, por outras organizações, ou pelos que fazem o trabalho em casa, os quais podem ou não trabalhar exclusivamente para a organização. São contratados para determinadas tarefas e são pagos conforme os resultados.

A terceira folha é constituída por mão de obra flexível, que compreende os trabalhadores temporários ou casuais.

Organizações desse tipo são dotadas de flexibilidade, sendo possível fazer o trabalho com eficiência, não tendo necessariamente o mesmo pessoal a trabalhar ao mesmo tempo e no mesmo local de trabalho.

- **Organização federal:** esse é o segundo tipo de organizações que Handy prevê vir a ser dominante no futuro. Ele define esse modelo como a variedade de organizações individuais aliadas sob a mesma bandeira e com alguma identidade. As organizações federais aparecem por duas razões: em primeiro lugar, porque as organizações em trevo se tornaram bastante grandes, o que as impede de tratar toda a informação; e em segundo, como resposta à mudança constante do ambiente empresarial cada vez mais competitivo.

A organizações em trevo estruturam-se e, embora mantendo a sua própria identidade, relacionam-se através de uma instituição de coordenação central, cuja função consiste em con-

frontar idéias das diferentes organizações em trevo e transformá-las em objetivos concretos. Assim, a coordenação central está comprometida fundamentalmente com a criação de cenários e idéias para o futuro, dando liberdade aos especialistas para testar as novas idéias.

- **Organizações tripló I:** uma análise dos especialistas da organização em trevo, bem como da coordenação central dá-nos uma idéia da nova fórmula para o sucesso das empresas do futuro. Os trabalhadores do chamado “núcleo duro” destas organizações usam a inteligência para analisar a informação e geram idéias para novos produtos e serviços. Assim teremos organizações baseadas em tripló I – **Inteligência, Informação e Idéias**. Tratam-se de, na prática, do tipo de empresa a que Peter Senge (1990) chama de *learning organizations* (organizações de aprendizagem ou organizações que aprendem). Os especialistas devem passar parte do seu tempo a pensar e a estudar; devem encontrar-se regularmente com profissionais externos à organização; e participar em congressos e conferências com o objetivo de melhorar o capital humano da empresa.

Nessas organizações é dominante a cultura do consenso; os especialistas não são supervisionados no sentido tradicional, sendo-lhes permitido a experimentação de novas idéias e conceitos; finalmente, a flexibilidade dessas organizações e a imprevisibilidade do ambiente no qual operam significam que as carreiras serão menos permanentes.

Em suma, esta visão não é muito diferente da de Peters e Waterman, com duas exceções. A primeira é que Handy defende que nem todas as organizações irão adotar a mesma configuração; em segundo lugar, nas novas organizações nem todos serão tratados da mesma maneira.

Conclusões

As organizações vão mudar, estando ultrapassados os dias da produção em massa e da padronização. As novas organizações deverão assentar o sucesso na informação em detrimento do acesso às matérias-primas; em segundo lugar, o cliente transformar-se-á no centro da organização, pelo que **Gestão de Qualidade Total** será adaptada por todas as empresas indistintamente. Em terceiro lugar, e como consequência, existirá uma integração de funções entre empresas e entre produtores e consumidores.

Assim sendo, o novo paradigma da organização é completamente diferente daquele nascido há cerca de 100 anos e que corresponde às teorias clássicas de organização e de gestão.

Se estabelecermos um contraste entre as velhas e as novas organizações verificamos que o que é importante agora é a inteligência; a capacidade de fazer uso inteligente da informação para criar idéias que acrescentam valor e aumentam a competitividade. As novas organizações são acharadas na estrutura, ou melhor, a estrutura perde a importância. As carreiras no futuro dependerão fundamentalmente da capacidade do indivíduo manter-se empregado e a empregabilidade, por sua vez, dependerá de conhecimentos gerais e não funcionais. Vai ser normal mudar de organização, e a nova organização procurará desenvolver culturas abertas, flexíveis e pragmáticas que promovam a criatividade.

É oportuno sublinhar que se trata de um paradigma emergente e não de uma realidade concreta. Apesar disso é necessário não ignorar desde já vários problemas associados com a estrutura, política organizacional e com os trabalhadores.

Quanto às **estruturas** é evidente que nem todas as organizações têm que ser necessariamente inovadoras e muitas delas, para poderem funcionar com eficiência, devem continuar a ser tayloristas.

Relativamente à **política organizacional** ou **poder** no seio da organização, nada é dito pelos arautos da nova organização. Pura e simplesmente ignora-se que haja conflitos nas organizações.

Finalmente, como já dissemos, não só benefícios advirão para os trabalhadores com o novo tipo de organização. Desde logo, porque haverá exigências de que os trabalhadores dediquem-se completamente à organização, muitas vezes em detrimento da dedicação às suas famílias. Além disso, as novas organizações passarão por processos radicais de enxugamento, o que poderá ter sérias implicações em termos de desemprego.

Na unidade 6 você vai ver que o problema irá ser solucionado, tendo em conta a inevitabilidade da mudança.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Manuel Lopes. **A reengenharia dos processos de negócio**. Lisboa: Texto Editora, 1995.

BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Spencer. **The one-minute manager**. New York: Morrow, 1982.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, Richard. **Formal organizations**. S. Francisco: Chandler, 1962.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. **L'acteur et le système**. Paris: Seil, 1979.

CROZIER, Michel. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Seil, 1963.

CYERT, Richard; MARCH, James. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DEAL, Terence; KENNEDY, Allan. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Ma.: Addison-Wesley Pub, 1982.

- ETZIONI, Amitai. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1961.
- FREIRE, Adriano. **Gestão empresarial japonesa: Lições para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1955.
- FRENCH, Wendell. Organization development objectives, assumptions and strategies. **California Management Review**, 1969. v. 12:22-34.
- FRIEDBERG, Erhard. Le pouvoir et la règle: dynamique de l'action organisée. **Revue Française du Sociologie**. Paris: p. 531-557, 1992.
- HANDY, Charles. **The making of managers**. Sheffield: MSC, 1987.
- _____. **The age of unreason**. London: Arrow, 1989.
- HAYES, Robert; ABERNATHY, William J.. Managing our Way to Economic Decline. **Harvard Business Review**, 1980. Vol 58:67-77.
- HOFSETEDE, Geert. **Culture consequences: International Differences in Work-Related Values**. London: Sage, 1980.
- KANTER, Rosabeth. **When giants learn to dance: Mastering the challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s**. London: Unwin, 1989.
- LIKERT, Rensis. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A.. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- MATSUSHITA, Konosuke. **Why the West Will Loose**. Industrial Participation, Spring: 1985. 8.
- MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.
- _____. **Structuring in fives: Designing Effective Organizations**. Toronto: Prentice-Hall, 1983.
- _____. **Le pouvoir dans les organizations**. Montréal: Organizations/Agency d'Arc, 1986.
- _____. **Mintzberg on management**. New York: Free Press, 1989.

OUCHI, William. **Theory Z**: How American Business can Meet the Japanese Challenge. New York: Addison-Wesley Pub comp, 1981.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **The art of japanese management**: Applications for American Executives. New York: Warner Books, 1981.

PETERS, Thomas; WATERMAN JR., Robert. **In search of excellence**: Lessons from America's Best-Run Companies. London: Harper & Row, 1989.

PFEFFER, Jeffrey. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman, 1981.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerard. **The external control of organizations**: A Resource of Organizations. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, James L.; REHDER, Helen; REHDER, Robert R.. The Making of Managers: Na American Perspective. **Journal of General Management**. 1987. V. 14 n. 4: 62-76.

RELATÓRIO SOBRE O ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AMERICANA. **Reinventar a Administração Pública**. Lisboa: Quetzal Editors, 1994.

REVISTA. **The economist**. 1988, may 18th

TRACY, Goss; PASCALE, Richard; ATHOS, Anthony. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for the Powerful Future. **Harvard Business Review**: 1993. Nov/Dez.

UNIDADE



A mudança e a inovação

João Benjamim da Cruz Júnior

Objetivo

Nesta unidade você vai ver uma abordagem sistemática dos fundamentos teóricos, dos modelos de mudança organizacional, da forma de gerir a mudança e da gestão das mudanças nos anos 1990; vai conhecer também, vários modelos integrados de gerir as organizações em tempos modernos, de modo a serem capazes de encarar a turbulência do ambiente e a inovar continuamente.

Visão Teórica

Introdução

Apesar dos anos 1980 se caracterizarem, em grande parte, pela crise da Teoria organizacional, é possível concluir que a capacidade em lidar com a mudança caracteriza as organizações de sucesso.

O problema da mudança não é novo na Teoria organizacional. Remonta aos anos 1950, com a primeira literatura sobre este assunto, e tem na **Teoria e prática do desenvolvimento organizacional (D.O.)** o primeiro modelo de mudança. A partir daí, novas teorias e novas abordagens foram desenvolvidas até que, nos anos oitenta, e nos noventa, o problema da mudança se transformou num desafio central das organizações.

Gestão da mudança – fundamentos teóricos

Na visão de Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001), a gestão da mudança não é uma disciplina com fronteiras bem definidas. A construção de seu conteúdo conceitual baseia-se na importação de contribuições das mais diversas fontes, dentre as quais se destacam:

- **Escola Individualista:** numa perspectiva simples o indivíduo é visto como o resultado da influência externa; já numa Teoria mais elaborada, o comportamento individual não é o produto de estímulos externos, mas da interação entre a racionalidade individual e o ambiente. Esta perspectiva teve influência nas **Escolas das Relações Humanas**, que sublinharam a influência dos estímulos internos e externos;

- **Escola da Dinâmica de Grupos:** esta escola sublinha a importância do grupo, pelo que mudar a organização significa atuar sobre o grupo, isto é, sobre as normas e regras que definem o que as pessoas devem fazer numa dada situação; os padrões de comportamento aos quais os indivíduos se devem conformar; e as idéias e crenças individuais acerca do que é considerado certo ou errado; e
- **Escola do Sistema Aberto:** esta escola vê as organizações como sistemas abertos e compostos de subsistemas abertos ao exterior e abertos internamente. Segundo Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001) haverá quatro subsistemas organizacionais:
 - **subsistemas dos objetivos e valores organizacionais:** para que a organização seja eficiente é necessário que os seus objetivos e valores sejam não só compatíveis entre si, mas também com o ambiente externo e interno;
 - **subsistema técnico:** resulta da combinação de conhecimentos, técnicas e tecnologias que se tornaram absolutamente necessárias para que uma organização funcione;
 - **subsistema físico-social:** que se expressa no clima e na cultura organizacional, ou seja, num conjunto de valores, crenças, hábitos e tradições que predominam na organização; e
 - **subsistema gerencial:** trata-se de um subsistema que permeia toda a organização, no exercício da coordenação das relações entre os demais subsistemas, bem como, das relações da organização como um todo, com o ambiente externo. É responsável por fixar objetivos, determinar valores, desenvolver estratégias e planos operacionais e estruturar e estabelecer processos de controle.

Em resumo, qualquer das três escolas contrasta com a visão mecanicista da organização da **Escola Clássica**. Além disso, quer seja a abordagem individualista, quer ainda a Teoria do sistema aberto, ambas não são conflitantes, representando abordagens complementares à gestão da mudança. Para mudar alguma coisa é necessário que

haja, mais do que a cooperação e o envolvimento dos indivíduos e dos grupos que integram a organização, pois é através do seu comportamento que as estruturas, tecnologias e processos podem ser mudados.

Essa afirmação é fácil de comprovar na próxima seção, onde se examinam os modelos de mudança organizacional.

Modelos de mudança organizacional

Foi Kurt Lewin, em *Group Decision and Social Change* (1958), quem elaborou a primeira sistematização dos modelos de mudança organizacional, como você vai ver a seguir.

Modelo de pesquisa-ação

Este método parte do princípio de que uma efetiva abordagem para a solução dos problemas de uma organização supõe uma análise racional e sistemática das questões. Segundo French e Bell, em *Organization Development* (1984), este processo compreende o diagnóstico, a coleta de dados, o *feedback* (retorno) ao cliente, a discussão de dados pelo cliente, o plano de ação e a implementação da ação propriamente dita.

Do projeto de mudança, segundo os mesmos autores, devem fazer parte a organização, os sujeitos de mudança e o agente de mudança ou consultor. Trata-se, portanto, de um processo participativo.

Uma mudança bem sucedida, segundo Lewin (1958), supõe três fases: descongelamento, mudança e recongelamento.

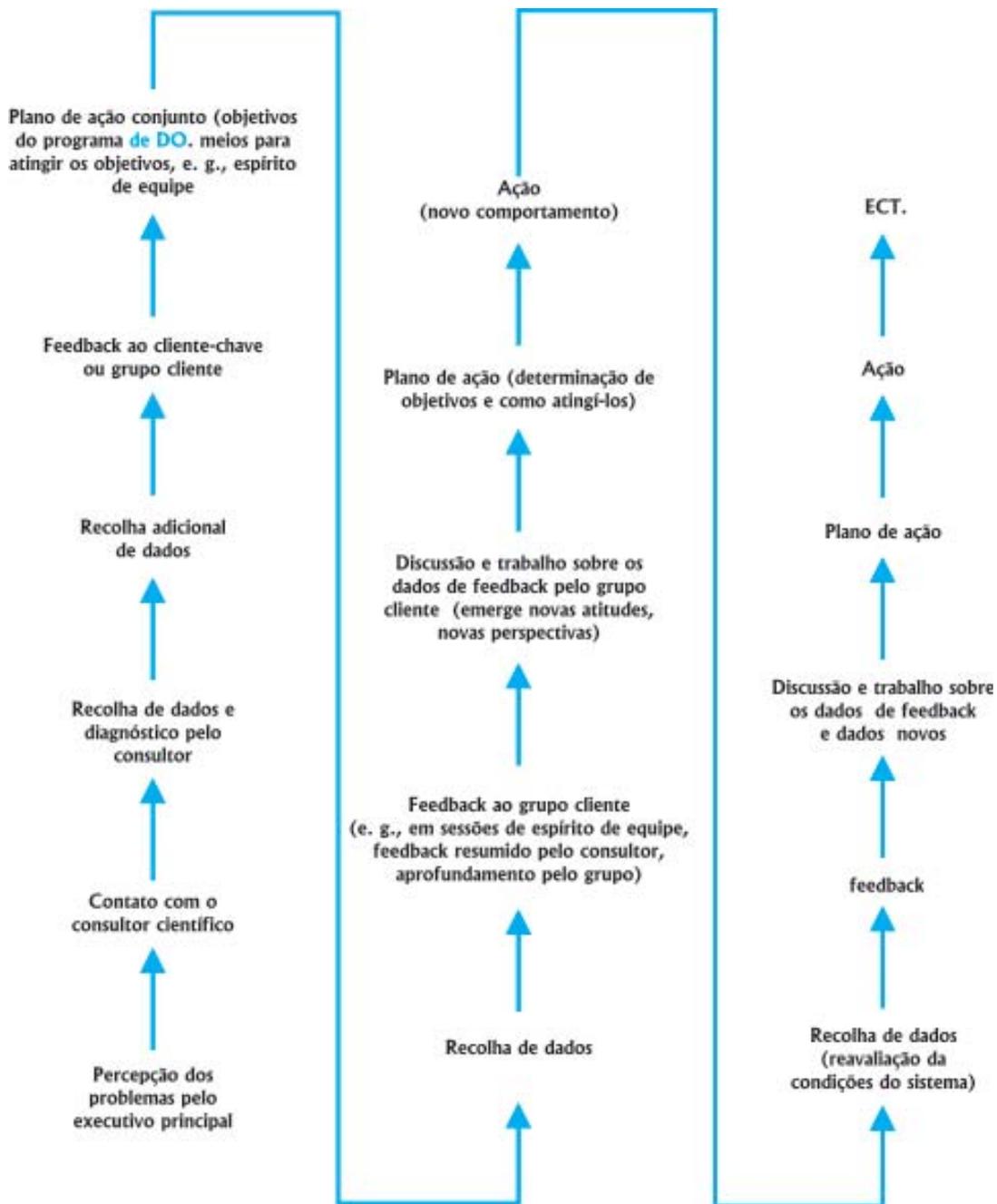


Figura 9: Modelo de pesquisa-ação para o desenvolvimento organizacional.

Fonte: Adaptado de French (1969).

A primeira fase – **descongelamento** – envolve a redução a um determinado nível das forças que mantêm o comportamento da organização. Segundo Shein, em *Process Consultation* (1987), o descongelamento pode significar a desconfirmação, isto é, a não confirmação, pela experiência, da visão de mundo professada pelo indivíduo, o que possibilita a motivação para aceitar a mudança. Do descongelamento decorre, então, a segurança psicológica, isto é, o sentimento de crença na capacidade de mudar.

Na segunda fase – **mudança** – a organização muda para um novo nível, o que supõe a adoção de novos valores, atitudes e comportamentos. De acordo com Shein, a mudança implica a identificação com um novo modelo e a perscrutação do ambiente, isto é, a procura de informação nova e a aprendizagem de novos conceitos relevantes para a situação.

Finalmente, o **recongelamento** consiste na aceitação e na decorrente consolidação das mudanças efetuadas, de maneira que novos pontos de vista se institucionalizam e passam a ser parte integrante da rotina pessoal e organizacional.

Modelo da mudança planejada

Lewis, e depois Bullock e Batten (1985), distinguem quatro fases no processo de mudança:

- **fase de exploração:** envolve a consciência da necessidade de mudar, a procura de um consultor ou agente de mudança, e o estabelecimento de um contrato entre a organização e o consultor com vista ao planejamento e à implantação das mudanças;
- **fase de planejamento:** uma vez estabelecido o contrato, a próxima fase consiste em coletar os dados que permitam a elaboração de um diagnóstico correto da organização, na definição dos objetivos e das ações necessárias à sua consecução e, ainda, na obtenção do apoio da direção às mudanças;

- **fase da ação:** implica na implementação da mudança propriamente dita, conduzindo a organização duma determinada situação para uma situação futura desejada; e
- **fase de integração:** esta fase começa após as mudanças terem sido implementadas com sucesso. Trata-se de consolidar as mudanças de tal modo que façam parte da organização. Isto supõe o reforço de novos comportamentos, a difusão de aspectos bem sucedidos do processo de mudança e formação de gestores e monitores para que sejam capazes de melhorar constantemente.

Gestão da mudança – aspectos práticos

Como administrar a mudança

Apesar de se conhecerem todas as técnicas e formas de mudança nem sempre é fácil gerenciá-las. Argyris em *Intervention Theory and Method* (1970), refere-se às seguintes **condições necessárias para uma mudança bem sucedida**:

- informação;
- escolha livre e informada para todas as pessoas envolvidas na mudança; e
- compromisso de todas as pessoas envolvidas.

Torna-se necessário acrescentar uma quarta condição, a **Mudança Cultural**, proposta por Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001), quando afirmam que não há mudança consistente sem mudança cultural.

Para se conseguir os objetivos desejados, French e Bell (1984) propõem que o agente de mudança estruture o processo de intervenção de forma que:

- todos que sejam afetados pelo problema tenham a oportunidade de participar do planejamento e da implementação da mudança;
- a intervenção seja orientada para os problemas e oportunidades daqueles que estão envolvidos;
- o objetivo e os meios para consegui-lo sejam claramente definidos, para que haja uma alta probabilidade de sucesso;

- sejam realizadas pesquisas sobre experiências bem sucedidas na solução de problemas semelhantes;
- o clima organizacional seja relaxado e não ansioso ou defensivo;
- todos os participantes aprendam como resolver os problemas;
- as atividades sejam planejadas e conduzidas de forma que todos os indivíduos possam extrair lições da experiência; e
- as pessoas estejam efetivamente comprometidas com a mudança.

Se a gestão da mudança for mal orientada, certamente haverá resistência à mudança por parte das pessoas que não estão suficientemente comprometidas; que temem alterações nas relações sociais e de poder no seio da organização, e que acreditam que nada terão a ganhar com a mudança.

Processos integrados de mudança organizacional

Não é fácil lidar com tantas abordagens de mudança e por isso os especialistas passaram a adotar determinados modelos mais ou menos integrados. O mais conhecido foi designado por **Desenvolvimento Organizacional (DO)**.

Bennis, em *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects* (1969), define Desenvolvimento Organizacional como uma estratégia educacional complexa destinada a mudar as crenças, atitudes, valores e estruturas da organização, de forma que possa adaptar-se melhor às novas tecnologias, mercados e alterações do ambiente econômico e social.

A abordagem do desenvolvimento organizacional surgiu no final da década de 1950 tendo por base a concepção do indivíduo, enunciada por McGregor como Teoria Y, e ainda a concepção das organizações como sistemas abertos. Evoluiu posteriormente em complexidade na medida em que o problema da mudança se impunha, mas sempre tendo por objetivo um processo de mudança gradual.

Cabe também aqui uma referência à **Administração por Objetivos (APO)**, teorizada por Drucker nos meados da década de 1950, no livro *The Practice of Management* (1954). Embora a APO seja mais conhecida como método de planejamento e controle, e ainda como método de avaliação, faz algum sentido incluí-la no arsenal das abordagens à mudança, na medida em que se trata de uma técnica destinada a tornar mais flexível a organização.

Segundo Drucker, o processo de **Gestão por Objetivos** supõe quatro elementos essenciais:

- **formulação de objetivos** ou elaboração dos objetivos pela organização e por cada grupo;
- **planejamento da ação** ou determinação dos meios necessários para implementar os objetivos;
- **autocontrole**, que consiste em corrigir eventuais desvios de ação relativamente a objetivos a prosseguir; e
- **revisões periódicas** da performance relativamente à consecução dos objetivos.

Em síntese, a Administração por Objetivos tem sido utilizada como técnica de desenvolvimento organizacional, permitindo evoluir relativamente aos padrões administrativos e às práticas de gestão, mas com alcance limitado no que se refere à mudança global da organização.

A gestão da mudança dos anos 1990

Até este ponto, vimos a mudança como o resultado do ajustamento dos indivíduos e das organizações ao meio ambiente. Foi com base neste entendimento, aliás, que desenvolveu-se, a partir do final dos anos 50 do século passado, um conjunto de técnicas e abordagens relativas à mudança.

Nos anos de 1980 tudo se alterou; a mudança passou a ser uma condição do sucesso empresarial. Na década seguinte mudar tornou-se condição de sobrevivência empresarial. Somente a partir daí é que podemos falar verdadeiramente em gestão da mudança, porque a característica fundamental das organizações é a inovação e a mudança constante.

E como se define essa nova abordagem mudança? Tachizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001), sistematizam alguns elementos que definem a nova perspectiva, comentados a seguir.

Criação de uma visão de futuro

O argumento é de que o planejamento tradicional falhou e que o processo atual consiste em construir uma visão daquilo que a empresa pretende ser no futuro.

Desenvolvimento de estratégias

Normalmente as empresas têm um plano, mas não é bem esta a idéia. Pretende-se que as estratégias setoriais sejam interligadas e revistas com frequência.

Criação de condições para a mudança com sucesso

Para conseguir que a mudança seja um sucesso é necessário que as pessoas tenham consciência de que a organização está sujeita a pressões para mudar. Além disso, deve dar-se um *feedback* regular da performance individual e das atividades no seio da organização, bem como, dar-se publicidade a todos os sucessos de mudança.

Apesar disso, é de se esperar sempre resistência à mudança, porém a organização deve tentar controlar, procurando compreender o modo e a preocupação das pessoas, encorajando a comunicação e envolvendo todas aquelas que possam ser afetadas pela mudança.

Criação da cultura correta

Tudo o que ficou dito atrás exige que a organização tenha uma cultura que suporte a mudança, isto é, que encoraje a flexibilidade, autonomia e o trabalho em grupo.

Planejamento e implementação de mudança

Tendo decidido a mudança, é necessário planejar e determinar as formas de implementação, o que se consegue por meio da criação de um grupo de gestão da mudança, pela elaboração de um plano de atividades, pela obtenção do comprometimento de todos para com o plano e, ainda, pela formação e treinamento que se fizerem necessários.

Envolvimento

A mudança obriga o envolvimento de todos, o que supõe:

- informação sobre o programa de mudança;
- comunicação bilateral; e
- envolvimento com compromisso, pelo menos, dos diretamente ligados ao progresso da mudança.

Manutenção do *momentum*

É a manutenção da motivação e do entusiasmo de mudar, o que se consegue recorrendo a diversos processos, principalmente:

- providenciando recursos para a mudança;
- dando suporte aos agentes da mudança;

- desenvolvendo novas competências e capacidades; e
- reforçando o comportamento desejado.

Melhoramento contínuo

Qualquer que seja a forma que se utilize, a constante busca do melhoramento não pode ser negligenciada. Muitas empresas usam os círculos de qualidade ou mesmo aquilo que os japoneses chamam de **Kaisen***.

Em conclusão podemos dizer que a mudança com sucesso supõe da parte das organizações uma visão, uma estratégia e uma cultura aberta e flexível.

A seguir examinaremos processos complexos de mudança organizacional, especialmente TQM, Reengenharia e Reinvenção.

GLOSSÁRIO

***Kaisen** – palavra japonesa que significa “aprimoramento contínuo”.

Os novos paradigmas de gestão

A necessidade de fazer a mudança e de aumentar a competitividade suscitou o aparecimento das mais diversas receitas destinadas a solucionar a crise organizacional. Embora seja difícil enumerá-las, apresenta-se no quadro 5 uma síntese dos diversos programas.

Data aproximada	Designação dos programas
Meados da década de 70	JIT – <i>Just-in-Time</i> ou <i>Synchronous Manufacturing</i> ou <i>Continuous Flow Manufacturing</i>
Finais da década de 70	<i>White Collar Productivity</i> (Produtividade Administrativa) <i>Streamlining</i> (Racionalização)
Início da década de 80	<i>Automation</i> (Automação ou Automatização) <i>Systems Integration</i>
Meados e final da década de 80	C.I.M – <i>Computer Integrated Manufacturing</i> <i>Restructuring</i> (Reestruturação) TQM – <i>Total Quality Management</i> (Qualidade Total) TPM – <i>Total Productive Maintenance</i> TCM – <i>Time Compression Management</i> <i>Outsourcing</i> (Terceirização) <i>Process Improvement</i>
Início da década de 90	<i>Reinvention</i> (Reinvenção) <i>Downsizing</i> <i>Smartsizing, Rightsizing</i> <i>Time Based Competition</i>
Meados da década de 90	<i>Reengineering</i> (Reengenharia)

Quadro 5: Novos paradigmas de gestão.

Fonte: Alves (1995)

A esta lista de programas poderíamos acrescentar, além dos já mencionados DO (Desenvolvimento Organizacional) e APM (Administração por Objetivos), o ZBB (*Zero Base Budgeting*) e o PPBS (*Planning, Programing and Budgeting System*). Embora a análise incida fundamentalmente sobre TQM (Qualidade Total), Reengenharia

e Reinvenção, vamos fazer uma referência rápida a alguns destes programas, já que continuam na moda e são vistos como receitas para solucionar as doenças das organizações, em especial das organizações empresariais. Vamos começar pelo *Just-in-Time*.

Just-in-Time

Passível de ser traduzido como “na hora certa”, o *Just-in-Time* é um conjunto de princípios e técnicas de organização industrial, inspirados na organização industrial japonesa, orientados para a simplificação dos processos, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos. Trata-se de uma filosofia de gestão que se apresenta como alternativa ao modelo de produção em série de Henry Ford. (Quadro 6)

Dentre seus princípios, que foram implementados pela Toyota e pela Yamaha, e sistematizados, entre outros, por Taiichi Ohno, em *Just-in-Time for Today and Tomorrow* (1988), destacamos os seguintes. Para produzir “just in time” (na hora certa) é necessário:

- tornar o processo de fabricação suficientemente flexível e eficiente para ser possível dar resposta a alterações nos padrões da procura;
- para isso, procurar diminuir a produção em massa (o ideal seria a produção peça a peça); e
- em consequência os estoques devem reduzir-se drasticamente (alguns autores falam numa redução de 90%).

O quadro 6 mostra, comparativamente, como os princípios da produção *Just-in-Time* contrapõem-se aos princípios da produção em série (ou fordista), baseada na busca das economias de escala.

Produção do modelo de Ford (baseada em economias de escala)	Produção de <i>Just-in-Time</i> (baseadas em economias de escopo)
1. Produção em massa de produtos homogêneos	1. Produção de pequenas quantidades
2. Uniformidade e padronização	2. Flexibilidade e produção de vários tipos ou modelos
3. Grandes estoques	3. Inexistência de estoques
4. Controle da qualidade <i>ex-post</i>	4. Controle da qualidade em todas as partes do processo
5. Perdas no tempo de produção, partes defeituosas	5. Redução do tempo perdido e diminuição da porosidade do mercado
6. Processo de produção baseado nos recursos existentes	6. Processo de produção baseado nas informações do mercado
7. Integração vertical (em alguns casos) e integração horizontal	7. Integração vertical, mas com recurso à subcontratação
8. Redução de custos através do controle dos salários	8. Identificação da eficiência através da formação no trabalho e dos círculos de qualidade

Quadro 6: Princípios da produção em série e da produção “just-in-time”.

Fonte: Ohno (1988)

O *Just-in-Time* foi a primeira investida que abalou o edifício industrial pensado por Adam Smith, racionalizado por F. Taylor e implementado por Ford. Pela primeira vez a ênfase foi dado ao resultado e não à atividade, partindo-se do consumidor para o produto e não deste para aquele.

Automação e C.I.M. (*Computer Integrated Manufacturing*)

Por automação entende-se a substituição do trabalho humano por tecnologia, em especial por computadores, de forma a aumentar a produtividade. A primeira abordagem consiste numa análise funcional das atividades para determinar, em função dos custos e benefícios, aquelas que são passíveis de serem automatizados.

Entre nós, Iona Kovács é a principal investigadora da análise organizacional depois da introdução de novas tecnologias (ver entre outros trabalhos, *Tendências de Transformação Tecnológica e Organizacional nas empresas: A Emergência de Novos Sistemas Produtivos*, 1989).

A tese é de que a introdução de novas tecnologias, se não for acompanhada pela flexibilidade organizacional e *empowerment* dos trabalhadores (criação de equipes auto-gerenciáveis) pode levar a novas formas de taylorização com conseqüências perniciosas para as empresas.

Reestruturação ou reformulação do trabalho

Trata-se de uma reação à fragmentação das tarefas propostas pela abordagem taylorista. Pode tomar a forma de **rotação nas funções** quanto o empregado passa a desempenhar um cargo, mas permanece no mesmo nível hierárquico; de **alargamento de funções**, que se traduz na agregação ao cargo de diversas tarefas; e finalmente, de **enriquecimento de funções**, que consiste no alargamento vertical do trabalho, ou seja, no aumento de autonomia e de responsabilidade atribuídas ao cargo.

Downsizing (Redução ou enxugamento organizacional)

O *Downsizing* é orientado no sentido do enxugamento organizacional pela redução dos custos com pessoal. Robert Tomasko, no livro *Downsizing: Reshaping the Corporation for the future* (1992), define como objetivo desse processo a reestruturação das empresas, tornando-as mais simples, rápidas e equilibradas, o que se consegue através da eliminação dos níveis hierárquicos intermédios. Este redimensionamento, tem sempre conseqüências negativas para o pessoal, pois significa a eliminação de cargos e a redução da força de trabalho.

Este processo tem levado ao surgimento do que Taschizawa, Cruz Júnior e Oliveira Rocha (2001) chamam de **novos trabalhadores forçados**, referindo-se às pessoas fazem tudo para manter o emprego. Três forças principais estão na origem deste mal-estar provocado pelo

enxugamento organizacional: a necessidade do aumento da rentabilidade da empresa, a chamada veneração dos principais executivos e não dos princípios da empresa, pois são aqueles que decidem sobre o emprego, e, finalmente, a falta de sentimento de segurança. Num contexto de *downsizing*, muitas vezes, as pessoas têm a impressão de terem voltado aos anos selvagens da Revolução Industrial.

Gestão da Qualidade Total (TQM)

Não existe um conceito uniforme de qualidade, mas três conceitos de qualidade serão aqui analisados. O primeiro conceito, originalmente ligado ao processo de **controle de qualidade** do produto ou serviço, acabou sendo estendido ao processo de fabricação e à própria empresa como um todo. O segundo conceito refere-se à **certificação da garantia de qualidade**, concedida às empresas e instituições de certificação internacionalmente conhecidas, segundo as normas da *International Organization for Standardization*. O terceiro conceito, também conhecido por **Qualidade Total** (TQM, do Inglês *Total Quality Management*), chama-se assim por envolver todas as pessoas da organização em um movimento permanente de busca de melhorias contínuas para o cliente.

O que é realmente a TQM? – Trata-se de um novo modismo gerencial que desaparecerá logo que outra moda apareça, como aconteceu tantas vezes.

O que podemos dizer é que parece que a TQM veio para ficar, devido, em grande parte, ao contexto em que apareceu:

- os Estados Unidos haviam começado a perder a sua hegemonia econômica;
- a gestão começou a ser objeto de particular atenção de opinião pública devido a livros importantes como os de Peters e Waterman, *In Search of Excellence* (1982), e de Blanchard e Johnson, *The One-Minute Manager* (1982);

- a **TQM** surgiu em um momento em que a Teoria tradicional da organização estava sendo fortemente questionada; e
- a força de trabalho e os processos de produção, no mesmo momento, estavam confrontando inovações tecnológicas sem precedentes.

Aparentemente, a TQM não passa de uma “metodologia administrativa” associada à filosofia e à cultura organizacional japonesa e, por isso mesmo, é também chamado de **Teoria da gestão japonesa**. Na verdade, porém, a verdadeira origem da TQM é americana.

Origem e evolução histórica da Gestão da Qualidade Total

Tradicionalmente tem-se entendimento a gestão da qualidade como uma prática japonesa, porque foram os nipônicos os primeiros a reconhecer a utilidade da integração da qualidade na produção de bens e serviços. Apesar disso, o conceito é de origem americana, sendo, portanto, americanos os seus principais teóricos.

Embora W. Edward Deming seja apontado como o pai da TQM, este movimento remonta ao final dos anos 20 do século passado com os estudos de Walter Shewhart da *Bell Laboratories*, que inventou o processo de controle estatístico (*statistical process control*) com o intuito de medir e reduzir a variância nos processos de produção (e, portanto, melhorar a qualidade).

Durante a Segunda Guerra Mundial, Shewhart, físico e estatístico do *Department of Agriculture*, foi contratado para ensinar os seus valiosos conhecimentos sobre o processo de controle estatístico e outros métodos de controle de qualidade aos dirigentes do Ministério da Guerra.

Já Deming, por sua vez, desenvolveu a noção de qualidade na *Western Electric Hawthorne Plant* em Chicago, o mesmo local de trabalho onde decorreram os famosos estudos de **Hawthorne**. O conceito foi evoluindo ao longo dos anos, mas só no seu livro, *Out of the Crisis* (1986), é que a filosofia foi apresentada de forma sistemática, e desenvolvidos os seus princípios fundamentais, que são, em resumo:

- ser constante e resolutivo na melhoria dos produtos e serviços. Ter como objetivo ser competitivo, continuar em atividade e proporcionar empregos;
- adotar a nova filosofia. Os atrasos, os erros, a mão-de-obra defeituosa, que normalmente se aceitam, não se podem tolerar mais. É necessária uma transformação na abordagem da gestão ocidental;
- eliminar a inspeção como forma de atingir a qualidade, colocando em primeiro lugar a qualidade do produto final, e não a qualidade do processo de produção em primeiro lugar;
- parar de decidir os negócios apenas com base no preço. Em vez disso, passar a decidir com base na qualidade do produto ou serviço que se pretende comprar ou vender;
- descobrir problemas. A tarefa da gestão é aperfeiçoar o sistema produtivo continuamente;
- instituir métodos modernos de desenvolvimento dos recursos humanos e de treinamento no ambiente de trabalho. Desenvolver sempre novas capacidades que se harmonizem no preparo do pessoal com as alterações que respeitam o material, métodos, *design* do produto, maquinaria técnica e serviço;
- estabelecer novas formas de dirigir os trabalhadores da produção com base em relatórios sobre a qualidade;
- afastar o medo para que toda a gente possa trabalhar com eficiência para a empresa. Encorajar a comunicação;
- quebrar as barreiras entre os departamentos. As pessoas devem trabalhar em equipe;
- eliminar metas numéricas, *slogans* e objetivos de produção para os trabalhadores, na medida em que a maioria dos problemas de qualidade tem a ver com os processos e sistemas

que são criados pelos gestores e estão para além dos poderes dos empregados;

- eliminar padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas. Usar métodos estatísticos para melhoria contínua da qualidade e produtividade;
- remover barreiras que impedem os trabalhadores e gestores de sentir orgulho no que fazem, abolir a avaliação de desempenho e a gestão por objetivos;
- estabelecer um programa de educação e melhoria individual e auto-aperfeiçoamento; e
- estruturar a gestão de maneira a dar-lhe o poder necessário para conseguir levar a cabo os treze pontos tratados acima.

Após a Segunda Guerra, Deming integrou o programa americano de reconstrução do Japão, e lá encontrou um cenário altamente apropriado para a aplicação da sua metodologia administrativa, baseada na Gestão da Qualidade Total. Em decorrência do êxito das experiências de Deming, as empresas do país adotaram o TQM de forma generalizada, fazendo com que, hoje, ele se confunda com a própria cultura gerencial japonesa. Na verdade, os ensinamentos de Deming marcaram o início da chamada “era da qualidade total” como uma nova filosofia gerencial, e o autor ficou conhecido como o **guru** que simboliza a revolução da qualidade. Qualquer referência ao movimento da qualidade necessariamente menciona o nome deste grande cientista.

Mesmo depois do regresso de Deming, os EUA levaram três décadas para responder à questão da qualidade e a reconhecer que Deming tinha razão quando advogava que a Administração científica de Taylor (o chamado “taylorismo”) e a produção em série de Ford (o chamado “fordismo”) eram processos anacrônicos. Nos anos 1980, qualidade e o baixo custo de produção dos bens e serviços japoneses chamaram a atenção dos EUA e, para difusão do conceito de qualidade total naquele País, foi criado, em 1987, o Prêmio Baldrige da Qualidade, e, em 1989, O Prêmio Presidente da República para a Qualidade da Administração Pública.

Nos anos 1980, a TQM limitou-se basicamente ao Japão, aos EUA e aos chamados tigres asiáticos; e nos anos de 1990, expandiu-se à Europa e a América do Sul. Para tanto, a contribuição de J. M. Juran foi inestimável.

J. M. Juran foi igualmente um enviado dos americanos para ajudar a reerguer a indústria japonesa, após a segunda guerra mundial. Também ele começou os seus estudos na fábrica *Western Electric*. Embora a sua versão da TQM, publicada na obra *Quality Control Handbook* (1954), seja muito semelhante a de Deming, não é idêntica. Defende que a TQM é flexível; não exige uma abordagem integral em qualquer tipo de organização, podendo ser aplicada em apenas algumas unidades organizacionais. Também é dele a ênfase no cliente e o **custo de qualidade**, ou seja, aquilo que a organização deixa de ganhar por não enveredar pela busca da qualidade total.

Juran sintetizou o seu pensamento na sua famosa trilogia, apresentada no quadro 7:

Melhoria da qualidade	Planejamento de Qualidade	Controle da Qualidade
1.Reconheça as necessidades de melhoria 2.Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores 3.Crie um conselho de qualidade, selecione projetos de melhoria e as equipas de projeto e de facilitadores 4.Promova a formação em qualidade 5.Avalie a progressão dos projetos 6.Premeie as equipas vencedoras 7.Faça publicidade dos resultados 8.Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias 9.Inclua os objetivos de melhoria nos planos de negócios de empresa	1.Identifique os consumidores 2.Determine as suas necessidades 3.Crie características de produto que satisfaçam essas necessidades 4.Crie os processos capazes de satisfazer essas características 5.Transfira a liderança desses processos para o nível operacional	1.Avalie o nível de desempenho atual 2.Compare-o com os objetivos fixados Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto

Quadro 7: A trilogia de Juran.

Fonte: Adaptado por Juran (1954)

Em conclusão, e segundo Juran, a superioridade japonesa na gestão de qualidade deve-se aos seguintes fatores: empenho da gestão de topo, formação em qualidade para todos os trabalhadores; a participação dos trabalhadores na tomada de decisões; e a adoção de objetivos de qualidade.

O terceiro guru de qualidade é Philip B. Crosby, cujas idéias vêm explanadas no seu livro, *Quality is Free* (1980). A principal preocupação de Crosby respeita a implementação das técnicas e a utilização dos instrumentos da TQM. Ele defende que esta TQM se deve traduzir em técnicas simples para facilitar a compreensão dos gestores e dos responsáveis de linha. Insiste na ação como requisito do sucesso da TQM, não bastando a filosofia. Por isso muitos citam Crosby no pólo oposto ao de Deming, que é tido mais como acadêmico. Isto está patente na exposição dos quatorze passos para um programa de melhoria da qualidade, que se apresentam a seguir:

1. Ser necessário o empenho da gestão em relação às qualidades;
2. Estabelecer equipes de melhoria da qualidade em representação de cada departamento;
3. Determinar a medida de qualidade para proporcionar uma amostra dos problemas de não-conformidade correntes e potenciais;
4. Determinar o **custo da qualidade** e explicar como usá-lo como instrumento de gestão;
5. Elevar o nível de consciência da qualidade e da preocupação pessoal pela reputação de qualidade da empresa por parte de todos os empregados;
6. Empreender ações de correção sobre os problemas surgidos nos passos anteriores;
7. Planejar um programa de “zero defeitos”;

8. Treinar os inspetores ativamente para desempenharem a sua parte no processo de melhoria da qualidade total;
9. Instituir o “dia da produção sem defeitos”;
10. Estabelecer metas e encorajar os indivíduos e os grupos a estabelecer metas de aperfeiçoamento;
11. Encorajar os empregados a comunicar à gestão as dificuldades que têm em atingir as suas metas de aperfeiçoamento na remoção das causas do erro;
12. Reconhecer e apreciar todos aqueles que participam na qualidade;
13. Estabelecer conselhos de qualidade; e
14. Recomeçar de novo.

Armand Feigenbaum, o perito de qualidade da General Electric, autor de *Total Quality Control* (1983), marcou igualmente a história do movimento da qualidade aprofundando muitas das propostas de Deming e Juran, sobretudo a idéia da TQM ser uma cultura (e não apenas uma técnica), e a proposta de redução do custo de qualidade no processo de produção de bens e serviços para evitar a correção posterior de erros ou defeitos.

Finalmente, cabe fazer uma referência a Kaoru Ishikawa, importante gestor japonês, que teve um papel importante na divulgação do pensamento de Juran e Deming, sendo conhecido no Ocidente como o **pai dos círculos de controle de qualidade (CCQ)**.

Além dos CCQ, deve-se a Ishikawa uma contribuição importante na criação dos instrumentos de controle de qualidade: diagrama de Pareto, diagrama de causa-efeito (também chamado de diagrama Ishikawa), histogramas, folhas de controle, diagramas de escala, gráficos de controle e fluxos de controle. O seu pensamento vem sistematizado no livro *What is Total Quality Control?* (1985).

Os manuais sobre qualidade fazem ainda referência a outro autor e gestor, Genichi Taguchi, também japonês, que desenvolveu métodos de aumento de qualidade. Na sua opinião, a qualidade e o custo de um produto são determinados em grande medida pelo seu processo de fabricação.

Noção da TQM

Como se verificou a TQM é antes de tudo uma filosofia de gestão e não só um conjunto de técnicas, nisto se distinguindo de outros processos de gestão. É, pois, um conjunto de crenças, conceitos e atitudes de um indivíduo ou grupo de indivíduos.

Os elementos componentes dessa filosofia estão expostos no quadro 8.

Elementos da TQM como filosofia de gestão
<ul style="list-style-type: none">• Qualidade como objetivo primeiro da organização.• Determinação da qualidade pelos clientes.• A satisfação dos clientes é a razão de ser das organizações.• Redução da incerteza e de qualquer tipo de variação nos processos de produção.• Mudanças contínuas prosseguidas pelo trabalho em grupo.• Compromisso da gestão do topo na cultura da qualidade.• Empowerment dos empregados (auto gestão) e perspectiva em longo prazo.

Quadro 8: Elementos da TQM como filosofia de gestão.

Fonte: T. Taschizawa, J. B. Cruz Junior e J. A. Oliveira Rocha (2001).

Essa filosofia é diferente da tradição americana da gestão. Trata-se de uma forma diferente de ver as organizações, a mudança e as relações Administração/empregados.

Mas quais são os fatores que definem a qualidade?

Podem ser resumidos em cinco:

- **confiança**, isto é, capacidade para providenciar o produto ou serviço de forma consistente, com variações mínimas;

- **responsabilidade** associada à rapidez para providenciar produtos e serviços;
- **segurança** gerada pelo *staff* que é amigo, polido e conhecedor dos produtos e serviços;
- **empatia** do *staff* que providência atenção individualista ao consumidor; e
- **tangibilidade** relativamente à aparência e facilidades no equipamento, pessoal e materiais publicados.

Como se verifica, a qualidade é determinada pelo cliente, cujo grau de satisfação se obtém recorrendo a:

- consultas aos consumidores;
- consultas aos cidadãos em geral;
- consultas a grupos específicos;
- queixas dos consumidores;
- caixas de sugestões;
- painéis; e
- testes de mercado.

Como se define, finalmente, a Administração da qualidade total?

Aplicação de métodos específicos de gestão da produção e de recursos humanos, de forma a melhorar não só os produtos e os serviços fornecidos por uma organização, mas também o grau em que as necessidades dos consumidores são satisfeitas agora e no futuro.

*O conceito de **Qualidade Total** envolve, assim, os seguintes elementos:*

- *uso de métodos quantitativos em ordem a melhorar o processo;*
- *ênfase em melhorar a qualidade dos serviços com vista a satisfazer as necessidades dos consumidores;*
- *empowerment dos trabalhadores para melhorar os processos e assumir a responsabilidade dos produtos e serviços;*
- *decisões com base em fatos; e*
- *compromisso da gestão de topo em melhorar a cultura e abraçar a filosofia da TQM.*

Enquadramento da TQM na ciência de Administração e na Teoria organizacional

A Gestão da Qualidade Total tem sido definida de diversas maneiras por diferentes autores, porém todas elas são totalmente convergentes. Trata-se de algo que envolve todos os recursos materiais e humanos de uma organização numa missão de satisfazer as necessidades dos clientes agora e no futuro. Se refletirmos, a TQM integra com sucesso alguns aspectos de duas teorias, originalmente opostas, a **Administração Científica**, de Taylor, e a **Escola de Relações Humanas**.

O Taylorismo procurou aplicar o método científico ao estudo dos processos para ajustar o trabalhador ao posto de trabalho e, desta forma, aumentar a produtividade e minimizar os erros. Embora o objetivo da Administração Científica fosse o estudo analítico dos processos de trabalho, pecou por excluir do planeamento e tomada de decisão os órgãos de execução. Os resultados ficaram à vista: despersonalização e desinteresse pela qualidade.

Apesar de esta Teoria ter passado à história, a ênfase que ela punha no estudo analítico dos processos e o emprego de técnicas quantitativas encontra-se hoje na TQM. Um argumento interessante é o dos que afirmam que o **conceito de Deming**, de “Zero defeitos”, é a

Administração Científica contemporânea, porque, como o taylorismo, pretende atingir a melhor *performance* e, assim, reduzir ao mínimo possível os erros cometidos.

Por outro lado, o movimento das Relações Humanas, nascido com os estudos de *Hawthorne* realizados na *Western Electric*, de 1927 a 1933, veio chamar a atenção para a importância do fator humano e a contribuição significativa da participação do *know how* (conhecimento da melhor maneira de fazer) dos trabalhadores no processo de decisão. Esta Teoria, ao contrário da clássica, procurou ajustar o trabalho ao funcionário, ao contrário da Teoria clássica, que força a adaptação do funcionário ao trabalho.

A Gestão da Qualidade Total também é consistente com a Teoria Sistêmica de Simon e dos neoclássicos, que emergiram após a segunda guerra mundial, altura em que a Administração Científica de Taylor já tinha perdido muita credibilidade e a Teoria das Relações Humanas tinha “arrefecido”. De acordo com a teoria sistêmica, as organizações constituem um aglomerado de inter-relações que é visto como um sistema; e este sistema só pode ser compreendido pela análise das suas ligações com o ambiente que o rodeia.

Neste sentido, a TQM também enfatiza a compreensão das interdependências ambientais de uma organização: são os fornecedores que providenciam os *inputs* (insumos) e os clientes que recebem os *outputs* (produtos e serviços).

Desenvolvimento de um programa de qualidade

Além de uma filosofia, a **gestão da qualidade total** supõe um conjunto de técnicas e de processos. Assim, para se desenvolver um programa de qualidade há que se ter em conta alguns elementos:

- desenvolver a qualidade como estratégia, definida por um programa de qualidade que consiste num conjunto vital de orientações a repercutir em toda a organização, sendo os objetivos: a satisfação dos clientes; a melhoria permanente do serviço; a consideração das exigências da sociedade e do ambiente; e a eficácia na prestação de serviços;

- coletar os dados do consumidor: Em primeiro lugar é necessário definir os clientes dos serviços. Estando estes definidos, torna-se necessário identificá-los; conhecer e satisfazer as suas reais necessidades; fornecer-lhes a tempo as suas encomendas e serviços; aceitar que procedam a um controle da recepção, quer quantitativo quer qualitativo; dar-lhes um apoio constante; ouvir as suas críticas; e lançar ações corretivas; e
- envolver os clientes, o que implica a formalização de questões acerca do nível do atendimento e atitudes do serviço. Paralelamente, os serviços ou produtos que a tal se prestem devem incluir a possibilidade de o cliente emitir uma opinião ou sugestão dos mesmos. Pode implicar também a realização periódica de reuniões, de um painel de clientes, e ainda a existência de linhas telefônicas abertas, serviços de assistência, etc.

Dimensões da atenção aos clientes:

- evidência da aposta de dedicação aos clientes;
- poder de decisão em matéria de satisfação dos clientes, o que implica *empowerment* (auto-gestão) de quem diariamente lida com os clientes, independentemente da posição na hierarquia;
- reclamação é oportunidade, já que o cliente insatisfeito que não reclama é quase sempre um cliente perdido. O poder de um bom atendimento a uma reclamação é enorme;
- ultrapassar as expectativas dos clientes. Não basta agradar, é preciso encantar;
- boas intenções não bastam; e
- satisfação dos empregados, pois não é possível obter níveis excelentes de serviço se os trabalhadores não estiverem satisfeitos. Funcionários mal pagos, desmotivados e não enquadrados, só por acaso poderão prestar bom serviço aos clientes, desde que o impacto seja manejável.

Gestão interna da qualidade:

Constituem passos importantes no processo de implementação da qualidade:

- especificar o conjunto de características quantificáveis de um produto ou serviço. Para que seja possível é necessário ouvir primeiro o cliente;
- obter a conformidade, isto é, total eliminação de erros e defeitos;
- eliminar desvios entre a especificação e a realização. Isto se faz através de determinadas técnicas que examinaremos no final; e
- inovar, isto é, melhorar continuamente a qualidade.

Conselho de qualidade

Deve ser constituído por dirigentes e pelas equipas da qualidade, sendo presidido pelo gestor de topo. Deve servir de fórum de debate de estratégias e de alocação de recursos; deve ainda contribuir para criar um clima de cultura da qualidade, convertendo-se em fator de participação dos trabalhadores.

Instrumentos para a qualidade:

Existem diversos instrumentos que ajudam na determinação dos problemas e das suas causas, bem como na sua resolução. Entre muitos, salientamos:

- o **fluxograma** permite apresentar gráfica e seqüencialmente os passos envolvidos na tarefa e identificar os dispensáveis. O fluxograma não é adequado quando se pretende fazer um estudo superficial do acolhimento de um sistema e não propriamente uma tarefa típica;
- por outro lado, o **diagrama causa-efeito** (gráfico do peixe) será útil para averiguar as razões que estão na origem do problema ou os obstáculos à melhoria. O objetivo aqui é pensar

em todas as causas e não enumerar soluções, porque tentar resolver um problema precipitadamente pode piorar a situação;

- o **diagrama de Pareto** constitui um outro instrumento. Trata-se de um gráfico que permite a ordenação das causas dos atrasos, deficiências, etc, segundo a gravidade ou frequência da ocorrência (com os motivos nos eixo X e a classificação no eixo Y). Deste modo, é possível dedicar-se mais tempo ao ataque das maiores causas;
- o **diagrama de performance** representa medidas de performance em intervalos regulares de tempo. Para empregar esta ferramenta é necessário ter-se por objetivo algo que possa ser medido ou registrado (no eixo do X o tempo, e no eixo do Y o nível de performance do desempenho da atividade); e
- finalmente, o **cronograma** ajuda a ver se a efetiva performance respeita os requisitos de prazos ou outros fatores definidos na proposta de solução. É um instrumento muito útil porque determina quando se tem que fazer as melhorias contínuas. Basicamente, trata-se de diagrama de performance com os extremos do intervalo de desempenho no próprio diagrama.

Reengenharia

Contornos da Reengenharia

O termo Reengenharia foi pela primeira vez introduzido na gestão num artigo publicado em 1990 por Michael Hammer na *Harvard Business Review*, chamado *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Mais tarde o mesmo Michael Hammer, de parceria com James Champy, publicou um livro chamado *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution* (1993).

Outras obras se seguiram, com destaque para *Reengineering Management – The Mandate for New Leadership* (1995), de James Champy e *Beyond Reengineering* (1996), de Michael Hammer.

Hammer e Champy (1993, p. 12) definem a reengenharia como **o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos do desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.**

Esta organização radical vem a ser mais tarde tornada mais flexível pelo próprio Hammer no seu livro mais recente, *Beyond Reengineering* (1996), no qual considera processo como palavra-chave da Reengenharia, e, neste sentido, se opõe à organização tradicional centrada na tarefa. Por outro lado, considera que a Reengenharia e a TQM são correntes da mesma concepção de gestão. Ambas partilham a dedicação aos processos, uma dedicação a real melhoria deles e acima de tudo ao primado do consumidor.

A preocupação fundamental da Reengenharia é o processo, mais do que os produtos e os serviços que ela fornece. Uma comparação das suas propostas com a de outros processos de mudança pode ser vista no quadro 9:

	Reengenharia	TQM	Dowsizing	Reestruturação	Automação
Objetivos	Melhorias dramáticas	Aumentar a satisfação dos clientes	Redução significativa de custos	Redução moderada de custos	Aumentar a produtividade
Abordagem	Do topo para a base	Da base para o topo	Do topo para a base	Do topo para a base	Funcional
Ênfase	Estratégia	Estratégia	Reduzir custos	Reduzir custos	Reduzir tempo
Ações	Reinventar processos e aplicar tecnologia	Melhorias graduais dos processos	Reduzir nº. de pessoas subcontrolar, eliminar infra-estruturas	Eliminar níveis hierárquicos	Automatizar atividades manuais
Tipo de Mudanças	Radicais	Incrementais	Radicais	Redução drástica do quadro pessoal	Automação
Papel dos Trabalhadores	Equipes de Reengenharia	Círculos de melhoria/garantia da qualidade	Vítima	Vítima	Só atua em equipes de especialistas técnicos
Prazo de obtenção de resultados	2-4 anos	Longo	Rápido	Rápido	1-3 anos
Importância da tecnologia	Fundamental	Considerada	Nula	Nula	Principal ênfase

Quadro 9: A Reengenharia comparada a outros processos de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois desta análise podemos dizer que Reengenharia não é:

- **automação;**
- ***downsizing***, porquanto neste caso trata-se de ficar menor e mais leve; significa, no fundo, continuar a fazer o trabalho anterior, o trabalho tradicional à velha maneira, mas com menos pessoal. **A reengenharia consiste em mudar o trabalho que é feito.** No longo prazo, o *downsizing* ou *rightsizing* minam a confiança dos trabalhadores na organização;
- **reorganização, des-hierarquização ou nivelamento de uma organização.** A incidência na reengenharia é sobre os processos e não sobre as estruturas; e
- também **não se identifica com a TQM**, embora ambas compartilhem alguns temas: importância dos processos, necessidade dos processos e necessidades dos clientes. Mas os dois programas distinguem-se fundamentalmente: a TQM trabalha dentro de processos existentes e procura melhorias graduais; e a Reengenharia, mudança revolucionária.

Reengenharia num contexto de mudança

A Reengenharia tornou-se moda enquanto a mudança adquire um ritmo mais acelerado para o qual contribuem o aumento do número de clientes, a globalização dos negócios, a redução do ciclo de vida dos produtos e a rápida mudança tecnológica. Em segundo lugar, mudança deixa de ser exceção tornam-se obsoletas, pois deixa de ter sentido a produção em massa para a qual estavam preparadas. Em terceiro lugar, os clientes ganham poder, o que é facilitado pela maior disponibilidade da informação, podendo escolher entre mais alternativas num mercado fragmentado; por outro lado, apresentam novas exigências face aos produtos ou serviços que melhor servem os seus anseios. Em quarto lugar, instala-se a crise, porquanto as organizações não se adaptaram às mudanças que as rodeiam e em muitos casos falharam, pois se exige rapidez de resposta e flexibilidade: finalmente, é reque-

rindo um melhor desempenho, designadamente em termos de qualidade, sendo eliminadas as organizações que não o conseguem; verifica-se ainda uma expansão geográfica, e aumento da complexidade e diversificação da concorrência, para a qual também contribui a tecnologia.

Confronto com abordagens clássicas

A Reengenharia baseou-se claramente na cultura e no modelo de gestão americana, estando assim associada à idéia de estarmos na presença de métodos ou técnicas que poderão fazer ressuscitar os bons tempos econômicos do passado dos EUA, exigindo-se empenhamento individual – como se cada empregado pudesse ser um soldado, lutando pela sua empresa – e lealdade a um ideal materializado num novo estilo de vida, aspectos que não poderiam supostamente obter-se facilmente noutras culturas.

Como dissemos, é de algum modo o resultado da evolução da gestão americana. Assim relativamente ao taylorismo, embora se apresente com o opositor deste, insistindo nos processos e não nas tarefas, significa para muitos um *neotaylorismo*.

Por outro lado, vai buscar na Escola das Relações Humanas a eliminação de algum controle, o incremento da iniciativa individual, o *feedback* aos trabalhadores sobre o desempenho e atribuição de novas tarefas mais complexas. Finalmente, vai buscar na corrente sócio-técnica a noção de sistema.

Implementação da Reengenharia

A implementação da Reengenharia, enquanto processo de mudança, depende da observação dos seguintes passos:

- as unidades de trabalho mudam de departamento funcionais para equipas de processos;
- os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- os papéis das pessoas mudam – de controlados para autoridades;

- os critérios das promoções mudam – do desempenho a habilidade;
- os valores mudam – de protetores para produtivos;
- os gestores mudam – de supervisores para instrutores;
- as estruturas organizacionais mudam – de hierárquicas para niveladas; e
- os executivos mudam – de controladores de resultados para líderes.

Esse processo de implantação da mudança acaba promovendo a transição de velhas para novas regras, conforme pode ser visto no quadro 10:

Velha Regra	Ruptura / transição	Nova Regra
A informação pode aparecer apenas num local em cada momento	Bases de dados partilhadas	A informação está disponível simultaneamente em todos os locais que a necessitam
Só os especialistas podem realizar trabalho complexo	Administradores especialistas em cada área têm prioridade sobre os generalistas	Administradores generalistas em vez de especialista
A empresa deve optar entre a centralização e a descentralização	Redes de telecomunicações	A empresa pode beneficiar-se simultaneamente da centralização e da descentralização
Os gestores tomam todas as decisões	<i>Software</i> de apoio à decisão (acesso à base de dados, <i>software</i> de suporte)	A tomada de decisão é parte do trabalho de todos os profissionais
Os profissionais de campo precisam de instalações onde possam receber, armazenar, atualizar e transmitir informação	Computadores portáteis e sistemas sem fios de comunicação de dados	Os profissionais de campo podem enviar e receber informação onde quer que se encontrem
O melhor contato com um cliente potencial é o contato pessoal	Contato via Internet	O melhor contato com um cliente potencial é o contato eficaz
É necessário descobrir onde estão as coisas	Identificação automática e tecnologia de localização	As coisas informam-nos onde elas estão
Os planos são revistos periodicamente	Computadores de alta performance	Os planos são revistos instantaneamente

Quadro 10: Regras da Reengenharia.

Fonte: Adaptado de Michael Hammer e James Champy (1993).

Em suma, para muitos autores a Reengenharia não passa de um *neotaylorismo* que não resolve os problemas das empresas. Estas se iludem com tentativas de reestruturação, vendo o tempo fugir e sucessivas oportunidades serem perdidas. Além disso, o resultado tem sido sistematicamente a redução de pessoal, o que baixa o moral da organização. Na verdade, a preocupação fundamental da maioria das empresas parece que tem sido com a diminuição de custos e não com dar um salto rumo ao futuro.

Reinvenção

Enquadramento geral

O conceito de **Reinvenção** foi desenvolvido por David Osborne e Ted Gaebler em *Reinventing Government: How the Entrepreneurial spirit is Transforming Government* (1992). Trata-se de um conceito que, nos Estados Unidos, influenciou de forma significativa a mais recentes tentativas de reforma administrativa.

O que caracteriza a Reinvenção é uma ruptura em relação ao paradigma do **Estado-administrador** vigente ao longo dos últimos 200 anos (**o paradigma burocrático**) para dar lugar à **Administração pública empresarial**. Na verdade, apesar das várias e sistemáticas tentativas, sempre a visão taylorista e burocrática foi dominante na Administração pública americana, a partir da dicotomia Política/Administração que não mais existe.

Caracterização da Reinvenção

Segundo Osborne e Gaebler:

- a boa gestão não molda o seu comportamento por regras, mas dá prioridade à obtenção de resultados;
- a boa gestão aposta na satisfação dos clientes e por isso cria mecanismos de conhecimento permanente e rigoroso da sua opinião e vontade;

- a eficácia pode ser conseguida, eliminando a concentração e centralização de poderes, permitindo que as pessoas entrem cada vez mais em contato com os problemas e tenham cada vez maior capacidade de decisão; e
- a boa gestão exige contínua reinvenção de métodos, recorrendo, por exemplo, à reengenharia de processos e à avaliação rigorosa de resultados.

Osborne e Gaebler, por outro lado, mostram numerosos exemplos de fazer melhor, de forma criativa e inovadora e com cada vez menos recursos, apresentando vários princípios:

- devem ser experimentadas alternativas ao sistema tradicional de prover serviços públicos com as PPP – Parceria Público/Privado.
- deve ser incentivada a competição entre serviços;
- as equipes de gestão devem ser dotadas de mais poder e responsabilidade;
- devem ser reduzidos drasticamente as regras e os regulamentos;
- a avaliação da *performance* (desempenho obtido) deve ser orientada para *outputs* e não para *inputs*;
- a administração deve ganhar dinheiro pelos serviços prestados;
- a administração deve adotar uma perspectiva de mercado;
- os clientes são consumidores;
- descentralização, gestão participada, círculos de qualidade, programas de formação; e
- a prioridade deve ser a prevenção.

Em resumo, este movimento – que significa, no fundo, a importação de princípios, técnicas e processos a fim de substituir a gestão burocrática pela gestão empresarial – ficou conhecido na Europa por *New Public Management* (A nova gestão pública), tendo começado no princípio dos anos oitenta; criou-se a convicção de que o modelo burocrático, típico das organizações públicas, é gerador de ineficiência e disfunções, pelo que a reforma administrativa devia implicar na adoção de modelos e técnicas de gestão empresarial; ainda segundo vários autores (ver Peters e Waterman, 1989), os gestores públicos são, no sentido, burocratas, sendo a verdadeira gestão a gestão privada. O paradigma gerencial vê nas burocracias públicas um excessivo formalismo que paralisa as organizações, as quais ignoram os resultados e os clientes para insistirem no cumprimento de regras.

Transferência do conceito de reinvenção para as organizações empresariais

O conceito de Reinvenção foi adotado pela gestão empresarial com um sentido diferente daquele que explicamos atrás. Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, denominado *The Reinvention Roller Coaster. Risking the Present for a Power Future*, Tracy Goss, R. Pascale e A. Athos sublinham que reinvenção não é mudar o que existe, mas criar o que não existe. A preparação para o futuro supõe não a reestruturação e a cura de sintomas, mas a reinvenção das organizações.

Tom Peters, em *Liberation Management* (1993), insiste na mesma idéia de que não basta utilizar uma nova técnica seja ela a TQM ou a Reengenharia; é necessário reinventar as organizações e reescrever o livro das normas todos os dias.

Em conclusão, muito recentemente esses paradigmas de mudança – TQM, Reengenharia e mesmo a Reinvenção – vêm sendo criticados enquanto o que importa não é reestruturar, adequar, mas criar o futuro, para o que é necessário ter uma visão, não bastando a estratégia (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Manuel Lopes. **A reengenharia dos processos de negócio**. Lisboa: Texto Editora, 1995.
- BENNIS, Warren. **Organization development: its nature, origins and prospects**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Spencer. **The one-minute manager**. New York: Morrow, 1982.
- BULLOCK, R. J.; BATTEN, D. It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. **Group Organization Studies**, Dec.: 383-412. 1985.
- CHAMPY, James. **Reengineering management – the mandate for new leadership**, New York: Harper Business, 1995.
- CROSBY, Philip. **Quality is free**. New York: McGraw-Hill, 1980.
- DEMING, W. Edwards. **Out of crisis**. Boston, MA: MIT Press, 1986.
- DRUCKER, Peter. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1983.
- FREIRE, Adriano. **Gestão empresarial japonesa: lições para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1955.
- FRENCH, Wendell L. Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. **California Management Review**, 1969. v. 12:22-34.
- FRENCH, Wendell L.; BELL, Cecil H.. **Organizations development**. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, 1984.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for future**. Harvard Business Review, 1994. Julho/Agosto: 122-128.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation – A manifesto for business revolution**. London: Harper Collins Publishers, 1993.

HAMMER, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. **Harvard Business Review**, 1990. Junho.

_____. **Beyond Reengineering**, New York: Harper Collins, 1996.

HANDY, Charles. **The making of managers**. Sheffield: MSC, 1987.

ISHIKAWA, Kaoru. **What is total quality control?** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1985.

JURAN, Joseph M.. **Quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1954.

KANTER, Rosabeth. **When giants learn to dance: mastering the challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s**. London: Unwind, 1989.

KOVÁCS, Ilona. Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos. **Economia e Sociedade**, 1989. n. 1, Nov.: 39-66.

LEWIN, Kurt. **Group decisions and social change**. In: G. e Swason, T. M. Newcomb and E. L. Hartley (eds) *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rhinehart and Winston, 1958.

LIKERT, Rensis. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A.. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.

_____. **Le pouvoir dans les organizations**. Montréal: Organizations/Agency d'Arc, 1986.

_____. **Mintzberg on management**. New York: Free Press, 1989.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government**. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Comp, 1992.

OHNO, Taiichi e MITO, Setsue. **Just in time for today and tomorrow**, **Productivity Press, Cambridge**. Massachusetts and Norwalk, Connecticut, 1988.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **The art of japanese management**: applications for american executives. New York: Warner Books, 1981.

PETERS, Thomas; WATERMAN JR., Robert. **In Search of Excellence**: Lessons from America's Best-Run Companies. London: Harper & Row, 1989.

PETERS, Tom. **Liberation management**. New York: A Knoph, 1993.

RELATÓRIO SOBRE O ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AMERICANA. **Reinventar a Administração Pública**. Lisboa: Quetzal Editors, 1994.

SCHEIN, Edgar H.. **Process consultation**: lessons for managers and consultants. MA: Addison-Wesley Pub Co, 1987. v. 2.

TAGUCHI, Genichi. **Introduction to off-line quality control Systems**. Japan: Industrial Quality Control Association, 1980.

TASCHIZAWA, Takeshy; CRUZ JUNIOR, João Benjamim; OLIVEIRA ROCHA, José Antônio. **Gestão de negócios**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOMASKO, Robert. **Downsizing**: reshaping the corporation a for the Future. New York: Amacom, 1992.

TRACY, Goss; PASCALE, Richard; ATHOS, Anthony. The reinvention roller coaster: risking the present for the powerful Ffuture. **Harvard Business Review**: 1993. Nov/Dez.