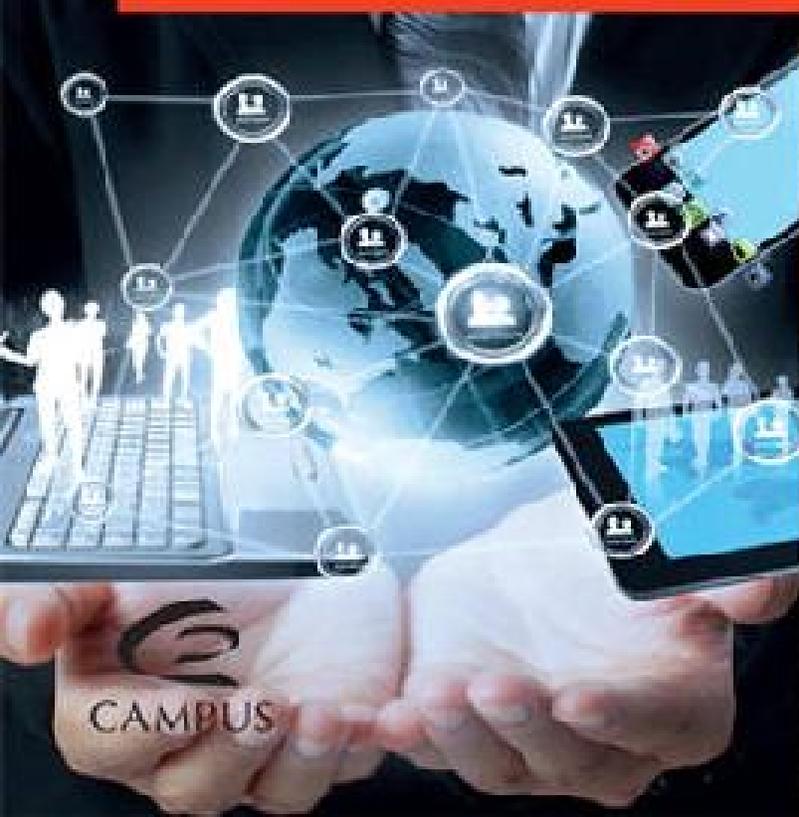


Hélio Janny Teixeira | Sérgio Mattoso Salomão | Clodine Janny Teixeira

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A busca do essencial

2ª EDIÇÃO



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.

FUNDAMENTOS ADMINISTRAÇÃO

DE

A busca do essencial

2ª EDIÇÃO

Hélio Janny Teixeira

Sérgio Mattoso Salomão

Clodine Janny Teixeira



Sumário

[Capa](#)

[Folha de rosto](#)

[direitos autorais](#)

[Agradecimentos](#)

[Apresentação](#)

PARTE I: ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE

[introdução à Parte I: Administração, Organização e Sociedade](#)

[Capítulo 1: Principais Ideias do Pensamento Administrativo](#)

[1.1 O VELHO NO NOVO](#)

[1.2 ENFOQUE SISTÊMICO](#)

[1.3 ABORDAGEM CONTINGENCIAL](#)

[1.4 O HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO](#)

1.5 INOVAÇÃO PERMANENTE

1.6 A AMPLIAÇÃO DO ESCOPO DE PREOCUPAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E DO ADMINISTRADOR

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 2: Administração para a Vida

2.1 INTRODUÇÃO

2.2 ETIMOLOGIA

2.3 QUAL O PROPÓSITO DA ADMINISTRAÇÃO?

2.4 O CRESCIMENTO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

2.5 AMPLIANDO A COMPREENSÃO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 3: Homem, Organização e Sociedade

3.1 O HUMANO, A CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES*

3.2 BREVE VISÃO HISTÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES

3.3 AS ORGANIZAÇÕES NA VIDA DO HOMEM CONTEMPORÂNEO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 4: Administração, Ética e Ideologia

4.1 ADMINISTRAÇÃO E ÉTICA

4.2 QUESTÕES ÉTICAS NA ATUALIDADE

4.3 ADMINISTRAÇÃO E IDEOLOGIA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

PARTE II: EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

introdução à Parte II: Evolução do Pensamento Administrativo

Capítulo 5: Ciência e Administração

5.1 ORIGENS

5.2 ADMINISTRAÇÃO E TEORIA CIENTÍFICA

5.3 ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA SOCIAL APLICADA

5.4 DIMENSÕES PARA ORGANIZAR O CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO

5.5 CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO E MODISMOS

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 6: Da Escola Clássica à Produção Enxuta

6.1 INTRODUÇÃO

6.2 PREOCUPAÇÕES COMUNS, QUESTÕES CENTRAIS E PRESSUPOSTOS

6.3 TAYLOR E A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

6.4 FAYOL E A ESCOLA DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

6.5 FORDISMO

Capítulo 7: Da Burocracia à ISO 9000

7.1 INTRODUÇÃO

7.2 PODER, DOMINAÇÃO E AUTORIDADE

7.3 CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

7.4 LIMITAÇÕES DA VIDA REAL NAS BUROCRACIAS

7.5 BUROCRACIA, ISO 9000 E GESTÃO PÚBLICA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 8: Da Escola de Relações Humanas à Gestão do Conhecimento

8.1 INTRODUÇÃO

8.2 ORIGENS DOS ESTUDOS DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

8.3 Conceitos destacados pela escola de relações humanas

8.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

8.5 ALGUMAS REFLEXÕES

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 9: Do Enfoque Sistêmico à Inovação Aberta

9.1 INTRODUÇÃO

9.2 SIGNIFICADO DO ENFOQUE SISTÊMICO

9.3 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO

9.4 ANÁLISE DE SISTEMAS E REVISÃO DE PROCESSOS

9.5 HIERARQUIZAÇÃO DE SISTEMAS

9.6 REDES, APRENDIZAGEM COLETIVA E INOVAÇÃO ABERTA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 10: Das Empresas de Sucesso à Competitividade Sistêmica

10.1 INTRODUÇÃO

10.2 SIGNIFICADOS DE SUCESSO EMPRESARIAL

10.3 ANOS 1980: EM BUSCA DE CONFIGURAÇÕES EMPRESARIAIS BEM-SUCEDIDAS

10.4 ANOS 1990: A COMPETITIVIDADE SISTÊMICA E A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

10.5 SÉCULO XXI E SUA PRIMEIRA DÉCADA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

PARTE III: O TRABALHO E O DESEMPENHO GERENCIAL

introdução à Parte III: O Trabalho e o Desempenho Gerencial

Capítulo 11: Como Compreender o Trabalho Gerencial

11.1 INTRODUÇÃO

11.2 A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO

11.3 O QUE É UM GERENTE?

11.4 MODELO PARA ENTENDIMENTO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 12: Similaridades e Variações do Trabalho Gerencial

12.1 INTRODUÇÃO

12.2 SIMILARIDADES DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

12.3 VARIAÇÕES DO TRABALHO GERENCIAL

12.4 VARIAÇÕES DEVIDAS AO PORTE DA EMPRESA

12.5 PERSONALIDADE: COLETA DE INFORMAÇÕES, PADRÕES DE TRABALHO E TOMADA DE DECISÃO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 13: Funções do Administrador

13.1 INTRODUÇÃO

13.2 A VISÃO CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

13.3 OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR SEGUNDO MINTZBERG

13.4 OS FLUXOS DE TRABALHO E A ABORDAGEM CLÁSSICA

13.5 A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 14: Crescimento e Comportamento Gerencial

14.1 INTRODUÇÃO

14.2 AS CARACTERÍSTICAS DO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

14.3 DEMANDAS PARA O TRABALHO DOS DIRIGENTES

14.4 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS QUE DIFICULTAM O ATENDIMENTO ÀS EXIGÊNCIAS DO CRESCIMENTO

14.5 DETERMINANTES DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO GERENCIAL

14.6 DESENVOLVENDO O PROCESSO DE GESTÃO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 15: Desempenho Gerencial e Uso do Tempo

15.1 INTRODUÇÃO

15.2 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO GERENCIAL E DIFICULDADES NO USO DO TEMPO

15.3 A CONSTRUÇÃO DA AGENDA

15.4 Tomada de decisão e tratamento das informações: a essência do trabalho gerencial*

15.5 ENERGIA, USO DO TEMPO E ECONOMIA DA ATENÇÃO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

PARTE IV: O CICLO BÁSICO DA ADMINISTRAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO, DIVISÃO E COORDENAÇÃO DO TRABALHO

introdução à Parte IV: O Ciclo Básico da Administração: Especialização, Divisão e Coordenação do Trabalho

Capítulo 16: Áreas Funcionais da Empresa

16.1 INTRODUÇÃO

16.2 MULTIFUNCIONAL × FUNCIONAL

16.3 FINANÇAS

16.4 MARKETING

16.5 OPERAÇÕES

16.6 GESTÃO DE PESSOAS

16.7 O BALANCEAMENTO DAS FUNÇÕES

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 17: Planejamento

17.1 INTRODUÇÃO

17.2 A NATUREZA DO PLANEJAMENTO

17.3 O PAPEL DO PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO

17.4 NÍVEIS HIERÁRQUICOS E PLANEJAMENTO

17.5 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

17.6 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

17.7 AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL PORTER E DE HAMEL E PRAHALAD

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 18: Estrutura Organizacional

18.1 AS ESTRUTURAS TAMBÉM SÃO CRITICADAS

18.2 A ESTRUTURA É UMA ESTRATÉGIA

18.3 CONDICIONANTES E COMPONENTES

18.4 ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

18.5 TIPOS DE ESTRUTURA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 19: Motivação e Liderança

19.1 INTRODUÇÃO

19.2 MOTIVAÇÃO

19.3 LIDERANÇA

19.4 PROCESSO DECISÓRIO E PARTICIPAÇÃO

19.5 INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 20: Trabalho em Grupo e Cultura Brasileira

20.1 VISÃO GERAL DO GRUPO DE TRABALHO

20.2 MODELO PARA ANÁLISE DO GRUPO DE TRABALHO

20.3 COMPARAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL E O GRUPAL

20.4 ELEMENTOS DA CULTURA BRASILEIRA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 21: Monitoramento e Avaliação

21.1 INTRODUÇÃO

21.2 UM MODELO PIONEIRO

21.3 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E NA APRENDIZAGEM

21.4 INDICADORES

21.5 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

21.6 BALANCED SCORECARD E O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 22: Mudança Organizacional

22.1 INTRODUÇÃO

22.2 O FRACASSO DOS PROGRAMAS TRADICIONAIS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

22.3 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

22.4 UM MODELO PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Bibliografia

Índice

direitos autorais

© 2015, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Wilton Fernandes Palha Neto

Revisão: Roberto Mauro dos Santos Facce

Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

ISBN 978-85-352-7917-7

ISBN (versão digital): 978-85-352-7918-4

Nota:

Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação na Publicação
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

T266f Teixeira, Hélio Janny
2. ed. Fundamentos de administração: a busca do essencial
/ Hélio Janny Teixeira, Sérgio Mattoso Salomão, Clodine Janny
Teixeira. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. il.; 24 cm.
Inclui índice
ISBN 978-85-352-7917-7
1. Administração. I. Salomão, Sérgio Mattoso. II. Teixeira,
Clodine Janny. III. Título.
14-16044 CDD: 658
CDU: 658

Agradecimentos

Agradecemos a todos os colaboradores que participaram direta e indiretamente da realização deste livro, apoiando, inspirando e, efetivamente, trabalhando.

Aos familiares, pela compreensão e incentivo.

Aos amigos, colegas de trabalho e professores, pelos muitos anos de relacionamento que propiciaram aprendizados e reflexões.

Em especial, àqueles que se envolveram de maneira mais objetiva e presente na realização do livro: Maria Odeth Teixeira, pela revisão crítica; Adriana Barazani, pela dedicação; os professores José Afonso Mazzon, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Roy Martelanc e Hugo Yoshizaki, que compartilharam seus conhecimentos em entrevistas preciosas que constam deste livro; o professor Adelino De Bortoli Neto, fiel companheiro por várias décadas, pelas críticas, sugestões e apoio na condução das aulas; Luiz Patrício C. do Prado Filho e toda sua equipe, pelo permanente apoio pessoal e profissional em todas as horas; Luigi Balthazar, pelas sugestões entusiásticas e construtivas; Antônio Carlos S. de Carvalho, pela revisão do texto.

Aos editores André Wolff e Nina Bandeira, e à Elsevier Editora, por terem nos acolhido para a importante missão de sintetizar e difundir os conhecimentos administrativos contidos nesta obra.

Aos alunos das turmas 3, 19 e 29 da disciplina Fundamentos da Administração da FEA/USP do primeiro semestre de 2009, pela sistemática atuação como primeiros leitores e críticos deste livro.

A Magda Dias Rickes, pelo suporte pessoal e profissional que nos liberam das armadilhas e opressões do cotidiano.

A Andréa Alecrim Rocha, Zilda Coelho dos Santos e Vânia Monteiro da Silva Soares, pelo empenho em viabilizar a materialização do livro através de correções, reelaborações e impressões.

Finalmente, agradecemos à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e à

Fundação Instituto de Administração, pelo ambiente acadêmico e condições de trabalho.

Apresentação

Fundamentos de Administração procura reunir e sintetizar os principais conhecimentos necessários à compreensão do trabalho gerencial no mundo contemporâneo. Este é um livro que reúne e destaca os autores consagrados, suas principais pesquisas e propostas, e vai além, desenvolvendo criticamente análises complementadas pelos resultados de pesquisas realizadas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Reflexões decorrentes da experiência profissional dos autores também serviram de guia para selecionar os assuntos mais relevantes para o ensino e a prática da administração.

Este livro é, basicamente, um curso. É um livro-texto de apoio às disciplinas introdutórias dos cursos de administração, tais como: “Introdução à Administração” e “Fundamentos de Administração”, como seu próprio nome dá a entender.

Ao aceitarmos o instigante convite de nosso editor, decidimos, desde o início, que faríamos um livro didático; entretanto, pensamos que, no limite de nossas possibilidades, faríamos um livro que trouxesse contribuições ao iniciante e ao versado, ao aprendiz e à doutrina – numa palavra, que “agregasse” algo de valioso ao vasto material já publicado, o qual, proficuamente, vem apoiando os cursos de administração –, pois, na nossa concepção, é mister que os novos livros de administração promovam a reflexão, seja dos estudantes seja dos gerentes e praticantes em geral, e o aprimoramento da ciência.

Voltando ao título, entre as opções apresentadas pelos caminhos da “Introdução” ou dos “Fundamentos”, foi relativamente fácil a opção pelo segundo. Assim, ao prepararmos um texto “introdutório” aos temas da administração, procuramos sempre discutir e garantir a incorporação dos “fundamentos”, da “essência” da teoria da administração; com esse procedimento, evitamos o eventual sentido “banal” ou “simplório” que o termo “introdução” poderia carregar e,

ao mesmo tempo, procuramos trazer para a definição da “essência” deste livro o sentido de “base” – de “fundação estrutural” – que vem com o sentido do termo “fundamentos”, pois entendemos que fundamentos não se abandonam e não nos abandonam. Por cima – e além – das “fundações” é que construímos nossa obra futura.

Munidos desse espírito, julgamos ter alcançado o objetivo de elaborar um livro singular, que tem o diferencial de ser, a um só tempo, compacto e completo, pois os variados temas que aborda são tratados de modo conciso, crítico, e sempre procurando estimular a reflexão do leitor.

Esperamos, ao final, que ele sirva igualmente aos que, como estudantes, tomam contato pela primeira vez com os temas da administração e, também, aos administradores praticantes que procuram uma discussão sobre o que pode ser considerado “essencial” no mundo de “aparências” da administração e sobre o que pode ser “perene” no mundo “efêmero” dos negócios.

O livro tem caráter didático, sendo voltado para cursos específicos de administração e outros cursos que a abordam de forma complementar; contudo, também é útil para pessoas em busca de atualização e complementação profissional, visto que não há distinção entre o saber essencial para o iniciante e o necessário para a boa prática da administração por parte de pessoas com mais experiência.

Sendo a necessidade de gestão, principalmente da boa gestão, imperiosa no mundo moderno – no qual é difícil identificar alguma esfera ou faceta de nossas vidas livre das teias e do suporte das organizações –, é também imprescindível reconhecer que há diversos tipos de cursos que incluem em seus programas disciplinas voltadas ao ensino dos fundamentos da administração, tais como engenharia, economia, contabilidade, publicidade e propaganda, educação física e esportes, direito, medicina; por isso, nesses cursos, a utilização deste livro será, com certeza, bastante proveitosa. E o mesmo se pode dizer quanto aos cursos de especialização, pós-graduação e MBAs.

Ao público específico dos cursos – estudantes, professores e coordenadores –, interessa, sobretudo, saber que o livro foi

elaborado de forma a que cada um – ou dois – dos capítulos possa servir de base didática e de leitura para uma aula, em disciplinas como as mencionadas anteriormente.

Apesar de servir plenamente ao ordenamento necessário em um “curso curricular”, o livro foi concebido de forma a permitir a leitura individualizada de qualquer capítulo, independentemente da ordem numérica.

Na abordagem dos temas, adotamos uma perspectiva sistêmica, o que possibilita pensar os conceitos de forma contextualizada, num esforço para enfrentar a crise de fragmentação e de falta de integração dos múltiplos saberes e perspectivas envolvidos na administração. Estamos cômnicos da complexidade da tarefa, sobretudo por focar uma área que envolve conhecimentos de psicologia, economia, sociologia, matemática, estatística, direito, dentre outras; entretanto, temos convicção de que quanto mais ideias, conceitos e ferramentas bem definidos e articulados, maior a chance da atuação pessoal e/ou profissional bem-sucedida, uma vez que o domínio do referencial teórico e a oportuna compreensão do contexto e das circunstâncias em que as técnicas específicas devem ser aplicadas são a solução apropriada para os novos problemas cotidianos, os quais exigem medidas efetivas, isentas de receitas prontas e ultrapassadas.

Por exemplo, examinar com olhos de hoje a linha de montagem original de Ford, com sua obsessiva padronização de métodos voltados à produção de um modelo único (Ford T preto) com grande integração vertical, pode levar-nos à conclusão de que a empresa incorreu em erros como o desrespeito às preferências do consumidor, dispersão de foco, terceirização insuficiente e especialização excessiva; nada mais equivocado. A solução, genial, de Ford produziu, em 1908, o primeiro carro híbrido da história (álcool, gasolina ou querosene) e atendeu aos preceitos do seu tempo: necessidade de um produto novo, de elevada qualidade, e de lidar com a insuficiência de fornecedores qualificados. Também a hiperespecialização de pessoas e equipamentos permitiu maior produtividade de uma força de trabalho despreparada, formada em

sua maior parte por imigrantes que falavam idiomas diferentes e que não dominavam o inglês.

No intuito de fazer um livro a um só tempo abrangente e com grau de profundidade adequado à introdução aos diversos temas que nos cercam, partimos do início do século XX, abordando os primeiros autores da administração amplamente reconhecidos: como Taylor, Ford, Fayol, Weber e Elton Mayo, para chegar à atualidade. Não fomos muito longe no tempo, mas aproveitamos ideias de grandes pensadores que contribuíram para a formação do conhecimento administrativo; são citados ao longo do livro autores como Descartes, Maquiavel, Adam Smith, Marx e Durkheim.

Visando fortalecer o diálogo com o leitor, apresentamos convergências entre a vida profissional nas organizações e a vida privada. A administração e sua aprendizagem ocorrem em muitas situações, durante a vida toda, e não apenas na empresa; pois não é possível viver bem sem planejamento, sem controle e sem projetos pessoais. Eis uma importante consideração: Administração para a Vida, de forma global e inter-relacionada, dentro e fora das empresas, das organizações e das situações de trabalho profissional.

Nos quatro capítulos da **Parte I, Administração, Organização e Sociedade**, definimos administração –, destacamos a essência do pensamento administrativo atual e apresentamos a natureza e importância das organizações no mundo contemporâneo, bem como a necessidade de consciência ética na ação administrativa. O mundo interconectado necessita de pessoas aptas a exercerem o favorecimento das trocas entre organizações e entre países, para uma cooperação geral que se afigura inevitável. A inteligência e a tecnologia impulsionam o processo de produção e abastecimento; todavia, para que as trocas sejam construtivas e duráveis, outras características humanas devem ser postas em jogo, como os valores morais e a ética. Essas características devem ser desenvolvidas pelos gerentes e estimuladas entre seus subordinados, melhorando, inclusive, a qualidade de vida no trabalho. Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável também são destacados.

A **Parte II, Evolução do Pensamento Administrativo**, contempla os principais autores e as abordagens reconhecidas como

fulcrais, correlacionadas, ao longo dos capítulos, com as abordagens e técnicas atuais. Assuntos como produção enxuta, ISO 9000, gestão do conhecimento, gestão de redes e inovação aberta foram enquadrados nas escolas e enfoques em função do alinhamento conceitual.

A **Parte III, O Trabalho e o Desempenho Gerencial**, inclui capítulos que procuram identificar a natureza, as igualdades e as variações do trabalho administrativo e caminhos para melhorar o desempenho no cargo. Foge da tradição da maioria dos livros de administração, que apresentam mais as igualdades do que as diferenças entre os cargos gerenciais, ajudando a criar a falsa ideia de que administrar é algo básico, comum, cujo exercício independe do contexto.

A **Parte IV, O Ciclo Básico da Administração: Especialização, Divisão e Coordenação do Trabalho**, é composta por assuntos tradicionais e relevantes para os cursos de administração, como áreas funcionais, planejamento, estrutura, motivação, liderança, grupo, monitoramento e mudança.

Esperamos que esta obra permita leitura agradável e enriquecedora a seu público-alvo – o qual, pelo modo como foi concebida, certamente, será bastante ampliado – e que os conhecimentos aqui esquematizados possam ser usados para guiá-lo no mundo das organizações e das redes, possibilitando-lhe transitar por elas com segurança e desenvoltura.

Esta segunda edição traz poucas alterações em relação à edição original, dentre as quais destacamos:

1. A inclusão de casos e exemplos ilustrativos, que podem servir também como temas de discussão em sala de aula.
2. Atualização de dados e rankings.
3. A alteração na ordem dos capítulos, procurando valorizar o enfoque sistêmico e aprimorar a lógica da apresentação.

PARTE I

ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE

OUTLINE

[introdução à Parte I: Administração, Organização e Sociedade](#)

[Capítulo 1: Principais Ideias do Pensamento Administrativo](#)

[Capítulo 2: Administração para a Vida](#)

[Capítulo 3: Homem, Organização e Sociedade](#)

[Capítulo 4: Administração, Ética e Ideologia](#)

introdução à Parte I: Administração, Organização e Sociedade

Desde que o homem descobriu que precisava satisfazer suas necessidades por meio de determinados esforços e que estes eram diminuídos ou produzidos com maior eficiência pelo trabalho em grupo, surgiram formas primitivas de administração e de organização. Compreendendo as suas limitações biológicas e psíquicas, o homem achou mais produtivo cooperar com outros homens para atingir os seus objetivos.

Em nossa sociedade, presenciamos diariamente exercícios de atividades de gestão pública, de gestão comercial, industrial, militar, religiosa, educacional e social sem nos determos na análise de sua existência, em sua complexidade e nos esforços exigidos para a sua execução. As atividades específicas de cada uma dessas organizações diferem muito umas das outras. Contudo, todas elas apresentam problemas de planejamento, obtenção de recursos, direção e controle, problemas do campo da administração.

Em qualquer tipo de organização surge a administração como principal forma de dar sentido às ações grupais. Nas organizações emergentes ou espontâneas, grande parte dessa administração é inconsciente, ou seja, não é nem deliberada nem planejada formalmente, mas de qualquer maneira é administração.

Na maioria das organizações mais simples da vida – na família, por exemplo – existem normas de conduta transmitidas de geração em geração, absorvidas gradualmente durante a infância e que, portanto, raramente são objeto de atenção consciente, planejamento e formalização. As atividades administrativas das organizações planejadas são mais complexas do que as das organizações emergentes. A cooperação requer planejamento. Aqueles que participam das organizações planejadas, que

protagonizam as cenas mais importantes da atividade de nossa sociedade devem saber o que facilita a cooperação e o que a dificulta, e para isso deve-se estudar a administração como demonstramos no [Capítulo 1](#) com a apresentação das questões essenciais do pensamento administrativo, e no [Capítulo 2](#), que traz conceitos e definições do nosso campo de estudo.

Para compreender o significado e as razões da criação das organizações, iniciamos o [Capítulo 3](#) com um breve relato cultural e histórico. O capítulo é finalizado com a apresentação de uma tipologia setorial esquemática das organizações, que permite visualizar o vasto leque de organizações presentes nas sociedades contemporâneas. Em seguida, no [Capítulo 4](#), tratamos de questões éticas e ideológicas, que têm ganhado importância ainda maior com a sucessão de crises econômicas nos últimos 30 anos, culminando com as mais recentes em 2008 e 2011, e com as dúvidas quanto à ecologia e ao futuro da humanidade.

CAPÍTULO 1

Principais Ideias do Pensamento Administrativo

1.1. O velho no novo

1.2. Enfoque sistêmico

1.3. Abordagem contingencial

1.4. O humano na administração

1.5. Inovação permanente

1.6. A ampliação do escopo de preocupações da administração e do administrador

Qual o enfoque correto para a gestão das organizações? Há um único enfoque correto? Quais são os componentes e como eles se combinam? Há fórmulas de gestão e modelos de referência a serem reproduzidos?

Neste capítulo inicial enumeramos seis ideias básicas para se compreender a administração e responder a questões como essas.

Em primeiro lugar, destacamos a importância de se evitar ilusões como “o novo é sempre melhor do que o velho”, ou seja, os modismos, pois a inovação só é possível a partir de uma estrutura anterior, a qual é conservada e superada de forma dialética.

Defendemos que o administrador tenha sempre um enfoque sistêmico e contingencial, e, desta forma, considere o contexto mais amplo, as circunstâncias específicas, as ênfases e as inter-relações entre os fatores avaliados. Um mundo cada vez mais complexo, com mudanças mais rápidas e maior número de especializações também exige uma “mente mais sistêmica” do gestor.

Consideramos a administração um fenômeno em construção, já que ações de pessoas transformam as organizações de acordo com o contexto histórico, cultural, político e econômico. Nessas ações, o

próprio homem se transforma. Uma evolução mais profunda do ser humano precisa de aprendizado mediado pela cultura.

Sem dúvida vivemos um momento de aceleração de informações, tecnologia e estilo de vida dentro de um contexto de inovação permanente, o que torna a vida mais complexa e cheia de incertezas.

Por fim, evidenciamos que há na atualidade uma ampliação do escopo de preocupação do administrador, já que há a necessidade de se aliar ética e valores aos projetos, de forma mais ampla e densa, contrariamente à ideia de externalidade segundo a qual as consequências do que uma organização fazia não lhe diziam respeito. Hoje, o gestor exerce também relevante papel como criador de valores para a convivência humana.

1.1 O VELHO NO NOVO

No campo das artes, nunca ouvimos dizer que Beethoven ou Michelangelo, por serem clássicos, estão superados. É comum, no entanto, no meio da administração, tanto o acadêmico como o da prática, vemos o clássico ser confundido com o velho, não no sentido de antigo, mas de obsoleto. Terminando por aqui os jogos de palavras, o clássico não é obsoleto simplesmente por ser antigo.

No campo do conhecimento e da aprendizagem, nada substitui o espírito crítico, sobremaneira no ambiente universitário. O bom estudante (incluído o professor, já que ele nunca para de estudar) deve sempre procurar a essência, evitando as armadilhas da aparência, em um dos grandes duelos da filosofia. E, no estudo da administração, naquela que se costuma chamar de escola clássica, as armadilhas da aparência estão em quase todos os caminhos, mas os dois principais são os manuais (livros didáticos) indicados para leitura e, em certo sentido, nos próprios textos originais dos autores clássicos.

Pode-se dizer que o conhecimento é construído em blocos que vão se justapondo e se complementando perfeitamente, formando essa construção que se costuma chamar de escola de pensamento. Em dado momento, um pesquisador ou grupo de pesquisadores começa a produzir novos blocos de conhecimento que não se encaixam perfeitamente na construção, mas parecem igualmente sólidos e consistentes. Pode ser que eles estejam diante de um salto ou de um novo direcionamento importante. Em administração, raramente esse salto representará uma revolução, que negará tudo em que se acreditava anteriormente. Contudo, na tentativa legítima de valorizar suas descobertas ou até mesmo de demonstrar mais claramente o diferencial que seu trabalho traz, os cientistas do novo grupo (ou da nova escola) acabam por enfatizar as contradições entre o *novo*, que representam, e o *velho*, que vigorava até então. Mesmo que as similaridades sejam muito mais numerosas que as contradições, são as últimas que a eles interessa ressaltar. Mas ao aprendiz interessa reter, de ambos, o que tiverem de melhor. Os livros didáticos,

infelizmente, em geral tendem a reproduzir e até realçar essa ideia de contradição entre as escolas. Por isso, sempre que possível, é muito esclarecedor, além de verdadeiramente fascinante, ler os originais dos clássicos, como Taylor, Fayol, Ford ou Weber.

Mas aí surge a segunda armadilha das aparências que escondem a essência, plantadas, inocentemente, pelos próprios clássicos. Esses autores, pioneiros que são, viveram em contextos totalmente diversos do nosso e escreveram seus trabalhos muitas décadas atrás, alguns há mais de um século. O conhecimento anterior de que partiram, a realidade social em que viviam, os padrões morais vigentes, as diferenças culturais e todos os demais componentes do seu contexto diferiam totalmente dos nossos. E é com nossos olhos do século XXI que queremos julgar os trabalhos desenvolvidos com material que fermentou no século XIX. Vemos os robôs na linha de montagem da moderna fábrica mostrada no jornal das oito e, no dia seguinte, bem cedo, na sala de aula, provavelmente ainda sonados, execramos o "retrocesso" representado pela linha de montagem fordista, numa inversão absurda, mas, claro, inconsciente. Os textos dos clássicos em si também colaboram. Taylor, por exemplo, nosso judeus permanentemente de plantão, chega a dizer que o trabalho para cuja execução ele procura um operário "é tão grosseiro e rudimentar por natureza que acredito ser possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que um homem", e dá mostras de que pode ter realmente uma tendência a comparar operários a animais de grande porte quando reflete que talvez fosse melhor encontrar um homem que se assemelhasse a "um boi fleumático e estúpido" para o serviço. Essas passagens são tão fortes e chocantes para os dias de hoje que, normalmente, tornam opacas ou terminam por desqualificar algumas das boas contribuições do autor, como as atualíssimas propostas de que "a administração deve assegurar o máximo de prosperidade tanto ao patrão quanto ao empregado" ou, ainda, a de que as mudanças que propunha envolviam primordialmente a "substituição de critérios individuais por uma ciência, novas 'posturas'" pessoais e uma "revolução mental", expressões correntes nas propostas de *learning organizations* (organizações que aprendem). Em menor grau, mas também

importante, o mesmo acontece com os outros clássicos, comumente identificados com “coisas negativas” como a centralização da autoridade, o excesso de formalismo, a exploração e alienação do trabalhador. Mas a verdade é que não havia robôs industriais no tempo de Taylor. Se houvesse, ele certamente teria poupado Schmidt, seu “gorila bovino” preferido, e passado as tarefas maçantes, insignificantes e escorchantes, com prazer, para o novo “operário mecatrônico”.

Em administração, como em muitos outros campos, há diversos “conceitos fixos” ou firmes, perenes (ou, ao menos, longevos), com “contornos variáveis”. Ford, por exemplo, não criou a “linha de montagem fordista”, mas apenas, se quisermos, a “linha de montagem”. Linha de montagem é, tipicamente, um conceito praticamente fixo. Na Toyota ou na Volks ou em qualquer indústria de produção em massa moderna, lá estarão as linhas de montagem. Iguais às da Ford no início do século passado? Não, desse tipo nem na Ford encontraremos mais. Os contornos, alguns de seus elementos certamente mudaram, mas nem por isso deixaram de ser linhas de montagem, com padronização, divisão de trabalho, mecanização, produtividade crescente.

Outra reação que acompanha a rejeição às propostas “velhas” dos clássicos é a adesão automática ao “novo”, fruto do fascínio natural que ele exerce. A distância daí a cair na armadilha do modismo é muito pequena. A dicotomia correta ou mais útil não é a do *novo velho*, mas a do *bom ruim* (ou *ainda bom não mais bom*) ou a do *efêmero permanente*. Afinal, o *novo* pode ser apenas um modismo efêmero. Agarremo-nos à única arma que pode garantir a legítima defesa contra o oportunismo modista: o espírito crítico.

Então, o prudente nessa dúvida permanente entre o velho e o novo é não tirar totalmente os pés do velho nem cair de cabeça no novo. Façamos uso renovado do clássico; e uso consciente das novidades.

1.2 ENFOQUE SISTÊMICO

Sistemas são conjuntos de componentes ou partes interdependentes de um todo, alguma forma de interação. A visão sistêmica melhora o entendimento e a explicação sobre o relacionamento entre as partes de um conjunto e desse conjunto com seu meio. Ela teve origem na biologia, uma das matrizes da medicina. Você preferiria ter seu coração operado por um cirurgião que tivesse também a visão sistêmica de todo o organismo humano ou por outro que só tivesse analisado os corações, isoladamente, na faculdade? Indubitavelmente, as organizações – os sujeitos cujo entendimento e gestão são o objeto da administração – são sistemas. A própria essência da administração, que é a tomada de decisões em um ciclo de planejamento-execução-controle, inclui a visão de um sistema em que o comportamento ou resultados em uma parte tem implicações sobre as demais e sobre o todo. Os erros propagam-se para além das fronteiras estritas de onde foram cometidos, e a importância de considerar o todo quando se atua em qualquer das partes é, sem dúvida, um dos maiores e mais importantes *insights* do conhecimento administrativo, sendo um dos conceitos que merecem ser considerados fixos ou permanentes em nosso campo, apesar de apresentar contornos variáveis em determinados momentos.

Entretanto, a teoria de sistemas foi apresentada (para a biologia, claro) mais de três décadas antes de ser difundida no meio acadêmico da administração (nos anos 1960), mesmo sendo a administração um campo dos mais abertos a analogias com outras ciências. Como é possível?

Exploraremos um pouco uma das possíveis explicações. A visão dos sistemas é tão importante e universal que se aplica à produção do conhecimento em praticamente todos os campos, criando sempre um contraponto à abordagem analítica. Mas, como já procuramos mostrar, um contraponto não significa, necessariamente, uma contradição. Para a construção de conhecimento sólido, devemos ser sistêmicos e analíticos, não necessariamente nessa ordem nem em um único ciclo. Normalmente, as abordagens sistêmicas e analíticas

sucedem-se e complementam-se para o enriquecimento e consolidação da compreensão do fenômeno estudado.

A teoria dos sistemas (que, como dissemos, enfoca a interação entre as partes e sua influência no todo) surge na biologia no momento em que o método analítico (que procura, ao contrário, decompor uma parte em partes ainda menores e entender seu funcionamento) tirava a administração da produção da sua condição de caixa-preta. Era realmente um momento de iluminação numa era de trevas. Com ensaios e estudos minuciosamente elaborados e comparação cuidadosa dos resultados obtidos, Taylor e Ford começavam a tirar a administração do empirismo total (ou da iniciativa individual, baseada unicamente na experiência não sistematizada dos operários, como afirmava Taylor). Os resultados de acréscimo de produtividade e qualidade foram impressionantes e muito superiores ao que qualquer inovação atual tem conseguido obter nas empresas contemporâneas. Por que se preocupar tão cedo, então, com uma novidade teórica vinda da biologia? Era a época da engenharia do trabalho, e isto era mais do que suficiente.

Mas hoje tudo mudou, e a visão sistêmica substituiu o método analítico como caminho preferencial para o desenvolvimento do conhecimento em administração, certo? Nesses termos, errado! O enfoque sistêmico é hoje, sim, fundamental. Foi um grande *insight*, mas não superou ou substituiu, propriamente, o método analítico. Devemos continuar seguindo o caminho mais comum e profícuo no desenvolvimento científico, qual seja, o de incorporar, alargar, justapor, somar, modificar e combinar abordagens e descobertas.

Existe uma fábula muito frequentemente contada nos cursos de administração em que se pergunta a três operários, que executam a mesma tarefa em uma única obra, o que estão fazendo. O primeiro responde que está assentando tijolos; o segundo, que está levantando uma parede; e o terceiro responde que está ajudando a construir uma catedral. A história é muito rica e plena de possibilidades de interpretação. De qualquer ponto de vista, no entanto, fica claro que todo trabalhador tem o direito (e todo gerente o dever de oferecer!) a uma visão mais ampla do significado do trabalho que executa e, provavelmente, esse maior nível de

consciência também permitirá que tenha mais condições de escolher a melhor maneira de executá-lo. No entanto, uma reflexão mais detida também há de demonstrar que, a menos que ele domine a técnica de *assentar tijolos*, de pouco ou nada lhe servirá a consciência de que *ajuda a construir uma catedral*.

O enfoque sistêmico é diferente dos que o precederam? Sim! É importante? Sim, muito, praticamente imprescindível. Mas não é, em si mesmo, uma "metodologia de gestão". É apenas o que promete ser (e já é demais): um alerta; um modo de olhar, ver e entender fenômenos complexos; um ponto de vista; uma perspectiva... um enfoque! E será tanto mais útil quanto mais for combinado com outras abordagens e métodos válidos de obtenção de conhecimento.

1.3 ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Tanto quanto a teoria dos sistemas, a abordagem contingencial é, para a administração, um enfoque, não uma metodologia de gestão. Não obteve tanta repercussão nem despertou tanto interesse quanto o enfoque sistêmico, mas também alertou para um aspecto fundamental para os estudiosos e praticantes da administração, o qual vinha, até então, em muitos sentidos, sendo negligenciado, que é a consideração do contexto em que a organização está inserida e em que a gestão é praticada.

A abordagem contingencial inclui os eixos do tempo e do “espaço” (no sentido de campo de atuação, mercado, região, tecnologia adotada etc.) na análise do fenômeno organizacional e alerta para todas as influências que podem exercer sobre ele.

Diferenças de personalidade, tecnologias, ramos de atividade, culturas, momentos históricos e econômicos, dentre outros, passam a ser “variáveis” incorporadas à própria equação do “modelo de gestão” ou do seu estudo.

Apesar da importância e utilidade inegáveis do “alerta” que traz aos estudiosos e praticantes da administração, a abordagem contingencial, talvez pela própria complexidade dos elementos que agrega à análise, até o momento, apresenta estudos e pesquisas muito insuficientes para a construção do que se poderia chamar de “modelos de contingência”.

Ainda assim, o que se produziu sobre o tema é suficiente para o entendimento da importância da consideração de inúmeros aspectos do contexto, antes negligenciados pelos administradores. Empresas de produtos de consumo de base tecnológica, como celulares e dispositivos de reprodução de música e vídeo (hoje, até mesmo convergindo entre si e com TV, rádio, computadores, GPS e outros), têm contextos muito diferentes de concessionárias de rodovias ou de mineradoras. E as condições do sucesso para essas mesmas empresas mudam completamente se ambas se mudarem da Finlândia para a Austrália ou da Nigéria para o Brasil, ou ainda do Irã para a Jamaica. Também deve mudar muito a situação de ambas,

talvez se invertendo; é o que sugere a comparação entre sua situação antes e depois de deflagrada a crise financeira de 2008-2009.

Uma implicação segura dessas constatações é que o planejamento, tanto quanto possível, deve ser adaptativo e mais permeável a reformulações.

1.4 O HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO

A importância da consideração e tratamento do fator humano na administração foi constatada já há tanto tempo e com tanta repercussão no meio acadêmico e empresarial que é mesmo frustrante a incapacidade das organizações de incorporarem às suas práticas o que já parece até mesmo óbvio. Essa dificuldade fica ainda mais clara quando a contrapomos à relativa facilidade com que os avanços em outras áreas, como tecnologia, produção, finanças, logística, informação e comunicação, são adotados e rapidamente começam a mostrar resultados.

Sabemos muito mais, atualmente, sobre o equilíbrio sempre instável da motivação e das relações humanas e temos boas indicações sobre como trabalhá-las (para combinar melhores resultados para a organização e maior satisfação para o ser humano), sobre a influência da personalidade e das diferenças individuais, sobre a dinâmica dos grupos e a comunicação. Mas a dificuldade de transformar esses conhecimentos em práticas e procedimentos organizacionais mais permanentes é incomparavelmente maior do que em outras áreas da administração.

Para a aplicação de conhecimentos técnicos, basta o acesso ao próprio registro do conhecimento acumulado pelas gerações anteriores e pessoas inteligentes e bem intencionadas. O aprendizado é mais rápido, permite queimar muitas etapas de tentativa e erro. Já para o tratamento do fator humano, dependemos sempre do desenvolvimento – de todas as partes envolvidas – para as relações interpessoais. E, nesse caso, diferentemente, todos nascemos apenas com nossa própria carga genética, “sempre infantil” e ignorante nesses assuntos, e temos de “começar do zero”... Leva tempo e não há fórmula “pedagógica” para o desenvolvimento emocional e interpessoal. Não se pode queimar etapas.

Devemos confiar no humano, aproveitar ao máximo seu potencial criativo e investir em seu desenvolvimento. Mas não se pode fazê-lo de forma romântica e idealizada. O ser humano é a principal fonte de soluções, mas também a principal origem dos problemas organizacionais. Humanos são diferentes entre si, podem ser talentosos e cooperativos, tolerantes e solidários, transparentes e generosos. Mas também podem ser ineptos e egoístas, intolerantes e maquiavélicos, oportunistas e mesquinhos.

A observação desses comportamentos tão conflitantes gera conjecturas bastante distintas sobre a natureza humana. Em seus extremos, podemos mesmo distinguir, da filosofia até as ciências mais práticas, como o direito, a política e a administração, duas correntes que se opõem, uma partindo do pressuposto de que o ser humano é “bom por natureza” e outra, ao contrário, de que ele seria “mau por natureza”.

Da primeira corrente, surgem autores – como McGregor, que elaborou a teoria X e Y – que defendem abordagens que poderíamos chamar de “construtivistas participativas”. Nessa visão, sendo as pessoas bem intencionadas, inteligentes e confiáveis, nem tudo precisaria ser planejado detalhadamente por um grupo restrito de especialistas de confiança. Boa parte do próprio planejamento e das decisões do dia a dia poderia ser discutida com o grupo (construída com ele) ou deixada a cargo dos indivíduos, sendo elaborada de forma adaptativa às contingências. Eles acreditam e confiam mais no ser humano e pregam sempre mais liberdade (“deixemos as pessoas trabalharem”).

Da segunda, surgem abordagens que podemos chamar de “controladoras mecanicistas”. Aqui, de modo oposto, sendo os seres humanos mal-intencionados, ineptos e corruptíveis, tudo o que puder ser planejado detalhadamente (decidido antecipadamente) e controlado de perto por um grupo restrito e confiável deve sê-lo. A organização seria tanto mais eficiente quanto mais pudesse se aproximar da previsibilidade de uma máquina, isolando, tanto quanto possível, a interferência dos humores humanos. Julgam o ser humano pouco confiável e defendem sempre mais controle (“façamos as pessoas trabalharem”).

A verdade é que a organização é um empreendimento humano, assim como a administração é uma ciência humana. O humano é e sempre será, portanto, a essência das organizações, sendo mesmo um contrassenso imaginar ser possível (ou sequer desejável) afastar o fator humano das questões administrativas.

Mas é verdade, também, que o caráter humano está sempre em desenvolvimento, em mutação. Acreditar, *a priori*, sem análise das circunstâncias, que as pessoas são boas e solidárias e merecem mais liberdade ou, ao contrário, que são mal-intencionadas e egoístas por natureza e precisam ser mais controladas, não é uma boa prática, pelo menos em administração. Cada indivíduo e cada grupo merecem os estímulos e as restrições conforme suas possibilidades e intenções, e conforme as contingências da organização e do momento. Ou seja, o melhor antídoto contra os dogmas inoportunos é a compreensão mais profunda do ser humano e das condições de trabalho.

Visões filosóficas e metodologias de organização, estilos de liderança e sistemas de trabalho devem ser combinados de forma oportuna, sempre tendo em conta os objetivos do grupo ou da organização, a natureza das tarefas a serem executadas, o perfil e as capacidades do grupo, e o contexto mais geral em que o trabalho será desenvolvido. Devemos construir lideranças e ambientes que fomentem o que o ser humano tem de melhor e que possam coibir, tanto quanto possível, suas mazelas.

O avanço é lento, mas pode ocorrer nas organizações – como ocorre nas sociedades – pela incorporação de “regras civilizatórias” à sua cultura. Assim, uma organização que conseguir abolir formalmente (incorporando às suas regras e práticas), por exemplo, o trabalho escravo, a discriminação, o assédio, certamente consolidará patamares mínimos, a partir dos quais somente se pode evoluir. O mesmo vale para regras que valorizem a mobilidade e a adaptação nas organizações e que reconheçam o mérito e a prevalência dos interesses coletivos sobre os individuais.

1.5 INOVAÇÃO PERMANENTE

A redução dos ciclos temporais em que ocorrem os diversos fenômenos que afetam a humanidade, muito provavelmente, não é um movimento recente. Mas, como a matemática não respeita os nossos limites e desejos, milênios dividem-se até serem medidos em séculos, depois em décadas, em biênios, e, quando menos percebemos, a mudança está ocorrendo em meses, semanas, dias...

No mundo das organizações, uma grande ideia original, como fabricar o modelo T preto em uma linha de montagem e ver a produtividade aumentar, as vendas multiplicarem-se e o preço cair, e poder acompanhar esse sucesso por *décadas*, equivale, algumas décadas depois, a outra grande ideia de reduzir um dispositivo de reprodução de música e torná-lo portátil a ponto de poder chamá-lo de *walkman* e transformar o estilo de vida dos jovens e influenciar todo o desenvolvimento de produtos das gerações de projetistas seguintes no sentido da miniaturização, mas ter de comemorar, como sucesso máximo em sua época, o fato de ter ficado alguns poucos *anos* no topo das vendas; e esses anos, certamente, agora já são meses.

No mundo dos negócios, quem quer permanecer no topo, atualmente, tem de contabilizar as vendas de um produto enquanto está lançando o próximo, projetando o seguinte e prospectando o futuro.

1.6 A AMPLIAÇÃO DO ESCOPO DE PREOCUPAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO E DO ADMINISTRADOR

A expansão da atividade humana é sentida de forma sempre crescente em todo o planeta, mas nem sempre de forma positiva. E essa atividade, como regra praticamente geral, é realizada por meio de organizações. As organizações públicas e da sociedade civil (Terceiro Setor), por sua própria natureza, em maior ou menor grau, sempre sofreram algum tipo de controle social. Nas sociedades capitalistas e semicapitalistas em geral, a expansão e o sucesso das empresas privadas dotaram-nas de poder e importância social sem paralelo na história. E sobre elas, o controle social nunca foi significativo.

A tradicional separação entre atividades típicas de Estado e atividades privadas tornou-se cada vez menos clara, não como conceito, mas do ponto da atribuição de execução de tarefas em si. Ainda que “regulados pelo Estado”, os serviços de utilidade pública, tais como transportes, geração e distribuição de energia, telecomunicações e, mais recentemente, os serviços públicos antes considerados “puros”, como segurança pública, saúde, educação, dentre outros, passaram a ter crescente participação da empresa privada na sua execução.

Também o crescimento do volume das atividades industriais e de serviços privados típicos foi tão acentuado que muitas corporações privadas assumiram importância econômica mundial superior à maioria dos países pobres. Com isso, passaram a ter enorme importância e capacidade de influenciar o desempenho de indicadores econômicos, geográficos e sociais de grande interesse para as sociedades em que atuam.

Nesse quadro, tornaram-se muito mais tênues, ao menos potencialmente, as fronteiras entre o público e o privado, entre

Estado e empresa.

Os grupos de interesse (*stakeholders*) que demandam sua atenção não param de crescer. Dos tradicionais proprietários, empregados, fornecedores e clientes (e, por vezes, uma difusa sociedade em geral), temos hoje grupos crescentes de acionistas minoritários, agências governamentais, procuradorias, a comunidade do entorno, entidades da sociedade civil a pressionarem as empresas para o cumprimento de regras legais, morais e éticas. Às questões empresariais mais estritas que preocupavam a administração e os administradores somam-se agora outras, tais como a responsabilidade social, a ecologia, a governança corporativa, o assédio e o trabalho infantil.

São ônus do seu sucesso e que, cada vez mais, passam a ter de ser tratados com seriedade pelas organizações e por seus administradores. As pressões sociais sobre elas aumentam, e não param de crescer.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Em administração, o velho é um conceito bastante relativo e que muito das qualidades de propostas pioneiras ou clássicas ainda permanecem presentes nas propostas mais recentes. Por que isso acontece? A inovação permanente é, sem dúvida, um princípio básico na administração atual. O que é inovar? Para inovar, é sempre necessário descartar? Sim? Descartar o quê? Descartar quanto? Tudo? Sempre tudo?

2. Visão sistêmica e abordagem contingencial são essenciais em qualquer modelo de gestão organizacional, mas não substituem propriamente a visão analítica tradicionalmente utilizada em administração e que continua a ser a base da maior parte do conhecimento, das regras e dos procedimentos organizacionais. Reflita sobre como tornar as regras e os procedimentos tradicionais mais permeáveis e adaptáveis à visão sistêmica e à abordagem contingencial.

3. Apesar de a administração se pautar pela coerência e pela lógica, as contradições intrínsecas ao humano e à vida são inevitáveis nas organizações. Como lidar, nesses casos, com conflitos que podem parecer irreconciliáveis? Deve-se eliminar os conflitos a todo custo? É possível fazer uso construtivo dos mesmos? Como?

4. Reflita sobre o momento atual no mundo e no nosso país. Globalização; “bolhas” de prosperidade e crises sucessivas; mais pressão por governança, responsabilidade social e sustentabilidade; crises que afetam mais os países ricos que os emergentes; pense no papel e nos desafios para o administrador nesse contexto.

5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 2

Administração para a Vida

2.1. Introdução

2.2. Etimologia

2.3. Qual o propósito da administração?

2.4. O crescimento do ensino de administração no Brasil

2.5. Ampliando a compreensão

2.1 INTRODUÇÃO

Numa ilha distante e isolada, dois náufragos estabeleceram contato e iniciaram convivência pacífica. Ambos procuravam desempenhar igualmente, cada qual para si, as tarefas necessárias à sobrevivência e ao bem-estar individual. De início, cada um se preocupava com sua própria caça e com a construção de abrigos. Exploravam o ambiente, procuravam materiais para a construção de cabanas e de armas; estudavam as possibilidades de caça e as fontes de água; decidiam onde construir e caçar. Lutavam pela sobrevivência como podiam, cada um procurando suprir as próprias necessidades, da melhor forma possível, nessas duas áreas: caça e abrigo.

Em poucos dias, perceberam que o primeiro era muito superior ao segundo em se tratando de habilidades para a caça. Vamos chamá-lo Caçador. Às vezes, Caçador mal conseguia carregar a caça do dia, enquanto o outro já começava a perder peso, por falta do que comer. Apesar de pensar na possibilidade de dividir as sobras com o segundo habitante da ilha, Caçador, temendo dias piores, estocava sua comida, muitas vezes deixando-a estragar.

Seguiam assim, observando-se respeitosamente, trocando uma ou duas palavras, mas sem qualquer intimidade, até que um vendaval assolou a região da ilha em que viviam, destruindo a cabana de Caçador, visivelmente mais frágil que a do segundo náufrago. Caçador procurou, então, construir uma nova cabana, dessa vez mais forte. Cedo percebeu que não foi capaz, pois um novo vendaval destruiu sua segunda cabana, enquanto resistia firme a primeira cabana do segundo náufrago, o qual já merece ser chamado de Construtor. Era noite. Cansado e inseguro, Caçador recolheu a parte de seu estoque de comida que a enxurrada não levou. Criou coragem e bateu à porta da cabana de Construtor. Ofereceu comida e pediu abrigo. Construtor, faminto, aceitou a troca, aliviado. Iniciou-se nova fase de cooperação entre os dois.

Não sem sacrifício, adaptavam-se à maneira de ser um do outro. Criaram regras novas, cumpridas com algum sofrimento. Mas as vantagens eram visíveis. Caçador, livre da preocupação com a

estabilidade de sua cabana, sem ter de reforçá-la ou mesmo reconstruí-la constantemente, aprimorava ainda mais seu desempenho na caça. A comida era mais do que suficiente para os dois. Construtor, livre das pressões da caça, para a qual era visivelmente inábil, aprimorava suas habilidades de exploração e descobria novas fontes de água e coleta de frutos.

Sobrava tempo até para exercitar habilidades manuais, e descobriu que podia melhorar a construção de armas e armadilhas de caça para serem usadas por Caçador. Percebeu, também, que sabia fazer vestimentas para substituir as roupas que já se deterioravam. Sobrava tempo. Tempo para observar que, além de selvagem e desafiadora, aquela ilha era muito bonita e extensa. Tempo para explorá-la. E, explorando, descobriram lindas paisagens. Descansavam um pouco e observavam. Descobriram também outros naufragos e alguns nativos. Uns sabiam fazer fogo e cozinhar; outros, construir canoas, pescar e coletar ervas medicinais. Com alguns, associaram-se; com outros, pela pouca afinidade de interesses, passaram apenas a trocar excedentes.

Dividido o trabalho dessa forma, cada um desenvolveu ainda mais suas habilidades naturais, especializaram-se, aumentando a produtividade e os resultados do trabalho do grupo. Com o tempo de sobra, às vezes até trocavam experiências e conhecimentos. Conseguiram agora tomar as rédeas de suas vidas. Planejavam as tarefas do dia seguinte, às vezes até as da semana. Começaram a fazer projetos de trabalho. Mais importante, passaram novamente a ter projetos de vida. Sobrava-lhes ainda mais tempo. Viviam com mais conforto. Desfrutavam. Desfrutavam ainda mais. Administravam suas vidas. Administravam para a vida.

Podemos tomar essa história como conto a respeito das origens de formas de organização humana e de divisão do trabalho. A expressão "administração para a vida" pode também ser aplicada ao momento presente. É inegável a importância da administração no mundo contemporâneo. Ela se manifesta em inúmeros momentos, sejam profissionais ou pessoais, que vão desde o planejamento de carreira, gerenciamento do tempo e estabelecimento de metas e

prioridades, à organização de uma festa e decisões sobre as compras de supermercado e a escola dos filhos.

No campo pessoal, é crescente o interesse por meios que aumentem o controle dos indivíduos sobre o alcance de objetivos de vida. Traçá-los conscientemente, preparar-se para persegui-los, aliar-se aos parceiros corretos, acompanhar permanentemente os progressos corrigindo eventuais falhas, examinar e preparar correções de rumo ou alternativas para situações imprevistas são posturas saudáveis que elevam em muito as chances de sucesso. E não falamos necessariamente de sucesso financeiro. O sucesso é medido pelo grau de realização dos objetivos pessoais escolhidos, que podem, sim, ser financeiros, mas também artísticos, religiosos, afetivos ou de autorrealização.

Com relação ao futuro da humanidade e da natureza, para além do uso cotidiano de recursos administrativos, faz-se necessário pensar a administração para a vida no sentido de contribuição que essa formação pode dar para a manutenção das condições necessárias de vida na Terra. O quadro que se delineia traz perspectivas de escassez de recursos e de necessidade do uso da criatividade para o gerenciamento da vida. A administração é uma das ciências que mais têm a colaborar para a definição e manejo das transformações futuras na busca de soluções e de saídas. O curso de administração traz uma formação ampla, contando com os conhecimentos de várias áreas que são aplicados na prática. Essa formação em potencial prepara o profissional para uma visão sistêmica do mundo: consciência da interligação e inseparabilidade de todas as coisas.

2.2 ETIMOLOGIA

Um caminho sempre interessante para iniciar qualquer análise sobre conceitos mais complexos é a etimologia, estudo das origens das palavras.

A primeira acepção da palavra *administração* (do latim, *adm̄in̄istr̄at̄īo*, cujo núcleo semântico repousa em *m̄in̄ist̄er*: “o que serve”, “o que ajuda”, “o que assiste”, “o que executa”, “conselheiro”) apresentada pelo *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* (Houaiss, 2001) “ato, **processo** ou efeito de administrar”.

A inclusão de “processo” já diferencia enormemente a administração, por exemplo, de qualquer um de seus componentes ou etapas mais importantes, como a fixação de objetivos ou a tomada de decisão. Mesmo as clássicas funções da administração ou, mais precisamente, do administrador – planejar, organizar, dirigir e controlar – são hoje tratadas como processos. Assim, administrar uma organização não é uma ação que pode ser tratada como uma tarefa com começo, meio e fim. Como na metáfora de Éfeso,^{*} as organizações também não se podem banhar duas vezes no mesmo rio. O fluxo de acontecimentos do ambiente em que a organização está inserida não cessa, estando em movimento e mutação constantes. Sempre haverá, portanto, o que administrar. Dizer que a tarefa de administrar está terminada seria como dizer que acabou a própria vida da organização.

Portanto, ADMINISTRAÇÃO É PROCESSO, é atividade contínua

Outro sentido muito significativo encontrado no dicionário é o de “direção” ou “governo”, no sentido de norte, caminho a ser percorrido. É interessante também notar que, em várias línguas, direção tem o sentido de “endereço” (ou seja, o destino de alguém, no sentido espacial). Um dos motivos mais claros para a reunião de determinado agrupamento humano em uma organização é a busca

de determinado resultado comum. Assim é que um grupo, desejoso de converter o maior número de infiéis possível, funda uma organização religiosa. Assim é que um time se une para vencer um campeonato. Assim é que milhares se unem para fabricar e vender automóveis. Em todos os exemplos, os grupos reunidos nas três organizações não precisam ser totalmente homogêneos, mas ter um resultado em comum forte o suficiente para reuni-los. Em todos os casos, alguns podem preferir feijoada, outros moqueca, uns o frio e outros o calor, uns o cinema e outros a literatura. O que não seria possível para a sobrevivência seria a organização religiosa acolher um sacerdote que pregasse outra crença, o time escalar um jogador que lutasse pela vitória de outro time ou a indústria automobilística empregar um operário que trabalhasse para fabricar geladeiras.

Administrar é:

- processo
- objetivo comum
- solução de problemas
- tomada de decisão
- atribuição de autoridade
- coordenação
- ação

É claro, no entanto, que os exemplos dados são sobre os objetivos maiores, mais amplos, e é possível que se tenha a impressão de que a questão é simples, o que nem sempre é verdade. Ainda que haja clareza sobre os objetivos maiores, é sempre muito difícil para qualquer organização definir, registrar formalmente e obter consenso sobre inúmeros outros objetivos, sobre sua missão ou razões de ser. "Sim, temos a mesma crença, mas vamos pregá-la nas ruas, em templos ou na TV? É claro que somos do mesmo time e que queremos vencer o campeonato, mas é melhor arrumar primeiro a defesa ou o ataque? Ok, fabricaremos carros, mas que tipo de motorista queremos atrair e de que forma?" Já não são questões tão simples, não?!

Portanto, ADMINISTRAÇÃO É OBJETIVO COMUM

Talvez também ajude a entender o sucesso dos gurus e de sua autoajuda gerencial o sentido de administração como “ato de recomendar ou ministrar a ingestão de (...) remédio (...)”, e, ainda mais, como “ato de administrar, ministrar, oferecer sacramentos”! O importante a notar é que, tanto na medicina quanto nas tradições religiosas, o que se espera é a modificação do *status quo* que, se nada fosse feito, não ocorreria. Apesar dessa projeção no futuro, não se trata aqui propriamente de um plano ou projeto, mas de um processo de “cura”, decorrente diretamente de uma ação concreta. Especialmente no caso da medicina, trata-se de um processo de diagnóstico e solução de um problema. Para quem administra, é evidente que esse componente está sempre presente, e muito. Portanto,

ADMINISTRAÇÃO É SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Mas o filólogo também aponta o “ato de reger, governar ou gerir negócios públicos ou particulares” como definição de administração. As tarefas e prerrogativas do rei são igualmente identificadas com a administração, revelando que o poder – sua atribuição e distribuição – é um de seus componentes mais importantes. A palavra “poder” é apresentada como sinônimo de “direção”, a qual, por sua vez, é sinônimo de “administração”. Mesmo quando consideramos a atual valorização da participação dos trabalhadores nas decisões, a divisão, a distribuição e a atribuição da autoridade para isso são algumas das prerrogativas mais características da administração.

Portanto, ADMINISTRAÇÃO É TOMADA DE DECISÃO e também, como corolário, a ATRIBUIÇÃO DE AUTORIDADE

Igualmente interessante é notar que “regência”, não somente a do rei, mas também a do maestro, é apontada como definição do

sinônimo mais comum de administração – a direção –, o que lhe confere a ideia de coordenação, integração, harmonia (esta última não em sentido social ou humano, mas em sentido estético ou de conjunto). Assim, para que o resultado de uma sinfonia seja melhor, não basta reunir músicos competentes, dar-lhes os melhores instrumentos, escolher uma linda composição e treinar exaustivamente. Não basta. Na hora do espetáculo, na hora da execução final, é necessário coordenar os naipes e cada um dos seus músicos.

Portanto, ADMINISTRAÇÃO É COORDENAÇÃO

Por fim, outro sinônimo muito comum de administração – e que até tem se sobressaído no uso – é “gerência”. No espaço da definição do verbete dedicado à etimologia, Houaiss (2001) apresenta como primeiro significado da palavra administração o “fazer”. Apesar de, em diversos comentários anteriores, termos já destacado significados que afastam a administração do pedantismo de que muitas vezes é acusada, é importante comentar um pouco mais essa noção. Ela nos alerta para o fato de que não se espera do administrador que apenas “saiba e diga como fazer”, ou apenas “mande” ou “pense”. Administrar é também “fazer”, “ajudar a fazer” e, principalmente, “responsabilizar-se pelo que será feito”. E, certamente, ele será duramente cobrado por isso. Assim, sem querer fazer jogo de palavras com o sentido que o sufixo poderia sugerir:

ADMINISTRAÇÃO É AÇÃO

2.3 QUAL O PROPÓSITO DA ADMINISTRAÇÃO?

Iniciamos nesse tópico uma exploração da natureza e significado da administração. Queremos mostrar o que pode não ser administração em uma circunstância e, em outra, pode. Queremos, enfim, construir esse conceito juntamente com o leitor, seja ele estudante, aspirante a administrador ou mesmo administrador praticante.

Esse amplo e jovem campo do conhecimento, inspirador de muitas esperanças e também de muitas suspeitas, lida com uma enorme variedade de insumos e recursos (pessoas, capital, tecnologias, imagem, marcas, equipamentos, instalações, matérias-primas, fornecedores etc.) e alimenta-se de conceitos e teorias de muitas outras áreas (economia, psicologia, engenharia, sociologia, antropologia, comunicação, filosofia, biologia, semiologia, contabilidade, matemática, política, direito etc.), prestando-se, por isso mesmo, a enquadramentos e enfoques científicos distintos. Por outro lado, assim como, de tanto assistir ao futebol num país como o Brasil, todos nós nos achamos um pouco entendidos no assunto, de tanto trabalharmos, aprendermos, divertirmo-nos, crermos, alimentarmos-nos, curarmos-nos, e até vivermos em organizações dos mais variados tipos e tamanhos, também nos achamos um pouco entendidos em administração, e, em muitos sentidos, realmente somos, sejamos nós administradores ou não.

Fayol, em 1916, foi um dos primeiros autores a diferenciar a administração das atividades desenvolvidas nas empresas, quais sejam: atividades técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Para Fayol, administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A definição é útil e universal, pois se baseia num ciclo natural e frequente em nossa vida: planejamento • execução • controle ou, de forma similar: reflexão-ação-reflexão. A abordagem de Fayol é ainda a mais difundida e útil para caracterizar a administração. A razão dessa longevidade decorre do fato de que ela se baseia em um ciclo muito

natural e frequente em nossa vida: planejamento-execução-controle ou, de forma similar, reflexão-ação-reflexão.

De forma explícita – consciente – ou implícita – intuitiva –, essa é a maneira pela qual os seres humanos agem no dia a dia, aprendendo sobre o certo e o errado em sua vida e nas organizações, sobre o que funciona e o que não funciona. Ideias gerais e análises de ações passadas alimentam os nossos sonhos, que serão realizados por meio de novos planos e projetos.

A definição de [Drucker \(1984\)](#), inspirada em Fayol é típica dos manuais de administração. Ele afirma que a administração é a realização, pelo administrador, de cinco operações básicas:

- A fixação de objetivos
- A organização, dividindo o trabalho e atribuindo responsabilidades
- A motivação e a comunicação, por meio das políticas de gestão de pessoas e do relacionamento com elas
- A mensuração e a avaliação
- A formação de pessoas

Juntas, elas “resultam na integração dos recursos em um organismo viável e em desenvolvimento”.

A versão que adotamos neste livro sobre o propósito da administração – e que utilizamos já há muitos anos na vida profissional e acadêmica – é inspirada em conceito oriundo da economia, que estuda a alocação de recursos escassos para a satisfação das necessidades humanas. É a seguinte:

O PROPÓSITO DA ADMINISTRAÇÃO É REUNIR E APLICAR DA MELHOR FORMA POSSÍVEL, OS RECURSOS DISPONÍVEIS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS E ATINGIR OBJETIVOS.

Essa definição tem como vantagens o fato de ser simples e de fácil memorização e não depender da descrição de papéis ou atribuições do administrador para ser construída. Porém, tem como desvantagem a dificuldade de definição do que seja “a melhor forma possível” e restrição que alguns administradores (especialmente os administradores públicos e os de níveis mais operacionais) têm em

determinar claramente sua autonomia para reunir e aplicar recursos. Os recursos, de acordo com a teoria econômica mais tradicional, são sempre os mesmos: terra, trabalho e capital. Também a tecnologia ganhou destaque como recurso diferenciado e relevante, durante o século XX. A partir dos anos 1980, o conhecimento e os ativos intangíveis em geral, como marca e imagem, ganharam importância num contexto de competitividade sistêmica (que depende da competitividade de toda uma cadeia produtiva, podendo envolver outros fatores e organismos e até mesmo todo o sistema econômico de um país). É também importante perceber que a disponibilidade dos recursos e as possibilidades de reuni-los e aplicá-los têm sido objeto de regulamentações crescentes durante a história da humanidade. Por exemplo, pensando no Brasil atual, há, por exemplo, a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e os estatutos dos funcionários públicos, a serem respeitados quando pensamos no trabalho. A terra também não é um bem livre, e as possibilidades de uso têm de considerar a legislação ambiental e as leis de uso e ocupação do solo. Por último, o capital, no sentido financeiro, tem aspectos da sua circulação altamente regulamentados pelo Banco Central e outras instituições.

Os recursos de um restauranteu

“A lista de despesas de um restaurante que paga o que tem que pagar e faz o que tem que fazer ‘comme il faut’ é interminável. Matéria-prima, reposição de louça, lavanderia, flores, manutenção predial, nutricionista, coleta de lixo, medicina do trabalho, uniformes, treinamento, sindicato, energia elétrica, água, gás, correios, internet, telefone, contador, advogado, despesas bancárias, juros, aluguel, impostos, segurança privada, taxas de prefeitura, folha de pagamento, encargos sociais, seguro médico, odontológico e de vida e vale transporte: aquele transporte que o funcionário que trabalha de noite não tem para voltar para casa, pois São Paulo, a ‘capital mundial da gastronomia’ não tem transporte público 24 horas.

Falei em segurança privada? Pois é, também precisamos fornecer segurança para nós mesmos, nossos funcionários e nossos clientes.

E assim aumenta o valor do prato do seu restaurante predileto.”

Para diminuir o preço das refeições a autora mudou o cardápio, diminuiu o número de mesas, a equipe e a carta de vinhos, priorizando “conteúdo no prato, a qualidade da matéria-prima, a estrutura da cozinha e a gentileza dos atendentes”.

Fonte: CAROSELLA, P. Restaurantes brasileiros cobram preços excessivos? Folha de São Paulo, São Paulo, 3 ago. 2013.

É importante destacar que o significado de recursos disponíveis, ainda mais numa sociedade em rede e num mundo globalizado, transcende as fronteiras da organização, como demonstra o número crescente de esforços voltados à aprendizagem coletiva e a inovação aberta.

Quando nos aprofundamos no significado da melhor forma possível para alocação dos recursos, além de indagações técnicas, há questões éticas permanentes. O administrador, e também certos profissionais como os engenheiros, tendem a ver a forma mais eficiente como a melhor, ou seja, aquela que otimiza (coloca no ponto ótimo) a relação entre insumos ou recursos utilizados e o resultado ou produto conseguido, como podemos notar na fórmula simples a seguir:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Produto}}{\text{Recursos}}$$

O cálculo é fácil quando temos poucas dimensões, como, por exemplo, vendas por metro quadrado numa loja de *shopping center*. Por outro lado, é mais complexo quando há múltiplos produtos e recursos que levam a considerar finanças e suas medições

fundamentais como custos. Os aspectos técnicos e financeiros, embora centrais e dominantes na mente dos administradores, não esgotam o assunto. Outras questões devem ser levantadas. Melhor para quem? Melhor por quê? Julgamentos éticos e políticos são inevitáveis.

2.4 O CRESCIMENTO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

No início do século XX, Henri [Fayol \(2007\)](#),* um dos pioneiros do estudo da administração empresarial, já apontava que era injustificada a ausência de ensino de administração nas escolas profissionais. Havia somente cursos técnicos, de estatística, contabilidade e outros. O autor também apontou como razão dessa lacuna a falta de uma doutrina, isto é, de um conjunto de princípios, regras, métodos e procedimentos postos à prova, controlados pela experiência geral e consagrados pelas discussões públicas.

Peter [Drucker \(1984: p. 1-2\)](#) afirma que, apesar de as raízes de uma disciplina escolar de administração nos Estados Unidos remontarem há mais de um século e meio, e de tal disciplina ter surgido como função e “obra distinta” já no início do século XX, muita gente só veio a tomar consciência dela após a Segunda Guerra Mundial.

Passado um século desde a publicação pioneira de Fayol em 1916, a situação mudou completamente, pelo menos no que diz respeito ao ensino (ver “O Crescimento do Ensino de Administração no Brasil”).

O ensino de administração no Brasil

Conforme mostra [Bertero \(2006\)](#) no [Capítulo 1](#) de seu livro, nenhuma área de ensino assumiu tamanha dimensão em nosso país como a de administração. Segundo o autor, o ensino de administração no Brasil começa em 1944 com a Ebap (Escola Brasileira de Administração Pública), na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, com assistência técnica da ONU (Organização das Nações Unidas) e como parte de um esforço de reforma do serviço público federal, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas. Já o ensino de administração de empresas ou de negócios começou em São Paulo com a Esan

(Escola Superior de Administração de Negócios) em 1940, vinculada à FEI (Faculdade de Engenharia Industrial). A Eaesp (Escola de Administração de Empresas de São Paulo), da FGV, iniciou suas atividades em 1954, com apoio do governo americano e da Michigan State University. A atual Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, foi fundada em 1940, mas seu curso de administração passou a ser oferecido apenas a partir de 1960, tendo raízes na Escola Politécnica e impulso criador relevante de dois de seus engenheiros: professores Ruy Aguiar da Silva Leme e Sérgio Baptista Zaccarelli. O ensino de administração tem vivido, em todo o mundo, uma verdadeira explosão. Por exemplo, nos Estados Unidos, aproximadamente um em cada quatro alunos de pós-graduação (mestrado e doutorado tradicionais e especializações) estuda administração. Também no Brasil, depois de quase dois séculos de liderança, o curso de direito perde atualmente para o de administração – que tem menos de um terço do seu tempo de existência: 1827 *versus* 1940 – em todos os critérios de volume: número de vagas oferecidas, número de inscrições para o vestibular, número de matrículas e número de concluintes (dados do MEC/Inep). As grandes organizações criam universidades corporativas, ao mesmo tempo que proliferam os MBAs (Masters in Business Administration) e as possibilidades de educação a distância.

Os números do crescimento da administração

De acordo com os censos educacionais do Ministério da Educação, entre 1996 e 2006, o último curso de graduação que ainda contava com maior procura que o de administração – o de direito – foi finalmente batido. Em 2009, um milhão de alunos se matricularam no curso de Administração, mais que o dobro dos interessados em Direito. E, certamente, não foi em função de qualquer arrefecimento do interesse pela carreira jurídica,

cuja procura mais do que duplicou. Ocorre que o número de matrículas em cursos de Administração quase triplicou em 10 anos, como se vê no quadro a seguir.

	Matrículas em 1996	Matrículas em 2006 (Atualização conforme revista CRA)	•%
Administração	225.456	654.109	190
Direito	239.201	589.351	146
Engenharia/Tecnologia	161.471	371.502	130
Informática e Computação	86.364	219.853	155
Contabilidade e Atuária	113.350	179.848	59
Medicina	48.667	73.882	52
Economia	67.055	54.505	19

Dados do Censo de Educação Superior 2012 apontam já novo crescimento importante, para algo em torno de 850.000 alunos matriculados em cursos para obtenção do bacharelado em Administração.

Mas, por que cresceu tanto a demanda pelo curso de administração? As razões são evidentes e têm sido apresentadas por diversos autores nos últimos 50 anos:

"A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascermos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial." (ETZIONI, 1964: 7)

Tem crescido o número, o porte, a complexidade e a importância das organizações no mundo moderno. De forma coerente, também cresce a necessidade de administração. "Gestão", "boa gestão", "choque de gestão", "mais eficiência" e "mais eficácia" são expressões que ecoam diariamente por todos os cantos do mundo. Mas há alguns pontos adicionais a serem considerados para compreender a administração.

2.5 AMPLIANDO A COMPREENSÃO

"Cada ser humano (...) constitui-se como pessoa na medida em que desenvolve a capacidade de antecipar ações, de eleger continuamente metas a partir de um quadro de valores (...), e de lançar-se em busca das mesmas, vivendo, assim, a própria vida como um projeto." (MACHADO, 2000: p. 2-3)

Além de ação, processo, decisão, alocação de recursos, coordenação e solução de problemas, há mais elementos a serem considerados na administração como fatores culturais, históricos, sociais e humanos.

Administrar é uma das atividades humanas que nos diferencia dos animais. Afinal de contas a administração é uma importante forma de expressão da cultura. Administrar é, em muitos sentidos, a manifestação de aspectos fundamentais do humano, pois:

- Envolve **noção de futuro**: outra característica exclusiva do ser humano é a capacidade de projetar conscientemente um futuro desejado e de traçar ações que permitam alcançá-lo, ter projetos, planejar além de um futuro imediato.
- É **atividade social**: apesar de não exclusiva, essa é outra característica comum entre a atividade da administração e a natureza humana. Assim como nenhum homem pode definir, construir ou mesmo perceber sua identidade isoladamente do convívio social, não se pode conceber uma organização de um só; indo além, a administração de uma organização envolve um esforço consciente de construção social, de engenharia da vida social.
- Não se estabelece nem evolui sem uma **linguagem** comum: não é exagero afirmar que a humanidade, como a conhecemos, não existiria se não tivesse sido capaz de desenvolver a linguagem até o estágio em que ela se encontra, articulada e simbólica. Os produtos tangíveis de uma civilização certamente revelam menos sobre ela do que o que ela foi capaz de registrar por meio de sua

linguagem escrita; pudemos aprender muito mais sobre a antiga civilização egípcia nos anos que se seguiram à decifração dos hieróglifos da famosa pedra de Roseta, iniciada em 1822 por Champollion, do que em todos os anos anteriores de descobertas de sítios e artefatos arqueológicos. Administrar, pelo menos no que podemos reconhecer como administrar em um “estágio civilizatório” mais avançado, também tem muito de desenvolvimento e aprendizagem de linguagens – linguagens de planejamento, linguagens para comunicação interna e com o público e consumidores; e a linguagem financeira, por exemplo, que desconhece fronteiras, permitindo a comunicação entre administradores e investidores de qualquer parte do mundo.

- Permite e necessita de **aprendizado**: a boa administração é verdadeiramente obcecada pelo aprendizado; diagnosticar situações, resolver problemas, aplicar soluções e, principalmente, descobrir como funcionaram e em que outras situações podem ser aplicadas, são tarefas cotidianas da administração.
- Envolve o desejo de **controlar o ambiente**: desde os primórdios da civilização, o homem busca o controle sobre a natureza; são inúmeras as tentativas de planificação e controle econômico e social na história da humanidade; nas organizações, o desejo de controlar o caos, reduzir incertezas de planejar e corrigir processos vai ao extremo.

Racionalidade limitada

Em entrevista concedida à revista *Valor* em maio de 2009, o economista Robert Shiller, professor da Universidade de Yale, afirma, em relação à crise imobiliária dos Estados Unidos, que “a psicologia humana afeta a confiança de empresários, consumidores e investidores e influi em suas decisões” (p. 7).

O ser humano, além de racional, é também emocional.

Isso explicaria o erro dos investidores, que focaram em imóveis na crença de que o seu valor continuaria subindo,

contrariando a teoria financeira que recomenda diversificar investimentos para diminuir riscos.

Para o professor, a macroeconomia tradicional, que se baseia na racionalidade e na lógica para prever eventos, precisa ser revista, pois não consegue propor soluções para as crises.

Mais do que a observação isolada de cada uma das características citadas e também de outras já apresentadas, o que identifica a administração é a presença de todas elas em parcelas igualmente importantes.

Logo, administração seria a forma de utilizar a mente para controlar ou diminuir o erro e a falibilidade humana procurando referências norteadoras em meio às incertezas.

Não se pretende, com essa afirmação, redimir as organizações de muitas das mazelas de que são acusadas, como a exploração do trabalhador e a depredação da natureza, dentre outras. Infelizmente, elas são também imperfeições da própria natureza humana. E, mesmo com todos os problemas, é inegável que, para a absoluta maioria da humanidade, com organizações e sua administração, a vida é um tanto mais segura, mais confortável, com mais sonhos realizáveis e com mais beleza do que seria sem elas. Administrar é humano. Cabe ao ser humano, portanto, administrar para a vida.

Citando [Morin \(2000, p.16\)](#).

"Seria preciso ensinar princípios de estratégia que permitiram enfrentar imprevistos, o inesperado e a incerteza, e modificar seu desenvolvimento, em virtude das informações adquiridas ao longo do tempo. É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a arquipélagos de certeza."

EM RESUMO

Vivemos em um mundo de organizações que exigem cada vez mais administração qualificada e profissional. Isso explica por que os cursos de administração têm o maior número de alunos no Brasil e em diversos países do mundo.

Administrar é reunir e aplicar da melhor forma possível os recursos disponíveis. E, em uma sociedade cada vez mais conectada e globalizada, as fontes de recursos e as possibilidades de gestão transcendem as fronteiras estritas da organização.

Administração envolve também:

- Entendimento do futuro desejado
- Construção social
- Uma linguagem comum
- Aprendizagem
- Desejo de controle e redução das incertezas

Administrar é, também, um conjunto de teorias, conceitos, metodologias e ferramentas que podem contribuir para a solução de problemas sociais e humanos e para a construção de um futuro melhor. Podemos, e devemos, administrar para a vida.

Caso 1: Inovação tecnológica no cultivo da soja

Em 1990/92, mesmo com a soja já firmemente estabelecida, nossa produção por área era 20% inferior à dos Estados Unidos. Entretanto, nosso progresso foi mais rápido, de sorte que, entre 2009 e 2011, produzimos virtualmente a mesma coisa, 2,9 toneladas por hectare. Como gostam de dizer as grandes consultorias internacionais de estratégia, a produção brasileira atende às melhores práticas. É também interessante observar

que o padrão técnico do setor é bastante uniforme entre os produtores, independentemente do tamanho da produção.

[...] trabalho do pesquisador da Embrapa, D. L. Gazzoni, apresentado no VI Congresso Brasileiro de Soja, recentemente realizado em Cuiabá [...] relaciona os principais elementos do progresso tecnológico, desenvolvidos no Brasil, e que explicam a trajetória da produtividade descrita anteriormente: cultivares adequados às condições brasileiras; correção e adubação do solo; fixação biológica do nitrogênio (que permite redução de custos de algo como US\$ 1 bilhão anuais); manejo de pragas (que possibilitou o uso 70% menor de defensivos); manejo de ervas daninhas; mecanização; desenvolvimento da revolução que foi o plantio direto, técnica que permite mais de uma safra por ano na mesma terra, o que dilui custos, especialmente de capital (por exemplo, a segunda safra de milho, a safrinha, caminha para ser mais importante que a de verão) e, mais recentemente, o desenvolvimento de sistemas de integração lavoura, pecuária e florestas, que, como aponta o autor, “representa o grau máximo na escala da sustentabilidade da exploração agropecuária”. Tem muita ciência por trás desta evolução.

Os resultados da expansão da soja são bastante conhecidos: caminhamos para produzir 80 milhões de toneladas e ser o maior exportador mundial. A soja é parte de uma cadeia muito longa, quer em termos de indústrias fornecedoras, quer em termos das processadoras. Do seu grão saem algumas centenas de produtos, alimentares e outros, como o biodiesel. A soja é a principal fonte de proteína vegetal para a produção de carnes. Além da relevância do valor da produção na cadeia e da exportação, estima-se que sejam gerados mais de dois milhões de empregos diretos e outro tanto de indiretos.

Finalmente, merece ser destacado o avanço na sustentabilidade da atividade, a começar da integração lavoura, pecuária e floresta, já mencionada. O plantio direto permite reduzir a erosão e melhorar a qualidade do solo. Permitiu também elevar o sequestro de carbono: estima-se que cada

hectare de soja retenha, com o plantio direto, algo como duas toneladas de carbono. O número de aplicações de inseticidas caiu de cinco para duas. A utilização de variedades transgênicas e outras diminuiu muito o uso de fungicidas e herbicidas.

Fonte: BARROS, J. R. M. A busca de produtividade. O Estado de São Paulo, São Paulo, 22 jul. 2012.

Caso 2: Conhecimento vira insumo essencial

“Adicionalmente à precisão, entra a automação, para se obter maior eficiência”, completa Paulo Hermann, presidente da John Deere no Brasil. “Não existe mais terra ruim, mas mal manejada”, afirma Afonso Peche Filho, pesquisador do Instituto Agronômico de Campinas.

[...] A automação das máquinas permite atualmente que elas não se afastem mais do que 2 cm de suas rotas, graças a pilotos automáticos controlados por GPS. Enquanto elas se deslocam em linhas retas ou traçadas em computador, outros sistemas controlam plantio de sementes, colheita, adubação ou pulverização de defensivos, ligando ou desligando dispositivos nos momentos certos e nos pontos exatos. Podem, ao mesmo tempo, registrar dados da colheita, incluindo quantidade de proteínas de grãos em cada trecho – criando assim mapas de produtividade. Isso permite, por exemplo, a aplicação de quantidades apropriadas de corretivos de solo, ou o desligamento de trechos de um pulverizador de defensivo para não tratar plantas que não precisam dele.

É o que os especialistas chamam de aplicação a taxas variáveis, explica Márcio Albuquerque, da Falker: “Isso é a base do que se faz em agricultura de precisão – considerar que o solo não é uniforme.”

Fonte: BRITO, P. Conhecimento vira insumo essencial. Valor Econômico, São Paulo, 5 ago. 2013.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. O que você acha do título deste capítulo? Por que você acha que ele foi escolhido? Em que situações, que não as profissionais, você acha que a administração pode ser aplicada para melhorar a vida?
 2. A administração é realmente necessária e útil como área do conhecimento separada das demais? Que aspectos do conhecimento são enfocados de forma particular ou diferente pela administração? Que vantagens, se é que existem, um gestor que estudou administração levará sobre outro que não o fez?
 3. Se fosse convidado a contribuir para a reflexão sobre a administração, qual seria a sua definição de administração? (Volte sempre a esta questão, conforme for avançando na leitura dos demais capítulos.)
 4. Administrar é reunir e aplicar, da melhor forma possível, os recursos disponíveis. De que forma a globalização e o aumento da velocidade das mudanças influenciam na aplicação deste conceito?
 5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo, de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.
-

*—Metáfora do filósofo grego Heráclito de Éfeso para demonstrar que tudo flui permanentemente, tudo é movimento. Para exemplificar esse pensamento, o pensador diz que um homem não se banha duas vezes no mesmo rio porque, na segunda vez, tanto as águas do rio quanto o próprio homem já não são os mesmos.

*—A 1ª edição data de 1916.

CAPÍTULO 3

Homem, Sociedade, Organização e

3.1. O humano, a cultura e as organizações

3.2. Breve visão histórica das organizações

3.3. As organizações na vida do homem contemporâneo

3.1 O HUMANO, A CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES*

O comportamento humano é, em boa parte, aprendido. A base instintiva é pequena quando comparada à dos animais, que têm a maior parcela do seu comportamento baseada em instintos. Os animais, logo aos primeiros meses de existência, estão aptos a desempenhar grande parte do potencial característico da espécie, como, por exemplo, a locomoção física. Da comparação entre o homem e outras espécies animais, constatamos que a espécie humana, ao nascer, é a mais desprotegida em relação ao meio.

O nascimento biológico é comum a todas as espécies. Ao nascer, deixamos um estado de harmonia para entrar em uma nova relação com a natureza. Nos animais, contudo, percebe-se que um novo estado de harmonia foi atingido nessa relação por meio de comportamentos que, apesar de definidos pelo instinto, passam a ser repetidos de forma comum por toda a espécie. Diferentemente, o "nascer humano" (principalmente no sentido psicológico) continua durante toda sua existência, pois as respostas ao meio vão se alterando, tanto no contato com os outros seres quanto em relação ao próprio eu. Há uma troca entre o individual, mais particular, e o social. Por meio de papéis assumidos dentro de um grupo, o indivíduo transforma-se em sua subjetividade ao mesmo tempo que se insere na sociedade. O comportamento humano é regido principalmente por regras artificiais, criadas por grupos e sociedades humanas.

O homem, no intuito de encontrar o equilíbrio com a natureza, opera sobre ela no sentido de transformá-la e dominá-la de acordo com sua vontade. A única maneira pela qual o homem pode efetivar (pelo menos parcialmente) o domínio sobre as forças naturais é por meio do trabalho. Dessa maneira, o trabalho pode ser definido como uma atividade consciente e social do homem, visando a transformar o meio em que habita, segundo as suas próprias necessidades. O conceito não pode ser estendido aos animais, que executam

principalmente atividades instintivas repetitivas. O homem aumenta seu potencial físico através da criação e utilização de ferramentas e máquinas, mas também, e principalmente, através da associação e do trabalho conjunto com outros seres humanos, o qual é regido por aquelas regras artificiais. É da associação da inteligência humana com suas capacidades de aprender, de registrar seu aprendizado em uma linguagem comum e de associar-se de forma organizada para a utilização desse conhecimento para o alcance de objetivos do grupo que surgem a originalidade e a raridade de nossa espécie.

A noção de cultura e suas implicações no estudo das organizações

Segundo Bronislaw [Malinowski \(1962: p. 43-48\)](#):

"A cultura é o todo integral constituído por implementos e bens de consumo, por cartas constitucionais para os vários agrupamentos sociais, por ideias e ofícios humanos, por crenças e costumes. Quer consideremos uma cultura muito simples ou primitiva, ou uma extremamente complexa e desenvolvida, deparamo-nos com uma vasta aparelhagem, em parte material, em parte humana, em parte espiritual, com a ajuda da qual o homem é capaz de lidar com os problemas concretos, específicos, com que se defronta."

A cultura é composta por criações humanas que solucionam problemas de sobrevivência, além de justificar e dar sentido aos costumes, valores e relações de um grupo ou sociedade.

A cultura, inicialmente, baseia-se na satisfação das necessidades biológicas (alimentação, defecação, reprodução, repouso etc.). Para satisfazer essas necessidades, o homem age sobre a natureza, possibilitando o funcionamento do seu organismo e a continuação da espécie. Principalmente por meio do trabalho, ele cria um ambiente artificial. Geralmente, quanto mais é impróprio para a vida humana o ambiente natural, maior é o esforço humano no sentido da construção de um ambiente artificial – o que talvez possa ser dado

como uma causa das diferenças culturais entre os povos. O ambiente cultural criado pelo homem deve ser mantido, reproduzido e desenvolvido, provocando o aparecimento de um novo padrão de vida, que corresponde também a novas necessidades (secundárias), as quais são inculcadas no comportamento humano. Ou seja, a cultura, ao satisfazer as necessidades biológicas do homem, cria necessidades secundárias. Qualquer cultura, desenvolvida ou não, tem necessariamente de solucionar as necessidades básicas do homem; além disso, essas soluções culturais devem ter uma continuidade no tempo.

A palavra *trabalho* tem origem etimológica no latim *tripaliare*, "torturar", derivado de *tripalium*, "instrumento de tortura composto de três paus". ([CUNHA, 1994](#))

A cultura, portanto, justifica e dá sentido, também, às regras do trabalho humano desenvolvido para satisfazer suas necessidades. Quando o objetivo do trabalho é muito amplo, vários homens devem empenhar-se em alcançá-lo. A organização é a forma encontrada nos grupos humanos para obter a cooperação dos indivíduos na consecução de objetivos que satisfaçam as necessidades individuais e grupais. Trata-se, em boa parte, de uma resposta cultural dos indivíduos voltada ao alcance dos fins coletivos. Assim, o indivíduo interage em grupo, buscando a cooperação de seus componentes para a realização de tarefas de interesse comum.

A organização é a forma encontrada em qualquer grupo humano para obter a cooperação dos indivíduos na consecução de objetivos que satisfaçam as necessidades individuais e grupais.

Para [Malinowski \(1962: p. 43-48\)](#), cooperação é a essência de toda realização cultural, e a organização também surge, portanto, como criação humana universal. A ciência do comportamento

humano começa com a organização, que se caracteriza pelo propósito reconhecido e pela aceitação de certos valores pelo grupo, hierarquia, divisão de funções e regras de conduta. Implicitamente, sendo função indissociável da organização e indispensável para a cooperação, a administração também pode ser entendida como universal e essencial às realizações humanas nas organizações e na sociedade.

3.2 BREVE VISÃO HISTÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES

Do trabalho doméstico desenvolvido na Antiguidade por escravos, com a produção voltada para o senhor ou o príncipe, proprietários dos meios de produção, até as fábricas modernas, baseadas no trabalho assalariado e em máquinas, fora do domicílio do trabalhador, com a produção voltada para o mercado, muitos séculos se passaram. Cada época teve sua organização social e também a forma de organizar a vida e a produção.

As realizações humanas são permeadas por organizações e, em muitos casos, fundadas em organizações, a tal ponto que podemos afirmar que a história humana pode também ser contada por meio da história de suas organizações.

Administração é universal e essencial às realizações humanas nas organizações e na sociedade.

Essa realidade não tem sido devidamente considerada nos cursos de administração que adotam, ou pelo menos adotaram durante o século passado, apenas o referencial da grande empresa industrial para organizar os currículos e os estudos de caso. É com esse referencial da empresa capitalista que se estudam as funções especializadas de marketing, produção, finanças, contabilidade e recursos humanos (ou gestão de pessoas) e processos integradores como estrutura, planejamento, gestão de projetos, sistemas organizacionais.

Mesmo quando os currículos incluem disciplinas mais abrangentes, que vão além da grande empresa industrial, eles não caminham propriamente na construção de uma teoria geral da administração, o que incluiria a abordagem de uma vasta gama de organizações de portes e naturezas distintas. Balizamentos legais, interesse do estudante, carga horária e mercado de trabalho estimulam

primordialmente o estudo da grande empresa capitalista. Assim, o pouco espaço que resta nos currículos dos cursos de administração destina-se a disciplinas matrizes da administração, como a principal delas, a economia, além de matérias que ajudam a compreender o homem e a sociedade, tais como sociologia, política, história, direito e outras mais instrumentais, como contabilidade, matemática e tecnologia da informação.

Mesmo com a consciência crescente, a partir da década de 1990, de que a competitividade da economia de um país é um fenômeno que envolve um vasto sistema de organizações (“competitividade sistêmica”) e da conseqüente necessidade de considerar a combinação de sistemas públicos e privados e de analisar as organizações em cadeias produtivas e *clusters*, não tem havido o cuidado de manter um quadro mais abrangente que ajude a compreender melhor o conjunto de organizações com as quais interagimos.

Pela própria natureza e finalidade deste livro, apresentam-se a nós, igualmente, limitações similares às dos cursos de administração. Mas, ao menos neste capítulo, procuraremos alargar um pouco os horizontes dos estudantes e demais interessados no universo das organizações, caminhando na direção de uma tipologia básica e esquemática da vasta gama de organizações em que se baseia a vida em sociedade, com algumas variações, em praticamente todo o mundo.

Para facilitar a distribuição e organização do conjunto, adotaremos no tópico seguinte o esquema geral de organização societária, proposto por autores como [Offe \(1989\)](#), segundo o qual Estado, mercado e sociedade articulam-se tendo em vista solucionarem problemas e atenderem a demandas de determinada comunidade em certo momento histórico. Numa representação gráfica simplificada, temos:

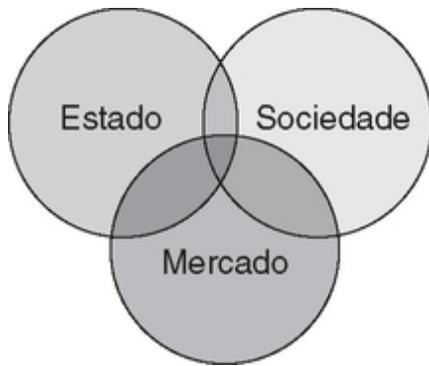


FIGURA 3.1 Organização societária.

Hoje, essas esferas têm certa nitidez, mas nem sempre foi assim. Na Antiguidade, não tínhamos o Estado, os mercados eram pulverizados e a sociedade era rural. Em períodos posteriores, mesmo já configurado o poder de Estado nas monarquias, ele ainda era dividido com estratos da nobreza (mercado) e também com a Igreja. Iniciaremos, portanto, nosso exame dos tipos de organização encontrados nessas três esferas da atuação humana por um rápido olhar sobre a organização do trabalho ao longo do tempo, a partir de épocas em que a distinção entre esses campos não era ainda tão clara.

Organização do trabalho ao longo do tempo

Segundo Max [Weber \(2006\)](#), “não há nada que, em definitivo, possa esclarecer, em termos gerais, sobre a vida econômica do homem primitivo”.

Calcula-se que, no desenvolvimento da história, o homem passou pelas seguintes etapas: nomadismo, pastoreio e agricultura (quando pôde tornar-se sedentário).

Para Weber, é possível identificar as seguintes etapas do desenvolvimento da indústria (no sentido técnico, entende-se por indústria a transformação de matérias-primas):

A Indústria doméstica: satisfação das necessidades do lar.

B Indústria de tribo: se os produtos são levados ao mercado, abre-se uma brecha na economia doméstica fechada.

C Especialização para o mercado.

- Especialização local para atender às próprias necessidades.

- Especialização localizada da indústria de aldeia e de fazenda – camponeses e senhores ocupam artesãos mediante retribuição (parte da colheita).
- Indústria especializada sem troca: necessidades pessoais do senhor e objetivos políticos.
- Produção para o cliente e para o mercado.

Em nenhuma época houve uma maneira única pela qual se organizou o trabalho industrial – várias formas de organização coexistiram.

Os historiadores geralmente descrevem a “organização típica” da época referindo-se à mais importante. Porém, os critérios para avaliar qual organização foi mais importante em cada época não permitem precisão total.

Para facilitar a comparação dos tipos de organização ao longo do tempo, utilizaremos o seguinte quadro de referência, baseado em [Weber \(2006\)](#):

A Quanto ao destino dado ao produto final do trabalho. A produção pode ser feita:

- para satisfazer as necessidades de consumo dos próprios produtores;
- para satisfazer as necessidades de consumo pessoal do senhor (ou objetivos políticos);
- para o cliente e para o mercado (o senhor usa seus artesãos para produzir para o mercado);
- para que os produtores obtenham lucro, levando o produto diretamente ao mercado, sem interferência de intermediários.

B Quanto às relações de trabalho:

- escravidão: o escravo é uma propriedade do senhor;
- trabalho assalariado: o trabalhador oferece seu trabalho em troca de salário;
- trabalho por conta própria: o trabalhador não estabelece relações de subordinação com outros elementos;
- além dessas relações, existiram outras que podem ser consideradas tipos intermediários, como:
 - “produção livre para a clientela”: o trabalhador é livre para realizar seu trabalho, porém há um empresário que atua como

comerciante, mantendo o controle sobre o trabalhador devido ao conhecimento do mercado;

- “obra assalariada para o cliente”: difere da anterior porque nessa relação o empresário é proprietário da matéria-prima e dos meios materiais de produção, os quais são entregues ao trabalhador para realizar a encomenda.

C Quanto ao local onde o trabalho é realizado. O trabalho pode ser realizado:

- no próprio domicílio do trabalhador;
- fora do domicílio do trabalhador.

D Quanto à propriedade dos meios materiais de produção. Podem pertencer:

- aos trabalhadores, tanto individualmente como em grupo;
- a um proprietário que não se identifica com o trabalho.

E Quanto aos meios materiais de produção utilizados:

- ferramentas;
- aparelhos e ferramentas;
- máquinas, aparelhos e ferramentas.

Na [Tabela 3.1](#), podem ser vistas as características predominantes da organização do trabalho em épocas distintas da história.

Tabela 3.1

Organização do trabalho ao longo do tempo

Período Dimensão do Trabalho	Antiguidade	Idade Média	Revolução Comercial	Revolução Industrial
Organizações mais importantes	Olas (grego: casa, no domicílio); ergastérios (fora do domicílio)	Corporações de ofício	Sistema de trabalho doméstico	Fábrica
Destino dado ao produto final do trabalho	Senhor, príncipe	Levado diretamente ao mercado sem intermediação de intermediários	Para o cliente e pelo mercado	Para o mercado, com utilização dos intermediários
Relações de trabalho	Escravidão	Trabalho por conta própria	Produção livre para a clientela. Óbra assalada para o cliente	Trabalho assalado
Local de trabalho	Olas: no domicílio. Ergastérios: fora do domicílio	No domicílio do trabalhador	No domicílio do trabalhador	Fora do domicílio do trabalhador
Propriedade dos meios materiais de produção	Senhor, príncipe	Artesãos	Artesãos Comerciantes	Empresas
Meios materiais de produção utilizados	Instalações com pouca importância. Utilização de ferramentas	Instalações com pouca importância. Utilização de aparelhos e ferramentas	Instalações com pouca importância. Utilização de aparelhos e ferramentas	Instalações passam a ser mais importantes. Utilização de máquinas, aparelhos e ferramentas

Configuração do capitalismo

O capitalismo é uma categoria histórica utilizada para caracterizar de maneira abrangente os traços fundamentais do sistema econômico vigente na maioria dos países da sociedade ocidental contemporânea.

Segundo vários autores, o capitalismo apresenta suas origens no período referente à Revolução Comercial (1400-1700), durante o qual houve desenvolvimento de instituições financeiras e comerciais, o que pressionou a indústria no sentido de aumentar a produção.

A partir do século XVIII, e principalmente nos séculos XIX e XX, configurou-se o capitalismo nas suas principais características.

Segundo [Weber \(2006\)](#), pode-se considerar que o capitalismo existe onde quer que se realize a satisfação das necessidades de um grupo humano com caráter lucrativo, por meio de empresas, qualquer que seja a necessidade de que se trate (ver as principais características do capitalismo descritas por Karl Marx no quadro a seguir).

A atividade capitalista existiu em quase todas as sociedades humanas. Contudo, uma época é considerada capitalista como um todo quando a satisfação de necessidades se acha orientada por

empresas capitalistas de tal forma que, se imaginamos eliminada essa classe de organização, fica em suspensão a satisfação da maior parte do grupo.

A exploração capitalista baseia-se na racionalidade, ou seja, uma empresa busca o lucro e controla sua rentabilidade quantificando sistematicamente todas as suas operações. O lucro é a diferença entre o que a empresa recebeu pela venda de seus produtos em determinado período (receitas) e as despesas incorridas para fabricá-los.

Ao final do primeiro século da Revolução Industrial (cujo início dá-se em meados do século XVIII), o filósofo Émile Durkheim já apontava distorções sociais decorrentes da importância exagerada que a atividade econômica vinha assumindo. Durkheim identificou, então, um estado de indefinição moral e jurídica nas relações econômicas (anomia), decorrente e ao mesmo tempo estimuladora do desenvolvimento desregrado das funções econômicas da sociedade ocidental sobre as demais (sobrevalorização do econômico) ([DURKHEIM, 1978](#)). As seguidas crises econômicas (do petróleo, asiática, da "bolha" da internet, e a mais recente, dos *subprimes* imobiliários e derivativos) vividas no final do século XX e início do XXI, mesmo após as lições da crise de 1929, mostram quão atuais ainda são essas preocupações.

O filósofo já antevia, então, no tocante à regulação da atividade econômica, a insuficiência da ação do Estado, sugerindo um terceiro tipo de organização, não propriamente econômica, não propriamente estatal, para preencher essa lacuna. Algo como instituições não governamentais, sem fins lucrativos e com a finalidade específica de estabelecerem normas de regulação das respectivas atividades profissionais. Talvez um embrião de instituição do terceiro setor.

No próximo tópico, encerraremos o capítulo expandindo o olhar sobre a vasta gama de organizações que permeia a sociedade atualmente.

Principais características do capitalismo

O capitalismo se apresenta em forma diferente nos diversos períodos da história. Porém, a satisfação das necessidades cotidianas baseada em técnicas capitalistas surge primeiramente no Ocidente. Podemos sintetizar as características do capitalismo por meio de dimensões comumente utilizadas para descrever os sistemas econômicos utilizados inicialmente por Marx:

a Forças produtivas

- Importância crescente do capital (bens de produção construídos pelo homem, como máquinas, equipamentos, prédios etc.) como fator de produção. A quantidade de capital por trabalhador eleva-se, provocando maior produtividade por trabalhador – uma vez que este utiliza máquinas cada vez mais complexas que ampliam a sua capacidade de produção.
- Grande desenvolvimento tecnológico orientado para a redução dos custos e elevação do lucro. O sistema competitivo em que vivem as empresas pressiona-as no sentido de redução dos custos – para tal, há utilização de novas técnicas de produção.

b Relações de produção

- Separação entre domicílio e local de trabalho.
- Apropriação dos meios materiais de produção por parte dos empresários.
- Trabalho livre: pessoas que, tanto no aspecto jurídico como no econômico, são obrigadas a vender livremente sua atividade em um mercado.

c Distribuição

- O comércio baseia-se na moeda, que é um instrumento de troca. A possibilidade de representar os direitos patrimoniais (propriedade) por meio de valores transferíveis (moeda, títulos de crédito, propriedade etc.) torna possível a especulação, que representa o lucro obtido através da compra e venda de bens,

aproveitando-se das flutuações do mercado (compra na baixa e venda na alta).

- Ligado à utilização da moeda, o comércio é contínuo, transacionando-se grande quantidade de bens.

d Consumo

- A maioria das necessidades é satisfeita por meio da compra de bens e serviços no mercado. A satisfação das necessidades de consumo é efetuada com lucro por parte das empresas produtoras.
- Diversificação dos bens e serviços produzidos.

e Modo de produção e características sociopolíticas

A associação dos elementos anteriores nos leva ao modo de produção capitalista. Suas características básicas, firmadas a partir da Revolução Industrial, são o trabalho assalariado, o emprego crescente de máquinas que elevam a produtividade do trabalhador, a realização do trabalho fora do domicílio do trabalhador, com a produção voltada para o mercado. Outros aspectos do modo de produção estão relacionados com a crescente especialização e divisão do trabalho. Esses dois processos aumentam a complexidade das empresas, levando à necessidade crescente de coordenação das subunidades e estações de trabalho, o que é feito pela administração.

- Do ponto de vista motivacional, os participantes do sistema capitalista orientam-se para a busca do máximo lucro, independentemente dos meios utilizados para obtê-lo. O lucro obtido nas operações é, na sua maior parcela, destinado a investimentos (aplicação de recursos em bens de capital), o que propiciará novos lucros em períodos subsequentes.
- Direito racional: leis definindo exaustivamente o sentido das ações sociais para garantir o funcionamento contínuo do sistema capitalista.

- Diversificação do número de posições ocupadas por um indivíduo na sociedade. Cada posição requer que o ocupante execute um conjunto de atividades específicas.

3.3 AS ORGANIZAÇÕES NA VIDA DO HOMEM CONTEMPORÂNEO

Nos dias de hoje, é difícil identificar qualquer esfera ou faceta de nossa vida livre das teias e do suporte das organizações. Vivemos não só no mundo das organizações como na sociedade do conhecimento e das redes. Ou seja, as organizações estão cada vez mais conectadas, e o conhecimento torna-se cada vez mais crítico como recurso produtivo. Ao abrir uma torneira ou acender uma lâmpada, ao ligar o fogão ou fazer uso de ônibus, metrô, trens e aviões, numa conversa ao telefone ou numa troca de e-mail, ao encaminhar o lixo para reciclagem, deixar o filho na creche ou ao fazer uma reclamação de consumo, estamos sendo atendidos por empresas e organizações do governo ou da sociedade civil. A população de uma comunidade, nos dias de hoje, praticamente não pode viver sem utilizar, em maior ou menor grau, serviços públicos ou de utilidade pública, e tampouco sem os produtos e serviços privados.

Em outros tempos um tanto distantes, quando a vida era mais simples e mais difícil, alguém levantava de manhã, ia até a beira do rio ou de um poço e pegava água para lavar o rosto e fazer um café. Hoje, é difícil imaginar toda a rede de organizações que permite um despertar seguido de um café. A água pura, que conseguimos de forma cômoda, depende de um ciclo e de uma cadeia complexa de organizações: empreiteiras que constroem as barragens e as redes de transporte; organizações que instalam e mantêm a rede pública de coleta, armazenagem e tratamento da água; fabricantes de torneiras e de tubulações; construtoras. E não são somente essas: há empresas do setor químico que se encarregam dos produtos para a purificação; há os prestadores de serviços de tecnologia de informação e segurança para toda a rede; e até mesmo o banco que financia as obras e recebe as contas que pagamos ao final de todo mês. Há ainda muitas outras instituições envolvidas em uma cadeia como essa, seja com finalidade econômica e de lucro, seja para fins

de regulamentação e fiscalização, seja ainda em torno da causa da preservação dos recursos naturais e da biodiversidade.

No Brasil, essa cadeia produtiva inclui ainda um conjunto de organizações e articulações previsto no Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, com base na Lei n. 9.433, de 8 de janeiro de 1997, e nas leis estaduais correspondentes. Envolve, por exemplo, o Conselho Nacional de Recursos Hídricos, a Agência de Águas, os Conselhos de Recursos Hídricos dos estados e os Comitês de Bacias Estaduais, Secretaria Executiva, Órgão Gestor e Agência de bacias.

Além disso, diferentemente do que ocorria no passado, há consciência crescente de que a água é um recurso esgotável e que é desperdiçado e sobreusado. Cada vez mais, a sociedade preocupa-se com a preservação e recuperação dos mananciais. E, apesar de todos desejarem o desenvolvimento econômico e social, sente-se cada vez mais presente a consciência de que ele deve ser ambientalmente sustentável. Muda a amplitude do enfoque para além da consideração comum de que as organizações nos acompanham desde que nascemos até a morte, e passamos a nos preocupar com a vida das gerações futuras. A sociedade também se organiza na defesa de causas como a da preservação dos mananciais de água e passa a influenciar o gerenciamento do sistema.

Vivemos no mundo das organizações e, com o desenvolvimento sustentável, passamos a ter preocupações que transcendem o horizonte de nossa vida.

Há Muitos tipos de organizações

Alimentação, saúde, segurança, saneamento básico, por exemplo, são demandas humanas atendidas pelas organizações. Temos o agronegócio, as fábricas, as construtoras, os atacadistas, os supermercados, os transportadores e os *shoppings centers*. A lista é interminável. Os hospitais, a polícia, as escolas e todo o aparato

público que dá suporte à vida são organizações fundamentais para a manutenção das civilizações contemporâneas. Não podemos nos esquecer da importância de organizações como a ONU, o FMI, o Banco Mundial, a Organização Mundial do Comércio, voltadas às questões planetárias. Também o terceiro setor está cada vez mais presente nas questões centrais e críticas, como meio ambiente, educação, saúde, ética e direitos humanos. Unicef, Greenpeace, Anistia Internacional são exemplos de organizações não governamentais bastante atuantes. Nenhum preconceito contra o lazer e as atividades culturais. Produtoras de filmes, cinemas, teatros, hotéis, museus, empresas de televisão e outras mídias alimentam nosso estilo de vida, cada vez mais influenciado pelo mundo digital. Marcas fortes, como Microsoft, Apple, Google, têm uma incrível influência em nosso cotidiano. Todas essas organizações, fundamentais para a garantia do nosso estilo de vida, e também para o futuro do planeta, precisam de gestão competente.

Nos últimos 250 anos, com a Revolução Industrial, o crescimento da população e das cidades, o processo acelerado após a Segunda Guerra Mundial, aumentou também o número de organizações, produtos e serviços consumidos. Basta ir a um supermercado, a uma grande farmácia ou uma livraria para constatar os milhares de itens voltados para todos os gostos e nichos de mercado. [Davenport e Beck \(2001\)](#) ilustram de forma interessante a diversidade de produtos: no mundo, são publicados mais de 300.000 livros por ano; e 18.000 revistas, apenas nos Estados Unidos. Em média, nos anos 1990, foram introduzidos nos supermercados 15.000 novos itens por ano. Hoje, o estoque médio de um supermercado é composto de 40.000 itens.

A multiplicidade de organizações de diferentes naturezas também fica clara quando examinamos a Classificação Nacional de Atividades Econômicas do IBGE, que procura enquadrar todas as atividades profissionais. Encontram-se lá 1.301 subclasses fiscais, do cultivo do milho ao refino do sal, da fabricação de embalagens de vidro à manutenção de aeronaves, da defesa civil à atividade sindical.

Apresentamos na [Tabela 3.2](#) uma tentativa de distribuir os inúmeros tipos de organizações em um esquema societário mais

geral, esperando, com isso, facilitar o entendimento da enorme multiplicidade de organizações existentes. Trouxemos apenas alguns poucos exemplos de organizações típicas de cada categoria, adicionando-se a complexidade da diversidade do porte, das culturas nacionais e regionais distintas e do próprio ambiente econômico, tecnológico e social em permanente evolução, podendo-se depreender a dificuldade de estabelecimento de regras gerais universalmente aplicáveis na administração de todas elas.

Tabela 3.2

Tipologia de organizações e exemplos por tipo

Primeiro Setor (Estado; Org. Públicas)	ORGANIZAÇÕES
Legislativo	Municipal
	Estadual
	Federal
Executivo	Federal
	Estadual
	Municipal
Judiciário	Estadual
	Federal
Ministério Público	Estadual
	Federal
Segundo Setor (Mercado; Empresas)	
Primário e Industrial	Agropecuária
	Agroindústria
	Mineração
	Energia
	Siderurgia
	Indústria de Base
	Indústria de Transformação
Comércio	Atacado
	Varejo
Serviços	Concessionárias de Serviços
	Construção
	Finanças
	Turismo
	Entretenimento
	Transporte
	Alimentação
	Marketing
	Terceirização
	Saúde
Consultoria	
Terceiro Setor (Sociedade Organizada: ONG)	
Sindicato e Associações de Classe	
Partidos Políticos	
Igrejas e Assembléias	
Clubes e Associações	
Fóruns, Conselhos e Entidades Multissetoriais	
ONGs de "causas"	
ONGs de prestação de serviços	

Não faltam críticas

As organizações são acusadas, de modo não totalmente injusto, de reprimir, dominar, explorar física e economicamente o homem, além de o alienarem socialmente e de subaproveitar seu potencial criativo e decisório.

As críticas nem sempre são precisas, e, muitas vezes, desejam atingir alvos que vão muito além das organizações – meras “emissárias do mal”. Ora voltam-se contra o “capitalismo selvagem”, ora contra “a burguesia”, ora contra o próprio “homem, lobo do homem”. Mas sendo o homem um animal social, como o definiu Aristóteles, ele tem a tendência natural de realizar seus mais importantes intentos, para o bem ou para o mal, de forma organizada ou, mais especificamente, por meio de organizações. Decorre, portanto, que as organizações terminam por personificar “o mal”, de que são meros instrumentos.

Quando a ira volta-se contra o capitalismo ou a burguesia, são as empresas privadas as vilãs preferenciais. Quando a crítica é contra a dominação e a opressão do ser humano, o leque alarga-se bastante, envolvendo inúmeras organizações do Estado, principalmente aquelas ligadas à segurança, mas também outras normalmente imaculadas, como a escola e, até, a igreja.

Evidentemente, como em outros aspectos importantes da vida em sociedade, a coexistência nas organizações implica abrir mão de parte das individualidades em nome de um interesse comum maior. Mas, desde que seja de forma consciente e livre, e realmente em nome de um interesse superior, não é o fato de o trabalho desenvolver-se em uma organização que o torna, imediata e automaticamente, algo que venha a depreciar ou subutilizar as potencialidades humanas ou a tornar indignas as condições de vida do trabalhador. Médicos Sem Fronteiras, Cruz Vermelha e Anistia Internacional são organizações tanto quanto a Gestapo, a Máfia e os cartéis da droga. As diferenças estão nos motivos e objetivos dos que as criaram e as gerem, e de todos aqueles que nelas realizam seu trabalho. E, também as primeiras, não sendo o paraíso na Terra,

mas construções humanas, não de ter seus problemas e insatisfações para aqueles que lá trabalham.

As grandes corporações privadas em geral apoiam a realização humana, mas há distorções e críticas aos excessos. Por exemplo, em vez de as pessoas passarem a ter mais tempo para conviver, passam cada vez mais tempo trabalhando para poder consumir itens que rapidamente se tornam obsoletos, mas que trazem a promessa da felicidade, que sempre escapa, enquanto o foco da organização se mantém no lucro, muitas vezes a custos muito altos para a sociedade, como mostram os documentários "The Story of Stuff" e "The Corporation" (veja o quadro "A organização como psicopata?").

A organização como psicopata?

O documentário "The Corporation" (*A Corporação*, 2013), dirigido por Mark Achbar e Jennifer Abbott, baseado no livro de Joel Bakan, é muito interessante, embora radical e parcial na apresentação das críticas. Mostra "a busca patológica por lucro e poder", faz uma análise psicopatológica das organizações (pessoas jurídicas) e o diagnóstico que chega é o de psicopatia:

- Descaso pelos sentimentos alheios
- Incapacidade de manter relações duradouras
- Descaso pela segurança alheia
- Insinceridade: repetidas mentiras para obter lucro
- Incapacidade de sentir culpa
- Incapacidade de seguir normas sociais de conduta dentro da lei

EM RESUMO

A cooperação é elemento essencial nas grandes realizações humanas. A organização representa a forma encontrada em qualquer grupo humano para obter a cooperação dos indivíduos na consecução de objetivos comuns. A administração, como função indissociável da organização e da coordenação dos seus esforços, também pode ser entendida como universal e essencial. As realizações humanas são permeadas e fundadas em múltiplas organizações. É importante entender que aquelas mais estudadas e utilizadas por muitos anos como referência para os cursos de administração, ou seja, a grande empresa capitalista industrial, representam apenas um dos tipos. Enquadra-se no primeiro setor, mas temos também as organizações que pertencem ao Estado e à sociedade em geral, como os sindicatos, as ONGs e diversos tipos de associações e sociedades civis. Todos os segmentos exigem, de forma crescente, a administração profissional e representam espaços prósperos de trabalho e emprego.

Caso 3: Novos focos para a Nestlé

Segundo Peter Brabeck-Letmath, presidente do conselho de administração da Nestlé, “a explosão de custos da saúde e a não viabilidade dos sistemas públicos de saúde vão aumentar mais a pressão sobre a indústria de alimentos”.

A empresa diz estar melhorando o valor nutricional de seus produtos, reduzindo o teor de açúcar (de 15% na Suíça, por exemplo), de sal (10%) e de gorduras e ao mesmo tempo aumentando micronutrientes nos cereais.

O objetivo agora é ir além das fronteiras da nutrição, e compreender melhor a interação entre alimentos, saúde, os genes e o estilo de vida, afirmou ontem Paul Bulcke, principal executivo da Nestlé.

Além de bilhões de dólares de investimentos anuais em pesquisa e desenvolvimento, a divisão Nestlé Health Science, criada em 2011, vem fazendo aquisições.

No ano passado comprou a empresa americana Accera, que fabrica produtos de nutrição clínica para tratar pacientes que sofrem de Alzheimer. Também formou uma associação com o grupo farmacêutico Chi-Med, controlado pelo bilionário Li Ki-shing, de Hong Kong, para desenvolver tratamento gastrointestinal baseado na medicina tradicional chinesa, à base de plantas.

Em novembro, a divisão de saúde da Nestlé comprou a Wyeth Nutrition, braço de nutrição infantil da Pfizer. Essa empresa realiza 85% de seu faturamento nos mercados emergentes. Um dos objetivos é crescer bem na China, a segunda maior economia do mundo.

A assembleia geral aprovou ontem a entrada da chinesa Eva Cheng no conselho de administração da Nestlé. A China tornou-se o segundo maior mercado da multinacional, e acionistas chineses têm agora 2,6% da companhia, na mesma faixa dos japoneses. Acionistas suíços têm 35%, e dos Estados Unidos, 26,5%.

O grupo faturou 92,2 bilhões de francos suíços no ano passado, com crescimento orgânico de 5,9%. O lucro líquido foi de 10,6 bilhões de francos (aumento de 11,8%) – 60% serão distribuídos em dividendos.

Fonte: MOREIRA, A. Grupo Nestlé investe cada vez mais na área de saúde. *Valor Econômico*, São Paulo, 12, 13 e 14 abr.2013.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. De tudo o que você faz, do tempo total de seu dia, do total do seu comportamento, quanto você acha que faz por você mesmo, para seu prazer individual, sem pensar em mais nada, e quanto acha que faz por sofrer influências do meio social?
2. Vivemos num mundo de organizações. Faça uma reflexão sobre quais são as organizações de que você se julga dependente. Elas ajudam na sua realização ou diminuem sua individualidade?
3. Quais, em sua opinião, deveriam ser os limites da iniciativa privada? O que deveria ser permitido e o que deveria ser proibido à iniciativa particular? O que deve ser regulado pela sociedade e o que deve ser livre?
4. Você pensa em trabalhar como administrador? De que tipo? Quer ser empresário? Funcionário público? Gerente de empresas privadas? Defender uma causa em uma ONG? “Profissionalizar” o trabalho em uma ONG? Quer ser pesquisador ou professor? Nunca pensou? Há campos de trabalho remunerado para administradores fora da empresa privada? São bons? Combinam com você e com o que você gosta? É melhor primeiro formar-se em uma profissão mais técnica e depois entender como se administra uma organização da sua área ou vale a pena primeiro estudar administração e depois procurar uma área de trabalho?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo, de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

*Tópico desenvolvido com a colaboração da Professora Yolanda Ferreira Balcão.

CAPÍTULO 4

Administração, Ética e Ideologia

4.1. Administração e ética

4.2. Questões éticas na atualidade

4.3. Administração e ideologia

4.1 ADMINISTRAÇÃO E ÉTICA

A ética representa a reflexão sobre o agir moral que surge no ocidente com as indagações de Sócrates aos cidadãos atenienses sobre o que eram as virtudes e o bem.

A moral é “um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade [...] dotadas de um caráter histórico e social ([VÁSQUEZ, 2011, p. 84](#))”.

É comum, e até natural, que os livros e cursos de administração em geral tratem de forma mais superficial e simplificada a determinação dos fins da organização e de forma quase exaustiva os meios, sejam financeiros, materiais, humanos e híbridos, como a tecnologia.

O ato moral é composto de:

Motivo – o que impulsiona a agir

Fim – antecipação ideal do resultado que se pretende alcançar

Meios – escolha da forma utilizada para realizar o fim escolhido

Resultados – concretização de fim desejado Consequências – como os resultados afetam os outros ([Vásquez, 2011](#))

Quando se aborda a questão dos fins, em geral concentram-se na importância da coerência no processo de planejamento, entre objetivos e metas, recursos disponíveis e forma de medição de resultados. São exequibilidade, inovação e competitividade outras preocupações também frequentemente presentes. Quanto aos meios, as teorias, os métodos e as ferramentas estudados voltam-se à apresentação e discussão das “melhores técnicas” ou “práticas” disponíveis.

O que normalmente fica de fora das preocupações da maioria, talvez por influência da leitura parcial ou distorcida de Taylor, Ford e

outros pioneiros dedicados à melhoria da gestão, é a reflexão mais aprofundada sobre a legitimidade daqueles métodos e propósitos (meios e fins) estabelecidos nas organizações. Quem determina os afins? Há grupos privilegiados? A articulação dos recursos e o processo de trabalho respeitam a natureza e os direitos humanos? Como são determinados? Certos métodos estão a serviço de interesses não declarados? Em outras palavras, há ideologias ocultas que condicionam as escolhas?

Os autores que se debruçaram sobre essas questões, como Marx e Nietzsche, se preocuparam mais com os destinos da humanidade do que com a eficiência em esferas menores. O diálogo entre o nível micro – das ideias e sugestões para a melhoria do cotidiano – e o nível macro, ou agregado – das grandes críticas e também das grandes soluções para a sociedade – sempre representou um grande desafio.

Diretamente no campo da administração, diversos autores fizeram, a seu modo, colocações sobre a questão da ética. Por exemplo, [Taylor \(1970\)](#) estabeleceu que a administração deve assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e ao empregado. [Fayol \(2007\)](#), em um de seus princípios, nos lembra que o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa e apresentou princípios que apontam a importância da equidade e da justiça. [Mc Gregor \(1960\)](#), na escola de relações humanas, valorizou a autorrealização do trabalhador em detrimento da exclusividade do controle externo preconizado por Taylor e Ford, em atenção à qualidade de vida no trabalho.

[Sheldon \(1924\)](#) escreveu sobre a administração como um todo e sua posição na comunidade, sendo um dos primeiros a destacar a responsabilidade social dos administradores. A questão principal colocada por ele é a de como determinar um equilíbrio adequado entre a abordagem científica (eficiência da produção) e a responsabilidade social (humanidade da produção). Para Sheldon, a indústria existe para fornecer os bens e serviços necessários à vida na comunidade; assim, propõe que administrar envolve consciência dos processos de trabalho e da relevância dos resultados para as pessoas.

A citação do célebre exemplo da eficiência decorrente da especialização e divisão de trabalho na fábrica de alfinetes descrito por Adam Smith em seu livro *História da Riqueza das Nações*, de 1776, é bastante comum nos livros de administração. Já seus estudos e reflexões sobre ética, economia e moral são menos divulgados ([SMITH, 2003](#)). Adam Smith foi um defensor do mercado e da mão invisível que transforma o egoísmo em virtude social, com a alocação ótima dos recursos. Para ele os indivíduos deveriam ter o mesmo ponto de partida nas competições da vida, para isso deveria haver: saúde e educação gratuita para todos e elevados impostos sobre herança. Assim, procura reduzir as desigualdades com a origem social, questão ética pouco considerada na literatura da administração.

Na divisão das áreas de estudo e saber, caberia à política e à sociologia tratar das questões maiores de disputas de poder, *status* e da divisão do trabalho na sociedade; à filosofia, tratar das questões da ética; à teoria econômica, pensar no que produzir, como e para quem.

Outros autores que produziram importantes reflexões sobre a ética e o mundo do trabalho ainda não foram devidamente assimilados e incorporados nos conhecimentos e ações administrativos. Um exemplo é Marx, com sua crítica à fragmentação e à alienação do trabalho, que separa o labor do prazer, o que se produz do que se pode comprar, a parte executada e a noção de todo o processo, a produção em massa e a cultura de massa que fazem com que todo o sentido da vida se estruture em torno do consumo e da permanente insatisfação com o que se tem e o que se é.

No campo da administração, repete-se essa segmentação de visões e análises de fatos e ocorrências da vida social, sempre multifacetados e multidimensionais, mas contraditoriamente tratados de forma parcial e fragmentada. Também a questão da finalidade das organizações continua relegada.

A administração se aplica a todas as atividades humanas. Julgar algo que se aplica a tudo? A conquista do espaço, a organização de olimpíadas e o desfile de escolas de samba são exemplos marcantes.

A administração seria apenas um meio inevitável? Como julgar a administração adotada nas guerras, a administração a serviço de ditadores que ordenaram a morte de milhões de pessoas no século XX e a administração como instrumento do crime organizado? Um exemplo ainda mais marcante pode ser o das organizações terroristas, com sua operação em redes e células que permitem flexibilidade e dificultam as intervenções fatais dos inimigos. O todo, o sistema e sua integridade são preservados, mesmo quando partes são aniquiladas. As investigações mostraram que o ataque ao World Trade Center em 11 de setembro de 2001, que matou mais de 3.000 pessoas, foi cuidadosamente planejado, os executores treinados, e a execução teve coordenação logística impecável. Infelizmente, até o mal pode ser bem-sucedido com base na boa administração.

Independentemente do peso que se queira dar, a questão ética se faz sempre presente. Num mundo dominado pelos valores econômicos, é previsível a dificuldade dos debates sobre ética, administração e economia. A sociedade em geral e as pessoas que decidem têm em mente uma ideia sempre repetida e muitas vezes criticada: os fins justificam os meios. Para [Maquiavel \(2009\)](#), autor original dessa ideia, os fins deveriam ser nobres, como o bem e a glória dos habitantes de Florença no século XIV, e justificariam os meios escolhidos pelo príncipe para conquistá-los. Atualmente, os fins econômicos e a alocação de recursos com base nos mecanismos de preço são dominantes em nossa sociedade. Nada de novo, pois as empresas são instituições do capitalismo com decisões racionais voltadas para o lucro, redução de custos e valorização da riqueza dos acionistas. Na Idade Média, o lucro era considerado pecaminoso. Hoje, como foi percebido nos estudos de Weber sobre a ética protestante, os lucrativos têm mais chance de ir para o céu.

No entanto, questões ambientais ou ecológicas têm sido enquadradas nas deseconomias externas e ficaram, por muito tempo, fora do modelo de decisão e da contabilidade moderna. Vale destacar que as atividades humanas, especialmente as econômicas, sempre afetam o meio ambiente. Tanto que as leis de proteção ambiental estabelecem limites de degradação e poluição aceitáveis. É importante destacar também que, cada vez mais, as questões

éticas e de responsabilidade social vêm sendo incorporadas por parcela importante das empresas capitalistas, como veremos a seguir.

4.2 QUESTÕES ÉTICAS NA ATUALIDADE

A responsabilidade social na condução dos negócios tem tido crescente importância nas publicações, nos discursos e, felizmente, nas práticas organizacionais. Por exemplo: cigarro, bebidas, armas são indústrias cada vez mais questionadas. Ética corporativa e desenvolvimento sustentável, anteriormente considerados questões periféricas de economistas alternativos, grupos de oposição radical, verdes e “ecoxiitas”, passaram a ocupar posição central nas agendas e debates atuais.

Os avanços das pesquisas sobre mudança climática têm trazido evidências concretas dos impactos negativos de alguns padrões de produção vigentes. Nota-se um movimento efetivo no sentido não só de mudança de atitude e comportamento dos consumidores, mas também refletido, por exemplo, na criação de índices em várias Bolsas do mundo, compostos por ações de empresas consideradas sustentáveis, com base em avaliação e pontuação de diversos quesitos, como no caso do índice de sustentabilidade empresarial da Bovespa (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo).

Evidentemente, isso não ocorreu de uma hora para outra. Há diversas vertentes que evoluíram durante o século XX, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, da ONU (ver quadro); as deliberações da OIT (Organização Internacional do Trabalho); os grandes debates sobre o desenvolvimento sustentável a partir de 1972, com a conferência de Estocolmo, a Eco 92, no Rio de Janeiro, o Protocolo de Kyoto, em 1997; e inúmeras ocorrências com grande força simbólica, como a queda do muro de Berlim, em 1989, e o fim do *apartheid* na África do Sul, em 1990. Crescem as preocupações e os avanços em duas dimensões fundamentais da existência humana realçadas pela Revolução Francesa de 1789: liberdade e igualdade. A democracia como regime político espalhou-se pelo mundo, encurralando, pelo menos do ponto de vista ideológico, os modelos opressivos e ditatoriais. Também as desigualdades injustificadas têm

sido combatidas com evolução das leis e práticas sociais que defendem grupos historicamente subvalorizados como as mulheres, os negros e os homossexuais.

Declaração Universal dos Direitos Humanos

No dia 10 de dezembro de 2008, a Declaração Universal dos Direitos Humanos completou 60 anos. Referência obrigatória no respeito às liberdades e aos direitos fundamentais do homem, foi inspirada na Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão francesa e na Declaração da Independência dos Estados Unidos, de 1776, e influencia constituições, tratados e propostas sobre o tema nas últimas décadas. Aplicável a todos os aspectos da vida humana, suas implicações para a esfera administrativa e organizacional são evidentes, como exemplificamos mediante alguns trechos selecionados:

Artigo I: Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.

Artigo XIX: Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras.

Artigo XXIII

1. Todo ser humano tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.
2. Todo ser humano, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.
3. Todo ser humano que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade

humana e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.

4. Todo ser humano tem direito a organizar sindicatos e a neles ingressar para a proteção de seus interesses.

Artigo XXIV Todo ser humano tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e a férias remuneradas periódicas.

Em vez de crescimento a qualquer custo, temos uma preocupação cada vez maior com o desenvolvimento sustentável, que considera simultaneamente as dimensões econômicas, sociais e ambientais. *As decisões tomadas hoje não deveriam comprometer a vida das gerações futuras, conforme conceito de sustentabilidade da comissão Brundland ([World Commission for Environmental and Development, 1987](#))*. Cresce a importância da economia ambiental, num movimento iniciado por autores como [Pigou \(1920\)](#), que realizou suas pesquisas na primeira metade do século XX. No Brasil, destacamos, dentre outros, [Veiga \(2005\)](#) e [Abramovay \(2002\)](#).

Também têm evoluído as medições do desempenho dos países, adotando-se indicadores como o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), que considera, além dos aspectos quantitativos tradicionais, como a renda *per capita*, outras dimensões, como a esperança de vida e a escolaridade.

As empresas estão se conectando em uma nova rede de valores que vão superando paulatinamente posturas tradicionais e avessas à necessidade de assumir um papel mais consciente, que respeite a vida de todos os envolvidos (chamados de *stakeholders*), como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade do entorno, sociedade em geral, e não apenas os acionistas. Um número crescente de empresas tem elaborado um "balanço social", que procura retratar as contribuições da empresa para seus diversos grupos de interesse.

No mundo empresarial, a proteção dos interesses e direitos dos acionistas, fornecedores e da sociedade em geral teve grande impulso após a quebra fraudulenta da Enron, nos Estados Unidos, em 2002, que liquidou também uma das cinco maiores empresas de

auditoria da época, a Arthur Andersen. Ganhou força a expressão “governança corporativa”, com novas regras para a defesa dos *stakeholders* (partes interessadas). Um marco legal relevante surgiu nos Estados Unidos, denominado “Sarbanes-Oxley” (ver o quadro a seguir).

As mudanças decorrentes de novas legislações, com foco na transparência e equidade e com ênfase em aspectos contábeis, de auditoria e segregação de funções na administração superior, não foram suficientes para evitar abusos e problemas que ficaram mais claros com a crise financeira que teve origem nas hipotecas americanas, com ápice no segundo semestre de 2008. Os descontroles se manifestaram mais uma vez, com instituições financeiras falidas ou moribundas, com péssimos resultados, enquanto seus executivos auferiam milhões de dólares em remuneração variável, decorrente de contratos celebrados em anos anteriores.

Sarbanes-Oxley

A lei federal americana Sarbanes-Oxley, apelidada de Sox, foi promulgada em 30 de julho de 2002 pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley. Os escândalos financeiros envolvendo Enron, Tyco Internacional Worldcom e outras empresas, que geravam prejuízos para milhares de acionistas, motivaram o surgimento dessa lei complexa. Os casos analisados demonstraram claramente problemas significativos de conflitos de interesse e práticas duvidosas de incentivos para os executivos.

A lei procurou aperfeiçoar os controles financeiros das empresas e elevar a transparência e, conseqüentemente, a credibilidade da contabilidade e da auditoria. A intenção foi evitar novos escândalos e prejuízos e restaurar a confiança no mercado de capitais.

Reascendem no contexto das crises as questões críticas vividas pelo ser humano em todos os tempos: como conciliar os interesses pessoais com os interesses do grupo, da organização e da sociedade? Como fortalecer a integridade ética no sentido da coerência entre pensamentos, discursos e ações?

Ética nas empresas

Uma pesquisa sobre ética nas empresas revelou dados com potencial para gerar, no mínimo, um desconforto nas organizações. Mais da metade dos profissionais das companhias brasileiras tendem a conviver sem restrições com a falta de ética. Pior: 80% dos funcionários poderiam cometer algum ato antiético. São pessoas que não têm a ética como um princípio inabalável independentemente da situação. Segundo a pesquisa, 69% dos funcionários demonstram alguma flexibilidade em sua aderência aos princípios éticos e normas de conduta da organização. Ou seja, sob pressão ou diante de alguma oportunidade com baixo risco de um flagrante, eles seriam lenientes ou mesmo participariam de uma fraude, desvio de informações ou qualquer tipo de situação eticamente inadequada.

O levantamento foi feito pela primeira vez pela ICTS, uma consultoria brasileira de gestão de riscos de negócios que presta serviços como estruturar sistemas de controle, análise e investigação. O estudo levou em consideração as respostas dadas por 3.211 profissionais em 45 empresas. Entre 2010 e 2012, eles responderam a um questionário com 140 perguntas e passaram por uma entrevista. Metade dos participantes ocupava um cargo de gestão, e a outra metade um cargo técnico e operacional. Cerca de 45% tinham uma remuneração maior que R\$ 3 mil. E o restante, um salário menor.

[...] As mulheres, mais do que os homens, e os funcionários da operação tendem ao comportamento antiético mais no sentido de descobrirem algo errado e não denunciarem e menos

no sentido de cometerem um delito. “Os motivos para a leniência são vários, como não saber para quem denunciar ou mesmo por terem medo de serem demitidos”, diz Renato Santos, executivo da área de análise de aderência à ética empresarial da ICTS e responsável técnico da pesquisa.

Por outro lado, gestores homens tendem a apresentar maior disposição em assumir atalhos questionáveis para atingir metas ou para ter algum benefício. Além disso, 33% dos gestores usariam dados confidenciais da companhia para tirar proveito próprio ou favorecer terceiros em prejuízo da empresa.

Fonte: SPOTORNO, K. Falta ética entre funcionários do país. Pesquisa mostra que 80% deles têm potencial para cometer algum deslize em suas em suas companhias. *Valor Econômico*, São Paulo, 10 jun. 2013.

4.3 ADMINISTRAÇÃO E IDEOLOGIA

"Além de procurar fixar seu modo de sociabilidade através de instituições determinadas, os homens produzem ideias ou representações pelas quais procuram explicar e compreender sua própria vida individual, social, suas relações com a natureza e com o sobrenatural. Essas ideias ou representações, no entanto, tenderão a esconder dos homens o modo real como suas relações sociais foram produzidas e a origem das formas sociais de exploração econômica e de dominação política. Esse ocultamento da realidade chama-se ideologia." (CHAUI, 2001, p.8)

"Quem parte e reparte fica com a melhor parte". Eis um dito popular útil para iniciar a análise da questão central deste tópico: o exercício e o abuso do poder nas organizações. Estamos mais acostumados a pensar nessa questão por meio de dicotomias consagradas como patrões × operários, proprietários × não proprietários e chefes × subordinados. Os mais fracos e carentes seriam oprimidos e explorados por quem (não) "parte e reparte". Temos também dois grandes posicionamentos ideológicos: comunismo e capitalismo. De forma simplificada, no comunismo os meios de produção pertencem ao Estado (idealmente, aos trabalhadores) e, no capitalismo, aos atores privados.

Com as grandes transformações do fim do século XX, o capitalismo tem se tornado cada vez mais hegemônico.

Em um mundo global e complexo, as antigas e simplificadoras dicotomias não servem mais para dar explicações potentes sobre o que se passa no mundo. Nunca houve capitalismo puro, guiado apenas pelos atores privados e pelo mercado, sem qualquer regulação, controle e direcionamento do Estado. Na prática, o regime capitalista sempre foi algo híbrido, e a crise de 2008 realçou a importância do Estado na prevenção e correção dos problemas e como instância sinérgica direcionadora da sociedade.

No Manifesto Comunista de 1848, Marx e Engels chegaram à conclusão de que a história de toda a sociedade humana é a história da luta de classes. A previsão marxista de que o proletariado derrubaria o capitalismo não se realizou. Os conflitos de classe não desapareceram, mas o contexto mudou, principalmente com a maior globalização, a partir dos anos 1990, e com a redução do emprego no setor industrial, a robotização e a adoção de novas fórmulas que transformam os empregados em acionistas, conforme notável exemplo da Microsoft. Com tudo isso, os sindicatos perderam representatividade e força, o que não elimina sua relevância.

A crise de 2008 e 2009 mostrou que o inimigo do capitalismo mora ao lado – ou dentro – de casa, não pertence ao proletariado e tem uma força autodestrutiva que ninguém poderia prever. Não vamos aqui fazer um diagnóstico, que envolveria a análise das omissões do Estado, principalmente americano, no seu papel de regulador do mercado financeiro, evitando volatilidade e especulação excessivas, e dos diversos atores privados, denunciados publicamente em suas mazelas. Todos concordam que houve equívocos nas regras do jogo, mas nos interessa dar destaque a certas ocorrências, bastante didáticas para ilustrarmos o uso injustificado e abusivo do poder nas organizações. Como um esquema fraudulento conhecido como pirâmide financeira ou esquema Ponzi, idealizado por Bernard Madoff, nos Estados Unidos, cresceu sem controle a ponto de atingir inacreditáveis US\$ 50 bilhões? Como os executivos financeiros receberam, em 2008, gratificações de milhões de dólares, baseadas em lucros fictícios ou mesmo prejuízos para suas empresas, sem serem questionados? Como as agências de classificação de risco puderam “equivocar-se”, tendo atribuído pontuações “AAA” para títulos de elevadíssimo risco? Alguns diriam que a causa está no excesso de ganância. Outros, que isso não explica nada, pois, ganância, desejo de lucro e acumulação, são motores do capitalismo. Sem grandes aprofundamentos, reafirmamos o ditado popular, com um pequeno complemento: “quem parte e reparte fica com a melhor parte, principalmente quando não há transparência e controle”.

É um dogma comum na administração a ideia de que a hierarquia com a centralização de poder é algo inevitável, universal e sem problemas. Sabemos da importância desses conceitos nas teorias de administração. Queremos realçar agora outra faceta da questão: o homem vive num contexto político e só é inteligível nesse contexto. A neutralidade é ilusória, e toda teoria social traz em si um potencial ideológico ([RIBEIRO, 2006](#)). Essa questão não passou despercebida de importantes autores da administração como [Bendix \(1956\)](#), [Mills \(1970\)](#), [Marglin \(1978\)](#) e [Braverman \(1987\)](#), cujas ideias foram sintetizadas por [Kouzes \(1980\)](#).

As organizações formais são sistemas de poder e também um método de controle social sobre seus membros e sobre grupos com os quais interagem.

A ideologia pode ser entendida como um conjunto de crenças – verdadeiras ou falsas, verificáveis ou não – aceitas como verdadeiras por determinado grupo de pessoas por desempenharem para elas um papel social importante. A ideologia permite associações racionais ou explicações não totalmente fundamentadas, que justificam comportamentos individuais.

Embora fundamental para o controle nas organizações, a hierarquia e a centralização do poder têm sua faceta ideológica muitas vezes esquecida. O controle do poder também interessa a grupos, que impõem seus desejos e decisões a outros, sob o manto da neutralidade e eficiência. Podem ficar comprometidas as possibilidades de diálogo e negociação, prevalecendo o uso coercitivo do poder. O controle hierárquico pode reduzir o potencial de atuação dos membros da organização e a reciprocidade na definição e implantação de tarefas.

Taylor e Fayol não contribuíram apenas para a ciência de administração. Deram também fundamentos para o exercício do poder por parte dos gerentes. Quando o controle é aceito automaticamente, reforça a separação entre planejamento e execução. Quem pensa e planeja tem o direito inquestionável de

controlar. O Positivismo absoluto, ou a crença na existência de uma ciência livre de valores, dão suporte à apologia da autoridade administrativa que se torna universal. Dessa forma, adotar-se-ia a inquestionável lógica, generalizada por [Taylor \(1970\)](#), da mensuração aplicada ao trabalho com leis baseadas no funcionamento da natureza. Também as propostas de [Fayol \(2007\)](#) são sempre propícias aos gerentes ávidos por poder, que teriam o dever e o direito natural de centralizar a autoridade e coordenar a organização.

Sempre é importante vislumbrar um quadro de referência amplo para auxiliar nas respostas a questões fundamentais: mudança para quê? mudança por quê? mudança para quem?

A tese central de [Marglin \(1978\)](#) é a de que a tecnologia, no capitalismo, é utilizada para conseguir o máximo de controle, e não o máximo de resultados. O princípio é dividir o trabalho e exercer a autoridade para reinar. Trata-se de uma colocação antiga, alinhada com ideias marxistas sobre a exploração do trabalhador, um pouco fora de moda nos dias atuais, mas úteis para atentarmos para a questão de fundo: "É necessário reconhecer o poder e sua dinâmica na vida organizacional e entender as relações entre estrutura social e conflitos internos da vida organizacional." ([KOUZMIN, 1980: p. 151](#))

Já para [Ribeiro \(2006\)](#), uma teoria social somente traz em si um potencial ideológico se puder identificar-se com os interesses de indivíduos, grupos ou classe social. Há certos processos mais técnicos e administrativos e outros mais políticos. Com a ajuda do pensador [Bobbio \(1995\)](#), podemos concluir este capítulo destacando duas bipolaridades úteis para sintetizar questões éticas e ideológicas fundamentais nas organizações: igualdade × desigualdade e liberdade × autoridade. Para o autor, igualdade é um conceito relativo, e três variáveis devem ser consideradas em sua aplicação: os bens, os ônus a repartir e o critério de repartição. Necessidade ou mérito devem ser considerados? Igualdade, quando todos recebem a

mesma recompensa, ou equidade em que as compensações são proporcionais às contribuições de cada um? Nas organizações modernas, a valorização do mérito e da equidade predomina, ao menos nos discursos. De acordo com [Bobbio \(1995\)](#), o ideal de liberdade pode contrapor-se à ordem, reconhecida como um bem comum da sociedade. Nos limites extremos a serem evitados, temos o totalitarismo e a anarquia. Finalizamos com uma citação de [Bobbio \(1995: p. 128\)](#):

"Cada superação desta ou daquela discriminação, com base na qual os homens dividiram-se em superiores e inferiores, em dominadores e dominados, em ricos e pobres, em patrões e escravos, representa uma etapa, por certo não necessária, mas possível, do processo de civilização."

EM RESUMO

A questão ética, reflexão sobre o agir moral, que é aquela ação consciente que afeta o outro, a partir das regras sociais interiorizadas, sempre esteve presente na vida das organizações. Mas, em geral, sem reflexão mais aprofundada. De forma mais ou menos automática, a prática empresarial tem sido dominada pelo valor econômico. Questões polêmicas ou inquietantes são deixadas de lado. Por exemplo: os fins da organização são legítimos, há privilégios injustificados, quem se beneficia com a falta de transparência, mudança para quê?, mudança para quem?

A situação tem mudado desde a última década do século XX e início do século XXI, com a maior consciência ambiental e com a governança corporativa voltada para o respeito aos diversos grupos de interesse, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade do entorno e sociedade em geral, e não apenas aos acionistas.

As empresas estão se conectando em uma nova rede de valores que vão superando paulatinamente posturas tradicionais para passar a assumir papel mais consciente, que respeite a vida de todos.

Caso 4: Mentir como modelo de negócio

A controvérsia que derrubou Robert E. Diamond Jr., presidente executivo do Barclays, teve a ver com a deliberada e, agora, conhecida fraude perpetrada pelos funcionários do Barclays com relação aos dados informados em relação à Libor, a taxa de juros interbancários de Londres.

O caso do Barclays pode carecer do tempero de alguns escândalos bancários recentes, já que envolve o “crime” relativamente sem graça de informar equivocadamente os juros praticados. Mas poucos casos revelaram de maneira tão clara a podridão que jaz no coração do sistema financeiro.

[...] O colunista de economia do *Financial Times*, Martin Wolf, que foi integrante da Comissão Bancária Independente

britânica, enxerga o problema central nos seguintes termos: “Os bancos, na sua constituição e administração atuais, não podem gozar de confiança no desempenho de nenhuma função de importância pública contra os ditos interesses de seus funcionários. Os bancos de hoje representam a encarnação do comportamento obcecado pelo lucro levado aos seus limites lógicos e, como resultado, a única pergunta feita pelo alto escalão administrativo não diz respeito ao seu dever nem à sua responsabilidade, e sim àquilo que será possível fazer sem chamar a atenção das autoridades.”

Fonte: JOHNSON, S. Mentir mais como modelo de negócios: os maiores bancos globais são incentivados a tapear os correntistas, incluindo tanto os indivíduos quanto as corporações não financeiras. *O Estado de São Paulo/The International Herald Tribune*, São Paulo, 7 jul. 2012, tradução de Augusto Calil.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. A ética é uma questão válida em administração ou o administrador deve pautar-se exclusivamente pelos limites legais e pelo mercado?
2. Os fins das organizações são legítimos? Como foram determinados? Quem determina os fins? Há grupos privilegiados? A articulação dos recursos e o processo de trabalho respeitam a natureza e os direitos humanos? Quem se beneficia da boa administração? Há de fato métodos universais? Certos métodos estão a serviço de interesses não declarados? Em outras palavras, há ideologias ocultas que podem condicionar as escolhas nas empresas? E nas demais organizações?
3. Que questões devem compor a equação ética do administrador? Ele deve preocupar-se com o que, além dos resultados da organização? Salários? Qualidade de vida? Meio ambiente? Transparência? Até que ponto? Há conflitos entre busca de resultados e responsabilidade social e sustentabilidade? E, considerado o longo prazo, como essa equação é influenciada? A organização considera o longo prazo na forma de valorizar ou desvalorizar essas questões? Como a opinião pública tem sido considerada nessas decisões?
4. De que forma as preocupações com o desenvolvimento sustentável afetam o exercício da administração?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

PARTE II

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

OUTLINE

[introdução à Parte II: Evolução do Pensamento Administrativo](#)

[Capítulo 5: Ciência e Administração](#)

[Capítulo 6: Da Escola Clássica à Produção Enxuta](#)

[Capítulo 7: Da Burocracia à ISO 9000](#)

[Capítulo 8: Da Escola de Relações Humanas à Gestão do Conhecimento](#)

[Capítulo 9: Do Enfoque Sistêmico à Inovação Aberta](#)

[Capítulo 10: Das Empresas de Sucesso à Competitividade Sistêmica](#)

introdução à Parte II: Evolução do Pensamento Administrativo

A Parte II, Evolução do Pensamento Administrativo, começa com o entendimento das relações entre ciência e administração. Em seguida, analisamos as contribuições, limitações, impactos e interligações das diversas “escolas de administração”. Apresentamos a evolução das ideias originais que elas trouxeram e os destaques ainda presentes de sua aplicação no mundo atual.

Estabelecemos, então, diálogos entre os autores clássicos e apontamos os desdobramentos de suas teorias no século XXI. O que diria Weber, pai da burocracia, sobre a normatização dos procedimentos por escrito, exigida pela ISO 9000? Taylor e Ford, o que achariam da hiperpadronização do McDonalds? E dos operários, no Japão, morrendo de tanto trabalhar? E dos robôs, que trabalham sem parar e sem reclamar? Eles achariam, com certeza, que a Terra se transformou no paraíso. Bertalanffy, um dos pioneiros do enfoque sistêmico, certamente adoraria ver a internet, as redes, a globalização e a inovação aberta que potencializa o significado e a importância das suas ideias originais: a organização como sistema aberto, a importância da informação e a necessidade permanente de análise e compreensão do ambiente externo.

Identificar os conceitos centrais da administração, bem como suas articulações, é um desafio enorme para o estudioso da área. Há, nesse quesito, muitas teorias e ideias imprecisas. E, na disputa pelo monopólio da verdade, diversos autores e escolas geram críticas e divergências exageradas que dificultam a compreensão dos pontos comuns. Há ideias ou princípios gerais estáveis e universais aplicáveis independentemente do contexto? Há perguntas básicas que dominam ou orientam os diversos estudos e pesquisas? Quais são os conceitos fundamentais? Como se articulam? Como evoluem os métodos, mesmo quando os conceitos são estáveis?

A literatura de administração é bastante heterogênea e não apresenta sistematização de respostas às indagações feitas. Predominam prescrições e generalizações nem sempre fundamentadas. Autoajuda, direta ou disfarçada, é o que mais tem vendido. O número de interessados aumenta com a rapidez e ousadia das soluções prometidas. Nessas publicações predominam polarizações. A diversidade de livros e de abordagens atende aos mais variados gostos e necessidades. Algo útil para certo indivíduo numa determinada circunstância pode ser danoso para outro numa situação diferente.

Nos capítulos que seguem, procuramos, portanto, após breve análise da administração como ciência, apresentar um panorama da evolução do pensamento administrativo, fixando os conceitos ainda válidos e aplicáveis, procurando sempre destacar o papel do administrador como sujeito ativo na avaliação de especificidades de cada situação, bem como na conseqüente seleção, escolha e mesmo adaptação das ferramentas mais apropriadas a cada uma delas.

CAPÍTULO 5

Ciência e Administração¹

5.1. Origens

5.2. Administração e teoria científica

5.3. Administração: ciência social aplicada

5.4. Dimensões para organizar o conhecimento administrativo

5.5. Conhecimento administrativo e modismos

5.1 ORIGENS

Foi certamente com o impulso do americano Taylor, em seu livro *Princípios da Administração Científica*, de 1911, que ocorreu mundialmente a valorização da administração como disciplina científica. A publicação do francês Fayol, em 1916, também representou um referencial importante, embora a divulgação internacional tenha sido mais tardia e mais lenta.

Tanto Taylor quanto Fayol criticaram os sistemas de administração vigentes na época e procuraram estabelecer novos métodos e princípios de aplicação geral. Suas ideias, embora contassem com inovações por eles introduzidas e que tiveram os méritos reconhecidos, decorreram também de uma longa acumulação de conhecimentos.

As proposições dos precursores da administração, principalmente as de Taylor, foram desenvolvidas com clara inspiração em Descartes, que viveu no século XVII e influencia até hoje as concepções de ciência, com as ideias de divisão mente-corpo e sujeito-objeto. Para ele, ciência era sinônimo de matemática, e as ideias seriam geradas e ordenadas por meio da dúvida permanente. O objetivo da ciência seria o domínio e o controle da natureza. O método cartesiano, também denominado método analítico, resume-se a quatro proposições:

"A primeira foi nunca aceitar qualquer coisa como verdadeira sem conhecimentos das evidências, isto é, cuidadosamente, deve-se evitar conclusões precipitadas e preconceitos, e não incluir nada mais nos meus julgamentos que não tenha sido apresentado para minha mente de forma tão clara e distinta que eu não tenha nenhuma ocasião para duvidar. A segunda, dividir cada uma das dificuldades examinadas em tantas partes quanto possível na ordem necessária para melhor resolvê-las. A terceira, dirigir o meu pensamento de forma ordenada, iniciando pelos objetos mais simples e conhecidos, para evoluir pouco a pouco, passo a passo, ao conhecimento dos mais complexos,

supondo alguma ordem entre objetos que não tenham ordem natural de precedência. E a última, fazer enumerações tão completas, e revisões tão abrangentes, que eu possa ter certeza de não ter deixado nada fora.” ([DESCARTES, 1985: p. 120](#))

[Descartes \(1985\)](#) influenciou o movimento intelectual e político do Iluminismo, do século XVIII, que, juntamente com o Positivismo, exerceu grande influência nos pensadores da administração do século XX.

Segundo [Adorno e Horkheimer \(1985\)](#), o Iluminismo pode ser considerado um processo de libertação dos homens das potências míticas e ocultas da natureza por meio da racionalização científica e filosófica. “Desmitologização”, que incorre, infelizmente, na criação de outro mito: o de que o esclarecimento dado pela doutrina positivista é capaz de explicar tudo, o que não é verdade. No entanto, ela será sempre limitada, pois exclui da análise a qualidade das coisas, o subjetivo e o irracional. A lógica formal visa a tornar o heterogêneo comparável, reduzindo-o a grandezas abstratas. Dessa forma, “aquilo que não se reduz a números passa a ser ilusão”. ([ADORNO & HORKHEIMER, 1985: p. 23](#)) Ou seja, o que não pode ser compreendido matematicamente é indevidamente descartado como inexistente.

Para o pensamento iluminista, as ferramentas do trabalho do intelecto são a observação e a experimentação, a crítica ao pensamento tradicional e a criação ([FALCON, 2004](#)). A influência cartesiana e iluminista é marcante no pensamento taylorista, cujo princípio fundamental é a substituição do critério individual por uma ciência. Nada mais cartesiano do que um estudo de tempos, movimentos e ferramentas proposto por Taylor. Essa influência nunca desapareceu, e somos, de fato, de uma forma ou de outra, herdeiros do Iluminismo. O modelo de gestão pela qualidade, bastante divulgado nas três últimas décadas do século XX, amplamente empregado, tem como um dos seus pilares a melhoria contínua baseada em medições precisas, como recomendariam os iluministas. Aquilo que não pode ser medido não pode ser compreendido e melhorado. Também a reengenharia, com suas

críticas radicais e demolições dos processos vigentes, segue a mesma linha filosófica.

Na concepção cartesiana, a observação empírica e a explicação racional seriam acompanhadas por análises e sínteses conclusivas.

Mas o que significa ciência? Quais as relações entre ciência e administração? É o que veremos nos próximos tópicos.

5.2 ADMINISTRAÇÃO E TEORIA CIENTÍFICA

Segundo [Chaui \(1999: p. 251\)](#), teoria científica é um sistema ordenado de proposições baseadas em princípios, cuja finalidade é descrever, explicar e prever do modo mais completo possível um conjunto de fenômenos.

Essa ideia aplica-se a todos os campos de conhecimento humano e sugere claramente três indagações, quando pensamos na administração:

- Qual é o conjunto de fenômenos que representa o foco da administração?
- Quais são os princípios e as proposições básicas?
- As proposições básicas estão ordenadas e formam um corpo de conhecimento que permite compreender, explicar e prever os fenômenos?

Não encontramos respostas fáceis às três questões, tratadas neste livro como um todo. Contudo, afirmamos que, em administração, não há princípios e proposições universais plenamente aceitos por todos.

Para [Thomas S. Kuhn \(2003: p. 23\)](#), importante filósofo da ciência,

"A pesquisa eficaz raramente começa antes que uma comunidade científica pense ter adquirido respostas seguras para perguntas como as seguintes: quais são as entidades fundamentais que compõem o universo? Como interagem essas entidades umas com as outras e com os sentidos? Que questões podem ser legitimamente feitas a respeito de tais entidades e que técnicas podem ser empregadas na busca de soluções?"

Analisando serenamente essas questões, mais adequadas às ciências teóricas, a administração ainda não representa uma ciência amadurecida, com um corpo sistematizado e preciso de conhecimentos como a matemática, a física, a química e a biologia.

Sofremos, por tudo que já afirmamos neste livro até aqui, de uma dificuldade incrível de selecionar “entidades fundamentais” da administração, dada a enorme abrangência de seu campo de atuação. A interação entre as entidades que a compõem, apesar de já amplamente reconhecida, está longe de poder ser descrita com precisão. As ideologias e idiosincrasias de cientistas, praticantes e observadores em geral, também tornam muito difícil isolar as influências do observador sobre o comportamento do fenômeno observado ou sobre as interpretações que faz acerca desse comportamento. Quanto às questões, há muitas, mas são excessivas para a configuração precisa de ensaios científicos; sua legitimidade é sempre questionada; e as técnicas empregadas na busca das respostas sofrem das mesmas vulnerabilidades de qualquer ciência social, não diferindo muito de outras áreas como economia, sociologia, política e outras.

Contudo, a administração tem um foco de interesse ou atenção (escopo) mais amplo e mais disperso do que a economia, a sociologia e a política, em parte, porque é um campo de estudos mais novo, mas esta não é a razão principal. A administração representa uma síntese incompleta de diversas áreas do conhecimento e dá utilidade e potencializa cada vez mais esses campos, quando procura avidamente aplicá-los ao mundo organizacional.

Uma decorrência dessa grande inserção da administração no universo da prática é que, embora tenhamos um número crescente de pesquisas e estudos bem fundamentados, eles convivem com um número maior ainda de publicações prescritivas e pouco embasadas. Mas a questão, ainda mais grave, conforme já tinha apontado [Zacarelli \(1975: p. 2\)](#), é que a estruturação e a integração insuficientes das noções e conceitos podem até fazê-los parecer conflitantes.

Analisando possíveis consequências dessa situação, [Bertero \(2006\)](#) afirma que a:

"falta de uma ciência da administração gera modismos, gurus, pacotes de consultoria e também programas de treinamento e

cursos, que muitas vezes prometem trazer respostas às perguntas que são desesperadamente feitas pelos profissionais de administração, sejam consultores, sejam executivos”. (p. 33-34)

E prossegue:

“Deixando de lado essas observações críticas e um pouco ácidas, se for adotada uma perspectiva do mercado, não resta dúvida de que os clientes estão satisfeitos, a julgar pelo vigor, crescimento e resultados apresentados pela indústria administrativa.” (p. 34)

Em outras palavras, apesar da confusão e dos oportunismos, há muito mais cursos e publicações úteis do que inúteis. No fundo, o posicionamento diante das abordagens é uma questão de escolha e grau de consciência, muitas vezes difícil para aqueles sem boa base e formação ou carentes de bons orientadores. Assim como ocorre em outros campos, as “marcas” importantes que consumimos são estrangeiras. Em 2008, fomos os maiores produtores e exportadores de café do mundo, de acordo com a Organização Internacional do Café, e falamos de Starbucks, Illy e Sara Lee (a Sara Lee é líder de mercado no Brasil, onde comercializa cinco marcas: Pilão, Caboclo, Café do Ponto, União e Seletto, tendo anunciado, em setembro de 2008, acordo para a aquisição também do café Moka²).

Produzimos jogadores de futebol, mas admiramos o espetáculo produzido no exterior: Real Madrid, Barcelona, Manchester, Milan, Bayern de Munique, o planejamento dos alemães vitoriosos na última Copa etc.

O mesmo ocorre no mundo editorial. As publicações adotadas nos nossos cursos de administração têm sido predominantemente estrangeiras, em particular americanas. Em nova avaliação feita por Bertero e outros (BERTERO; 2013): *“Nossa produção [científica em administração] cresceu e evoluiu, porém ainda apresenta fragilidades teóricas e metodológicas consideráveis, é pouco relevante e ainda dá os primeiros passos para a inserção*

internacional.” Em gestão de pessoas, por exemplo: “*A análise revelou diversos pontos de atenção: dificuldade para sistematizar tendências na literatura existente, conexão frágil entre teoria e metodologia, detalhamento inadequado das opções metodológicas e discussão insuficiente dos resultados.*” Deve ficar claro que é melhor adotar um bom livro estrangeiro do que um livro de autor brasileiro de qualidade inferior, mas vale lembrar que a crise na produção editorial universitária está presente também em outros países, como os Estados Unidos. Lindsay Waters, editor da Harvard University Press, em um livro com o título bastante ilustrativo de *Inimigos da Esperança: Publicar, Perecer e o Eclipse da Erudição* (2006, p. 12), afirma:

“A humanidade estuda livros e artefatos para encontrar os traços comuns de nossa condição humana. Afirmando que há um elo causal entre demanda corporativa pelo aumento da produtividade e o esvaziamento, em todas as publicações, de qualquer significação que não seja gerar números.”

A afirmação do autor refere-se à ênfase dada à quantidade de publicações, em detrimento dos cuidados com a qualidade.

Charles Darwin, profundamente religioso, adiou por anos a divulgação de sua teoria sobre a evolução das espécies, angustiado com as possíveis repercussões de suas descobertas. Mesmo atualmente, como muito bem descreveu Thomas [Kuhn \(2003\)](#), no livro *A Estrutura das Revoluções Científicas*, publicado originalmente em 1962, as teorias “comprovadas” em certa época são “homologadas” pelos praticantes hegemônicos do momento (cientistas) e ganham força de paradigmas, os quais passam, então, a ser obstáculos técnicos, sociais, políticos, religiosos ou econômicos ao estabelecimento de novas verdades.

A predominância de uma teoria sobre outras acaba resultando no debate em que cientistas prestigiados tentarão fazer com que as suas ideias convençam um séquito numeroso e influente e, dessa forma, se sobreponham às demais e se tornem o paradigma de sua

época. A inviabilidade de fazer com que um experimento liquide de vez a questão tem o poder de tornar o debate longo e inconclusivo.

A impossibilidade de testar hipóteses por meio experimental, com a decorrência da inconclusividade do debate e do alto impacto da influência pessoal dos pesquisadores é exceção nas ciências básicas. Já nas ciências sociais aplicadas, e em particular na administração, é a regra.

5.3 ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA SOCIAL APLICADA

Construímos a [Tabela 5.1](#) para dar uma visão geral das ciências e das possibilidades de localização da administração neste conjunto. É uma classificação um tanto arbitrária e, eventualmente, os praticantes de algumas delas questionam parcialmente a localização dada “à sua ciência”. No entanto, quando consideramos a posição relativa de uma ciência em relação às demais, o quadro é bastante ilustrativo. Assim, alguém pode entender que a geografia, por exemplo, ficaria melhor como ciência aplicada, mas é difícil discordar de que é relativamente mais teórica que a administração ou a publicidade. De acordo com essa classificação, entendemos a administração como uma ciência social aplicada.

Tabela 5.1

A administração no conjunto das ciências

	Teóricas	Aplicadas
Ciências formais	matemática, lógica	computação
Ciências naturais	Físicas, química, biologia, astronomia	Engenharias, civil, mecânica, elétrica, química, geologia
		Saúde, medicina, psicologia, odontologia, farmácia, veterinária
		Agricultura, agronomia, zootecnia
Ciências sociais	Humanidades: história, geografia, antropologia, ética, estética	Sociais aplicadas: sociologia, política, direito, economia, administração, contabilidade, publicidade, educação
		Artes literárias, arquitetura, artes plásticas, teatro/dança/cinema/TV/rádio, música

Qualquer ciência utilizará conhecimento gerado em outras, principalmente naquelas que lhe são mais próximas. Uma ciência aplicada, seja natural ou social, utiliza conhecimento gerado nas ciências teóricas ou desenvolvido no seu próprio seio.

Em geral, os cientistas da administração estão mais preocupados em descobrir o “como fazer” do que o “como é” das ciências teóricas. A palavra-chave das ciências teóricas é “ser” (como é; por que é assim); já a das aplicadas é “fazer” (para que fazer; como fazer). Nas

teóricas, a aplicação prática é um subproduto desejável; nas aplicadas, a geração de conhecimento teórico é que é um subproduto necessário.

Delineando um pouco mais o campo de estudo da ciência administrativa, as questões a que ela procura responder dividem-se em um grupo mais ligado às finalidades das organizações, seu planejamento e controle, e outro mais relacionado aos meios para atingi-los.

A administração pode ser definida como a ciência social aplicada que estuda os objetivos e os meios para atingi-los em sistemas sociais.

A definição dos atributos desejáveis de um objeto passa necessariamente pela definição do seu propósito, daí a importância do primeiro grupo, o das finalidades ou objetivos a atingir. Uma instituição segue os objetivos de seus controladores, sejam eles acionistas, clientes, empregados, eleitores ou de outra natureza.

Nas empresas privadas, o sistema de objetivos e indicadores da instituição geralmente tem foco econômico-financeiro, privilegiando a maximização da riqueza dos acionistas. Nas instituições públicas, o objetivo deve ser a maximização do valor socioeconômico ambiental, ou seja, uma representação do objetivo da sociedade. Nas duas, a relação de outros objetivos é extensa e decorrente das necessidades dos demais tipos de controladores. Naturalmente, controladores com objetivos diversos e até conflitantes devem chegar a um conjunto de objetivos para a empresa que espelhe as necessidades mínimas de todos e o seu poder relativo. Aos gerentes, deve ser fornecido um conjunto de objetivos razoavelmente coerentes, a ser transformado em estratégias, indicadores e metas, de forma que a sua atuação conjunta leve, tão bem quanto possível, aos objetivos dos controladores. Os gerentes, por sua vez, devem decompor os objetivos até chegar ao objetivo da mais simples das tarefas.

Outro foco da administração são os meios para atingir os objetivos especificados. Os caminhos são de muitas naturezas: econômica,

psicológica, legal, sociológica, financeira, mercadológica, informacional, tecnológica, produtiva, contábil, estatística e outras. Quando possível, são utilizados os conhecimentos desenvolvidos por essas ciências; quando faltam, desenvolvem-se os conceitos e instrumentos necessários por meio da pesquisa, acadêmica ou não. Em geral, vistos isoladamente, os conceitos e instrumentos utilizados pela administração são simples, utilizam poucas variáveis – interligadas de maneira simples – com ações e resultados relativamente padronizados, muitas vezes intuitivos. Mas, como qualquer conceito isolado tem pouco impacto sobre os resultados organizacionais, a riqueza está na combinação, para a tomada de qualquer decisão, de um grande número de variáveis e modelos de naturezas distintas. O modelo resultante dessa combinação passa, então, a ser extremamente complexo. Se administrar fosse fácil, todas as instituições teriam sucesso garantido, o que evidentemente não é verdade, nem para as empresas privadas atuando em um ambiente competitivo nem para as instituições públicas concorrentes por fatias do orçamento.

Portanto, em relação ao conjunto do fenômeno organizacional e administrativo, muito conhecimento está por ser descoberto, havendo ainda muito por fazer na ciência da administração.

5.4 DIMENSÕES PARA ORGANIZAR O CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO

"A estruturação e integração dos conhecimentos é essencial em qualquer campo do conhecimento. Sem a estruturação e integração, as noções e conceitos permanecem esparsos e o conhecimento é uma simples coleção não organizada de observações, conceituações [...] que podem chegar a ser conflitantes." ([ZACCARELLI, 1975: p. 2](#))

Para Zaccarelli, a estrutura atual dos conhecimentos transmitidos pelos livros tem para os alunos as seguintes consequências:

- dificuldade de retenção do conhecimento;
- dificuldade de fornecer uma visão ampla e sem lacunas;
- responsabilidade (do aluno) de por si só integrar os conhecimentos obtidos.

As questões apontadas por Zaccarelli há mais de três décadas sempre estiveram presentes para os autores de administração geral e teoria das organizações. Diversas tentativas foram feitas para estruturar o conhecimento administrativo. A mais comum nos cursos e na literatura é a abordagem das funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle.

Nossa experiência em cursos de administração nos últimos 30 anos levou ao desenvolvimento de um modelo que utiliza essa abordagem como uma de suas dimensões, mas vai além, combinando-a com outras duas, como visto esquematicamente na [Figura 5.1](#)

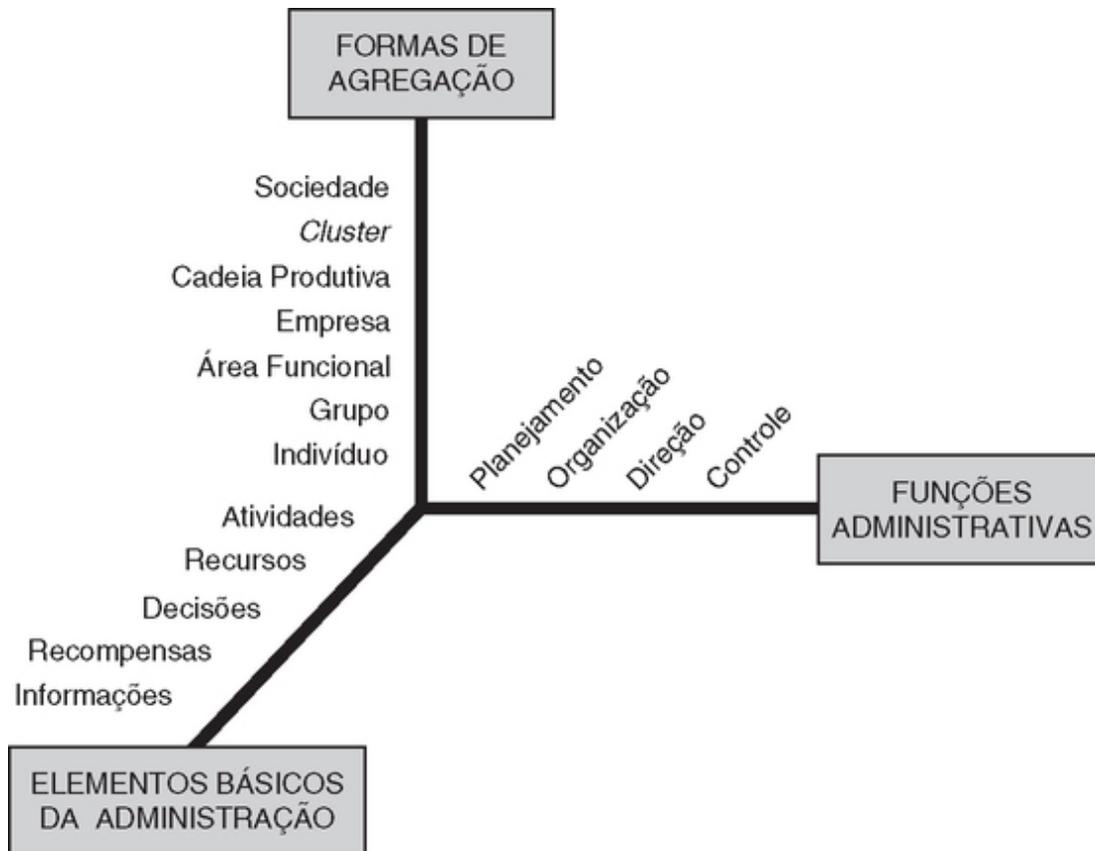


FIGURA 5.1 Modelo para organizar o conhecimento administrativo.

Além da dimensão das funções do administrador, representada em um dos eixos, a segunda dimensão do modelo é representada pelos níveis de complexidade ou formas de agregação, conforme proposto por [Mesarovic, Macko e Takahara \(1970\)](#), e [Zaccarelli \(1975\)](#), com algumas adaptações que efetuamos. As formas de agregação propostas são:

- indivíduo – pessoa específica e diferenciada das demais;
- grupo – conjunto de indivíduos interdependentes;
- área funcional – finanças, marketing, produção, gestão de pessoas;
- empresa – organização como um todo;
- cadeia produtiva – sequência de entidades, processos e elos desde os fornecedores de matérias-primas até os consumidores finais;
- *cluster* – mais abrangente do que cadeia produtiva, envolve instituições que afetam a empresa e o setor e que influenciam as suas possibilidades de atuação de diversas formas, como: qualificação das pessoas decorrente do sistema de ensino; custos

financeiros; questões tributárias; possibilidades logísticas; violência; corrupção e muitas outras;

- sociedade – apenas uma das maneiras de expressar o ambiente externo às organizações.

Podemos, por exemplo, classificar as disciplinas mais comuns do curso de administração ou organizar os campos de pesquisa nas diversas formas de agregação ([Tabela 5.2](#)).

Tabela 5.2

Exemplos – Formas de agregação

Formas de Agregação	Disciplinas Típicas dos Cursos de Administração
Indivíduo	Psicologia, Gestão de Pessoas, Economia
Grupo	Psicologia, Ciências Sociais, Gestão de Pessoas
Área funcional	Gestão de Pessoas, Contabilidade, Computação, Matemática, Finanças, Marketing, Estatística, Pesquisa Operacional, Sistema de Informação, Gerenciamento de Projetos
Empresa	Gestão de Pessoas, Fundamentos da Administração, Filosofia da Administração, Planejamento Estratégico, Gestão de Processos, Economia de Empresas, Comportamento Organizacional, Estrutura Organizacional, Qualidade e Produtividade, Avaliação de Empresas e Novos Negócios, Desenvolvimento de Novos Negócios, Gestão Empreendedora de Pequenas e Médias Empresas
Cadeia produtiva	Logística e Cadeia de Suprimentos, Planejamento Estratégico, Economia
Cluster	Economia, Ciências Sociais, Planejamento Estratégico, Direito
Sociedade	Psicologia, Economia, Direito, Sociologia, Política, História

Essa classificação não tem a pretensão de ser precisa e completa, mas apresenta contribuições importantes para o estudo e para a prática ao demonstrar as possibilidades de agregar os objetos da administração. Cada nível ou forma de agregação tem seus

conhecimentos e teorias pertinentes que, em regra, não se aplicam ou não se ajustam a outros níveis.

Exemplo bastante oportuno é o da confusão entre funções do administrador em um dado nível da organização e o exercício das mesmas funções tomando como referência a organização como um todo. Planejamento-execução-controle, para um gerente de marketing ou de finanças, não se confundem com o exercício das mesmas funções pelo presidente da empresa. Em geral, os livros de administração tratam do exercício das funções voltadas à administração como um todo, nem sempre pertinentes ao interesse e momento profissional do leitor interessado nas suas possibilidades de atuação. Nem sempre é possível fazer diferente, dependendo da finalidade do livro, mas a consciência do leitor sobre essas limitações é importante, seja ele estudante ou gerente praticante.

O conjunto dos níveis e das teorias pertinentes é um indicativo das dificuldades de se entender e praticar conscientemente a administração. O exercício profissional adequado exige o entendimento das diversas formas de agregação, mesmo diante da impossibilidade de especializar-se em todas. Sabemos das incertezas que assolam as tentativas de conhecer e aplicar plenamente os conhecimentos sobre indivíduo e grupo. Também sabemos dos enormes desafios da compreensão da sociedade. Incerteza, multiplicidade de abordagens e opiniões e incoerências são comuns. Mas é inevitável e necessário o esforço de dar coerência entre indivíduo, grupo, empresa e sociedade. Experiências, intuição e conhecimento teórico são inevitáveis e será bem-sucedido aquele que compreender devidamente o conjunto das dimensões e vislumbrar encaminhamentos pragmáticos.

Na [Tabela 5.3](#), apresentamos esquematicamente a combinação das duas dimensões iniciais do modelo. As funções podem ser aplicadas ao indivíduo, ao grupo, às diversas áreas funcionais e assim por diante.

Tabela 5.3

Combinação: forma de agregação e funções do administrador

Forma de Agregação
Funções do Administrador
Indivíduo Grupo Área funcional Empresa Cadeia produtiva Cluster Sociedade
Planejamento
Organização
Direção
Controle

A terceira dimensão do modelo, a dos elementos básicos da administração, traz os conceitos que representam, talvez, os verdadeiros átomos da administração e estão sempre presentes nas funções e na análise dos níveis de complexidade. São eles:

- atividade (responsabilidade);
- informação (comunicação);
- decisão (poder, autoridade);
- recursos (humanos, materiais, informação);
- recompensas (prêmios, promoção, reconhecimento).

Para o indivíduo trabalhar bem, ele necessita da articulação dos cinco elementos. O mesmo ocorre com o grupo, com as áreas funcionais etc. Os elementos básicos compõem o exercício das funções administrativas. Por exemplo, planejamento significa articular decisões com base em informações, tendo em vista estabelecer as atividades a serem feitas. Organizar envolve definir quem manda em quem (autoridade, quem decide), quem faz o que (atividades, responsabilidades) e quais os canais de comunicação (quem deve se comunicar com quem). Nada funciona bem sem recursos e sem as recompensas devidas.

De forma bastante sintética e gráfica, mostramos na [Tabela 5.4](#) uma possível articulação dos conceitos.

Tabela 5.4

Exemplo de articulação dos conceitos

Elementos Básicos	Funções	Informações	Decisão	Autoridade	Atividade	Responsabilidade
PLANEJAMENTO	•••	•••	•••			•••
ORGANIZAÇÃO	••	•••	•••			•
DIREÇÃO	•	•••	•••	••	••	••
CONTROLE	•••	•••	•••	••	••	•••

Os pontos mostram a importância do elemento para o exercício da função.

Em cada um dos três planos do modelo, formados cada qual por dois de seus eixos, encontram-se pontos de análise interessantes, como acabamos de ver. Voltando à visualização tridimensional, temos a [Figura 5.2](#).

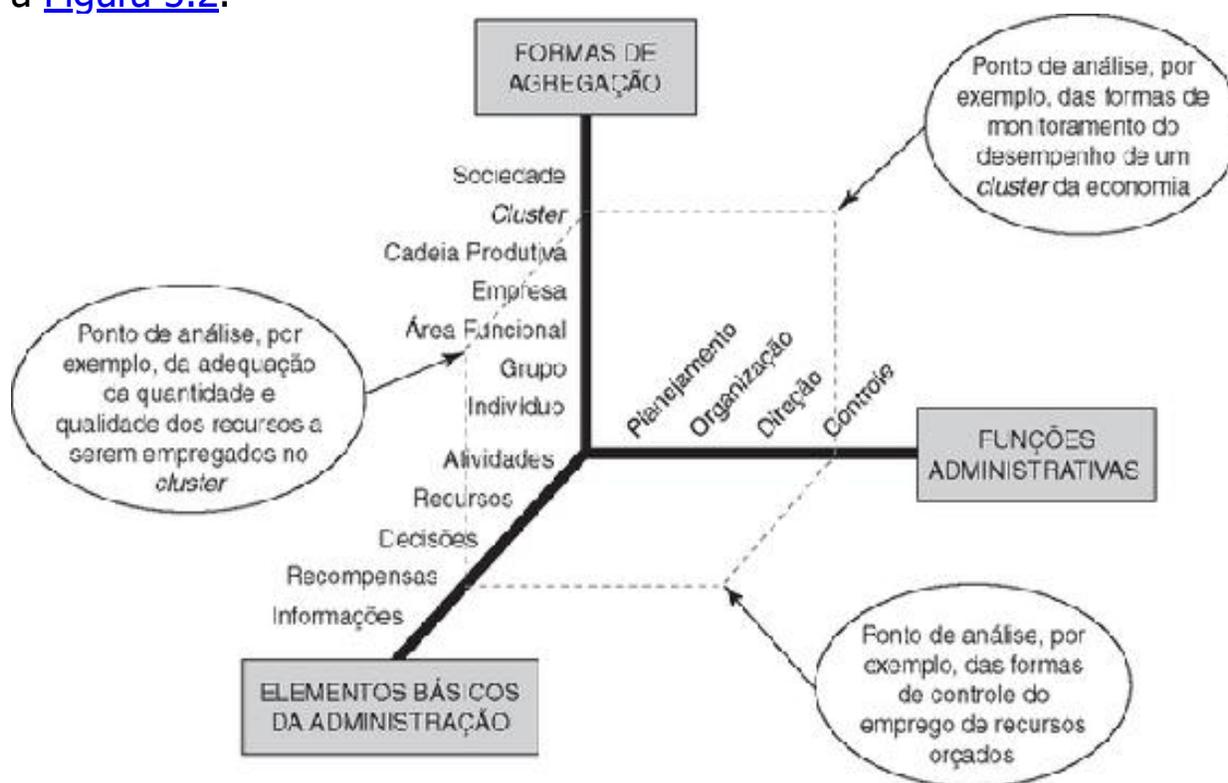


FIGURA 5.2 O modelo tridimensional.

Quando se cruzam elementos dos três eixos do modelo, novos pontos de análise interessantes podem surgir. Podemos visualizar a multiplicidade dos cruzamentos possíveis entre os três eixos numa representação gráfica como a da [Figura 5.3](#).

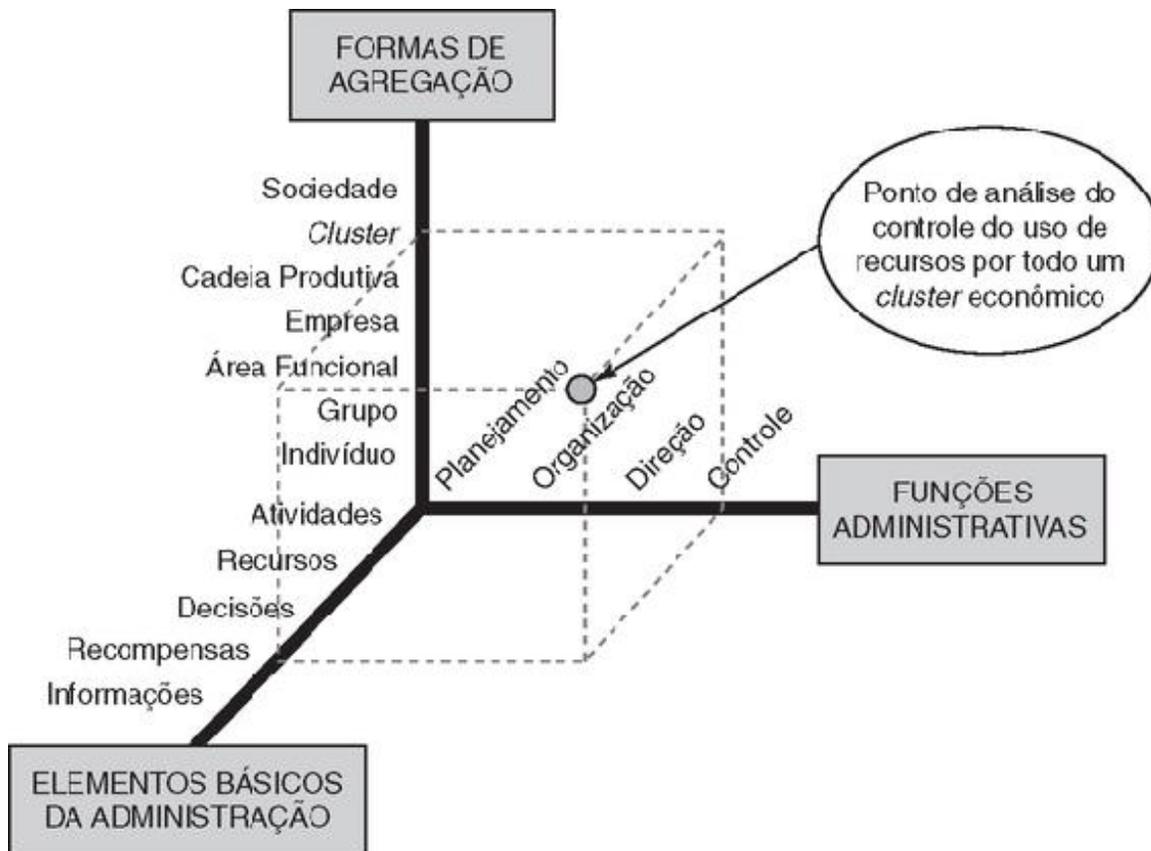


FIGURA 5.3 Multiplicidade de cruzamento do modelo tridimensional.

Se todos os cruzamentos possíveis forem feitos entre elementos, funções e formas de agregação, 140 pontos de análise possíveis serão encontrados ($7 \times 5 \times 4$), sem contar os cruzamentos dois a dois entre planos e as análises isoladas possíveis, também ricas, acerca de cada elemento, função ou forma de agregação!

O modelo tridimensional para organizar o conhecimento administrativo (ou para o estudo da administração) é útil, portanto, para ordenar os conceitos e as ideias da área, para disciplinar o processo de diagnóstico de problemas organizacionais, para localizar os campos de pesquisa e para estruturar modelos de organização. Ele previne o simplismo que domina a maioria dos livros de administração, em que ilusões passam a ocupar indevidamente o espaço das soluções mais sérias e complexas. Complexidade é inevitável e deve ser aceita e compreendida para que se possa ter uma boa gestão.

Seguindo a estrutura proposta nesse modelo, podemos tratar do exercício das funções do administrador nas várias formas de agregação, que vão do indivíduo à sociedade, analisando, por exemplo, as características do processo de planejamento mais apropriado a cada esfera.

Os elementos básicos estão sempre presentes nas funções e na análise dos diversos níveis de agregação. Como afirmamos, para o indivíduo trabalhar bem, ele necessita de informações e recursos coerentes com suas responsabilidades e decisões. As informações necessárias para as decisões do presidente da companhia são diferentes daquelas que um gerente de departamento utilizaria, diferindo também das que seriam mais úteis para o encarregado de uma seção no chão da fábrica. Recompensas adequadas às responsabilidades e ao mercado de trabalho completam o composto para uma boa atuação. Também o planejamento significa tomada de decisão, com base em informações, tendo em vista selecionar atividades. Organizar envolve distribuição de autoridade e de atividades. E, dentro dessa estrutura complexa e interligada, nada funciona bem sem recursos e sem as recompensas devidas.

Assim, é do cruzamento dos três eixos em determinado ponto específico que se tem, por exemplo, o melhor ponto de vista para a tomada de decisões específicas (“qual o plano de treinamento mais adequado para os encarregados dos fornos, considerando-se as atividades que executam e as decisões operacionais que tomam?”). É a forma mais abrangente, também, de diagnosticar problemas organizacionais (“nossos problemas de qualidade são fruto da rotatividade da mão de obra na fábrica, do despreparo dos gerentes de produção ou dos índices de defeitos da matéria-prima?”).

Apresentar os conteúdos tendo como pano de fundo esse modelo é uma forma eficiente de emprego do enfoque sistêmico no próprio estudo da administração, o que traz a possibilidade de se pensar em processos e no contexto, entendendo que cada teoria é um mapa que tenta dar conta da realidade, mas não corresponde totalmente a ela. Essa forma de compreensão busca as relações e interconexões entre parte e todo, fatos e fenômenos, o que acaba por representar a saída do paradigma mecanicista de fragmentação e reducionismo.

Uma teoria não exclui a outra; ao contrário, são complementares e dão conta de contextos, momentos e perspectivas diferentes. O ser humano, em sua unidade, faz parte do todo. Sair da fragmentação é uma forma de prevenção contra crises advindas da não compreensão dos fenômenos de forma global e da não aceitação de diferenças, multiplicidades e diversidades do ser humano.

Fundamentos no novo Enem

O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) foi criado em 1998 para avaliar o desempenho do estudante ao final de sua formação básica e também como elemento do processo seletivo universitário. A matriz do novo Enem tem cinco eixos cognitivos: dominar linguagens, compreender fenômenos, enfrentar situações-problema, construir argumentação e elaborar propostas. É tudo que um bom administrador precisa. Baseado em Sagari (2009 – p A2).

Afirmamos que o modelo apresentado facilita uma visão ampla e integrada do conhecimento administrativo e, conseqüentemente, apoia a sua retenção e aplicação prática conforme as circunstâncias. Contudo, a boa aprendizagem em administração envolve uma acumulação de princípios, regras, métodos, casos, vivências e teorias diversas, por vezes contraditórias. A síntese é desejável, mas nem sempre possível. Cabe-nos armazenar e concatenar as teorias, as ideias e os métodos. Não é o que ocorre se nos deixarmos levar pelas ilusões e generalizações dos modismos e soluções prontas. Felizmente, nossas conclusões coincidem com os fundamentos do novo Enem (Exame Nacional do Ensino Médio – ver o quadro).

5.5 CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO E MODISMOS

O crescimento do número de alunos e de executivos e, em geral, dos leitores e pesquisadores interessados em administração, tem sido acompanhado pelo aumento das ofertas do mercado editorial. Em todos os campos e assuntos, as publicações se multiplicam, procurando atender aos mais diversos gostos, tentando responder a todas as dúvidas.

Na onda desse interesse crescente pelos temas da administração, crescem os mercados (publicações, cursos e até consultorias) do tipo "sadosoquista", em que pessoas que gostam de enganar se encontram com inocentes que gostam de ser enganados. Esse mercado não é exclusividade da administração. Ilusões e ilusionistas existem também no mercado da saúde, nas terapias e terapeutas que propõem fórmulas mágicas para o sucesso e a felicidade.

Mesmo com medo de cruzar com algum charlatão, e inseguros quanto a suas prescrições, é insensato negar a espetacular evolução no campo da saúde e da medicina nos últimos 100 anos. O raciocínio também é válido para a administração, a engenharia, a psicologia, a política e todos os conhecimentos aplicados à solução de problemas da vida moderna. Já falamos que o mundo em que vivemos é um mundo de organizações. Apesar dos percalços, o desenvolvimento é inegável, e não ocorreria sem o aprimoramento contínuo da administração.

Modismos, exageros e propaganda enganosa fazem parte do mundo atual, e a administração não fica de fora dessa onda. Vivemos numa sociedade do conhecimento, da informação, mas também da confusão, da dúvida e dos paradoxos. Esforços são necessários para identificar o que é relevante e fugir das armadilhas representadas pelas soluções fáceis e enganosas. Esse é um dos nossos objetivos neste livro. Vale um alerta: as armadilhas estão mais nas generalizações das soluções sem análise de contexto do

que na pobreza das ideias em si que são propostas nos textos que entram e saem da moda.

Não há certezas e soluções prontas na administração, pois as soluções são sempre relativas ao contexto nos vários níveis e formas de agregação. Assim, não convém acreditar em fórmulas, receitas ou recomendações que se aproximem da autoajuda gerencial, da repetição de melhores práticas das empresas excelentes ou similares, já que serão sempre duvidosas.

O que é importante deixar claro é que o sucesso de uma empresa, por exemplo, apesar de provavelmente ter sido obtido com muitos méritos dos envolvidos, tem conotação muito similar à de um bilhete premiado. Assim, é óbvio que, se alguém soubesse a "fórmula" ou a "receita" do sucesso, ganharia muito mais aplicando-a do que tentando ensiná-la.

Por que, então, a "indústria de gurus" e seus "modismos maravilhosos" fazem tanto sucesso? Devido à combinação de três fatores: boa propaganda dos gurus, desespero dos fieis e a crença muito difundida de que, em administração, o "comportamento" passado é um bom indicador do "comportamento" futuro dos mais variados fenômenos.

Infelizmente, quando o que se busca é prever o futuro, em uma analogia com a física, a administração estaria muito mais próxima da física quântica que da newtoniana. As relações de causa e efeito em administração são extremamente complexas e de difícil mensuração. Pode-se, no máximo, a partir de longa experiência e após apuradas análises (ou de uma intuição genial), tentar prever uma "zona de probabilidades" de sucesso, mas, ainda assim, com baixa precisão ou vastas margens de erro. Percebe-se o efeito dessa constatação de forma bastante clara, por melhor que seja qualquer analista de investimentos ou de crédito, qualquer corretor de bolsa de valores, de mercadorias ou de câmbio, no fato de que o máximo que se pode esperar deles é que seus acertos superem seus erros. Ninguém espera, contudo, que acertem sempre. E o que fazem esses profissionais? Analisam a gestão das empresas ou países e suas probabilidades de sucesso ou mesmo seu desempenho passado tentando projetá-lo para o futuro. Considerando-se um número

grande de casos, e dependendo da experiência e competência dos analistas, é provável que acertem na maioria das vezes. Mas é impossível garantir que acertarão em um caso específico.

A administração pertence ao mundo dos fenômenos complexos regidos, sim, por leis, as quais, no entanto, permanecem muitas vezes desconhecidas. Há, provavelmente, nesse aparente caos, a ordem, que é o que buscamos identificar.

Os fenômenos administrativos podem ser comparados a uma categoria de fenômenos complexos em que várias possíveis combinações de atributos podem gerar um indivíduo (ou grupo de indivíduos) bem-sucedido.

Visto como um mapa de possibilidades, uma certa topografia deve ser identificada, análoga às dos estudos de outros fenômenos complexos. Nesse mapa topográfico, as combinações potencialmente viáveis estão nas elevações e montanhas. Nos vales, a vida fracassa.

Ao longo de sua história de pesquisa eminentemente cartesiana, a administração já foi capaz de esquadrihar inúmeras divisões dentro das quais conseguiu elevar consideravelmente a previsibilidade dos fenômenos. Paradoxalmente, essa “evolução” compartimentou o estudo da gerência, o que dificulta a compreensão dos fenômenos econômicos, psicológicos, culturais, sociológicos, biológicos e tecnológicos implicados no estudo da administração.

Muito embora seja inexorável a relação entre cuidados com linguagem e evolução do conhecimento, é evidente o conflito entre precisão científica, atratividade da leitura e conquista do mercado editorial. As metáforas do mundo corporativo são inesgotáveis, usualmente simplificadoras e, conseqüentemente, enganosas. Bem compreendidas quanto ao escopo da aplicabilidade, essas metáforas são úteis e didáticas. Mas, via de regra, não é o que ocorre, como podemos notar pelos comentários no quadro seguinte.

Acreditamos na necessidade de maior cuidado com a linguagem, com os exageros no uso de metáforas e analogias, com a acuidade conceitual nos estudos de administração, e terminamos este capítulo com uma citação de um grande filósofo e cientista social francês sobre o assunto:

"Está dito e repetido que qualquer ciência é constituída por uma linguagem apropriada. Dá-se um decisivo passo em frente no domínio do conhecimento quando o sábio passa dum termo expressivo da sua pesquisa e do seu próprio pensamento, para um termo significando um conceito, situado num conjunto de conceitos [...] Cada sábio tem, portanto, o cuidado constante de definir, em cada passo da sua caminhada, a terminologia própria, ligando-a, por um lado (quando é possível), à linguagem corrente, e por outro ao vocabulário adquirido da sua ciência. É assim que ele progride na construção do seu objeto – 'modelo' ou 'teoria' – que não cessa de confrontar com a experiência humana em geral, e mais particularmente com os fatos que quer interpretar e explicar. Procede assim do claro, que nunca deve abandonar, para o distinto e o rigoroso. O seu olhar jamais se afasta dos fatos, das palavras e dos conceitos de que se serve para dominar os fatos. Nos métodos das ciências chamadas exatas, os problemas de terminologia são reconhecidos como essenciais. A nomenclatura prepara os conceitos e resume-os." ([LEFEBVRE, 1966: p. 10](#))

As inesgotáveis metáforas do mundo corporativo

"[...] no início da década de 1990, três tipos de metáforas foram apresentadas pelos gurus para ajudar a explicar e receitar comportamentos empresariais, todos benignos. No primeiro, as metáforas eram musicais. Havia a ideia de que uma companhia é uma orquestra, e seu maestro é o executivo-chefe. Cada trabalhador do setor de conhecimento arranhava seu violino ou soprava seu trompete, e o regente brandia uma vareta para organizá-los em perfeitos tempo e harmonia. Essa metáfora foi popular durante algum tempo, mas, à medida que a internet foi crescendo, os gurus modernizaram seus gostos e resolveram que o clássico já era – e a hora era de jazz. O grande líder não deveria dizer a seus músicos como tocar, mas deixá-los

improvisar, ser criativos e deixá-los todos bem à vontade. Chegou o momento em que até mesmo isso pareceu demasiado quadrado e, em 2002, um autor sueco disse que o CEO deveria ser como um DJ, mixando gravações para manter-se sintonizado com o clima na pista e danças. Mas, como metáfora, os esportes são mais populares do que a música. A maioria dessas metáforas tem se baseado na ideia de que a atividade empresarial é um esforço de equipe (o que, sabemos, na realidade não é). Futebol, rúgbi, remo, críquete e beisebol – todos já tiveram seus momentos de glória como metáfora da vez entre os teóricos da administração. A terceira, e mais tola, linha de metáforas gerenciais vem do terreno da ciência. A ideia de uma empresa como um filamento de DNA sempre me pareceu idiota. É fato que o DNA de uma pessoa não muda. E é também fato que companhias e condições de mercado mudam. Pode ser mais plausível, para os gurus, falar na linguagem da evolução natural e descrever empresas como sistemas adaptativos complexos – ou poderia ser proveitoso se eu pudesse compreender o que eles estão tentando dizer. Presume-se que uma metáfora sirva para simplificar, e não para confundir. Por fim, mencionemos alguns pontos fora da curva, por não se encaixarem em nenhuma das três categorias anteriores: o administrador é como um grande chefe numa grande cozinha, e a função gerencial é comparada ao comportamento animal. Já vimos teorias baseadas em macacos, gansos e até rãs. A mais *soft* – e mais famosa – envolveu o desgraçado ratinho com seu desgraçado queijo na parábola Quem Mexeu no Meu Queijo?. Todas essas metáforas têm algo em comum: são perfeitamente inúteis. Desafio qualquer pessoa a mostrar como qualquer dessas metáforas nos tenha ajudado a compreender como as empresas comportam-se ou como aperfeiçoamos as maneiras de as dirigir.” (KELLAWAY, 2009)

EM RESUMO

A administração é um corpo novo, sistematizado a partir do início do século XX. Sua relevância pragmática e social é muito maior do que seu *status* acadêmico. Convivem ideias sólidas e bem fundamentadas com modismos e promessas fáceis e ilusórias de soluções, que, muitas vezes, ignoram a importância da consideração do contexto organizacional e suas contingências para o sucesso de uma solução.

Trata-se de uma ciência social aplicada, com limitações típicas dessa categoria, como sínteses incompletas de conhecimentos e fundamentação pouco sólida das proposições. Em função disso, é necessário muito esforço para organizar o conhecimento acumulado em administração.

Caso 5: “Big Data”

Os especialistas chamam esse grande volume de dados integrados e transmitidos em alta velocidade de “big data” (algo como grandes dados). A definição pode não ser adequada, mas geralmente se resume a isso: as empresas têm acesso hoje a muito mais informações do que costumavam ter antes, elas vêm de muito mais fontes do que antes e podem ser obtidas praticamente ao mesmo tempo em que são geradas.

O “big data” é geralmente associado a firmas que já lidam com informações, como Google, Facebook e Amazon. Mas empresas de vários setores estão dando a ele uma função destacada em cada vez mais áreas das suas operações. Elas estão obtendo enormes quantidades de dados e frequentemente misturando medidas tradicionais, como vendas, com coisas como comentários em sites de mídias sociais e informações sobre localização fornecida por dispositivos móveis. E elas estão analisando esses dados para descobrir como melhorar seus produtos, cortar custos e fidelizar consumidores.

Transportadoras estão usando sensores nos caminhões para encontrar formas de acelerar as entregas. Fabricantes vasculham milhares de comentários em fóruns na internet para descobrir, por exemplo, se os consumidores gostam de uma nova característica do seu produto.

Fonte: ROSENBUSH, S. e Totty, M. "Big data", o mar de dados que transforma a gestão de empresas. Valor Econômico/The Wall Street Journal Americas, São Paulo, 18 mar. 2013.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. As proposições e os métodos dos precursores da administração, principalmente de Taylor, foram desenvolvidos sob clara inspiração em Descartes, que viveu no século XVII e influencia até hoje as concepções de ciência, com as divisões mente-corpo e sujeito-objeto. O método cartesiano, também denominado método analítico, resume-se a quatro proposições: "A primeira foi nunca aceitar qualquer coisa como verdadeira sem conhecimento das evidências, isto é, cuidadosamente, devo evitar conclusões precipitadas e preconceitos, e não incluir nada mais nos meus julgamentos, que não tenha sido apresentado para minha mente de forma tão clara e distinta que eu não tenha nenhuma ocasião para duvidar. A segunda, dividir cada uma das dificuldades examinadas em tantas partes quanto possível na ordem necessária para melhor resolvê-las. A terceira, dirigir o meu pensamento de forma ordenada, iniciando pelos objetos mais simples e conhecidos, para evoluir pouco a pouco, passo a passo, ao conhecimento dos mais complexos, supondo alguma ordem entre objetos que não tenham ordem natural de precedência. E a última, fazer enumerações tão completas e revisões tão abrangentes, que eu possa ter certeza de não ter deixado nada fora." (I, 120).³ Reflita sobre isso: será possível, em administração, que os fatos se apresentem de forma tão "clara e distinta" para os administradores que não haja dúvidas para o seu julgamento? Será sempre possível decompor os problemas em tantas partes quanto necessárias? Será sempre possível conhecer os "objetos mais simples" em administração? Quais são eles? O ser humano? Um sistema de automação? As regras de importação de um país estrangeiro? São simples? Quais são os elementos simples em administração? Por fim, é possível ter certeza de que "não deixamos nada de fora" em administração? Administração é simples e fácil?

2. Qual é o conjunto de fenômenos que representa o foco da administração? Que questões a "ciência" da administração procura responder? Quais são os princípios e as proposições básicas dessa

“ciência”? Que tipo de relações já podem ser estabelecidas entre os subconjuntos do conjunto total da ciência?

3. Como selecionar, na literatura de administração, aquilo que merece ser lido?

4. É possível aplicar na prática o modelo tridimensional apresentado neste capítulo? Em que situações? Pensando em algumas, como fazê-lo em cada uma?

5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

¹Este capítulo tem a coautoria do Professor Doutor Roy Martelanc, da FEA-USP.

²Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0168022.html>>, acessado em: 18/9/2008.

³Tradução dos autores de trecho do site: <<http://www.rationalvedanta.net/bios/rationalists/cartes>>, acessado em: 11/5/2007.

CAPÍTULO 6

Da Escola Clássica à Produção Enxuta

[6.1. Introdução](#)

[6.2. Preocupações comuns, questões centrais e pressupostos](#)

[6.3. Taylor e a escola de administração científica](#)

[6.4. Fayol e a escola da gerência administrativa](#)

[6.5. Fordismo](#)

[6.6. Produção enxuta](#)

[6.7. Brasil na vanguarda: condomínio industrial e consórcio modular](#)

6.1 INTRODUÇÃO

Quando pensamos num clássico nas artes, seja na arquitetura, na literatura ou na música, vem sempre à mente a ideia de algo positivo, importante e reconhecido por sua contribuição à humanidade. Os monumentos gregos – como o Parthenon na Acrópole de Atenas – e romanos – como o Coliseu, que ainda serve de inspiração para os nossos estádios de futebol – são exemplos definitivos no campo da arquitetura, anteriores ao nascimento de Cristo. Avançando muitos séculos, chegamos ao período 1760-1820, com Mozart, Beethoven e Haydn, e outros grandes compositores. Apenas os verdadeiros especialistas se atrevem a compreender e a criticar as obras clássicas, mesmo assim com a veneração e o respeito devidos. Nunca ouvimos alguém dizer que Beethoven está superado!

Pois não é o que ocorre nas ciências em geral, e especialmente no campo da administração. O que significam os clássicos em nossa área? São autores pioneiros que nasceram em meados do século XIX, morreram no início do século XX e tiveram suas ideias divulgadas e aplicadas neste último século. Taylor (1856-1915), Fayol (1841-1925) e Ford (1863-1947) são os principais autores da escola clássica. Embora reconhecidos pela originalidade e importância de suas contribuições, são criticados e desvalorizados em função de reducionismos e interpretações abusivas. Taylor é visto como radical autocrático, racionalizador impiedoso e desumano. Fayol, como autor de princípios vagos das funções do administrador, hoje supostamente superadas pela proposta de Mintzberg. Ford é considerado o pai da opressiva linha de montagem.

Juntos, Taylor, Ford, Fayol e também Weber (1864-1920) – autor do modelo burocrático – são vistos como formuladores da visão da organização como máquina previsível, alheia ao que se passa no ambiente externo e sem apreço pelas questões humanas ([MORGAN, 1996](#)). A metáfora da organização como máquina é simplificadora, mas é útil do ponto de vista didático.

O início do século XX foi marcado pela Revolução Industrial, pelo crescimento das cidades e da demanda por produtos industrializados. Foi um período de grande crescimento das organizações – principalmente das fábricas – e, inevitavelmente, cresceu também a necessidade de sistematizar os conhecimentos empíricos referentes à administração.

Nesse contexto, a escola clássica de administração é o resultado da união de esforços de diversos autores que procuram sistematizar suas experiências em empresas. Há duas subdivisões nessa escola em função de suas contribuições específicas. São elas a escola da administração científica e a escola de gerência administrativa:

a) a escola de administração científica tem como principal expoente Frederick Taylor, seguido depois por Ford, Gantt, Berth, Gilberth e Person;

b) a escola de gerência administrativa tem como principal expoente Henri Fayol, acompanhado de outros como Gulick, Urwick Mooney e Schuyler Wallace.

De modo geral, as obras de Taylor e Fayol se completam, pois as funções administrativas explicitadas por Fayol aparecem com outros nomes na obra de Taylor. A partir desses primeiros trabalhos e das obras de outros pioneiros como Henry Gantt, Frank, Lilian Gilberth e Harrington Emerson, foi possível construir uma teoria sólida e bem estruturada que revolucionou os métodos da administração nos países industrializados.

Antes de apresentar as ideias dos principais autores da escola clássica, realizamos uma síntese das preocupações comuns, das questões centrais e dos pressupostos admitidos por essa escola.

6.2 PREOCUPAÇÕES COMUNS, QUESTÕES CENTRAIS E PRESSUPOSTOS

O fato de serem engenheiros, certamente marcou as reflexões de Taylor e Fayol com o elemento da busca por eficiência e produtividade, por meio da redução de custos, mudança de métodos, introdução de inovações tecnológicas e melhoria do planejamento. Os dois, juntamente com Ford, queriam aumentar a previsibilidade ou reduzir a incerteza decorrente de muitos fatores, com destaque para as próprias emoções do ser humano. Muito embora o lado técnico tenha sido mais desenvolvido e divulgado em suas obras, os autores sempre procuraram valorizar, a partir dos pontos de vista de suas épocas, as questões humanas, sociais e o bem-estar de todos. As seguintes questões fizeram parte de suas obras:

- Como dividir o trabalho? Quem faz o quê? Quem manda em quem?
- Como coordenar ou integrar o trabalho dividido?
- Como conseguir motivar as pessoas para realizar o trabalho?

As respostas que obtiveram envolvem inúmeros conceitos e proposições que são aglutinados em temas como departamentalização, hierarquia, funções do administrador. Esses temas podem parecer dispersos ou sem unidade numa primeira análise. Julgamos, contudo, que podem ser mais bem compreendidos por meio de três proposições fundamentais: centralização, hierarquia e especialização de competências.

Já comentamos no [Capítulo 5](#) a influência do racionalismo cartesiano e, em particular, a influência do Iluminismo na configuração do pensamento dos clássicos. Os pressupostos reducionistas colocados a seguir não foram explicitados pelos autores, mas são importantes para compreender suas ideias.

Racionalismo filosófico e *Homo Economicus*

A abordagem cartesiana ou método analítico, com a decomposição da realidade em partes inteligíveis e a proposta iluminista de questionar, indagar e rever, com base na razão aplicada aos dados empíricos, representa a base filosófica da escola clássica. Essa abordagem defende o império da razão, dos dados do mundo empírico, do “pensar por si mesmo” e do questionamento da tradição e do passado, marcados pela imprevisibilidade e pelas incertezas.

A escola clássica rompeu com a tradição nos métodos de planejar, organizar e controlar o trabalho, passando a promover a padronização de materiais, métodos e fluxos de trabalho. Considerou o homem um ser racional à procura de fins econômicos (*homo economicus*), voltado aos ganhos monetários e ao lucro, com racionalidade expressa pela objetividade, clareza de propósitos, competência para fazer as análises de custos e benefícios e escolher os passos lógicos a serem seguidos. Para motivar o *homo economicus*, bastaria o estímulo financeiro bem formulado.

Abordagem prescritiva

Como é bastante comum na administração até os dias de hoje, a abordagem clássica também procura orientar a ação administrativa de forma genérica independentemente do contexto específico de uma dada realidade. O interesse principal é descobrir o “como fazer”, e não o “como é” das ciências teóricas. Trata-se de um encadeamento de sugestões cunhadas por pessoas com vivências reais, preocupadas com a solução de problemas. Difere da visão descritiva e idealizada por Weber no modelo burocrático, que procurou identificar suas características puras e ideais.

Vamos agora aos autores e suas contribuições, Taylor, Fayol, Ford, finalizando o capítulo com considerações sobre a produção enxuta e o consórcio modular.

6.3 TAYLOR E A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Frederick Winslow Taylor nasceu num subúrbio da Filadélfia, estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos, no dia 20 de março de 1856. Seus antepassados eram puritanos e, sua família, de classe média alta, o que permitiu sua passagem por bons colégios. Muito estudioso, mesmo com problemas de visão, passou com louvor no exame de admissão para direito em Harvard (área de formação de seu pai). Desistiu e formou-se em engenharia mecânica, num curso por correspondência. Começou a trabalhar numa oficina perto de sua casa, como aprendiz da área de máquinas-ferramentas. Em 1878, aos 22 anos, conseguiu emprego como mecânico nas oficinas de construção de máquinas da Midvale Steel Company, onde, em 1881, iniciou seus estudos de tempos e movimentos. Após exercer diferentes funções, foi nomeado engenheiro-chefe.

Suas obras fundamentais são *Shop Management*, de 1903, e *The Principles of Scientific Management*, de 1911. Em 1906, foi eleito presidente da Associação de Engenheiros e dedicou a parte final de sua vida à divulgação de suas ideias.

Há muitos escritos sobre Taylor acusando-o de desumanizar o trabalho. É muito fácil entender por que, lendo certas parcelas retiradas do contexto de sua obra, mas suas ideias, complementadas por Ford, sem dúvida criticáveis sob certos aspectos, principalmente dos exageros da "racionalização" do trabalho, representam a passagem da administração artesanal, de pequenas produções, para a produção em série de grandes volumes, atendendo a grandes demandas.

A produção em massa alimenta o consumo em massa, que por sua vez fomenta a produção, formando um círculo virtuoso que funcionou, para o atendimento às demandas, pelo menos de 1920 até 1980. A ideia central de Taylor, pouco lembrada na atualidade, envolve novas posturas numa verdadeira revolução mental, ou, na linguagem atual de [Senge \(1991\)](#), numa revolução dos modelos

mentais de todos os envolvidos, sejam trabalhadores, encarregados, gerentes, superintendentes ou donos, na relação entre si e com o trabalho.

Para Taylor, a essência da administração científica está na revolução mental e nas novas atitudes, e não apenas em dispositivos de eficiência, cálculo de custos, bonificações, estudos de tempos, movimentos ou supervisão funcional. Esses dispositivos são úteis e importantes, mas são auxiliares ou complementares e, isoladamente, têm pouco significado.

Um exemplo de por que é tão fácil “odiar” Frederick (Parte 1)

Segundo o próprio Frederick Winslow Taylor, a tarefa é talvez o mais importante elemento da sua “administração científica”. Taylor busca incansavelmente a única maneira certa de executá-la. Um dos passos para tanto é a “seleção científica” do trabalhador e seu treinamento.

Em um dos muitos exemplos que utiliza para demonstrar seus métodos, escolhe o carregamento de barras de ferro e, sobre ele, afirma (e, a partir daqui, o leitor perdoará nosso excesso diletante pela reprodução literal das palavras desse polêmico pioneiro, pelo menos nesses quadros de destaque):

“Este trabalho é tão grosseiro e rudimentar por natureza que acredito ser possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que um homem no carregamento de barras de ferro. Entretanto, mostraremos que a ciência de carregar lingotes reúne tantos dados, que nenhum homem bem-ajustado a esse tipo de trabalho é capaz de entender os princípios desta ciência ou mesmo guiar-se por tais princípios, sem auxílio de outro mais instruído que ele.” ([TAYLOR, 1970: p. 53](#))

E essa certa tendência a comparar o trabalhador aos animais de grande porte volta adiante (p. 66), quando afirma que “um dos primeiros requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes de ferro como ocupação regular é ser tão estúpido e

fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi que a qualquer outra coisa". ([KANIGAL, 2005, p. 4](#))

Esse Frederick era dado a qualquer coisa, menos a disfarçar preconceitos com eufemismos!...

[Taylor \(1970: p. 126\)](#) propõe a seguinte combinação global na configuração da administração científica:

- ciência em lugar de empirismo;
- cooperação substituindo o individualismo;
- rendimento máximo em lugar de produção reduzida;
- desenvolvimento de cada homem para alcançar mais eficiência e prosperidade.

Há que se considerar que as ideias de Taylor, e também as de Ford, sob uma perspectiva atual, podem parecer radicais e drásticas quanto à falta de qualidade de vida no trabalho. Contudo, devemos nos lembrar de que Taylor queria substituir os "homens do chicote" por novas práticas, envolvendo mais planejamento, organização e controle.

Taylor e Ford, quando propuseram, no início do século passado, uma separação aparentemente radical entre quem pensa e planeja (gerentes) e quem executa e deve obedecer (operários), baseavam-se num contexto não apenas de omissão ou inconsciência dos gerentes quanto ao processo de trabalho, mas também de ignorância e desqualificação completa dos operários da época. Hoje, com a evolução do nível educacional, numa sociedade do conhecimento e da informação, o pressuposto da incompetência generalizada da mão de obra é descabido. O mesmo não se pode falar da necessidade de os gerentes e responsáveis assumirem ainda mais a análise, a revisão e o aprimoramento dos processos de trabalho. E é exatamente o que se vê em inúmeros empreendimentos atuais, em que as tarefas são subdivididas, padronizadas e seguidas à risca pelos executores (às vezes até com certo exagero), como em grandes redes de *fast-food* e nos sistemas de atendimento ao cliente dos inúmeros *call-centers* de empresas e serviços públicos.

Objetivo principal dos sistemas de administração

No livro [Princípios de Administração Científica \(1970: p. 29\)](#) de Taylor, o autor anuncia os propósitos da administração, aqui resumidos nas seguintes citações:

"O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. [...] A expressão máximo de prosperidade é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho."

Características do sistema de administração anterior ao proposto por Taylor

Segundo Taylor, no início do século XX, antes de suas inovações, o melhor tipo de administração podia ser definido como aquele em que o trabalhador dava a melhor iniciativa e, em compensação, recebia incentivos pessoais do seu patrão. Esse sistema foi chamado de "administração por iniciativa e incentivo", para distingui-lo e compará-lo à administração científica.

No sistema de "administração por iniciativa e incentivo", o operário era o centro de operação e decisão, sendo responsável pelo bom êxito das tarefas ao escolher o método, os instrumentos, o tempo e as quantidades a produzir.

A administração, nesse sistema, apenas incentivaria a iniciativa e o bom desempenho do operário por meio de prêmios e, por desconhecer as “tarefas” (quantidades a produzir, de certa maneira, com certos materiais e em certo tempo), não poderia estabelecer um bom esquema de incentivos; ou seja, se todo o grupo aumentasse a produção, surgiria a dúvida referente a quem deveria ser premiado. Se um operário, não líder, tentasse aumentar a produção, certamente seria boicotado pelos demais. Por último, como os sindicatos na época de Taylor não tinham força, em geral os ganhos de produtividade eram transferidos aos patrões, não funcionando a contento os esquemas de incentivo monetário.

Um exemplo de por que é tão fácil “odiar” Frederick (Parte 2)

De olho já no seu candidato a homem mais apto para a tarefa de carregar lingotes de ferro, Taylor o chama e faz a seguinte entrevista, com vistas a finalizar a seleção e, simultaneamente, convencer o homem a aceitar seus métodos de trabalho (TAYLOR, 1970, p. 55-56):

- Schmidt, você é um operário classificado?
- Não sei bem o que o senhor quer dizer.
- Desejo saber se você é ou não um operário classificado.
- Ainda não o entendi.
- Venha cá. Você vai responder às minhas perguntas. Quero saber se você é um operário classificado ou um desses pobres diabos que andam por aí. Quero saber se você deseja ganhar 1,85 dólar por dia ou se está satisfeito com 1,15 dólar que estão ganhando todos esses tontos aí. (...)
- Muito bem. Se você é um operário classificado, carregará todas estas barras para o vagão, amanhã, por 1,85 dólar. (...)
- Assim, então, sou um operário classificado.
- Devagar. Você sabe, tão bem quanto eu, que um operário classificado deve fazer exatamente o que se lhe disser desde manhã à noite. (...) Bem, se você é um operário classificado

deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama. Entendeu? Quando este homem mandar você andar, você anda; quando disser que se sente, você deverá sentar-se e não fazer qualquer observação.

A falta de consciência dos padrões de produção por parte da chefia, além de propiciar desperdícios de tempo e material, não permitia seleção, treinamento e controle adequados. Na linguagem de [Taylor \(1970: p. 34\)](#), a perda de tempo foi chamada de “vadiagem no trabalho” e tinha três determinantes básicos:

1. *“O erro que vem de época imemorial e quase universalmente disseminado entre os trabalhadores, de que o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultado o desemprego de grande número de operários.*
2. *A ignorância dos administradores sobre o tempo necessário para executar os serviços.*
3. *Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço.”*

Proposições de Taylor

Para solucionar as falhas da administração por “iniciativa e incentivo”, Taylor propôs quatro princípios fundamentais ([TAYLOR, 1970: p. 105](#)):

1. *“Substituição do critério individual do operário por uma ciência.*
2. *Seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se por acaso.*
3. *Cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário.”*

4. Divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores. [Taylor \(1970: p. 41\)](#) estabelece como princípio geral que:

"[...] em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada, que o operário mais competente é incapaz de compreender esta ciência sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente. [...] A fim de que o trabalho possa ser feito de acordo com leis científicas, é necessária melhor divisão de responsabilidades do que, sob condições comuns, são atribuídas à direção. Na parte central deste texto, esclarecemos, de acordo com leis científicas, que a administração deve planejar e executar muitos dos trabalhos de que até agora têm sido encarregados os operários: quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso."

Para Taylor, com a aplicação desses princípios, com a divisão entre a direção e os trabalhadores, das partes de cada tarefa diária, em lugar do antigo esforço individual, a administração encarrega-se das atribuições para as quais está mais bem aparelhada, e os operários das restantes.

Um princípio fundamental de Taylor: substituição do critério individual do operário por uma ciência.

Para um entendimento mais completo da obra de Taylor, classificamos a aplicação dos seus princípios e ideias em duas fases:

- experimentação
- generalização dos resultados positivos da experiência

A [Figura 6.1](#) permite a visualização de suas ideias, explicadas a seguir.

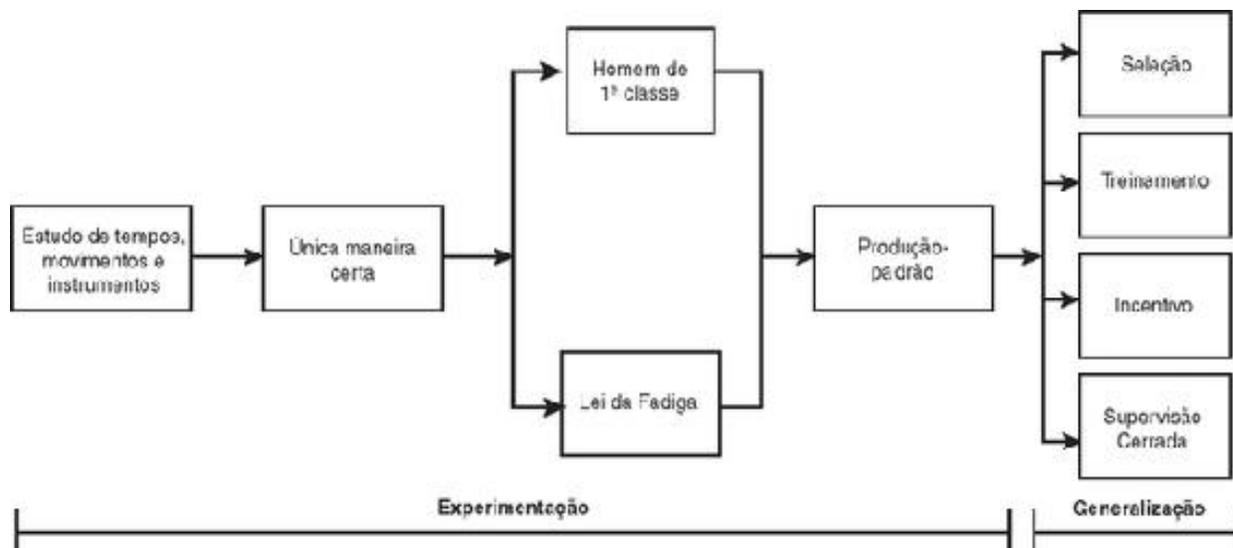


FIGURA 6.1 Aplicação dos princípios de Taylor.

Passos da experimentação (determinação da produção-padrão)

Como registram [Motta e Bresser Pereira \(2003: p. 157-158\)](#), uma das ideias centrais da escola de administração científica é a racionalização do trabalho. Segundo esse princípio, o administrador deve determinar “a única maneira certa de executar o trabalho”. Existiria, então, “um método ótimo (...) para a realização de cada tarefa”. Com ela, a eficiência do trabalho seria maximizada.

Os autores relatam também que Taylor e seus seguidores propuseram um “sistema científico” para estabelecer aquela “maneira certa”:

1. análise da forma atual pela qual o trabalho vem sendo executado;
2. estudo sistemático “dos movimentos necessários para executar o trabalho, de forma a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo, tornando assim mais rápida a execução da operação”;
3. estudo de tempos e movimentos;
4. eleição dos instrumentos que permitem maior facilidade e rapidez no trabalho.

Cumpridos esses passos, estaria determinada a “maneira certa” de executar a tarefa.

A fim de determinar a produção-padrão, além de se determinar a “maneira mais certa” de executar um trabalho, é preciso, também, definir a quantidade a ser produzida por unidade de tempo. Para isso, é necessário encontrar quem realizará a tarefa. Taylor admitiu que há homens especialmente adaptados para cada tipo de trabalho, “os homens de primeira classe”.

Ainda quanto à determinação da produção-padrão, a escola clássica procurou um fundamento científico-fisiológico para as suas proposições. Taylor se interessou diretamente por esse problema quando desenvolveu a famosa “lei da fadiga”, com o auxílio de Carl Berth.

Segundo essa lei, existe uma relação inversa entre a carga levantada e o tempo em que essa carga é suportada. “Daí se conclui que é necessário, para cada trabalho, determinar a quantidade necessária de intervalos de descanso para que os músculos fatigados possam ser recuperados através da circulação do sangue.” ([MOTTA & BRESSER-PEREIRA, 2003: p. 160](#))

Portanto, segundo essa escola, a primeira tarefa a ser realizada, a fim de aplicar em uma empresa métodos científicos de trabalho, é estabelecer padrões para cada trabalho. É preciso determinar como e quanto um homem deve produzir durante um dia.

Para conseguir isso, são necessários os três elementos que acabamos de citar: estudos de tempos, movimentos e instrumentos para a definição da “maneira mais certa” de executar a tarefa; a escolha de um “homem de primeira classe”; e a aplicação da “lei da fadiga”. O “homem de primeira classe”, executando o trabalho de acordo com a “maneira mais certa” e descansando durante períodos certos, produzirá, no fim do dia, a quantidade-padrão por um dia de trabalho.

Generalização

Trata-se da fase de aplicação da “produção-padrão” em todas as tarefas do mesmo gênero. Conforme menciona [Taylor \(1970: p. 51\)](#):

“[...] ideia de tarefa (produção-padrão em nossa linguagem) é quiçá o mais importante elemento da administração científica. O

trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que especificam a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizá-la."

Taylor propôs cartões de instrução e cartões de ordens de serviço com a sequência dos encaminhamentos e especificação de materiais.

Embora não diferindo de certos componentes da determinação da "produção-padrão", podemos identificar quatro conceitos que, na obra de Taylor, ficam mais bem enquadrados na ideia de generalização da experiência:

- seleção: tarefa já citada de encontrar homens especialmente adaptados para a realização de um determinado trabalho;
- treinamento: orientação do trabalhador para a substituição dos métodos intuitivos e tradicionais de trabalho por métodos racionais;
- estabelecimento de um sistema de incentivo coerente com a mudança de postura defendida pela administração científica, em que os bons resultados não dependem exclusivamente da iniciativa individual ou boa vontade do trabalhador, mas da execução do trabalho exatamente da forma descrita na produção-padrão;
- controle por supervisão cerrada, já que a nova postura também procura romper com a tradição de transferir toda a responsabilidade pela qualidade e eficiência da produção para o trabalhador, defendendo que essa responsabilidade deve ser equitativamente dividida com a gerência, cabendo, assim, à administração, ensinar os métodos, divididos e simplificados ao máximo, para obter os melhores resultados no trabalho; a vigilância constante retira a liberdade do subordinado, que deve adotar a "única maneira certa".

[Simon e March \(1967\)](#) classificam as ideias de Taylor dentro da teoria fisiológica da organização, que envolve trabalhos repetitivos, ciclos definidos e não exige empenho complexo para solucionar o problema; ou seja, não há referência explícita a processos mentais.

6.4 FAYOL E A ESCOLA DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

Henri Fayol, formado em engenharia de minas na França, nasceu em Constantinopla (atual Istambul) em 1841. Sua principal atuação profissional deu-se na Société Anonyme de Commantry-Fourchambault e Decazeville, que dirigiu de 1888 a 1918, quando se aposentou. Teve grande sucesso em sua trajetória profissional ajudando a trazer prosperidade para essa organização que estava   beira da falência.

Sua obra principal *Administration Générale et Industrielle*, foi publicada em 1916. Com esse livro, Fayol foi o primeiro a formular de fato uma teoria mais geral da administração, o que o diferencia de Taylor e seus seguidores, mais preocupados com a eficiência das operações produtivas. As contribuições de Fayol foram plenamente incorporadas pelos autores e praticantes da administração, restando ainda hoje poucos pontos pol micos e questionados, o que não enfraquece a força e a originalidade das suas ideias pioneiras:

- diferenciação das operações administrativas das demais – definição do significado e das funções da administração;
- colocação de princípios de administração com utilidade prática – autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção e outros;
- indicação das variações no trabalho administrativo e, conseqüentemente, dos conhecimentos necessários a diferentes cargos da empresa;
- demonstração da necessidade e possibilidade do conhecimento administrativo.

Demonstrações empíricas são ainda necessárias para a universalização de certos princípios, além de que, com a evolução dos tempos e com a maior complexidade das organizações e da sociedade, há maior exigência de novas interpretações de princípios como centralização, hierarquia e unidade de comando   luz de pressões na direção da valorização das relações horizontais ou

transversais nas organizações (“matricialização”), com vistas a reduzir a fragmentação da gestão. Também, como não poderia deixar de ser, houve evolução da linguagem e das conceituações. Assim, por exemplo, prever foi substituído por planejar, e as operações comerciais foram ampliadas com o surgimento do marketing.

Diferenciação das operações administrativas das demais

Fayol postula que o conjunto das operações de toda empresa pode ser dividido em seis grupos, sendo os cinco primeiros já bem conhecidos à época:

- 1) operações técnicas: produção, fabricação, transformação;
- 2) operações comerciais: compras, vendas, permutas;
- 3) operações financeiras: procura e gerência de capitais;
- 4) operações de segurança: proteção de bens e de pessoas;
- 5) operações de contabilidade: inventários, balanços, preços e custo, estatística etc.

Fayol, então, comenta:

"Nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Essas operações não fazem parte das atribuições de caráter técnico, nem tampouco das funções comercial, financeira, de segurança ou de contabilidade. Elas constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito definidas." (FAYOL, [Administração Industrial e Geral, 2007: p. 25](#))

E destaca o sexto conjunto, reconhecido por ele como presente e importante, mas até então nunca tratado separadamente:

- 6) operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Foi Fayol quem propôs a definição mais popular até os dias de hoje do que significa administração:

"Administração é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar." (2007: p. 26)

Para detalhar essa afirmação, temos de entender que:

- prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa;
- comandar é dirigir o pessoal;
- coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços;
- controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

A definição de administração baseada no ciclo planejamento-execução-controle representou uma grande contribuição, útil e universal, tendo sido aprimorada e desenvolvida nos anos subsequentes.

Princípios de administração

Apresentamos a seguir um resumo dos *Princípios e Elementos de Administração* propostos por [Fayol \(2007: p. 43-64\)](#):

1. A *divisão do trabalho* faz parte da natureza. É observada, por exemplo, no reino animal, em que, quanto mais perfeito é o ser, maior é a variedade de órgãos encarregados de funções diferentes. É percebida também nas sociedades humanas, nas quais, quanto mais complexo é o corpo social, maior e mais íntima é a relação entre a função e o órgão. À medida que a sociedade aumenta, aparecem novos órgãos destinados a substituir o órgão único, primitivamente encarregado de todas as funções. A divisão do trabalho tem por finalidade produzir mais e melhor, com o mesmo esforço. Ela surge também, naturalmente, a partir das próprias naturezas das tarefas executadas.

2. A *autoridade* consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer. Distingue-se num chefe a autoridade estatutária ou regimental inerente à função e autoridade pessoal, derivada da inteligência, do saber, da experiência, do valor moral, da aptidão de comando, dos serviços prestados etc. Num bom chefe, a autoridade pessoal é o complemento indispensável da autoridade estatutária. Não se concebe a autoridade sem a responsabilidade, isto é, sem a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder. A responsabilidade é um corolário da autoridade, sua consequência natural, sua contrapartida indispensável.

3. Em resumo, a *disciplina* é o respeito aos convênios, que têm por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito. Ela se impõe tanto aos mais altos chefes como aos agentes mais modestos.¹

4. *Unidade de comando*: para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe. Em todas as associações humanas, na indústria, no comércio, no exército, na família, no Estado, a dualidade de comando é fonte perpétua de conflitos, às vezes muito graves, que reclamam particularmente a atenção dos chefes em todos os níveis.

5. *Unidade de direção*: esse princípio pode assim ser expresso: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.

6. *Subordinação de interesse particular ao geral*: Esse princípio nos lembra que, numa empresa, o interesse de um agente ou de um grupo de agentes não deve prevalecer sobre o interesse da empresa.

7. *A remuneração do pessoal*: é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer, ao mesmo tempo, ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado.

8. *Centralização*: tal como a "divisão do trabalho", a centralização é um fato de ordem natural; em todo organismo, animal ou social, as sensações convergem para o cérebro ou direção e, do cérebro ou direção, partem as ordens que movimentam todas as partes do organismo. A centralização em si não é um sistema de administração

bom ou mau, podendo ser adotado ou abandonado à vontade dos dirigentes ou das circunstâncias: entretanto, existe sempre, em maior ou menor grau. O problema da centralização ou descentralização é uma simples questão de medida. Trata-se, apenas, de encontrar o limite favorável à empresa.

9. *Hierarquia*: constitui a hierarquia a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores. A via hierárquica é o caminho, passando por todos os graus da hierarquia, que seguem as comunicações que partem da autoridade superior ou que lhe são dirigidas. Esse caminho é imposto, ao mesmo tempo, pela necessidade de uma transmissão segura e pela unidade de comando. Mas ele não é sempre o mais rápido; às vezes, é desastrosamente longo nas empresas muito grandes, principalmente no Estado.

10. *Ordem*: é conhecida a fórmula da ordem material: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. A fórmula da ordem social é análoga: um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.

11. *Equidade*: a justiça é a realização das convenções estabelecidas. Mas os convênios não podem prever tudo; é necessário interpretá-los pormenorizadamente ou suprir sua insuficiência. Para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência, e a equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça.

12. *Estabilidade do pessoal*: um agente precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem – admitindo-se que seja dotado das aptidões necessárias. Se ele é deslocado assim que sua iniciação acaba ou antes que ela termine, não terá tido tempo de prestar serviço apreciável. E, se essa prática se repete indefinidamente, a função jamais será bem desempenhada.

13. *Iniciativa*: essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama iniciativa. A liberdade de propor e a de executar são, também, cada uma de *per si*, elementos de iniciativa. Em todos os níveis da escala social, o zelo e a atividade dos agentes aumentam

com a iniciativa. É necessário, pois, encorajar e desenvolver bastante essa faculdade.

14. *União do pessoal*: a harmonia e a união do pessoal de uma empresa são uma grande fonte de vitalidade para ela. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-la.

Os princípios de Fayol, revistos e aprimorados para adequarem-se à evolução da sociedade e da tecnologia, ainda aparecem, implícita ou explicitamente, na prática administrativa atual, principalmente aqueles referentes ao planejamento, estrutura, ética e liderança.

Com a maior divulgação e aceitação do modelo de gestão pela qualidade, alguns princípios criticados em certos períodos, principalmente por Simon nos anos 1950, foram revalorizados.

Variações no trabalho administrativo

Para cada uma das seis operações administrativas de Fayol, pressupõe-se uma capacidade especial, que se baseia nos seguintes traços, associados à suas respectivas qualidades e conhecimentos:

1. *Qualidades físicas*: saúde, vigor, destreza.
2. *Qualidades intelectuais*: aptidão para compreender e aprender, discernimento, força e agilidade intelectuais.
3. *Qualidades morais*: energia, firmeza, coragem de aceitar responsabilidades, iniciativa, decisão, tato, dignidade.
4. *Cultura geral*: conhecimentos variados que não são exclusivamente do domínio da função exercida.
5. *Conhecimentos especiais*: relativos unicamente à função, seja ela técnica, comercial, financeira, administrativa etc.
6. *Experiência*: conhecimento resultante da prática dos negócios. É a lembrança das lições que os fatos proporcionam a todos nós.

A importância de cada um dos elementos que compõem a capacidade se relaciona com a natureza e a importância da função.

Fayol, ao destacar a importância de capacidades específicas para o desempenho de funções gerenciais, pode ser considerado um importante precursor do que hoje chamamos de *gestão por competências*.

Sua primeira abordagem à questão das variações no trabalho administrativo reside na argumentação de que cada um dos traços que compõem a capacidade especial relaciona-se com a natureza e a importância da função.

O trabalho de Fayol é interessante, por esse ângulo, pois a literatura e o ensino de administração têm, ao longo do tempo, privilegiado a faceta de seu livro que enfatiza as semelhanças do trabalho administrativo, ou seja, as famosas funções: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

Pode-se, com a leitura cuidadosa de sua obra, perceber que, a despeito da importância que ela confere às semelhanças do trabalho administrativo, não deixa de reconhecer a existência de variações e diferenças, devidas a diversas razões. Fayol procedeu à análise de duas variáveis determinantes das variações: o cargo (nível hierárquico) e o porte da empresa.

Em sua análise da influência do nível hierárquico do cargo sobre o comportamento administrativo, Fayol chegou a duas principais conclusões:

1. Em todas as classes de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade essencial dos agentes superiores é a capacidade administrativa.
2. À medida que alguém se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a da capacidade técnica diminui.

Quanto aos impactos do porte da empresa sobre o trabalho administrativo, o autor extraiu como principais conclusões:

1. A capacidade principal do chefe da pequena empresa industrial é a capacidade técnica.
2. A capacidade principal dos chefes das grandes empresas é a capacidade administrativa.

Necessidade e possibilidade de um ensino administrativo

Fayol demonstrou que uma educação exclusivamente técnica não correspondia às necessidades gerais das empresas, mesmo das industriais. Diagnosticou que a verdadeira razão da ausência de ensino administrativo nas escolas profissionais era a falta de doutrina. Sem doutrina, não há ensino possível.

Conforme previu Fayol, a situação mudou completamente, pois a administração tornou-se uma “doutrina consagrada”, com um número crescente de cursos e estudiosos em todo o mundo, como já demonstramos no [Capítulo 2](#).

6.5 FORDISMO

Ford ([MAIA, 2002](#)) nasceu na cidade de Dearborn, no estado de Michigan, nos Estados Unidos, em 1863, numa época efervescente em termos políticos, conflitos armados e avanços tecnológicos nas armas, transportes e comunicações. Autodidata desde pequeno, interessou-se por relógios, máquinas e motores. Perdeu a mãe aos 12 anos e abandonou a escola aos 15. Foi empregado e pesquisador, construindo na garagem de sua casa seu primeiro carro, quando tinha 33 anos. Seu emprego na Detroit Edison Company foi o ponto de partida para suas pesquisas de motores de combustão interna. Foi estimulado pelo próprio Thomas Edison, de quem se tornou grande amigo, a dirigir seus esforços para a produção do carro elétrico, empreitada que não avançou com sucesso.

Formou a Ford Motor Company em 1903, com 40 anos de idade, com outros 11 investidores e US\$ 28 mil de capital.

O primeiro automóvel foi produzido industrialmente em 1903, com o nome de modelo A. Conseguiu vender 1.708 unidades no primeiro ano. Em 1º de outubro de 1908, Ford apresentou o modelo T, marcando o início da civilização do automóvel e da produção em massa. Aplicou as ideias de Taylor, a partir de 1910, na fábrica de Highland Park, em Dearborn. O modelo T vendeu mais de 15 milhões de veículos até o fim da produção, em 1927. Só foi superado em 1972, quando o Fusca, da Volkswagen, bateu a marca de 23 milhões de unidades.

Linha de montagem e produção em massa

Ford inspirou-se no transporte de carcaças de carnes da Swift em Chicago e, em 1913, aplicou o método em Highland Park. Embora fosse bastante autoritário, faceta destacada por seus biógrafos, no início foi apoiado por seus engenheiros e operários qualificados, a quem estimulava para que melhorassem a linha de montagem e sugerissem novas ideias.

O fordismo, também conhecido como produção em massa, apresenta cinco componentes principais:

- Intercambialidade
- Padronização
- Especialização
- Linha de montagem
- Integração vertical
- Intercambialidade: segundo [Womack, Jones e Ross \(1992\)](#), a chave da produção em massa consistia na completa e consistente intercambialidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si. Avanços tecnológicos, simplicidade das peças e intercambialidade tornaram possível a face mais conhecida do fordismo: a linha de montagem. Ford insistiu, para conseguir intercambialidade, que o mesmo sistema de medidas fosse usado para todas as peças ao longo da fabricação.
- Padronização de produtos e métodos de trabalho: nada mais padronizado do que o Ford T preto. A sequência e os métodos de trabalho também eram definidos claramente e aplicados repetitivamente. Destaque para a sabedoria de Ford: a cor preta secava mais rapidamente, e os carros podiam sair mais depressa da linha de montagem. O motor tinha 20 cavalos e atingia a velocidade de 72,5 km/h. Podia ser abastecido com álcool e gasolina. Já era "flex" naquela época.
- Especialização de pessoas e de equipamentos: simples e de uso específico, substituíram máquinas universais, de difícil regulagem e aplicação. Por consequência, a mão de obra poderia ser especializada e treinada para a execução de tarefas também simples e específicas.
- Linha de montagem: esteiras transportavam o automóvel em montagem, e os operários ficavam fixos em seus postos de trabalho. O ritmo de produção passou a ser controlado de forma impessoal. O ideal de Taylor foi alcançado sem dificuldades: eliminar a vadiagem no trabalho.
- Integração vertical: a obsessão pelo controle e a inexistência de fornecedores levou Ford à construção de um verdadeiro conglomerado econômico. Possuía minas, siderúrgicas, ferrovias,

docas, navios, moinhos, produção de vidro para os automóveis etc. Não queria depender do exterior. Um exemplo extremo foi sua tentativa fracassada de tornar-se autossuficiente em borracha para pneus com base na plantação de seringueiras na Amazônia e beneficiamento do látex, projeto conhecido como Fordlândia.

Simone Weil: uma filósofa na linha de montagem

Simone Weil submeteu-se ao trabalho fabril no início da década de 1930 e escreveu um diário com suas impressões.

Alienação; fragmentação; falta de noção do processo; falta de poder de decisão e de controle sobre o ritmo de trabalho; exaustão. Estas são palavras que sintetizam o que relata de sua experiência.

Nas palavras da autora: "O esgotamento acaba por me fazer esquecer os verdadeiros motivos de minha estada na fábrica, torna quase invencível para mim a tentação mais forte que esta vida inclui: a de não pensar mais, o único meio de não sofrer com ela." ([BOSI, 1996: p. 96](#))

Conforme dados apresentados por [Womack, Jones & Ross \(1992: p. 15-16\)](#), o tempo trabalhado por um operário antes que as mesmas operações fossem novamente repetidas (ciclo de tarefa médio) passou de 514 minutos em 1908 para 2,3 minutos em 1913, às vésperas da introdução da linha de montagem, e apenas 1,19 minuto com a linha de montagem em plena operação na nova fábrica de Highland Park, em Detroit. Um carro era montado em 93 minutos.

O enfoque da linha de montagem aplicada ao transplante de rins

Entrevistamos o professor. Dr. José Osmar Medina Pestana, que tem coordenado o programa de transplante de rins do estado de São Paulo, através do Hospital do Rim em convênio com a Unifesp (Universidade Federal de São Paulo).

Ele relatou pessoalmente para os autores e em artigo ([PESTANA, 2006](#)), como a aplicação do enfoque da linha de montagem ao transplante de rins elevou a produtividade e a qualidade de atendimento oferecido à população. O número de transplantes passou de 100 para 700 por ano. Em 2013 foram realizados 800 transplantes, totalizando 10.000 nos últimos 15 anos, com o elevado índice de 90% de sucesso.

Para aumentar significativamente o número de transplantes, foi estabelecido um procedimento padronizado. Uma equipe de pré-avaliação do paciente é montada, sendo composta por cinco nefrologistas, um trabalhador social, um psicólogo e três secretárias. Um escritório aberto das 8 horas às 18 horas organiza os documentos, os resultados e agenda de consultas, que são realizadas das 16 horas às 20 horas, cinco dias por semana. Tanto o potencial doador quanto o beneficiário agendam sua primeira consulta por telefone ou diretamente no hospital. Após o primeiro encontro médico, os pacientes são encaminhados para os testes laboratoriais e as consultas com especialistas (cardiologia, urologia, endocrinologia etc.) necessários, sendo todos os testes realizados dentro das instalações do hospital. Ao realizar cada consulta, o paciente deixa o hospital com as próximas consultas e procedimentos já agendados, evitando problemas de comunicação e reduzindo a necessidade de ligações.

Com essa metodologia, passou a ser possível agendar a data para o transplante dentro de um intervalo de 30 a 60 dias, num processo extremamente ágil. Foi reduzida a fila de espera, com melhor aproveitamento do potencial de doação e, conseqüentemente, inúmeras vidas foram salvas.

A produtividade das diversas equipes continua aumentando, pela aprendizagem decorrente da operação em paralelo e da repetição de procedimentos. Segundo o Dr. Medina, é uma ideia

válida para outros serviços médicos no Brasil que envolvam alto volume e possibilidade de padronização e sequenciamento de procedimentos.

A drástica redução do ciclo individual médio, combinada com o tempo total de montagem, revela o alto grau de divisão e fragmentação do trabalho, bem como a intensidade da produção na linha de montagem. Em 1936, com o filme *Tempos Modernos*, Charles Chaplin fez uma caricatura da linha de montagem, realçando que ela pode conduzir a uma mecanização e alienação do homem no trabalho e mostrando como o operário pode ser engolido pelo poder do capital, como Marx havia também apontado.

Mas, tendo em conta os objetivos que perseguia, o modelo de Ford alcançou resultados inquestionáveis. Em 1914, o salário médio de 2,50 US\$/dia subiu para US\$ 5/dia. O pico anual de produção foi atingido em 1920, com dois milhões de veículos iguais. Em 1925, o preço real para o consumidor já havia caído 2/3, de 825 dólares, em 1908, para US\$ 260.

O fordismo e o modelo da produção em massa espalharam-se pelos Estados Unidos e pelo mundo em geral. O apogeu desse movimento ocorreu na década de 1950, quando a produção de automóveis nos Estados Unidos atingiu sete milhões de unidades. As três grandes empresas – Ford, GM e Chrysler– eram responsáveis por 95% das vendas. Henry Ford teve sucesso com a produção em massa dentro da fábrica, mas jamais elaborou ou organizou um sistema mais completo para administrar o conjunto de fábricas, as operações de engenharia e o marketing.

[Sloan \(1963\)](#), importante executivo da General Motors – empresa fundada por Willian Durant em 1908 –, complementou com suas reflexões e experiências as propostas fordistas, constituindo, de fato, o modelo de produção em massa que se aplica atualmente ([WOMACK, JONES & ROSS, 1992](#)). Suas contribuições foram relevantes para a configuração de estruturas organizacionais, combinando descentralização de responsabilidades com controle centralizado, marketing (segmentação de mercado, política de

produtos e peças), comunicação e logística e, principalmente, distribuição.

Todas as indústrias, como, por exemplo, a dos equipamentos óticos da Zeiss, na Alemanha, ou a dos telefones Ericson na Suécia, e também as de bicicletas e geladeiras adotaram o modelo fordista, que só passou a ser questionado com o surgimento da produção enxuta baseada na experiência da Toyota, consolidada a partir de 1960.

A evolução da produção do automóvel e a teoria da administração

Deve-se sempre lembrar, como fez [Woodward \(1977\)](#), que há outros portes e tipos de produção com exigências específicas, diferentes das apropriadas à produção de automóveis. A produção em massa de automóveis, geladeiras e televisões tem desafios diferentes da produção de navios em estaleiros ou do processamento contínuo das indústrias químicas. A tecnologia influencia a estrutura e o padrão de gestão.

No entanto, o automóvel tem tido influência marcante na formação e evolução do conhecimento administrativo. O modelo de produção em massa da Ford, gerado a partir de 1908, espalhou-se por todo o mundo. Em 1960, e principalmente após 1980, o mundo industrial, e não apenas o automobilístico, passou a admirar a “produção enxuta da Toyota”.

Além dos ícones Ford, GM e Toyota, houve outros casos ou experimentos da indústria automobilística com grande destaque, como a fábrica da Volvo, em Kalmar, na Suécia, que, em 1972, implantou o conceito de grupo semiautônomo de trabalho, e a fábrica Nummi, em Fremont, na Califórnia, fruto de uma *joint venture* entre General Motors (GM) e Toyota, que deu um novo enfoque ao taylorismo. Em um interessante artigo sobre a experiência da Nummi, [Adler \(1993\)](#) mostra como a lógica da aprendizagem e trabalho em grupo substituiu o autoritarismo, o conflito, a opressão e o isolamento do trabalhador, sem o abandono de metodologias consagradas, como o estudo de tempos e

movimentos. Há, além desses, outros casos marcantes como o da Saturn, da GM, no Tennessee.

É inegável que a grande empresa industrial, com destaque para a automobilística, representa a principal matriz da teoria de administração.

Concordata da General Motors em junho de 2009

Cento e um anos após sua criação, em 1908, por Willian Durant, operando em 140 países e empregando 92.000 pessoas nos Estados Unidos e 230.000 no mundo, com ativos de US\$ 82 bilhões e dívidas de US\$ 173 bilhões, a GM americana pediu concordata.

Um dos maiores símbolos do capitalismo americano, suas principais divisões e produtos, Buick, Cadillac, GMC, Chevrolet, Hummer, Opel, Pontiac, marcaram a vida de diversas gerações de consumidores. De 1931 a 2001, foi ininterruptamente a maior montadora do mundo em volume de vendas, tendo alcançado, em 1950, 54% do mercado americano. Em 1953, era o maior grupo industrial do mundo, respondendo por 3% do PIB do país. Em 1980, a participação no mercado caiu para 45%, e para 22% em 2008, quando, em termos mundiais, suas vendas atingiram 8,35 milhões de veículos, com prejuízo de US\$ 30,9 bilhões, somando US\$ 82 bilhões nos últimos quatro anos.

O governo americano comprometeu-se a injetar US\$ 150 bilhões na companhia e controlar 60% do capital. A empresa seria dividida em duas. A "nova GM", aliviada de grande parte das dívidas, continuaria a produzir as marcas mais rentáveis, e a "velha GM" ficaria com os passivos, sendo encarregada de liquidar o restante dos negócios. Credores trocariam dívidas por ações da nova empresa.

O declínio da empresa foi explicado por várias razões, como produto concentrado em veículos que consomem muito combustível (incompatíveis com a alta do petróleo), custos

trabalhistas elevados, passivos de assistência médica e aposentadoria herdados dos anos 1950, ou seja, uma estrutura de custos fixos extremamente pesada em relação aos concorrentes que ganharam mercado na década de 1990, com pequenos modelos mais baratos e de baixo consumo. Analistas também consideram que a GM foi vítima do próprio sucesso: estratégias antes consideradas inovadoras e vencedoras deixaram de funcionar...

Em 2008, comemoraram-se 100 anos do lançamento do Ford T e do início da era da produção em massa. Em 2009, a humanidade atingiu uma frota de um bilhão de veículos, aproximadamente um para cada seis habitantes. O Brasil atingiu, em 2007, o recorde na produção de veículos, superando três milhões de unidades. Naquele mesmo ano, foram vendidos, nos Estados Unidos, 16,5 milhões de veículos.

Como mostraremos no tópico final deste capítulo, o Brasil possui algumas das experiências mais avançadas no campo de produção industrial em massa. Por exemplo, o consórcio modular da Volkswagen, em Resende, produz caminhões e ônibus; e há vários condomínios industriais, como o que produz o Celta, da GM, em Gravataí, no Estado do Rio Grande do Sul.

Em 2008, a Toyota desbancou a GM como a maior produtora mundial de veículos. Juntamente com os grandes números e grandes sonhos que sempre vêm com o automóvel, temos grandes problemas. A Toyota, no último balanço de 2009, registrou o primeiro prejuízo dos últimos 70 anos. As empresas GM e Chrysler já receberam bilhões de ajuda do governo americano, o que não evitou suas concordatas (ver quadro sobre a GM). Fábricas têm sido fechadas e pessoas demitidas, sem clareza do que ocorrerá no futuro. A Fiat assumiu o controle da Chrysler em junho de 2009. Os problemas são sérios, pois o complexo automotivo tem um peso muito grande na economia da maioria dos países do mundo. Ele representou o carro-chefe ou principal setor a puxar o crescimento econômico até 1990, sendo substituído, no Brasil e em outros países, pelo complexo eletroeletrônico. Assim, dificuldades da

indústria automobilística representam questões de Estado. Também são intrigantes os conflitos entre sonhos de consumo, mobilidade e liberdade associados ao automóvel e os congestionamentos e o elevado número de acidentes com vítimas (incluindo motos) que ocorrem em cidades como São Paulo, com aproximadamente 11 milhões de habitantes e seis milhões de veículos. Além disso, a poluição decorrente da queima de combustíveis fósseis, com a geração de CO₂, enxofre e ozônio, prejudica a saúde e a natureza. Em termos agregados, se a China e a Índia adotassem o padrão americano, haveria uma demanda adicional de 800 a 900 milhões de veículos, o que seria insustentável do ponto de vista ecológico e da economia do petróleo. Por outro lado, a Tata, empresa indiana, começou a produzir um automóvel chamado Nano e tenciona vendê-lo por US\$ 2.500,00. Novas tecnologias com o carro elétrico são inevitáveis.

6.6 PRODUÇÃO ENXUTA

O enorme sucesso da Toyota e de outros fabricantes de automóveis japoneses como a Nissan, além do interessante estudo realizado por [Womack, Jones e Ross \(1992\)](#), ajudaram a divulgar a produção enxuta, considerada o modelo sucessor à produção em massa fordista. Esse modelo, inicialmente denominado sistema Toyota de produção, decorre de um longo processo de cópia, críticas e adaptação do próprio modelo americano, pioneiro e hegemônico por muitos anos. Eiji Toyoda (nome da família fundadora da empresa) e seu gênio de produção Taichi Ohno visitaram, em 1950, a fábrica Rouge da Ford, nos Estados Unidos, e logo chegaram à conclusão de que a produção em massa jamais funcionaria no Japão, principalmente em razão do mercado mais reduzido. Assim, fizeram algumas adaptações na estrutura observada no fordismo, as quais resultaram no que veio a ser chamado de “produção enxuta”, cujas características principais são:

- Responsabilidade pela qualidade pertence a cada trabalhador.
- Redução (ou até eliminação) de estoque de matérias-primas por meio de acordos e parcerias com fornecedores responsáveis pela

produção da maior parcela dos 10.000 itens que compõem um veículo.

- Projetos de novos produtos apresentam menor duração (envolvimento de fornecedores) e formação de equipe de projeto com dedicação exclusiva ao mesmo.
- Trabalhadores multiquificados em todos os níveis da organização.
- A maior parte dos trabalhadores atua em equipes.
- Maior proximidade com o consumidor.
- Máquinas altamente flexíveis e cada vez mais automatizadas.
- Sincronização do conjunto de processos internos e relações externas através do *just-in-time* e *kanban*. E, segundo [Womack, Jones e Ross \(1992\)](#), suas principais vantagens são:
 - Melhorias constantes nos processos produtivos.
 - Menor tempo de montagem.
 - Menores índices de defeitos.
 - Menor necessidade de espaço físico.

Produção enxuta na saúde

Com técnicas inspiradas na indústria automotiva, hospitais de São Paulo têm conseguido diminuir o tempo de espera de procedimentos e atender um número maior de pacientes sem precisar contratar mais funcionários ou comprar mais equipamentos.

Conhecidos como sistemas de produção enxuta para área da saúde ("lean healthcare"), essas técnicas envolvem mudanças de processos internos das instituições, muitas das quais são simples readequações na maneira como os funcionários trabalham.

Um exemplo foi o que aconteceu neste primeiro semestre no setor de quimioterapia do Instituto do Câncer Dr. Arnaldo Vieira de Carvalho, responsável por 24% das quimioterapias do SUS na cidade de São Paulo.

A instituição, filantrópica, conseguiu reduzir em 76% o tempo de espera de pacientes atendidos na quimioterapia e aumentar

em 50% o número de doentes atendidos.

O primeiro passo foi um diagnóstico de todo o funcionamento do hospital e do caminho do paciente dentro dele. Depois, foi criado um mapa com as lacunas existentes.

[...] Segundo o consultor Ronaldo Mardegan, responsável pelo projeto, descobriu-se que, deixando a sala da química preparada no dia anterior e adiantando o que era possível na parte de medicação, os pacientes poderiam ser atendidos antes, liberando espaço para mais doentes.

[...] Ao liberar os pacientes mais cedo, mais doentes que estavam na fila de espera puderam ser atendidos. Antes, o hospital atendia 80 pacientes por dia. Agora, são 120 – com os mesmos funcionários.

A fila de espera também foi encurtada. Antes, o paciente demorava 30 dias para começar a química. Hoje, o prazo é de uma semana.

Fonte: COLLUCCI, C. Técnica industrial faz hospital atender mais. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 4 ago. 2012.

O [Quadro 6.1](#) mostra uma comparação entre duas fábricas: uma americana, com a típica produção em massa; e outra, japonesa, com a produção enxuta.

Quadro 6.1 A planta da General Motors em Framingham versus a planta da Toyota em Takaoka, 1986

	GM Framingham	Toyota Takaoka
Horas Brutas de Montagem por Carro	40,7	18
Horas Ajustadas de Montagem por Carro	31	16
Defeitos de Montagem por 100 Carros	130	45
Espaço de Montagem por Carro (m ²)	0,75	0,45

Estoque de Peças (média)

2 semanas

2 horas

Nota: Horas brutas de montagem por carros são calculadas dividindo-se número total de horas de trabalho na fábrica pelo número total de carros produzidos.

“Horas ajustadas de montagem de carro” incorporam os ajustes nas atividades padrão e atributos dos produtos descritos no texto.

Defeitos por carro foram estimados com base em J.D. Power Initial Quality Survey de 1987

Espaço de montagem por carro está em metros quadrados por veículo por ano, corrigidos para o tamanho do veículo.

Estoques são uma média aproximada para as principais peças.

Fonte: [Womack \(1992\)](#).

Os números são eloquentes e justificam o enorme sucesso da produção enxuta que, assim como a produção em massa no início do século XX, virou referência atual para a produção industrial.

Isso não significa que a linha de montagem inexistia no modelo de produção enxuta. Ela é utilizada quando conveniente (altos volumes de componentes padronizados), com uma nova filosofia que envolve mais trabalho em grupo, mais responsabilidade dos trabalhadores pela qualidade e mais automação, informatização e agilidade nas trocas de ferramentas. Diversidade e produtividade convivem, superando o dogma de que produtividade só pode ser associada a elevados volumes e baixa diversidade. O sucesso e a difusão do modelo de produção enxuta em todo o mundo não impediu a crise enfrentada pela Toyota em 2009 com “recalls” e processos, principalmente nos EUA, que prejudicaram sua impoluta imagem de qualidade suprema.

6.7 BRASIL NA VANGUARDA: CONDOMÍNIO INDUSTRIAL E CONSÓRCIO MODULAR

A instalação da primeira fábrica de automóveis no Brasil, em 1959, sob o governo Kubitschek, representa um evento importante de nossa política de transporte que perdura até os dias de hoje: a opção pelo modo rodoviário em detrimento de outros modais, como

o ferroviário e o fluvial. Mesmo com críticas de que a matriz é desequilibrada, o país se desenvolveu, a partir dos anos 1960, sobre as rodas do mundo rodoviário, com a produção concentrada no estado de São Paulo. As fórmulas e os padrões tradicionais da produção, instalados na região do ABC paulista, sofreram drásticas mudanças na década de 1990, quando o presidente em exercício, Fernando Collor de Mello, falou publicamente que deveríamos parar de “produzir carros”.

Novos modelos foram introduzidos no mercado brasileiro em tempo recorde e passaram a ser produzidos modelos globais com substantivas melhorias de produtividade. O Brasil também inovou em matéria de modelo e produção, radicalizando a aplicação de preceitos da terceirização adotados pela produção enxuta (ver quadro Terceirização).

Terceirização

Terceirização não é nada mais do que a contratação de um terceiro para a prestação de serviços ou fornecimento de produtos. Sempre ocorreu na história da humanidade. Sabe-se que, mesmo os pintores clássicos, que assinavam individualmente seus quadros, contratavam estúdios especializados em segmentos como instrumentos musicais, animais etc., para facilitar o seu trabalho. Quem cuida da informática e do processamento de dados do Pentágono e da CIA? Uma empresa privada! Trata-se de uma velha questão técnica: fazer internamente ou comprar fora?

No mundo globalizado, as terceirizações ganharam força, com novas divisões mundiais de trabalho, com base na ideia de que cada empresa deve dedicar-se às suas competências centrais. A terceirização na área de *call center* e tecnologia de informação para a Índia é emblemática.

O fundamento mais técnico da terceirização não é recente, mas ganhou força a partir de 1990 com obras como as de Williamson (1985), numa área denominada nova economia

institucional (NEI). Há autores no Brasil, como [Zylbersztajn \(1995\)](#) e [Nóbrega \(2005\)](#), que têm se aprofundado no assunto. A organização é vista como um conjunto de contratos tanto internos ou verticais (conforme o vínculo de emprego previsto pela CLT) quanto horizontais ou externos, como na terceirização. Uma forma não é de *per si* melhor do que a outra.

Um dos focos centrais da NEI é o estudo das transações e seus custos, numa situação em que o ser humano é entendido como oportunista e com racionalidade limitada e possibilidades de risco moral e seleção adversa. A base para a decisão do tipo de contrato a efetuar é a especificidade do ativo a adquirir, combinado à incerteza da transação. A teoria tradicional indica que, quanto menos específico o ativo, mais “terceirizável” é o fornecimento.

Mas a NEI não esgotou o assunto, e há inúmeras publicações tentando demonstrar o que deve ser terceirizado, por que terceirizar e como terceirizar. Por exemplo, [Phillips e outros \(2005\)](#) publicaram na *Harvard Business Review* interessante artigo denominado “Strategic Sourcing – From Periphery to the Core”. O nome sugestivo procura demonstrar que as terceirizações estão se tornando sofisticadas, e mesmo funções centrais como engenharia, pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing podem e frequentemente devem ser movidas para fora.

O consórcio modular

O consórcio modular da Volkswagen foi instalado em 1995 em Resende, no estado do Rio de Janeiro, para a produção de caminhões e ônibus, baseando-se nas ideias de José Ignácio Lopez de Arriortúa, vice-presidente mundial de operações da empresa. Acusado de espionagem industrial pela GM, sua ex-empregadora, envolveu-se, juntamente com a VW, num complexo e vultoso processo judicial. De qualquer forma, inspirou a instalação, no Brasil, do protótipo da fábrica do futuro, com as seguintes características ([ARBIX & ZILBOVICIUS, 1997: p. 452-462](#)):

1. A fábrica de propriedade da VW possui apenas 300 funcionários próprios; os fornecedores estão instalados na mesma planta industrial e são responsáveis pela produção e montagem de módulos específicos, quais sejam:

Módulos	Parceiros
1. Motores	Cummins e MWM
2. Chassis	Iochpe-Maxion
3. Eixos/Suspensão	Rockwell
4. Armação Cabina	Tamet
5. Pintura	Eisenmann
6. Rodas/Pneus	Iochpe/Borlem/Firestone
7. Tapeçaria	VDO

Fonte: [Arbix e Zilbovicius \(1997\)](#).

2. A Volks é a responsável pela engenharia de produto, controle de qualidade, interface com o cliente e logística de distribuição. Os consorciados são responsáveis por módulos montados com funcionários próprios.

3. Padrões de remuneração, benefícios, uniformes, recrutamento e treinamento e outros aspectos obedecem a uma política comum.

4. Diferentemente das terceirizações comuns, o relacionamento da VW com os demais consorciados baseia-se em um novo tipo de repartição de investimentos, custos, responsabilidades e riscos.

5. As montagens dos módulos são desenvolvidas em paralelo, permitindo a redução do tempo total de montagem.

A experiência da Volks com o consórcio modular é considerada altamente bem-sucedida e representou a alavanca para a sua atual hegemonia no mercado de caminhões brasileiro.

O Brasil dispõe de experiências avançadas denominadas "condomínios industriais", a exemplo do que ocorre no exterior. Diferentemente do consórcio modular, em que há planta única, os

fornecedores escolhidos pelas montadoras instalam-se nas adjacências da sua fábrica. A proximidade permite racionalizar os custos comuns de segurança, utilidades e outros, e facilita o intercâmbio e a redução de estoque, a exemplo do que ocorre na produção enxuta da Toyota. A escolha do local da fabricação dos componentes deve considerar o custo, o peso e a facilidade de transporte. Como exemplos de condomínios temos: GM em Gravataí (RS), Ford (BA), Renault e VW/Audi (São José dos Pinhais) e Mercedes-Benz do Brasil em Juiz de Fora (MG).

Diante da crise de montadoras como GM e Chrysler nos Estados Unidos, os novos métodos de produção adotados no Brasil ganharam maior relevância pelas suas possibilidades de melhoria de produtividade e inovação.

EM RESUMO

Além do pioneirismo, as contribuições da escola clássica, com Taylor, Fayol e outros autores, no início do século XX, representam um verdadeiro marco da história da administração. Seus autores estabeleceram metodologias e princípios com grande aplicabilidade prática. Como dividir e como racionalizar o trabalho? Como estabelecer as relações hierárquicas? Como coordenar o trabalho dividido? São questões que se colocam até os dias de hoje. Suas três proposições fundamentais – *centralização e hierarquia* e *especialização de competências* – servem de referencial permanente. É impossível desqualificar as sugestões da escola clássica. Podemos “aliviá-las” ou recolocá-las em função dos novos tempos. Qual o grau adequado de centralização hierárquica num mundo das redes? Como combinar especialização com grupos polivalentes?

A contribuição de Ford e a linha de montagem, e as ligações entre a produção do automóvel e a teoria da administração são destacadas, passando pela produção enxuta japonesa, até chegarmos ao consórcio modular no Brasil.

Caso 6: “Check-list” no tratamento para o infarto

O programa Bridge (Brazilian Intervention to Increase Evidence Usage in Practice), desenvolvido pelo HCor (Hospital do Coração) em parceria com o Instituto Brasileiro de Pesquisa Clínica, definiu e testou maneiras de aumentar o seguimento, por parte de médicos e enfermeiros, das recomendações de tratamento para o infarto.

[...] O objetivo era fazer com que a equipe médica prescrevesse todos os remédios que devem ser dados nas primeiras 24 horas após o infarto. [...] a taxa de pacientes que recebem todas as terapias necessárias era de 49% nos hospitais observados. Com o projeto, essa fatia aumentou para 67,9%.

[...] O primeiro passo do programa é identificar e atender rapidamente os pacientes com sintomas de infarto.

Depois, cada um é classificado de acordo com a gravidade. E, com um “check list” nas mãos, o médico indica os remédios necessários para cada uma das classes.

Uma enfermeira foi treinada como gerente de casos para ver se todos os procedimentos foram seguidos.

Comparando essa checagem com a que ocorre em um avião: “Os comissários avisam que as poltronas precisam voltar à posição original no pouso, mas alguém verifica se isso foi feito por todos os passageiros.”

Fonte: VERSOLATO, M. Projeto reduz em 20% mortes por infarto: estudo brasileiro usou guia para fazer hospitais seguirem procedimentos certos desde o início do atendimento.

Folha de São Paulo, São Paulo, 20 abr. 2012.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Qual a importância de estudar o que Taylor, Ford e Fayol fizeram e falaram há tanto tempo? Os sistemas de trabalho propostos por Taylor e Ford são os responsáveis pela maior exploração do trabalhador? Sim? Não? Em que aspectos podemos dizer que sim e em quais podemos dizer que não? Vale a pena estudar os clássicos

ou isso deveria ser abandonado de vez nos cursos e livros de administração?

2. Se você fosse convidado para ser gerente de uma área, acharia mais correto apenas fornecer pagamentos por produtividade e deixar a cargo das pessoas fazer o melhor possível ou entender as tarefas, estudá-las, pensar como fazê-las de forma mais econômica e saudável para a empresa e para o empregado, pagando, então, por uma produtividade ainda maior? Você é taylorista? Você acha errada a forma de trabalhar do McDonald's? Ele não estuda e determina a produção-padrão do hambúrguer? O McDonald's é antitaylorista? Não? Então, é antiquado ou ultrapassado?

3. Fayol propôs, no início do século XX, que a administração fosse tratada como uma função separada e independente nas organizações. De certa forma, foi o fundador da administração como campo do conhecimento. Definiu a administração, no campo da prática das empresas, como "prever, organizar, dirigir, coordenar e controlar". Propôs, também, elementos que hoje são vistos com reserva, como a "unidade de comando" e a "centralização". O "modelo fordista" de produção é hoje muito criticado por fragmentar excessivamente o trabalho e alienar o trabalhador. Estaria hoje, então, descartado? Ford criou a linha de montagem. A linha de montagem fordista do início do século passado está superada. Mas a "linha de montagem", como conceito, ainda está longe de ser superada. Como estudante, você prefere conhecer o pensamento de Fayol e o "modelo de Ford" ou receber apenas o que o autor do livro acha que ainda é válido? Existe realmente o "totalmente novo" em administração ou vale a pena analisar o "velho" de forma crítica e decidir o que ainda pode ser válido?

4. Há correntes e também determinações legais que são contra a terceirização das atividades-fim da empresa. É possível determinar, definitivamente, o que é, e o que não é, atividade-fim? A atividade-fim nunca pode ser terceirizada? Qual a sua opinião sobre o assunto?

5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como?

Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

¹Os meios mais eficazes para estabelecer e manter a disciplina são os seguintes: a) bons chefes em todos os graus hierárquicos; b) convênios tão claros e equitativos quanto possível; c) sanções penais judicialmente aplicadas.

CAPÍTULO 7

Da Burocracia à ISO 9000

7.1. Introdução

7.2. Poder, dominação e autoridade

7.3. Características da burocracia

7.4. Limitações da vida real nas burocracias

7.5. Burocracia, ISO 9000 e gestão pública

7.1 INTRODUÇÃO

Há algumas palavras e conceitos que, originados no mundo acadêmico, ganham força própria e se despegam do seu sentido original. Todos sabem o que é ou pelo menos todos têm suas opiniões sobre a burocracia. As referências mais comuns são a grande empresa emperrada e, principalmente, a máquina pública insensível, que atrapalha a vida dos cidadãos. As opiniões são unânimes: todos odeiam a burocracia. Todos se sentem vítimas. Os velinhos temem as filas do INSS, os empresários reclamam do custo Brasil, da morosidade da Justiça e da dificuldade para se abrir uma nova empresa (fechar, então, nem pensar!). Ninguém escapa e ninguém defende a burocracia. Emoções à parte, o sentido original da palavra decorre do termo *bureau*, que significa "mesa" e também "local onde os oficiais trabalhavam", no século XVIII.

O sentido vulgar dessa palavra forte, utilizada nos mais diversos países do mundo, não representa a ideia do criador do conceito, que denomina a escola de administração que estamos estudando. Para Weber (1864-1920), sociólogo alemão, autor do primeiro estudo importante sobre as organizações formais, a maneira mais racional de atingir fins propostos por meio da cooperação está no "tipo ideal" de organização chamado burocracia. A ação racional é aquela em que há adequação dos meios em relação aos fins que se quer atingir. Quanto menos ações, menos dificuldades, mais rapidez, maior a racionalidade.

Burocracia: modelo ideal de organização voltada à máxima racionalidade.

O estudo das burocracias realizado por Weber não pretende apresentar as características médias desse fenômeno social, mas sim estudá-lo de uma forma que realce suas características consideradas "puras". Por essa razão é que o modelo de Weber é chamado de *modelo ideal*, por existir apenas de forma conceitual, apenas no

plano das ideias. É "ideal" por ser idealizado, não por ser algo que se teria, na prática, como meta. Modelos desse tipo trazem a importante contribuição de explicar os fenômenos a que se referem em seus mecanismos básicos, permitindo, na ocorrência das situações as mais diversas, o reconhecimento desses mecanismos, como será explicado no próximo item.

Weber, formado em leis e também filho de advogado, trabalhou na Universidade de Berlim e é considerado um grande sociólogo, cientista político e historiador. Analisou seriamente a obra de Marx e foi influenciado em suas concepções pelo funcionamento do exército prussiano. Tinha uma escrita densa e precisa. Parte de sua obra, referente à burocracia, foi publicada após sua morte e só teve impacto após tradução para o inglês, quando os sociólogos americanos [Merton \(1940\)](#), [Selzenik \(1948\)](#) e [Gouldner \(1954\)](#) passaram a criticar, a partir da década de 1940, "burocracias reais" e seus impactos não funcionais sobre o comportamento das pessoas.

Conforme bem analisou [Kouzman \(1994\)](#), Weber foi mal interpretado. O tipo ideal weberiano não existe em sua forma pura. Trata-se do fim de uma escala e não de um estado desejado nem de realidade empírica. Weber procurou reduzir a realidade social e histórica a proporções tipológicas inteligíveis. Sua preocupação era com a perfeição da conceituação. Portanto, trata-se de um grande equívoco criticar as burocracias reais como se fossem propostas de Weber. O autor estudou a burocracia, da mesma forma que Marx analisou o capitalismo: como grande fenômeno em emergência e não como algo a ser defendido ou desejado. Estava preocupado com as grandes organizações alemãs, que, em sua visão, não conseguiriam evoluir com base em padrões tradicionais e personalistas de liderança.

7.2 PODER, DOMINAÇÃO E AUTORIDADE

Entender porque as pessoas obedecem à autoridade é problema central na obra de Weber. Para o autor, a organização burocrática é planejada de cima para baixo: superiores, com maior autoridade, prescrevem o que os subordinados devem fazer.

É útil, portanto, analisar primeiramente o significado de poder e dominação para, então, chegar à definição de autoridade.

Poder: potencial para o exercício da dominação.

Dominação: manifestação do exercício do poder.

Para [Weber \(1969\)](#), *poder* significa a possibilidade de impor a própria vontade sobre a conduta alheia, qualquer que seja o fundamento dessa possibilidade. Em outras palavras, o poder significa um potencial para o exercício da dominação. O poder, por representar algo potencial, incerto e fluido, não pode ser estudado em si. Seu estudo é feito pela sua manifestação: de potencial para efetivo. A manifestação do poder denomina-se *dominação*.

Dominação, para Weber, representa um estado de coisas pelo qual uma vontade manifesta (poder manifestado) por meio de uma ordem dada pelo dominador (ou dominadores) influi sobre os atos de outros (do dominado ou dominados), de tal sorte que, em um grau socialmente relevante, esses atos têm lugar como se o(s) dominado(s) tivesse(m) adotado o conteúdo da ordem. Essa adoção pode basear-se em:

- **Coação:** quando o dominado adota o conteúdo da ordem contrariamente à sua vontade.
- **Legitimidade:** quando o dominado adota o conteúdo da ordem voluntariamente.

- **Coação e legitimidade:** é o caso mais comum, que envolve combinações variadas de coação e legitimidade.

A *autoridade* corresponde à *dominação legitimada*. Ela se caracteriza em grupos quando as ordens são aceitas voluntariamente, envolvendo uma suspensão, *a priori*, do julgamento quanto à validade ou mérito da ordem. Em última análise, a autoridade envolve a suspensão das faculdades críticas de um subordinado em relação a seu superior, havendo uma concordância “voluntária” (no sentido de que essa dominação não se dá pelo uso da força) quanto ao conteúdo de suas ordens.

A concordância voluntária pode ser baseada, de acordo com Weber, em três tipos de autoridade: *carismática*, *tradicional* (no nível de obediência a pessoas) e *racional legal* ou *burocrática* (no nível de obediência a normas).

(a) **Obediência a pessoas** (autoridade pessoal).

Autoridade carismática é aquela em que a legitimidade se baseia nas características “extraordinárias” do indivíduo que detém o poder. Esse tipo de autoridade ocorre na liderança política, por exemplo.

Autoridade: dominação legitimada.

Autoridade tradicional é aquela em que se julga que o que foi válido no passado será válido no futuro. Esse tipo de autoridade é conservador e avesso a mudanças. Os reis do passado, pai e mãe, em certas sociedades, exercem esse tipo de autoridade.

(b) **Obediência a normas e não a pessoas**

Autoridade racional-legal ou *burocrática* é aquela que se baseia na crença em normas legais formalmente definidas. É destinada a organizar a conduta na busca racional de finalidades específicas.

7.3 CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

Weber, de forma análoga aos autores da escola clássica, considerou o homem um ser imprevisível e emocional, voltado a vários propósitos. A *autoridade burocrática* reduziria ao mínimo o impacto das diversidades humanas para o desempenho das organizações, fazendo com que seus participantes se comportassem de maneira a buscar unicamente o alcance dos objetivos coletivos, independentemente dos pessoais. A autoridade burocrática pura busca a máxima racionalidade no sentido de precisão, continuidade, rigor, confiança e previsibilidade. Como almejado por Taylor e Ford, com a aplicação da burocracia weberiana, teríamos previsibilidade e uniformidade. Esses objetivos se atingem, segundo [Weber \(1969\)](#), por cinco características da burocracia: formalidade, impessoalidade, centralização, hierarquia, especialização e quadro administrativo burocrático.

Racionalidade: precisão, continuidade, rigor, confiança e previsibilidade.

a) A *formalidade* se define por um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que estabelecem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista o alcance de objetivos predeterminados.

b) A *impessoalidade* é a segunda forma básica de expressão da racionalidade. A administração burocrática se realiza desconsiderando a individualidade. O governo é exercido por pessoas, mas apenas na medida das funções previstas e descritas em seus cargos, e não porque sejam indivíduos dotados de personalidade. A obediência, por outro lado, também é impessoal, ou seja, o subordinado obedece a uma norma impessoal e não a

uma pessoa. Assim, o recrutamento, na burocracia, é feito de forma totalmente racional, ou seja, sem favoritismo, sucessão automática, corrupção, tradição etc. O indivíduo é utilizado por seu conhecimento, experiência e competência.

c) *Centralização e hierarquia*, e também a unidade de comando, são princípios expostos por Fayol e estão presentes no modelo burocrático. Jurisdições definidas pelos regulamentos regulam o exercício do poder e os canais competentes, bem visualizados em organizações como a Igreja Católica, exército e grandes repartições públicas.

d) *Especialização e divisão do trabalho*, relembrando mais uma vez os princípios de Fayol. As tarefas são divididas e atribuídas a funcionários conforme jurisdições formalmente definidas. Para Weber, o grande instrumento de superioridade da administração burocrática é este: *saber profissional especializado*. Dominação burocrática significa, portanto, dominação graças também ao saber, que representa seu caráter racional fundamental e específico.

e) O *quadro administrativo burocrático*, para Weber, é exercido por meio de indivíduos que: [b] são pessoalmente livres, com deveres relativos apenas ao cargo;

- trabalham em hierarquia administrativa, rigorosa monocracia;
- têm competência rigorosamente fixada;
- atuam em virtude de um contrato, baseado na qualificação profissional;
- são recompensadas em dinheiro;
- exercem o cargo como única ou principal profissão;
- têm perspectiva de ascensão (carreira);
- trabalham com completa separação dos “meios de produção”;
- atuam sem apropriação do cargo;
- estão submetidas a rigorosa disciplina.

7.4 LIMITAÇÕES DA VIDA REAL NAS BUROCRACI

Como bem mostra [Kouzman \(1994\)](#), a maior parte dos autores, inclusive diversos consagrados na teoria da administração, como [Merton \(1940\)](#), [Gouldner \(1954\)](#), Selznick (1948) e também [Simon & March \(1967\)](#), distorceu as ideias e contribuições de Weber ao salientarem as limitações ou disfunções das burocracias reais como se fossem criações ou proposições de Weber. Esses analistas e críticos confundem o modelo idealizado com o que ocorreu ou tem ocorrido na realidade.

Mas, para além das injustiças em relação à teoria de Weber, os autores citados fizeram análises e críticas interessantes às organizações que possuem características presentes no modelo ideal: grande porte, normas escritas e hierarquia rigorosa. Em todo o mundo, organizações com essas características passaram a ser chamadas de burocracias, com a conotação negativa já comentada. Merton, Gouldner e Selznick procuraram compreender as reações não previstas e disfuncionais dos membros da burocracia real ([Figura 7.1](#)).

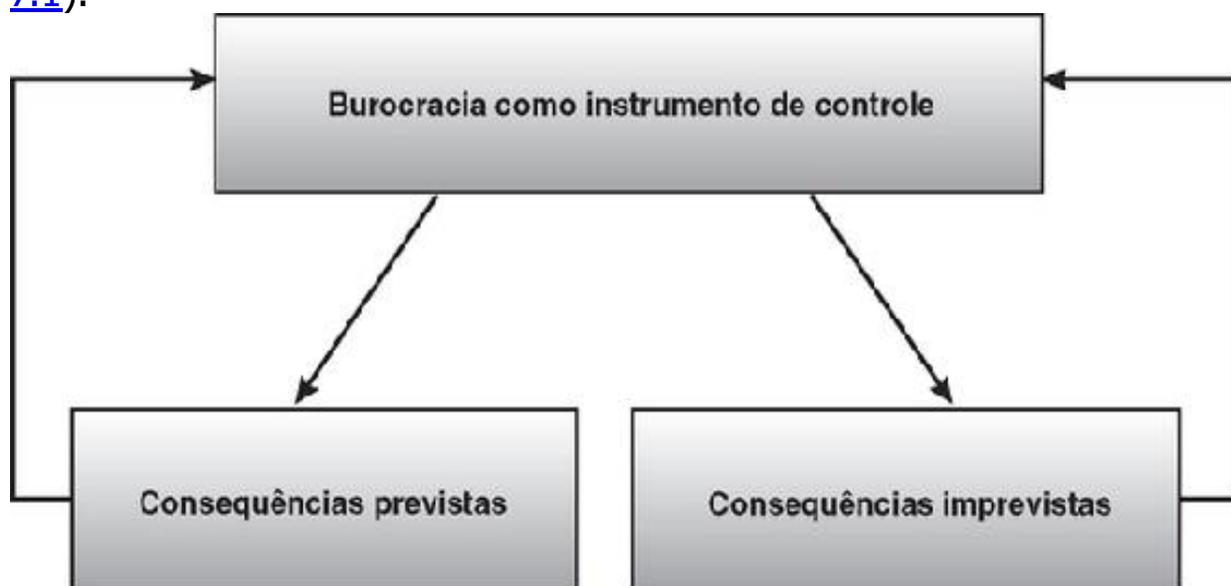


FIGURA 7.1 Burocracia como instrumento de controle. Fonte: Adaptado de [Simon &](#)

[Mach \(1976: 49\)](#).

“O transporte do recém-nascido é realizado apenas pela enfermeira autorizada acompanhada pelo segurança, para garantia do seu bebê.” Norma adotada por tradicional maternidade da cidade de São Paulo.

Na tentativa de controlar e orientar o comportamento dos seus membros, a burocracia acaba gerando rigidez, dificuldades com os clientes e distanciamento dos objetivos originais. Cresce a autodefesa, a aceitação de padrões mínimos e diminui a criatividade. Também os funcionários tendem a se unir de forma corporativista, para defenderem os próprios interesses, perdendo o respeito pelos propósitos maiores.

Weber injustiçado: os autores apontam as limitações das burocracias reais como se fossem criações de Weber.

Alguns autores, como Thompson, no livro *Moderna Organização*, de 1967, analisaram as “doenças” da burocracia: “burose” e “buropatologia”, caracterizadas pela aversão ou apego excessivo às normas. Os afetados pelo primeiro mal são denominados buróticos: odeiam seguir regulamentos. Lembrem o conhecido jogador carioca Romário, em alguns momentos da carreira, fugindo dos horários e dos treinos e requerendo condições especiais. Os buropatas, contaminados pela buropatologia, adoram os regulamentos, querem segui-los em todos os detalhes, mesmo quando não funcionam.

Doenças da burocracia: “burose” e “buropatologia”.

Para [Thompson \(1967\)](#), o principal problema da burocracia é a tendência ao desencontro entre poder e competência, ideia divulgada jocosamente pelo princípio de Peter: “Todo mundo é incompetente,

inclusive você.” O fundamento, bastante plausível, é o de que as pessoas vão sendo promovidas até um cargo e nível hierárquico para os quais não estão preparadas. Sempre houve desencontro entre poder e competência, mas, como o mundo está mais complexo, a exigência dos cargos se torna maior, e portanto, maior a possibilidade de incompetência relativa à nova demanda.

7.5 BUROCRACIA, ISO 9000 E GESTÃO PÚBLICA

Weber provavelmente ficaria feliz se voltasse à Terra atualmente e visse as normas ISO 9000 adotadas para desenvolvimento e certificação de sistemas de qualidade (ver o quadro a seguir). Nesses sistemas, objetivos, políticas e procedimentos escritos são considerados essenciais, como ele havia pensado há 100 anos. Se pudesse compreender os complexos meandros da informática e internet, também perceberia que o número de normas escritas aumentou muito. O mundo digital exige precisão, não aceita um “jeitinho” na interação com as máquinas; a sequência deve ser exata, os comandos e os códigos precisos, para a efetividade das transações.

ISO 9000

ISO representa as iniciais de *International Organization for Standardization*, órgão com sede na Suíça voltado para a normatização técnica na esfera internacional. As normas ISO 9000 representam uma família de normas com escopo e finalidades específicos. Procuram definir critérios para gestão e garantia da qualidade. Exigem políticas e procedimentos bem definidos, colocados por escrito e conhecidos pelos aplicadores das normas. Facilitam a definição de obrigações bilaterais entre clientes e fornecedores. Muitos mercados e clientes exigem a certificação ISO 9000 do fornecedor. A norma ISO 9001 inclui 20 requisitos, dentre os quais: definição do sistema de qualidade, controle de documentos, análise crítica de contratos, rastreabilidade, controle de processo e auditorias internas.

Estando por aqui, certamente examinaria as características de nossa burocracia pública, tão odiada e cheia de polêmicas. O direito administrativo, que rege as relações internas e externas do setor

público, segue preceitos tipicamente weberianos, como legalidade e eficiência (art. 37 da Constituição brasileira). A Lei nº 8.666, de 21/6/1993, que regulamenta as compras públicas, procura defender as vantagens para o setor público com imparcialidade e direitos iguais para os envolvidos, ou seja, com a aplicação do princípio weberiano da impessoalidade.

A análise da “burocracia brasileira” desenvolvida por cidadãos comuns, leigos, e mesmo por especialistas, é plena de imprecisões e generalizações preconceituosas, que geram também soluções equivocadas. A ideia mais comum é a de que temos excesso de burocracia: papelada, carimbos, muitas aprovações, taxas e normas sem justificativas. Dificuldades e obstáculos considerados intransponíveis geram desvios e comportamentos criticáveis. Jeitinho, proteção dos amigos, dos parentes (nepotismo), ou seja, os atalhos e burlas passam a vigorar.

Em última análise, o Brasil precisa de mais burocracia...
(weberiana!)

Tais generalizações não nos deveriam surpreender. Um levantamento do Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) apontou que são criadas 41 normas por dia no Brasil – entre leis, decretos, portarias e outros, nos níveis federal, estadual e municipal. Em contrapartida, muitos artigos da Constituição Federal que melhorariam o funcionamento da administração pública ainda não foram regulamentados.

Consideramos que a generalização de que temos “excesso de burocracia”, sem a qualificação dessa burocracia, não é sempre válida. Precisamos de mais burocracia, no sentido weberiano: imparcialidade, impessoalidade, valorização do saber profissional especializado. Afinal, do ponto de vista do modelo ideal, as normas ruins e excessivas também deveriam ser eliminadas. Desburocratizar não significa simplesmente eliminar normas, desregulamentar ou flexibilizar. Os processos, os procedimentos e as normatizações devem ser revistos. Sistemas complexos, gigantes, e sistemas

públicos em geral não podem funcionar sem um vasto aparato normativo claro, transparente, que respeite os direitos de todos e fortaleça o interesse público.

EM RESUMO

O primeiro estudo importante sobre as organizações formais foi desenvolvido pelo sociólogo alemão Max Weber. Enquanto, para o leigo, burocracia significa uma grande organização, lenta e pouco operosa, para o autor trata-se de um “modelo ideal”: racional, com meios adequados aos fins, no sentido de precisão, continuidade e confiabilidade.

As duas características mais marcantes da burocracia são a formalidade (expressa por normas escritas e completas) e a impessoalidade (relacionamento baseado em normas e direitos, e não na individualidade). As burocracias também seguem os princípios da escola clássica de centralização e hierarquia, bem como da especialização e divisão do trabalho.

Para Weber, o grande instrumento de superioridade da administração burocrática é o saber profissional especializado. Diversos autores, de forma equivocada, apresentam as limitações das burocracias como se fossem criações de Weber. De qualquer forma, há uma vasta crítica interessante que aponta as disfunções do controle burocrático, em termos de rigidez, distanciamento do cliente e autorreferência dos funcionários.

O Brasil precisa de mais ou menos burocracia? E de que burocracia? São questões discutidas no final do capítulo.

Caso 7: Burocracia no Brasil

Imagine a cena! Local: sala de reuniões de uma inovadora empresa brasileira. Os presentes são todos jovens executivos, vigorosos empreendedores que fizeram a empresa crescer aceleradamente nos últimos anos. O encontro corre tranquilo, entre comentários sobre o andamento de projetos, a evolução da rentabilidade e conquistas de *market share*.

Então, pouco antes do encerramento, o presidente toma a palavra e muda o tom exageradamente otimista da reunião.

Segue-se um pequeno relatório sobre as dificuldades com a estrutura organizacional, a lentidão na tomada de decisão e a falta de disciplina na implementação de decisões estratégicas. No final, afirma, taxativo: “Senhores, precisamos implantar um modelo burocrático na empresa!”

Não pense o leitor que a cena se desenrolou na década de 1940 ou 1950. Estamos mesmo falando do ano 2000. Então poderia alguém pensar: quem, fora administradores públicos saudosistas, pensaria hoje em implantar um modelo burocrático na empresa? Às vésperas do século XXI, tal ideia soa estapafúrdia, e certamente condenaria o postulante a olhares de descrédito e reprovação. Afinal, burocracia virou sinônimo de lentidão, apatia e ineficiência.

Porém, por mais exótico e fora de época que pareça, o velho modelo, descrito como sinônimo de eficácia e eficiência por Max Weber no longínquo século XIX pode ainda ser útil para as empresas. É o que propõe Paul Adler, um professor da Universidade do Sul da Califórnia, em artigo recente publicado na *Executive*, revista de gestão editada pela prestigiada Academy of Management americana.

[...] Nossas burocracias – governamentais, estatais ou privadas – conseguem suplantar os mais tenebrosos pesadelos criados por Kafka e Orwell. Nossa tática de sobrevivência é não levá-las a sério. Mas também não as enfrentamos. Vamos convivendo com suas idiossincrasias e absurdos, e tornamo-nos voluntariamente suas vítimas eternas.

Quem já teve a infelicidade de visitar o Detran de São Paulo, uma delegacia da Receita Federal ou quem já precisou de um documento de uma universidade pública sabe bem do que este escriba está falando. Funcionários arrogantes e mal-educados, filas intermináveis e desnecessárias, procedimentos e exigências absolutamente surrealistas: essa é a sina dos que não podem pagar nossos fabulosos intermediários e suas propinas milagrosas.

[...] Muito bem. Então, podemos concordar com Jack Welch e Paul Allaire e ajudá-los a destruir as torpes burocracias que nos

atazanam a vida? Bem, talvez não seja tão simples, como lembra o professor Adler. O argumento central deste pesquisador é que costumamos confundir o modelo burocrático de organização com suas perversões. Nós o elegemos como vilão e passamos a odiá-lo. Alguns de nós até aprenderam a combatê-lo. Porém, a realidade talvez não seja tão em preto-e-branco quanto querem crer os paladinos da antiburocracia.

[...] Muitos executivos orgulham-se de ter substituído pilhas de documentos por políticas simples e objetivas. É claro que, em muitos casos, o argumento é válido: excesso de normas e procedimentos realmente tolhem a criatividade e ajudam a promover uma cultura voltada para a passividade e para o *status quo*. Porém, registros e procedimentos também representam valiosos depositários de memória técnica e de práticas organizacionais. Sua eliminação, em conjunto com a redução do quadro de pessoal, pode obrigar os remanescentes a reinventar a roda, a improvisar sem ter sequer uma linha melódica básica.

[...] Na sua concepção original, a burocracia deveria servir para introduzir racionalidade à organização do trabalho, um objetivo louvável e ainda válido. De fato, nenhuma empresa, principalmente se for uma organização de grande porte, pode sobreviver sem padrões mínimos de confiabilidade e reprodutibilidade. E esses dois requisitos traduzem-se em normas, procedimentos, hierarquia e controle.

[...] Em certas organizações, a rede de interesses, cuidadosamente preenchida por donos obtusos, gerentes conservadores e sindicatos retrógrados, cria inércia suficiente para barrar qualquer mudança. Em muitas empresas locais, prevalece ainda o velho modelo "casa-grande & senzala", com papéis bem definidos e lema bem estabelecido: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo." O modelo é sustentado tanto por líderes retrógrados como por funcionários dependentes e avessos a assumir riscos e responsabilidades. Para estes, a ameaça racionalizante da burocracia significa o fim de uma situação miserável, porém paradoxalmente confortável.

[...] Não é diferente nas empresas: para enfrentar concorrentes aguerridos e tempos difíceis, é preciso flexibilidade e capacidade de improvisação. Mas isso só é possível se houver uma sólida base, que também atende pelo nome de burocracia. Apesar de desgastada e vilificada nas últimas décadas, talvez ela ainda seja uma boa arma para lidar com a complexidade e a incerteza deste fim de século e do início do próximo.

Fonte: WOOD JR., T. A burocracia está morta. Viva a burocracia!: Condenado como anacrônico e ineficaz, o modelo de gestão surgido no século 19 ainda pode ser útil para muitas empresas. *Exame*, São Paulo, 23 fev. 2000.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. O que é burocracia? É possível uma organização viver sem ela? A burocracia é boa ou ruim em si mesma? Existe alguma característica da burocracia em sua casa ou condomínio? Em que a *formalidade*, a *impessoalidade*, a *centralização* e a *hierarquia*, a *especialização* e um *quadro administrativo burocrático* poderiam ajudar e em que poderiam atrapalhar a boa gestão de sua casa ou de seu condomínio? E de sua empresa?
2. A burocracia certamente está relacionada com o estabelecimento de padrões de trabalho. Como você avalia a qualidade do “padrão” estabelecido, quando movimentos de trabalhadores usam as “operações-padrão” como forma de protesto para reivindicar melhorias salariais? Supondo que os trabalhadores não extrapolem os padrões estabelecidos, por que alguns serviços públicos (como os de aeroportos, hospitais, emissão de documentos e outros) ficam quase paralisados nesse tipo de protesto? Não estão, afinal, seguindo o padrão de serviço idealmente estabelecido? E quando não há protesto, o padrão está sendo desrespeitado? Onde está o problema?
3. Devemos acabar com a burocracia no Brasil (e colocar o que no lugar)? Saindo dos lugares comuns, o que devemos fazer com nossa burocracia?
4. O “jeitinho brasileiro” é valorizado como uma capacidade adaptativa diante de dificuldades e da rigidez das organizações. Outras vezes é criticado pela possibilidade de ser uma burla a normas estabelecidas socialmente e promover, portanto, injustiças sociais e econômicas. Só há “jeitinho” no Brasil? E na Alemanha, na Suécia, nos Estados Unidos, os regulamentos são plenamente seguidos? Sempre é possível e desejável seguir os regulamentos? Quais as diferenças entre o Brasil e outros países (escolha alguns) na forma de cumprir os regulamentos? Imagine como seria a vida em um país totalmente sem “jeitinho”.
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma

forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 8

Da Escola de Relações Humanas à Gestão do Conhecimento

8.1. Introdução

8.2. Origens dos estudos das relações humanas no trabalho

8.3. Conceitos destacados pela escola de relações humanas

8.4. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

8.5. Algumas reflexões

8.1 INTRODUÇÃO

Os vários modelos elaborados ao longo do desenvolvimento da administração decorrem de experiências e necessidades históricas. Cada um desses modelos tem como base uma visão diferenciada de homem, além de diferentes conceitos sociológicos, antropológicos e psicológicos. O surgimento da escola de relações humanas tem profunda relação com demandas sociais, políticas e econômicas que marcaram o século XX, como movimentos sindicais, guerras e inovações tecnológicas.

No final do século XIX e início do século XX, ocorreu crescente industrialização nos países desenvolvidos, o que demandou investimento na área técnico-científica para aumento da eficiência e da produtividade. Nesse período, como já vimos, surgiu a escola clássica da administração. Na mesma época, desenvolveu-se o modelo burocrático, expressão usada pelo sociólogo Max [Weber \(1969\)](#) para designar organizações formais que, idealmente, seriam regidas pela impessoalidade e racionalidade. A escola clássica da administração e a escola burocrática surgiram num contexto em que era necessário empregar mão de obra não especializada e produzir em massa para uma população urbana crescente. Os dois modelos enfatizaram as tarefas predefinidas (em regulamentos e/ou manuais) e o controle das pessoas.

Apenas algumas décadas mais tarde foram incorporadas aos conhecimentos da administração as descobertas de Sigmund Freud (1856-1939) e as contribuições da psicologia humanista.¹ Freud postula a existência do inconsciente,² que influencia ações e comportamentos para além do controle da razão. Já a psicologia humanista traz estudos sobre a motivação e o potencial de desenvolvimento e bem-estar humanos.

Modelo é uma representação de uma realidade ou fenômeno, construída artificialmente, assumindo-se pressupostos sobre

suas propriedades, utilizada para explicar ou prever seu comportamento em situações específicas.

Outras contribuições vieram de estudos realizados ainda no início do século XX sobre a influência de fatores ambientais e dos grupos informais no desempenho do trabalho. Foram pesquisas que deixaram clara a importância do fator humano nas organizações, a ser compreendido e considerado para além das necessidades básicas de sobrevivência e valorizado como diferencial dentro da empresa.

O ser humano é a causa e a solução da maioria dos problemas organizacionais.

Na administração, a linha que incorpora esses novos conhecimentos é a escola de relações humanas, que será abordada neste capítulo.

Começamos com um percurso histórico das pesquisas realizadas pelos principais autores que levaram ao desenvolvimento da escola. Destacaremos os conceitos de liderança, motivação, grupos informais, comunicação na organização e resistência a mudanças.

Em seguida, faremos um apanhado geral das contribuições e desdobramentos atuais em movimentos como o da aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento.

Finalizamos o capítulo com algumas reflexões e sugestões, mostrando a importância da aprendizagem e do preparo necessário para a ampliação da humanização do trabalho.

8.2 ORIGENS DOS ESTUDOS DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

A preocupação científica com as relações humanas no ambiente de trabalho é relativamente recente. A administração científica inaugura, no final do século XIX e início do século XX, os estudos a respeito do desempenho no trabalho, mas ignora aspectos psicológicos e sociais intrínsecos ao ser humano diante de grupos e organizações.

Em 1924, Elton Mayo e uma equipe de pesquisadores deram início à pesquisa que viria a ser considerada fundamental para a compreensão das relações humanas no trabalho, conhecida como “experiência de Hawthorne” (ver o quadro a seguir).

Qualidade de vida no trabalho

Horário flexível, trabalho remoto, *mobile work* (meio período em casa e meio período na empresa), berçário, salas para lactantes, licença maternidade e paternidade, consultas médicas na empresa. Vantagens como essas têm sido oferecidas por empresas como a Avon, Dell, 3M e P&G. A diretoria de RH afirma que não é filantropia, mas uma forma de ampliar o comprometimento do funcionário com as metas do negócio, considerando que familiares têm peso importante na percepção do empregado a respeito da organização.

Baseado em: SPOTORNO, K. Empresas criam práticas para facilitar a vida pessoal: horário flexível, trabalho remoto e outras conveniências ajudam especialmente as mães. *Valor Econômico*, São Paulo, 5 ago. 2013.

Mayo constatou que, quando os funcionários se sentiam importantes e valorizavam a atenção que estavam recebendo da

chefia, a produção aumentava. Quando, ao contrário, sentiam-se ameaçados pelas mudanças, resistiam, impondo ritmo próprio, protegidos por grupos informais.

Dessa forma, constatou-se que, para que haja satisfação, motivação e produtividade no trabalho, os aspectos humanos e sociais devem ser considerados, pois são tão ou mais importantes que os fatores ambientais, técnicos e financeiros.

Em 1933, Mayo publica o livro *The Human Problems of Civilization*, que impulsiona o nascimento da escola de relações humanas.

A partir da segunda metade do século XX, pressões sindicais pelos direitos trabalhistas, somadas aos avanços tecnológicos, ao aumento do tamanho das organizações e à explosão populacional, levam ao surgimento de novas preocupações em relação ao indivíduo e a suas necessidades. Com as descobertas da escola de relações humanas, emergem estudos sobre motivação, liderança, coesão grupal e seus efeitos sobre o trabalho nas organizações.

A experiência de Hawthorne

Em 1924, Mayo iniciou pesquisa na fábrica de equipamentos telefônicos Western Electric, no bairro de Hawthorne, em Chicago. O objetivo era verificar o efeito da variação de fatores ambientais como iluminação, ventilação e intervalos para descanso no desempenho dos trabalhadores.

Ao contrário do que se esperava, a produção cresceu sempre que os funcionários acreditavam que a luminosidade estava aumentando, mesmo quando de fato ela decrescia. A partir desses resultados, os pesquisadores deduziram que havia interferência “negativa” do fator psicológico, que tentavam eliminar. Os funcionários queriam cooperar com a pesquisa e com seus líderes, respondendo de acordo com o que “acreditavam” ser o esperado.

Nova fase do estudo dedicou-se à investigação das relações interpessoais. Foi realizado um “programa de entrevistas”

individuais, no qual foi dado espaço para se falar de questões particulares.

Em seguida, a investigação voltou-se para o trabalho e as relações sociais que acontecem dentro dos grupos. Foi feito um plano de incentivos financeiros, que não surtiu resultados. Os operários reduziam o ritmo quando acreditavam ter produzido o bastante. Constatou-se que haviam desenvolvido um código de conduta próprio, baseado na solidariedade, em oposição à gerência, como proteção contra mudanças e práticas que considerassem uma ameaça a seu bem-estar.

A pesquisa demonstra que o trabalhador não é simples peça de uma engrenagem, mas se relaciona com os demais numa situação de grupo, não só pela busca de conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica. A experiência integra as ciências sociais à análise do comportamento organizacional.

Livro de referência: *O Comportamento Humano na Empresa*, de Yolanda [Balcão e Laerte Cordeiro \(1967\)](#).

Seguindo essa corrente, Abraham Maslow, psicólogo americano, inicia sua pesquisa sobre os potenciais de desenvolvimento e bem-estar humanos. O autor publica, em 1954, o livro *Motivation and Personality*, no qual classifica hierarquicamente as necessidades humanas ([Figura 8.1](#)).



FIGURA 8.1 Pirâmide de Maslow.

Na base da hierarquia estão as necessidades fisiológicas, ligadas à sobrevivência, incluindo alimentação, abrigo, água e repouso. Um nível acima estão as necessidades de segurança ou estabilidade, que contemplam integridade física e a questão financeira. Logo acima estão as necessidades sociais de pertencimento e aceitação em um grupo, seguidas pelas necessidades de autoestima (autoapreciação e reconhecimento) e de autorrealização, aspecto central da felicidade do indivíduo, que se manifesta através do desejo de conhecer, desenvolver e colocar em prática as próprias habilidades.

De acordo com esse modelo, as necessidades da base da pirâmide precisam estar relativamente satisfeitas para que outras, superiores, possam começar a agir como objetivos direcionadores do comportamento. Por outro lado, se necessidades mais básicas, anteriormente resolvidas, voltam a ser insatisfeitas, elas tornarão a tensionar a motivação humana. Então, são as necessidades ainda não satisfeitas, mesmo de níveis mais básicos da pirâmide, aquelas que tendem a direcionar o comportamento. Um exemplo simples pode ajudar a compreender esse movimento. Imaginemos duas necessidades, uma básica, fisiológica, como ir ao banheiro, e outra elevada, de autoestima ou autorrealização, como escrever um poema. Por mais que nosso poeta esteja motivado para a elaboração do poema e tenha já resolvidas as necessidades "inferiores" a essa, voltando a necessidade de ir ao banheiro, é ela que voltará também a dirigir seu comportamento. Na situação de trabalho, a analogia pode ser feita, por exemplo, com a participação em um projeto interessante substituindo o poema, e o salário no lugar da vontade de ir ao banheiro...

A pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow influenciou Frederick Herzberg (autor da teoria dos dois fatores) e Douglas McGregor (autor das teorias X e Y) em seus estudos sobre a motivação humana.

Herzberg, no livro *The Motivation to Work* (1959), direciona-se ao universo do trabalho, identificando os três primeiros níveis da base da pirâmide de Maslow como fatores de higiene, associando os outros dois níveis a fatores de motivação.

Para Herzberg, os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do cargo, ao trabalho em si, às tarefas e aos deveres. São eles, segundo o autor, que mais estimulam o aumento da produtividade, satisfação e realização através do desafio, da responsabilidade, do reconhecimento e do significado do trabalho. Os fatores higiênicos são relativos às condições ambientais e físicas, e envolvem o contexto do trabalho, o salário, benefícios, regulamentos e tipo de supervisão. Esses fatores higiênicos podem evitar a insatisfação, mas não são capazes de elevar o grau de motivação.

Na década de 1960, Douglas McGregor publicou o livro *The Human Side of Enterprise* (1960), no qual elaborou uma síntese a respeito dos pressupostos da escola clássica quanto à natureza humana (teoria X) e apontou aspectos de uma nova visão integradora de objetivos individuais e organizacionais (teoria Y), numa aplicação dos pressupostos humanísticos de Maslow à administração ([Tabela 8.1](#)).

Tabela 8.1

Teorias X e Y

Teoria X

As pessoas não gostam do trabalho e tendem a evitá-lo se for possível

Como não gostam do trabalho, as pessoas devem ser coagidas, meios para direcionar os esforços para os objetivos controladas, ameaçadas com punições para direcionarem sua autocontrolam na direção dos objetivos aceitos. É energia para o alcance dos objetivos importante a satisfação do ego e a autorrealização organizacionais.

O ser humano médio prefere ser dirigido, evita responsabilidade, tem apenas relativamente pouca ambição e responsabilidades.

Teoria Y

As pessoas consideram o trabalho algo natural a ser realizado e fonte de satisfação, em condições favoráveis.

Controle externo e punições não são os únicos meios para direcionar os esforços para os objetivos organizacionais. As pessoas se autodirecionam e se autocontrolam na direção dos objetivos aceitos. É importante a satisfação do ego e a autorrealização decorrentes do alcance dos objetivos.

As pessoas aprendem sob certas condições não aceitar, mas também a buscar responsabilidades. Comportamentos como evitar responsabilidades e falta de ambição são mais

criatividade, e quer segurança acima decorrentes da experiência do que características de tudo. intrínsecas do ser humano.

Baseado em [McGregor \(1960\)](#).

Na escola clássica, o homem é visto como *homo economicus*, ser movido pelo dinheiro, controlável, utilitarista e dotado de racionalidade absoluta. Em contraposição, na teoria Y, o homem é tido como *homo complexus*, ser cheio de potencialidades de transformação, de desenvolvimento e atualização, dotado de pensamento autônomo e com necessidades múltiplas e complexas ([MOTTA & VASCONCELOS, 2008](#)).

Os pressupostos da teoria Y embasam os modelos voltados para pessoas, que sucederam a escola clássica. Podemos citar, dentre essas necessidades, as de convívio e troca em grupo, onde trabalho é considerado fonte de satisfação e de autorrealização. Neles, é estimulada a participação ativa na resolução dos problemas, no domínio do processo e na distribuição de responsabilidades, com o objetivo de propiciar a aprendizagem de cada integrante do grupo de trabalho.

Outros autores da psicologia social e do trabalho que contribuíram para a formação da escola de relações humanas foram:

- Kurt Lewin: realizou estudos experimentais sobre pequenos grupos, clima social e liderança, e sobre o campo de tensões existente entre as forças favoráveis e não favoráveis agindo em momentos de mudança. É autor de [Teoria Dinâmica da Personalidade \(1975\)](#);
- Eliot Jaks: fundou o Tavistock Institute of Human Relations, em 1946, onde aplicou métodos psicanalíticos aos estudos dos conflitos organizacionais;
- Eric Trist: influenciado por Kurt Lewin e membro do Tavistock Group, deu origem à escola sociotécnica, na Inglaterra, para estudo da questão do impacto da tecnologia no trabalho. Com Frederick Emery publicou o livro *The Causal Texture of Organizational Environments* (1965).

Com as contribuições dos autores citados, os conhecimentos a respeito das relações humanas no trabalho puderam ser divulgados

e aplicados, formando um corpo de conhecimentos suficientemente novo para justificar sua reunião em uma “nova escola de administração”.

Como veremos, os temas colocados em destaque pelos autores da escola de relações humanas continuam a ter relevância no mundo do trabalho.

8.3 Conceitos destacados pela escola de relações humanas³

Passamos a maior parte das horas de cada dia trabalhando. Fazemos contatos, atendemos a demandas, criamos projetos. Trabalhar é estar constantemente em contato com o outro. É raro um trabalho isolado em que não se dependa de um grupo ou de uma equipe, de um fornecedor ou de um cliente para interagir e realizar algo. Por meio do trabalho, o homem transforma o ambiente e se transforma.

Conceitos destacados:

- Grupo informal
- Motivação
- Liderança
- Resistência a mudanças
- Comunicação

O homem é naturalmente um ser social e cultural. É altamente influenciável pelo grupo em que está inserido e, no seu convívio, assume diferentes papéis, socializa-se e constitui sua identidade. Dentro de um grupo, ocorrem variados níveis de troca de informações, identificações e projeções, quando percebemos coisas nossas nos outros e quando imaginamos que pertencem ao outro pensamentos e emoções que são nossas.

As questões emocionais tipicamente humanas estão presentes o tempo todo no trabalho. São ciúmes, inveja, vergonha e alterações de humor, dentre outras. Formam-se “panelinhas” e criam-se intrigas. Muito esforço é exigido para transformar a disputa em cooperação, a fofoca em troca clara de informações, e para motivar o grupo ao mesmo tempo que se destacam os méritos individuais.

O relacionamento humano é complexo, e a única forma de torná-lo mais fácil é viver adquirindo experiências, autoconhecimento e inteligência emocional. A produção acelerada, a busca por resultados

e a pressão por competitividade acabam levando a crer que o mais importante numa organização é a ação. No entanto, os estudos feitos pela escola de relações humanas mostram que reflexão, consciência e planejamento são igualmente relevantes para se obterem os resultados esperados.

Uma vez que o fator humano produz e mantém as organizações, é de suma importância compreender mais sobre como os grupos funcionam, como as pessoas interagem no trabalho, como podem tornar-se motivadas e satisfeitas ao mesmo tempo que contribuem para que sejam atingidos os objetivos da empresa.

O grupo informal e as relações informais

A organização formal é composta de tudo aquilo que é previsto, prescrito e determinado, como, por exemplo, cada posição, a divisão funcional de tarefas e a subordinação de cada pessoa. As relações sociais existentes numa organização que não estejam previstas em seus regulamentos constituem a organização informal. Essa forma de organização não previamente definida e determinada é estabelecida a partir das necessidades pessoais dos membros dos grupos. À medida que essas relações se repetem é que surge o grupo informal, que é sempre uma das unidades da organização informal. As relações informais se estabelecem por meio de comunicações espontâneas, referindo-se ou não ao trabalho e à organização formal, com conteúdos imprevisíveis e incontroláveis.

Essas relações são chamadas informais em virtude de seu caráter espontâneo e extraoficial. Elas ocorrem paralelamente às formalmente estabelecidas, às vezes decorrendo delas, mas sempre traduzindo sentimentos, interesses, atitudes e valores dos participantes. Incluem desde as relações de amizade e inimizade, simpatia e antipatia, conflito e cooperação, até as de liderança e subordinação, e são baseadas em valores, mitos e crenças compartilhados por seus membros. Os autores da escola de relações humanas consideram que a imposição de um padrão de comportamento, tal como foi proposto, ainda que muitas vezes de forma apenas implícita, pela escola clássica, não poderia ser

completa, uma vez que não é possível controlar todas as reações humanas.

Para a escola de relações humanas, o funcionamento do sistema resulta da soma das duas organizações: formal e informal.

Schopenhauer e a parábola dos porcos-espinhos

Freud (1921: p. 128), em sua obra de vol. XVIII, fala sobre problemas no grupo de trabalho e cita parábola do filósofo alemão Arthur Schopenhauer:

“Um grupo de porcos-espinhos apinhou-se apertadamente em certo dia frio de inverno, de maneira a aproveitarem o calor uns dos outros e assim salvarem-se da morte por congelamento. Logo, porém, sentiram os espinhos uns dos outros, coisa que os levou a se separarem novamente. E depois, quando a necessidade de aquecimento os aproximou mais uma vez, o segundo mal surgiu novamente. Dessa maneira foram impulsionados, para trás e para a frente, de um problema para o outro, até descobrirem uma distância intermediária, na qual podiam mais toleravelmente coexistir.”

A parábola serve como analogia para o comportamento humano. O convívio entre diferentes pessoas dificilmente é isento de conflitos emocionais. Afetamo-nos mutuamente como a família de porcos-espinhos na noite de inverno.

Motivação

Na tentativa de compreender o que move o ser humano, a administração busca na psicologia explicações fundamentais. As linhas de psicologia não são unânimes. Cada uma possui diferentes visões do homem, a partir das quais formulam suas teorias de motivação. Essas linhas variam entre a defesa de que o homem é guiado por estímulos, reforços e punições – portanto, no trabalho, a melhor forma de motivar os funcionários seria aumentar salários e

oferecer bonificações (behaviorismo) –, a afirmação de que os seres humanos são movidos por suas pulsões e desejos inconscientes (psicanálise), e a teoria de que existem vários níveis de necessidade, cuja busca por satisfação gera motivação (humanismo).

A escola de relações humanas surgiu a partir de experimentos de alteração nas condições ambientais de trabalho e de constatações sobre o funcionamento dos grupos formais e informais. Recebeu as contribuições de [Maslow \(1954\)](#), segundo as quais existem níveis de necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização) que, quando não satisfeitos, levam à ação para alterar esse estado. Também de [Herzberg \(1959\)](#), para quem a motivação genuína é considerada a busca por reconhecimento e autorrealização. Herzberg defende que não bastam incentivos financeiros e políticas de compensação para que haja motivação porque, em última instância, o trabalho é que deve ser interessante e, assim, motivador. Os primeiros, quando ausentes, seriam apenas fatores de insatisfação. Quando presentes, sua força estimuladora para o trabalho tende a ser de curta duração. Herzberg chamou de fatores higiênicos as necessidades básicas da pirâmide de Maslow (fisiológicas e de segurança) que, quando não satisfeitos, podem gerar insatisfação, mas quando satisfeitos, não geram motivação, os fatores motivacionais seriam apenas os dos níveis superiores da pirâmide de Maslow.

Exemplos de fatores desmotivantes no trabalho são: regras sem sentido, chefes autoritários e baixos salários. Fatores motivadores são, por exemplo, o aumento de responsabilidades e o trabalho desafiador e interessante. Mas, sejam eles fatores higiênicos ou motivacionais, é importante que os indivíduos ou grupos afetados por eles tenham a percepção de que sejam viáveis e alcançáveis por seus próprios esforços. Fatores considerados inalcançáveis não têm força para gerar comportamentos desejáveis. Em um exemplo simples, mesmo tendo sede, que é uma necessidade que gera a motivação de caminhar até o bebedouro, o indivíduo apenas realizará o movimento desejado caso tenha certeza de que há água no garrafão.

O que engaja os CEOs além do salário

“Se a companhia não possui uma proposta de valor com a qual o executivo se identifique, dificilmente o salário será um fator de retenção”, afirma Jory Marino, vice-presidente da Heidrick & Struggles. Segundo ele, o que mantém um CEO em uma empresa é a crença de que pode fazer a diferença naquela organização, causando um impacto positivo no desempenho das pessoas e dos negócios.

Desenvolver e disseminar a cultura da organização também é importante para atrair os jovens para o mundo dos negócios. Segundo o executivo, se o líder não é capaz de oferecer um ambiente de trabalho convergente com os interesses pessoais dos profissionais mais novos, não conseguirá reter esses talentos, fundamentais para trazer ideias diferentes à corporação.

Fonte: CORTEZ, C. O que engaja os CEOs além do salário. [Valor Econômico, 22 abr. 2013.](#)

Liderança e chefia

Preocupados com a questão da autoridade formal, os autores da escola de relações humanas passaram a estudar o fenômeno da liderança. Para eles, a liderança não é simplesmente o exercício de autoridade, mas uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire *status* através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exigiam cooperação.

Esses autores desenvolveram uma “teoria situacional de liderança” em que o líder desempenha papel importante no padrão dinâmico total do comportamento do grupo e é visto como alguém capaz de satisfazer as necessidades dos liderados ([BALCÃO & CORDEIRO, 1967](#)).

Nesse sentido, liderança difere de chefia. A chefia, ou exercício de autoridade formal, pode ou não coincidir com a liderança. Por exemplo, no interior do grupo informal, pode-se falar apenas em

liderança, mas não em chefia, e as duas podem representar interesses distintos em alguns casos.

As formas como são exercidas a liderança e a chefia afetam o desempenho e a motivação dos trabalhadores. Como foi demonstrado em Hawthorne, há maior cooperação quando existem interesse e respeito da chefia com relação aos subordinados. Em casos em que ocorrem mudanças que tornam o trabalho sem sentido e que não se leva em conta a opinião daqueles diretamente afetados, ou seja, quando a chefia permanece distante e afastada dos interesses dos funcionários, a produção pode decair mesmo que haja incentivos financeiros.

Dessa forma, em muitos sentidos, podemos dizer que liderança e motivação não são fenômenos independentes, como em muitos casos são tratados nos cursos e palestras. Os líderes que conseguirão manter-se por mais tempo na condição de liderança serão aqueles que souberem entender, e atender, a motivação dos membros de seu grupo.

Resistência à mudança

Outro tópico de interesse para os autores da escola de relações humanas foi o da resistência humana às modificações nos padrões e métodos de trabalho.

Aprendemos durante toda a vida, com maior ou menor dificuldade, a nos relacionarmos com os outros. A falta de autoconhecimento costuma ser o maior empecilho para o êxito e a satisfação nos diversos níveis de troca. Por meio do contato com o outro e da introjeção assimilamos modelos de ação. Da mesma forma, ao nos relacionarmos, colocamos no outro coisas que muitas vezes são nossas (projeção). Ou seja, nossas percepções são afetadas por nosso mundo interno, e nem sempre elas condizem com a realidade. Por isso, o autoconhecimento é importante, pois ajuda a discernir o que é interno e o que é externo, ajuda a prever reações pessoais típicas de determinadas situações e a saber como lidar com elas ([CHANLAT, 1993](#)).

Toda mudança é um desafio, pois evoca medos e inseguranças. Mesmo quando a mudança pode ser considerada positiva para os afetados, sempre que há falhas de comunicação nas organizações pode ocorrer resistência à mudança como forma reativa de proteção contra o que é desconhecido e que pode prejudicar o bem-estar no desempenho do trabalho. Em alguns casos, mesmo que a situação atual seja desconfortável, o fato de ela já ser conhecida faz com que se torne preferida a alterações. Os grupos informais, muitas vezes, se formam em contraposição à gerência, quando esta traz mudanças que não foram discutidas e aceitas.

Dessa forma, para facilitar os processos de mudança, deve-se fomentar programas de comunicação nas organizações, que tenham como fim evitar a falta de clareza nos objetivos e nas implicações da modificação e aumentar a participação do funcionário no processo de mudança, considerando seus hábitos e atitudes informais. A participação, desde que promovida de forma autêntica e verdadeira, tende sempre a elevar a aceitação e o comprometimento com a mudança.

A comunicação na organização

Orientações práticas para aumentar o êxito na comunicação

- desenvolver ambiente de confiança;
- cuidar das palavras empregadas;
- ser breve e preciso com relação aos fatos e ao conteúdo;
- exercitar a capacidade de ouvir e perceber as reações do outro;
- buscar coerência entre a mensagem explícita e o que está implícito através da linguagem não verbal, expressão corporal e gestos.

Onde existe relacionamento humano existe comunicação. Para que sejam atingidos os objetivos visados em uma organização, são

necessários trabalho ativo e comunicação clara.

A comunicação tem maior êxito quando existe ambiente de cooperação e confiança. Para que isso seja desenvolvido, deve-se exercitar a consciência dos próprios sentimentos e a capacidade de empatia, de colocar-se no lugar do outro e enxergar por sua perspectiva.

As diferenças individuais, de temperamento e de experiências são fatores vitais no processo de assimilação do significado daquilo que está sendo comunicado. A experiência pessoal anterior afeta o que se interpreta em uma conversa ou troca de informações. A mensagem de uma conversa pode ser gravemente distorcida. O sentido emocional de cada ser humano está presente em todos os momentos, podendo perturbar a atenção ou deformar o significado da mensagem. É muito comum haver interpretação diversa da intenção do locutor. O problema pode estar na incompreensão do sentido das palavras utilizadas, mas, grande parte das vezes, a dificuldade encontra-se na falta de disposição para ouvir, gerada pelos preconceitos e emoções contrárias.

8.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A escola de relações humanas foi a primeira escola a se ocupar mais sistematicamente dos aspectos humanos da organização, até então negligenciados. Foi a primeira a dar ênfase à satisfação do empregado, a se ocupar de suas questões afetivas e pessoais, e a falar de crescimento pessoal e motivação, abrindo um caminho trilhado até hoje pelos autores da administração. Desde então, os pesquisadores da administração e as grandes organizações têm realizado estudos e procurado desenvolver técnicas a fim de fazer com que os interesses pessoais dos homens coincidam ou sejam compatíveis com os interesses das organizações ([GOULART, 2002](#)).

O resultado foi uma mudança de perspectiva. Da ênfase exclusiva ao capital financeiro e técnico passou-se à valorização do capital humano em seus aspectos intelectuais, emocionais e sociais. Aspectos intangíveis, como o conhecimento, passaram a dominar os interesses, tanto ou mais que os tangíveis.

Cada vez mais as capacidades ou competências humanas são valorizadas. As empresas bem-sucedidas têm sido aquelas com funcionários que conseguem lidar com problemas por iniciativa própria, que adquirem, elaboram e articulam novas informações conectados em rede, trabalhando em equipe, com liberdade para expor opiniões e soluções inovadoras.

A escola de relações humanas foi precursora de uma série de movimentos “humanizadores” de gestão. Como o de qualidade de vida no trabalho, gestão de pessoas, gestão pela qualidade total e a gestão por competências. Vale apontar alguns deles, antes de nos aprofundarmos nos conceitos de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento.

- **Qualidade de vida no trabalho (QVT):** Esse movimento inicia-se com o desenvolvimento da abordagem sociotécnica, na década de 1960, e se atualiza com a competição de mercados em nível

internacional. Seus principais quesitos são a melhoria no ambiente de trabalho para facilitar o autodesenvolvimento e a autorrealização, o aumento da produtividade por meio do incremento da comunicação, motivação, capacitação e aprimoramento do desempenho. Enfatiza as formas de organização do trabalho, visando a reestruturar a tarefa para ampliar a participação do trabalhador no processo de tomada de decisão e atribuir tarefas de diferentes naturezas a um único cargo. Defende o equilíbrio e satisfação das necessidades dos funcionários nas dimensões biopsicossociais dentro do contexto organizacional ([WALTON, 1989](#)).

- **Gestão de pessoas:** Hoje, a segmentação dentro de muitas empresas diminuiu e todos os funcionários são considerados gestores. Na gestão de pessoas, o destaque é colocado na singularidade do humano, e abre-se maior espaço para a criatividade e a intuição, em detrimento da previsibilidade e do controle. A gestão seria, de acordo com [Chanlat \(1993\)](#), a soma do prescrito (seu componente formal) com o informal, fruto da ação dos grupos informais. Além de recrutamento e seleção, no gerenciamento de pessoas, realizam-se treinamentos, avaliações de desempenho, levantamentos de necessidades para compor o planejamento organizacional, desenvolvimento de equipes de trabalho, negociação entre os segmentos da organização e entre a organização e os organismos externos.
- **Gestão pela qualidade total:** Além da melhoria contínua e foco no cliente, destacamos nesse movimento o envolvimento de todos, de cima para baixo e de baixo para cima, trabalho em equipe, autogerenciamento (*self-managing*) e aumento da autonomia e do poder de decisão (*empowerment*). Há múltiplas competências nos grupos, que trabalham autonomamente para melhorar a qualidade (células de produção).
- **Gestão por competências:** É baseada na identificação de estratégias que visam a agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. De acordo com [Fleury e Fleury \(2000\)](#), as competências individuais podem ser definidas como saber agir, aprender e mobilizar recursos, integrar saberes

múltiplos e complexos, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Figura 8.2). [Le Boterf \(1995\)](#), considera as competências o cruzamento do eixo pessoal (biografia, socialização) com o eixo da formação educacional e o da experiência profissional. Os três eixos somados culminam na definição de competência de [McClelland \(1973\)](#) como característica subjacente a uma pessoa, relacionada com uma *performance* superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

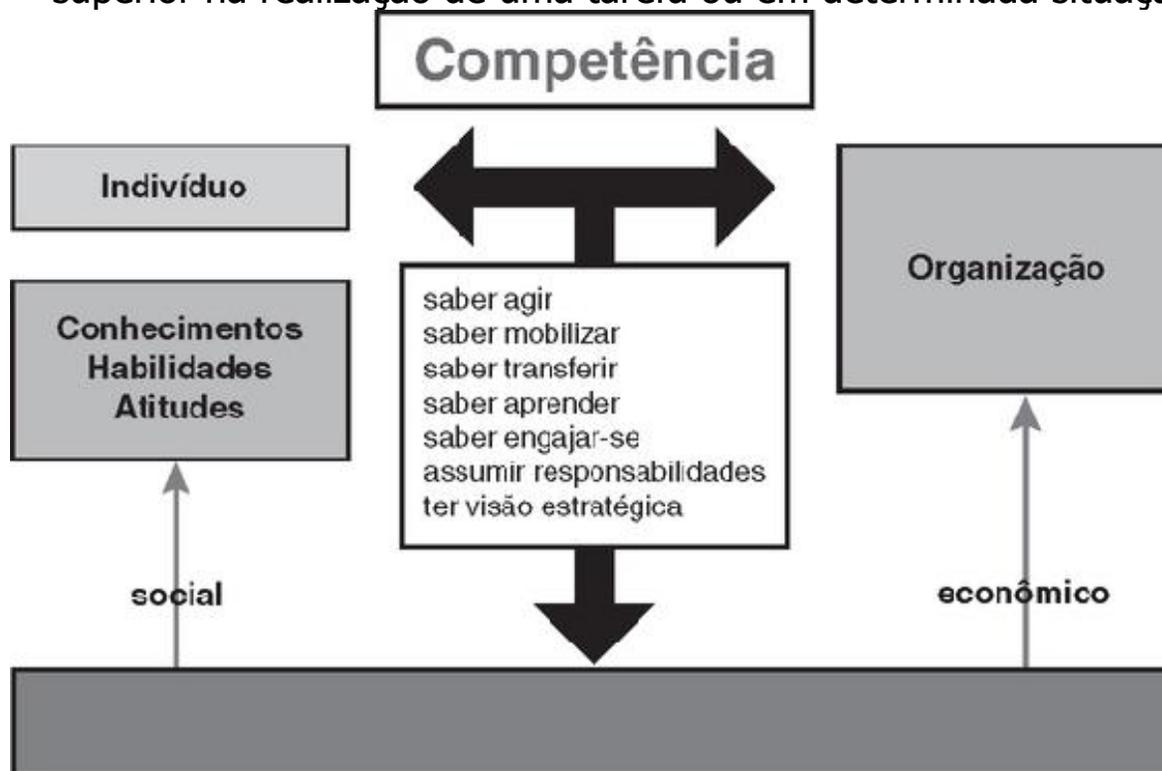


FIGURA 8.2 Gestão de competência. Fonte: Fleury e Fleury (2004).

- **The GoodWork Project (cultura do bom trabalho):** Autores americanos das universidades de Harvard, Standford e Claremont têm defendido a valorização de aspectos positivos do comportamento humano e seu potencial de desenvolvimento. Eles propõem o desenvolvimento do capital humano, social e psicológico para a canalização de forças, talentos e capacidades psicológicas, para o alcance de resultados produtivos, éticos e sustentáveis, que resultem em vantagem competitiva ([LUTHANS, 2002](#)). Dessa forma, a excelência no trabalho em qualidade técnica e ética deve levar em conta a importância do sentido e o

significado da tarefa, valorizando-se as emoções positivas em detrimento de perspectivas negativistas a respeito da motivação e do comportamento humanos.

Organizações que aprendem e a gestão do conhecimento

Gestão implica, em primeiro lugar, um tipo particular de administração – uma administração estratégica – orientada pelo planejamento e comprometida com resultados. O planejamento, por sua vez, entendido e praticado como um processo, envolve a definição de objetivos, resultados esperados e metas, numa prática organizacional acompanhada, monitorada e avaliada continuamente.

O mundo globalizado apresenta desafios para a prática gerencial. Não apenas as empresas mudam, mas também instituições de ensino e governos. A ideia da organização como uma “máquina”, que dominou a maior parte das referências na teoria e prática das organizações, tem sido substituída pela ideia das organizações que aprendem pela gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é um movimento que implica envolver as pessoas em um processo contínuo e sistemático de reflexão, troca, inovação e aprendizagem. Ela reconhece a possibilidade de estar subaproveitando os saberes dos seus próprios membros, de parceiros atuais e potenciais, por sua própria eventual incapacidade da organização, de reconhecê-los, estimulá-los e recompensá-los.

Conhecimento é diferente de simples informação; diz respeito a crenças e compromissos, e influencia a ação em um contexto relacional específico. Atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem a busca de soluções criativas por parte dos empregados, o aperfeiçoamento constante dos processos de produção e a integração de novas técnicas e metodologias.

Modelos de gerenciamento atualizados exigem que se fortaleçam dois vetores: a aprendizagem e a inovação. É o que a [Figura 8.3](#) procura caracterizar.

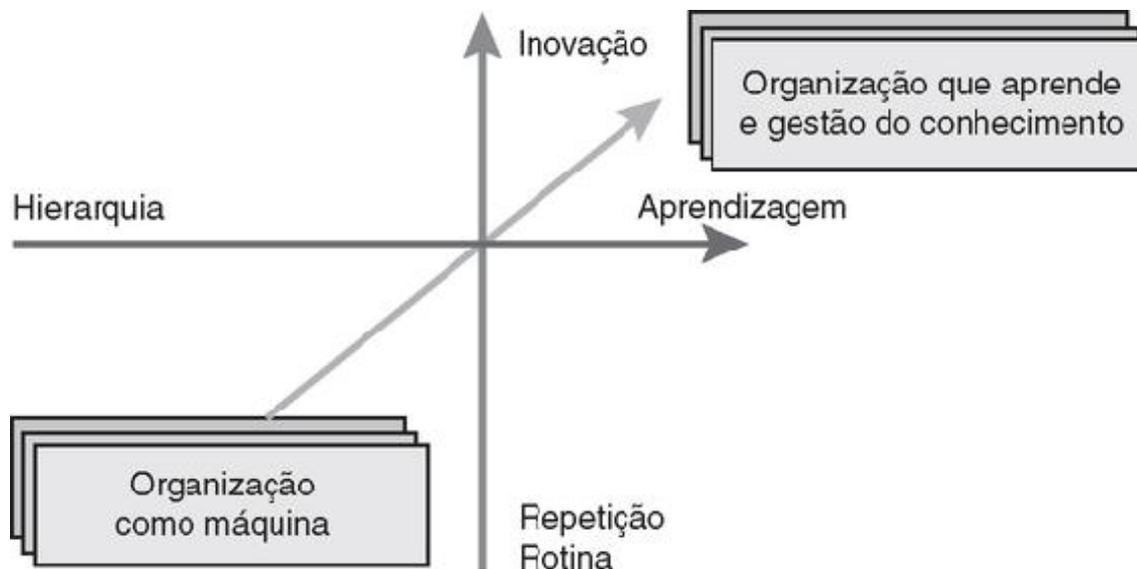


FIGURA 8.3 A organização que aprende. Fonte: Extraído de [Teixeira \(2003: p. 5\)](#).

Nessa perspectiva, o eixo central da política de recursos humanos deve inter-relacionar em seu plano geral de gestão, os princípios democráticos de relacionamento humano e o poder de mobilização da inovação e da aprendizagem. Isso só se torna possível quando se consegue envolver os dirigentes e demais participantes da organização, em atitudes e procedimentos de planejamento, acompanhamento, capacitação e avaliação, estabelecendo-se mudanças profundas nos métodos e processos de gestão das pessoas.

Peter Senge, no livro [A Quinta Disciplina \(1991\)](#), abre caminhos para se pensar a aprendizagem organizacional. O livro foi um *best-seller*, fruto de intensa pesquisa realizada na Sloan School of Management do MIT por mais de 15 anos.

A chave da quinta disciplina é o pensamento sistêmico. Organizações que aprendem são aquelas que se dispõem a conhecer, recuperar informação e buscar suporte tecnológico, tendo como vantagem competitiva a aprendizagem contínua no âmbito individual e coletivo.

Senge contribuiu para o desenvolvimento das estratégias modernas de gestão de recursos humanos, com princípios de trabalho em grupo e modelos de qualidade. Suas ideias são de grande valor para as empresas do século XXI, e envolvem a quebra de velhos hábitos empresariais em que apenas os gestores detêm o poder e o controle, propondo um modelo novo e coletivo de aprendizagem, com ampliação do poder dos aprendizes. No entanto, são princípios de difícil implantação, devido ao medo de perda do poder por parte dos gestores.

Em 1992, Senge fundou o Centro de Aprendizagem Organizacional, onde realiza pesquisas sobre o modo como empresas e organizações desenvolvem a capacidade adaptativa em um mundo de crescente complexidade e mudança.

Uma organização que aprende é "um grupo de pessoas que aperfeiçoam continuamente a capacidade de criar o seu futuro, mudando o ser humano para que produza resultados que lhe interessam e realize coisas que lhe são importantes". ([GOLEMAN, 2007](#))

Segundo Senge, a verdadeira criatividade e inovação são baseadas na criatividade do grupo. Aprendizagem eficaz em grupo envolve diálogo e discussão durante o processo de decisão. Cada pessoa traz seu "domínio pessoal" e seus "modelos mentais" de acordo com seus valores, experiências de vida e perspectivas. Na interação com o grupo, os modelos são compartilhados para se atingir um objetivo comum, gerando aprendizagem grupal, numa perspectiva sistêmica que considera a interconexão entre parte e todo.

Com um enfoque bem fundamentado e implicações frutíferas, o modelo de gestão do conhecimento de [Nonaka e Takeuchi \(1997\)](#) também vem ganhando força.

Nonaka e Takeuchi realizaram seus estudos de caso sobre a "circulação de conhecimento na empresa" em organizações japonesas sólidas como Matsushita, Canon, Honda e Nissan. Constataram que as empresas japonesas bem-sucedidas são aquelas que conseguem converter o conhecimento implícito em explícito, levando o conhecimento adquirido pelas pessoas a ser compartilhado e transformado em conhecimento organizacional.

Segundo Michael [Polanyi \(1996\)](#), o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. Seus estudos buscaram estabelecer uma divisão entre dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é aquele verificável e documentado. Esse tipo de conhecimento é o mais comumente aceito e estimado pela sociedade ocidental, cujas empresas costumam preocupar-se com manuais e documentações diversas. Já o conhecimento implícito ou tácito, não sistematizado, obtido através da vivência, da reflexão, da intuição e do *insight* é mais valorizado em países do Oriente, como o Japão.

Os autores sugerem que o processo de conversão do conhecimento implícito em explícito e vice-versa se dê em forma de espiral ([Figura 8.4](#)). Essa conversão ocorre na relação entre indivíduo e organização, a partir de práticas como a socialização (tácito para tácito), a externalização (tácito para explícito), a internalização (explícito para tácito) e a combinação (explícito para explícito). A fase de externalização é considerada a mais importante porque, ao ensinar para o outro o que se aprendeu, são criadas novas teorias e referenciais.

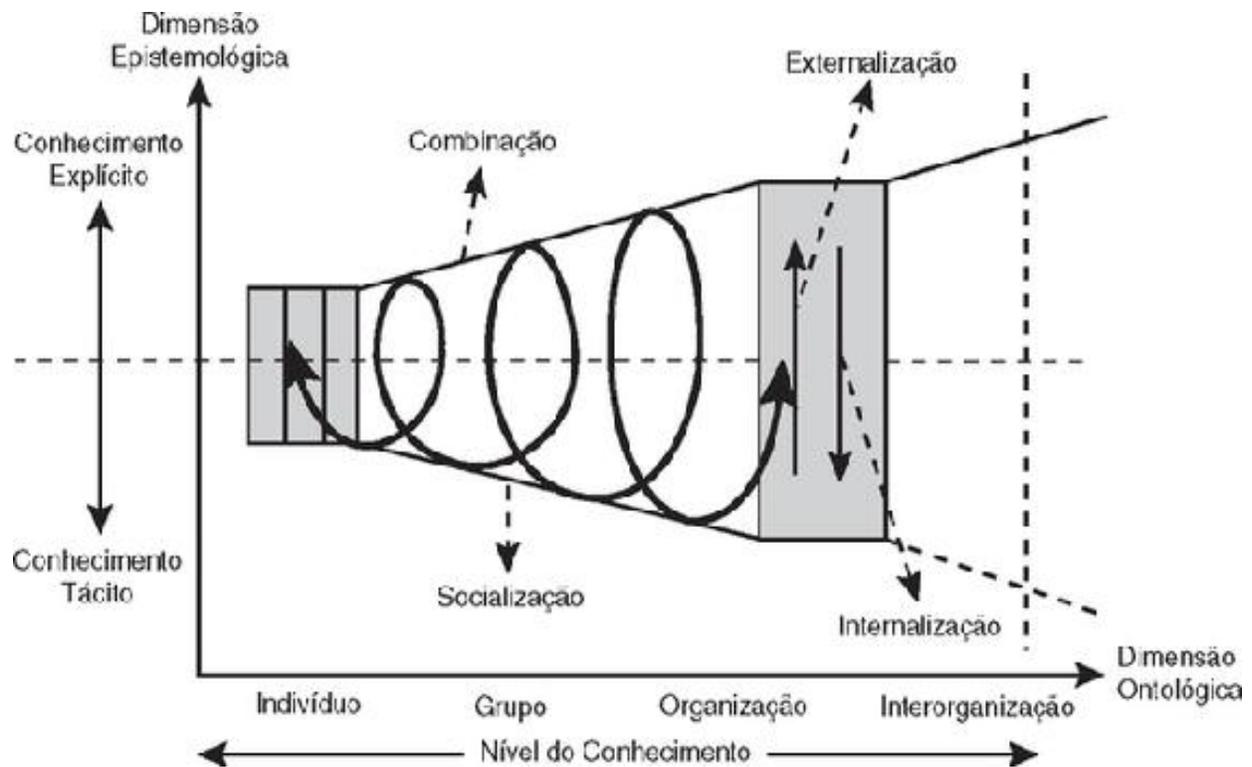


FIGURA 8.4 A espiral do conhecimento. Fonte: [Nonaka e Takeuchi \(1997\)](#).

Assim, a gestão do conhecimento envolve: aquisição, desenvolvimento e disseminação de conhecimentos na construção de memória organizacional. O aprendizado como parte da natureza humana ocorre nos mais variados locais onde há interação social. A melhoria contínua (*kaizen* em japonês) obtida por meio de inovações e ideias criativas ocorre no dia a dia da empresa e não apenas em laboratórios e pesquisas de desenvolvimento. Os locais de trabalho criam oportunidades de aprendizagem, já que o outro serve como exemplo e ajuda a solucionar problemas, mesmo nos espaços informais.

8.5 ALGUMAS REFLEXÕES

As proposições apresentadas neste capítulo situam o fator humano como aspecto central no processo de produção de qualquer organização. Essa é a inegável contribuição da escola de relações humanas para o campo da administração, com seus estudos sobre os grupos e organizações informais, motivação e liderança, comunicação, aprendizagem e resistência à mudança. Mas há muito ainda a ser desenvolvido e aplicado quando se trata de relações humanas.

Nas organizações, nem sempre as relações são suficientemente humanizadas. Emoções são desconsideradas, potenciais são subaproveitados. Ao contrário do que se pensava, o ser humano não funciona como uma máquina ou peça de uma engrenagem. É único e complexo, e desenvolve variados níveis de relação consigo mesmo e com a espiral do conhecimento que o rodeia, de acordo com suas necessidades de sobrevivência, proteção, reconhecimento e autorrealização. Para que haja aprimoramento de pessoas e organizações, é necessário que os conhecimentos existentes sobre as relações humanas no trabalho sejam aplicados às organizações contemporâneas, com novos desafios e em constante mudança.

As novas práticas administrativas devem, sempre que possível, diminuir a fragmentação do trabalho e a alienação, e aumentar o poder de decisão daqueles que executam as tarefas. No entanto, o acúmulo de cargos e funções pode causar sobrecarga e estresse. Sob o argumento do enriquecimento de cargos, pode-se passar a buscar exageradamente a produtividade do trabalho, incorrendo em uma síndrome de *burn out* (exaustão). Trabalha-se mais, sem uma contrapartida de estabilidade no emprego, enquanto muitos permanecem excluídos do mercado do trabalho.

Por isso, uma verdadeira humanização é ainda algo a ser alcançado na maioria das organizações, respeitando-se descanso, lazer e vida social. Algumas empresas de ponta têm aplicado essa fórmula, que demanda treinamento e aprendizagem constante de funcionários e novas políticas organizacionais.

Não é possível controlar plenamente as relações que se estabelecem dentro de uma organização. Elas se formam por laços de afinidade e amizade, e servem, muitas vezes, como defesas contra mudanças que ocorrem à revelia dos funcionários ou quando estes temem ser prejudicados com a introdução de alguma inovação tecnológica.

Pessoas devidamente motivadas e que têm a oportunidade de fazer escolhas aprendem a buscar responsabilidades e consideram o trabalho fonte de satisfação. A ocupação ajuda na constituição da identidade; por isso, deve-se tomar cuidado na colocação profissional. Porém, numa sociedade em que se luta pela satisfação do nível básico da sobrevivência, nem sempre as escolhas baseadas nos níveis de autorrealização são possíveis. A identidade pode também ser prejudicada com o desemprego, uma vez que quem não consome ou não se enquadra nos padrões é excluído ou marginalizado.

O desempenho elevado está diretamente relacionado com uma boa liderança. Deve-se, sim, melhorar o ambiente físico e os incentivos financeiros, mas pesquisas mostram que é fundamental que se desenvolva a liderança positiva e atenta às necessidades dos grupos, capaz de conciliar os interesses da organização e as necessidades dos que nela trabalham.

O ser humano é a solução e a causa da maioria dos problemas organizacionais. O bom gestor deve, por isso, estudar o contexto no qual se insere, para lançar mão dos melhores recursos disponíveis, aproveitando e desenvolvendo potenciais, mas também controlando-os conforme necessário.

Comunicação clara e autoconhecimento são também básicos para um bom desempenho. A boa comunicação diminui a resistência a mudanças. Mudanças despertam inseguranças com relação ao desconhecido. Pessoas seguras e conscientes de si têm menos medo do outro e daquilo que desconhecem, pois sabem o lugar que ocupam e são capazes de se relacionar com menos barreiras e de atingir melhores resultados. O autoconhecimento pode ser obtido por *feedbacks* no trabalho, nas relações familiares ou de amizade,

nas diversas formas de terapia e psicoterapia ou através da reflexão e da meditação.

EM RESUMO

A preocupação científica com as relações humanas e a satisfação do empregado surge a partir de 1924 com as pesquisas de Elton Mayo, na fábrica de equipamentos telefônicos da Western Electric em Hawthorne (Chicago). De início, os pesquisadores queriam saber o impacto de estímulos físicos como luminosidade e pausas sobre o desempenho no trabalho. Mas concluíram que esses estímulos, isoladamente, não explicam o comportamento e que o trabalhador não é uma simples peça de uma engrenagem, mas se relaciona com os demais numa situação de grupo, não só pela busca de conforto material, mas também por necessidades de natureza psicológica.

A escola de relações humanas destacou as relações e os grupos informais da organização, complementando a visão unilateral da formalidade do modelo burocrático. Outros temas estudados neste capítulo representam preocupações permanentes dos estudiosos e praticantes: motivação, liderança, comunicação e resistência à mudança.

Atualmente, novos temas relevantes na sociedade da informação em que vivemos têm sido tratados no âmbito das relações humanas no trabalho: aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e gestão por competências.

Caso 8: A motivação de Jeff Besos

“Com estimados mais de US\$ 25 bilhões, Besos é uma das pessoas mais ricas do mundo; mas a esta altura os Estados Unidos já se acostumaram a vastas fortunas. Michael Bloomberg e Warren Buffett – será que é preciso ter sobrenome começando com B para ser multibilionário? – são tratados como oráculos de políticas públicas. [...] O fascínio que Besos exerce tem pouco a ver com sua riqueza. E tudo a ver com a maneira como fez dinheiro.

Diferentemente de Bloomberg e Buffett, Bezos não enriqueceu dentro do padrão convencional de acumular capital: bancos, ou investimentos, ou compra e venda. Enriqueceu detonando o paradigma do varejo. [...] Bezos perdeu vastas quantias como meio de expandir sua empresa e transformá-la num império que está rapidamente engolindo o território dos competidores.

O que Bezos fez com a Amazon não foi apenas criar um modelo de negócio inteiramente diferente. Ele transformou o ambiente social em que os negócios ocorrem. Obrigou não só empresas, mas entidades sociais e formas culturais a duvidarem da viabilidade da própria presença física e se voltarem para abstrações chamadas 'presenças online'. Com isso, criou duas quimeras. Uma é a ilusão de que uma transação já não é feita entre duas entidades, mas consiste simplesmente em um consumidor desejar algo e obtê-lo. A outra ilusão é a de que aquilo que se deseja pode ser obtido de graça, ou quase de graça.

[...] E se a forma física do Washington Post deixar de existir, as versões impressas de outros jornais também estarão em perigo, ameaçadas pela simples força gravitacional da 'inovação'. Eles também terão de se tornar totalmente online porque acionistas assustados e perplexos exigirão que o façam. E então, mais e mais porções da cultura serão tragadas pelo crescente reino virtual de Bezos."

Fonte: SIEGEL, L. Gênese online: não é mais dinheiro que interessa a Jeff Bezos, seu objetivo é recriar a maneira como vivemos. O Estado de São Paulo, São Paulo, 11 ago. 2013.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. É possível definir as necessidades humanas? Elas mudam ou são sempre as mesmas?
 2. As necessidades humanas geram uma tensão que, na presença de fatores capazes de satisfazê-las, podem gerar a motivação para apresentar comportamentos nessa direção. Assim, sede (necessidade), na presença de um bebedouro (fator de satisfação), é capaz de gerar o movimento de pegar água (comportamento). Seguindo o mesmo raciocínio, na ausência dos fatores de satisfação (não há bebedouro), não há o comportamento esperado (ou há outro, como, por exemplo, procurar um bebedouro em outro local ou, na metáfora empresarial, outro emprego). Pensando em si mesmo, você concorda que a motivação humana funciona assim? Como a organização deve lidar com esse fato?
 3. Saciada a sede, ela deixa de ser fonte de tensão (e, portanto, de motivação). O que fará o ser humano "movimentar-se" então? Fome? E saciada a fome? Sexo? E depois? Segurança? Acolhido em uma boa casa, que mais? Amigos? E depois? Você concorda com a hierarquia proposta por Maslow: o ser humano segue sempre "evoluindo" em seus desejos, sem abrir mão do que já foi conquistado? Como atender e respeitar essa nossa natureza, de forma concreta, nas políticas organizacionais de gestão de pessoas?
 4. Como orientar toda a energia humana de uma organização para a aprendizagem permanente e, principalmente, para o compartilhamento da informação e a aprendizagem coletiva?
 5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.
-

¹Movimento iniciado por Abraham Maslow (1908-1970), autor da Hierarquia das Necessidades, na década de 1960.

²Freud separa a psique humana em ego, id e superego. O ego, regido pelo princípio da realidade, é a instância mediadora entre o id, guiado pelo instinto, e o superego, guiado pelas leis morais ([Laplanche, 2001](#)). Freud foca suas investigações na libido, a energia sexual, reprimida, em maior ou menor grau, ao longo do desenvolvimento da vida humana. Essa repressão, segundo o autor, leva muitas das experiências a serem esquecidas e guardadas no inconsciente, domínio do id, gerando comportamentos sobre os quais não temos controle. Portanto, há algo além da razão na determinação dos comportamentos humanos.

³Tópico desenvolvido com a colaboração da Professora Yolanda Ferreira Balcão.

CAPÍTULO 9

Do Enfoque Sistêmico à Inovação Aberta

[9.1. Introdução](#)

[9.2. Significado do enfoque sistêmico](#)

[9.3. A organização como sistema aberto](#)

[9.4. Análise de sistemas e revisão de processos](#)

[9.5. Hierarquização de sistemas](#)

[9.6. Redes, aprendizagem coletiva e inovação aberta](#)

9.1 INTRODUÇÃO

É difícil conceber a imagem de um cirurgião postado em frente ao paciente anestesiado, bisturi em punho, prestes a iniciar uma intervenção no coração, sem que conheça o órgão a ser operado, sua localização, funções, composição, implicações causadas com a paralisação ou alteração do ritmo, relacionamento com outros órgãos, enfim sem a maior consciência possível do funcionamento de todo o organismo no qual vai intervir e sem a noção de que a mudança em um órgão influi em outros órgãos interligados nesse complexo sistema. Na medicina, essa imagem beiraria o surrealismo. Mas, na atuação dos cirurgiões da administração, incluindo-se a pública, essa falta de noção do todo e da interconexão das partes é assustadoramente corriqueira.

Por sua natureza, a administração permite, em alguns casos, o sucesso pelo caminho intuitivo ou mesmo pelo acaso. O fracasso, por sua vez, não é absolutamente transparente e definitivo; a cobrança é mais fraca e a punição menos severa. Todos esses fatores, aliados à grande complexidade dos problemas da administração, dificultam e desestimulam o aprofundamento do estudo, descrição e análise de sistemas abrangentes nos quais se inserem organizações, associações, governo e grupos de modo geral. Tornam tênues, aos olhos de muitos, as ligações entre o conhecimento profundo do sistema e o aumento da eficiência e eficácia nos processos de mudança planejada. Porém, à medida que cresce o sistema em magnitude ou importância, enfraquecem-se as possibilidades de intervenções empíricas e aumenta o risco advindo de decisões precipitadas ou intempestivas.

A consciência desse problema não é nova, como mostram as contribuições do biólogo Ludwing von Bertalanffy (1901-1972), considerado o principal autor do enfoque sistêmico. Bertalanffy publicou sobre o assunto a partir de 1925, mas suas obras ficaram mais conhecidas após 1950, como no caso de *A Teoria Geral dos Sistemas*. Em 1954, criou uma sociedade para pesquisar o assunto

(ver o quadro a seguir). Suas ideias foram difundidas e aplicadas nas décadas seguintes, principalmente a partir de 1960.

Pesquisa sobre os sistemas

A Sociedade para Pesquisa Geral dos Sistemas foi criada em 1954 por Ludwig von Bertalanffy (biólogo), Kenneth Boulding (economista), Anatol Rapoport (matemático) e outros com o propósito principal de "investigar a isomorfia de conceitos, leis e modelos de vários campos, promovendo e incentivando a transferência de conceitos de um campo para outro" ([BERTALANFFY, 1973: p. 33](#))

Posteriormente, a sociedade original transformou-se em Sociedade Internacional para as Ciências Sistêmicas, a qual realiza anualmente um congresso voltado para temas como:

- Teoria geral dos sistemas
- Aplicações dos enfoques aos negócios
- Hierarquização de sistemas
- Filosofia, sistemas e ética
- Sistema de informação
- Aplicações na área de saúde, educação, mudança social etc.

A base biológica da compreensão sistêmica é o fato dos sistemas organizarem-se em redes: células combinam-se para formar tecidos, que constituem órgãos, que, por sua vez, formam organismos existentes dentro de sistemas sociais e de ecossistemas.

Poucos conceitos em administração têm uma conotação mais positiva do que a "visão sistêmica". Trata-se de "algo forte", acima de qualquer suspeita. É elegante e oportuna a adoção da visão sistêmica. E por quê? Porque os problemas de administração sempre envolvem interdependências e combinação de dimensões. Ou seja, são sempre sistêmicos.

Ford não conseguiria manter uma fábrica complexa, com linha de montagem, integração vertical e muitas outras dimensões, sem visão global, sem percepção do peso e significado dos diversos problemas

e sem articular devidamente aspectos técnicos, humanos, financeiros e comerciais. A mesma ideia vale para a produção enxuta da Toyota e para grandes realizações humanas, como a construção das pirâmides do Egito – levada a cabo aproximadamente 2.700 anos antes de Cristo –, a montagem da Torre Eiffel – há mais de 120 anos – com 300 metros de altura, 18.000 peças e 10.000 toneladas. Em 16 de julho de 1969, o foguete Saturn, com dois milhões de peças classificadas em 45 sistemas, após viajar 238 mil milhas, atingiu a Lua transportando três astronautas. Em outras palavras, visão sistêmica, ou seja, visão global, com a percepção das partes e suas interligações, sempre foi necessária para a atuação humana, tornando-se mais crítica nos empreendimentos amplos e complexos como os citados.

Complexidade, volume, interdependências e incertezas só cresceram nos últimos três séculos, com acelerações notáveis nas últimas décadas. A produção cresceu, bem como o número de produtos, a população, as fábricas e as cidades. Diante das exigências crescentes, o número de especializações também aumentou de forma inacreditável em todos os campos. Mas os especialistas, potentes em áreas específicas, sentem-se frágeis diante de problemas que transcendem seu campo de conhecimento. Como bem colocou [Capra \(2007: p. 259\)](#), “a nova visão da realidade [...] baseia-se na consciência do estado de inter-relação de todos os fenômenos – físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais [...] Nenhuma teoria ou modelo será mais fundamental do que outro e todos eles terão que ser compatíveis”.

Exemplos de problemas complexos são fáceis de lembrar, mas podemos começar por alguns que foram citados pelo pioneiro [Bertalanffy \(1973\)](#), cuja necessidade de solução continua urgente: poluição do ar e da água, congestionamento do trânsito, crime organizado e planejamento urbano. Há uma consciência crescente de que os problemas relevantes da sociedade, colocados como desafios críticos para a gestão pública, transcendem possibilidades de departamentos especializados e de hierarquias e condicionantes jurídicos convencionais. Novos enfoques e soluções criativas são necessários, e todos valorizam o fortalecimento da visão sistêmica.

Mas, o que significa visão sistêmica? É o que veremos no próximo tópico.

9.2 SIGNIFICADO DO ENFOQUE SISTÊMICO

O enfoque sistêmico surge em função das limitações dos procedimentos analíticos cartesianos. Não que o enfoque analítico – que consiste em decompor os problemas em partes a serem reordenadas de forma lógica – tenha perdido utilidade. Mas, simplesmente, como afirma [Capra \(2007\)](#), ele não se aplica igualmente a todas as situações, e seu uso abusivo levou à fragmentação característica do nosso pensamento e das nossas disciplinas acadêmicas e à crença de que os fenômenos complexos podem ser compreendidos se reduzidos às suas partes constituintes.

Num fenômeno complexo ou de “complexidade organizada”, o todo é mais do que a soma das partes que apresentam fortes interações, não triviais e não lineares ([BERTALANFFY, 1973: p. 37-38](#)). Para tornar um pouco mais precisa para o leitor essa expressão, listamos algumas das características dos sistemas complexos:

- têm o comportamento afetado por um grande número de variáveis;
- nem todas as variáveis e relações que podem afetá-lo são conhecidas;
- as relações entre as variáveis não são lineares, aumentando a sensibilidade a pequenas variações em um dado estado inicial do sistema;
- apesar do caos aparente, a ordem parece surgir naturalmente ao longo do tempo, com certa regularidade, traduzida (essa ordem) em estruturas, formas, comportamentos e resultados similares e já conhecidos.

Sistema: conjunto de partes interdependentes dotado de objetivos.

Essas características podem ser encontradas na meteorologia, na biologia, na economia, na sociologia, na administração e em fenômenos estudados em muitos outros campos da ciência.

Em síntese, o enfoque sistêmico envolve quatro pressupostos:

- o todo é maior que a soma das partes;
- o todo determina a natureza das partes;
- as partes não podem ser entendidas se consideradas isoladamente do todo.
- as partes são dinamicamente interdependentes.

Para [Bertalanffy \(1973\)](#), os “todos” são formados de partes interdependentes. Para compreender o todo, é preciso analisar não apenas os elementos, mas suas inter-relações. A mesma ideia foi recolocada por [Senge \(1991\)](#), ao tratar da aprendizagem organizacional. Para o autor, o pensamento sistêmico é a disciplina que visualiza o todo, reconhece padrões e inter-relações e aprende como estruturar essas inter-relações de forma mais eficiente e efetiva.

A utilidade inegável do enfoque sistêmico não elimina suas limitações. Trata-se de visão ou esquematização que não considera aspectos históricos dos fenômenos analisados. Também, a exemplo de qualquer outra abordagem, é incompleta e depende de outras contribuições teóricas conforme as circunstâncias.

9.3 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO

Após as publicações pioneiras de Bertalanffy, consolidadas no seu livro *Teoria Geral dos Sistemas*, inúmeros autores aplicaram o enfoque sistêmico à administração e às organizações. Destacam-se [Katz e Kahn \(1970\)](#), com o livro *Psicologia Social das Organizações*, publicado originalmente em inglês em 1966 – e em português em 1970 –, e outros autores como [Johnson, Kast e Rozenzweig \(1967\)](#), com o livro *The Theory and Management of Systems* e, ainda, [Kast e Rozenzweig \(1970\)](#), com o título *Organization and Management – A System Approach*. Esses autores e outros que se seguiram questionaram as teorias anteriores, principalmente a clássica, e passaram a ocupar espaços privilegiados nos programas das escolas de administração na década de 1970 com a aura do novo, da linguagem ampla, abrangente e potente.

Sem ignorar as contribuições e a utilidade da aplicação do enfoque sistêmico às organizações, o que ainda destacaremos neste tópico, é importante alertar que a maior parte do conteúdo dos livros citados baseou-se na escola clássica e de relações humanas, com inovações merecedoras de destaque, mas longe de apresentarem um novo pensamento libertador e redentor das mentes aprisionadas pelo taylorismo e por Weber, no modelo burocrático. Os livros que procuraram aplicar o enfoque sistêmico às organizações adotaram de forma forçada conceitos precisos em outros campos do conhecimento, mas não na administração. Por exemplo, metabolismo e homeostase são bem definidos no mundo da biologia e da medicina e servem apenas como metáforas para compreender certos aspectos das organizações. No sentido mais técnico, não há *metabolismo* ou *homeostase* nas organizações. Também da física são adotados conceitos como *energia* e *entropia*, *segunda lei da termodinâmica*, para os quais também valem os comentários anteriores.

O enfoque sistêmico é insatisfatório sem o apoio de outros campos como as escolas de administração, áreas funcionais e demais ciências

pertinentes a cada caso. É necessário compreender as partes e suas interações. Analogias livres sem uma correspondência mais precisa com os fenômenos do campo em estudo não dão conta deste intento

Podemos ainda assim destacar dois tipos de contribuições dos autores da abordagem sistêmica:

a. concepção de organização como um sistema aberto, formado por subsistemas que interagem entre si e com o ambiente externo, com intensa troca de informações;

b. o método proposto para entendimento e análise de problemas da organização e de seus segmentos, tratados como subsistemas.

Características dos sistemas abertos

1. Importação de energia: os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo.

2. Transformação: os sistemas abertos transformam a energia disponível. Por exemplo, o corpo converte amido e açúcar em calor e ação.

3. *Output* (saída): os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente.

4. Sistemas como ciclo de eventos: o produto exportado para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo.

5. Entropia negativa: o processo entrópico é uma lei universal da natureza no qual todas as formas de organização se movem para a desorganização ou morte. O sistema aberto, ao importar mais energia do seu meio ambiente do que gasta, pode armazená-la e, assim, adquirir entropia negativa

6. *Input* de informação, *feedback* (retroalimentação) e processo de codificação: o *feedback* permite ao sistema corrigir seus desvios. O termostato que controla a temperatura de uma sala é um exemplo simples de dispositivo regulador, que opera com base no *feedback*.

7. Estado firme e homeostase dinâmica: a importação de energia para deter a entropia opera para manter uma certa constância

no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas abertos que sobrevivem são caracterizados pelo equilíbrio dinâmico. O estado firme é observado de forma clara nos processos homeostáticos que dão estabilidade à temperatura do corpo.

8. Diferenciação: os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação em que os padrões difusos e globais são substituídos por funções mais especializadas.

9. Equifinalidade: de acordo com esse princípio, um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais. É a contraposição da "única maneira certa taylorista".

Adaptado de [Katz e Khan \(1970: p. 35-41\)](#).

Neste tópico, analisaremos a primeira contribuição, e nos dois seguintes, a segunda, já vista também no tópico anterior.

As características dos sistemas abertos foram bem sintetizadas por [Katz e Kahn \(1970\)](#), conforme o quadro "Características dos Sistemas Abertos". A [Figura 9.1](#), típica do enfoque sistêmico, ilustra as características 1, 2, 3 e 6 dos sistemas abertos enumeradas no quadro.

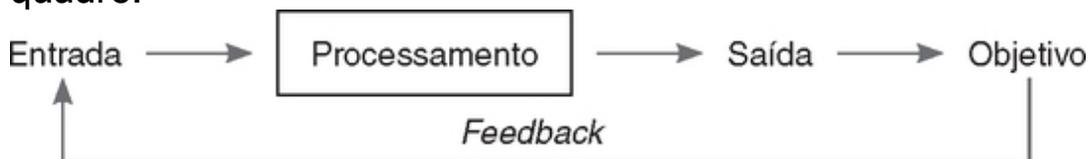


FIGURA 9.1 Ilustração das características 1, 2, 3 e 6 do quadro "Características dos Sistemas Abertos".

O esquema aplica-se tanto à organização como um todo como às suas partes. O enfoque sistêmico destaca, diferentemente das escolas anteriores, a *informação* como um tipo de entrada, além de recursos humanos e materiais. O processamento envolve a transformação de entradas (por exemplo, matérias-primas) em saídas (por exemplo, produtos). Os produtos, como principal saída, não se confundem com os objetivos, os quais representam o que o sistema quer alcançar. O lucro, por exemplo, que é o saldo de receita-custo, é diferente do produto em si. Para vender muito, sem objetivo de lucro, bastaria reduzir o preço do produto. Por último, temos o *feedback* ou

retroalimentação, palavra típica desse enfoque, que significa a informação referente ao comportamento passado, utilizada para rever o comportamento futuro, elemento crítico no processo de aprendizagem.

O referencial entrada-processamento-saída-*feedback* é útil e bastante aceito para o entendimento de segmentos organizacionais. A exemplo do ciclo planejamento–execução– controle, baseia-se numa sequência temporal em que etapas de um processo concatenam-se. Na realidade, esse referencial é mais aplicável à análise de processos e componentes organizacionais do que útil para visualizar e compreender a organização como um todo. Aliás, vale repetir que não há modelo que, isoladamente, dê conta dessa missão.

Esse mesmo referencial é também bastante utilizado para entendimento e análise do conceito de eficiência, conforme a [Figura 9.2](#).

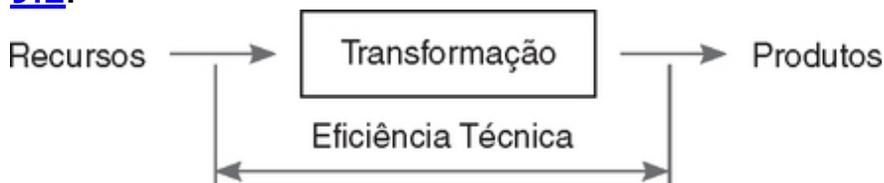


FIGURA 9.2 Referencial para entendimento e análise do conceito de eficiência.

Eficiência, ou produtividade, significa a relação entre saída, ou produtos gerados pelo sistema, e entradas, ou recursos utilizados para gerar os produtos. É expressa pela fórmula: Produto/Recurso.

Quando são múltiplos os fatores de produção, a forma mais comum de medição da produtividade está no denominador comum de todos os fatores, os custos, conforme a [Figura 9.3](#).

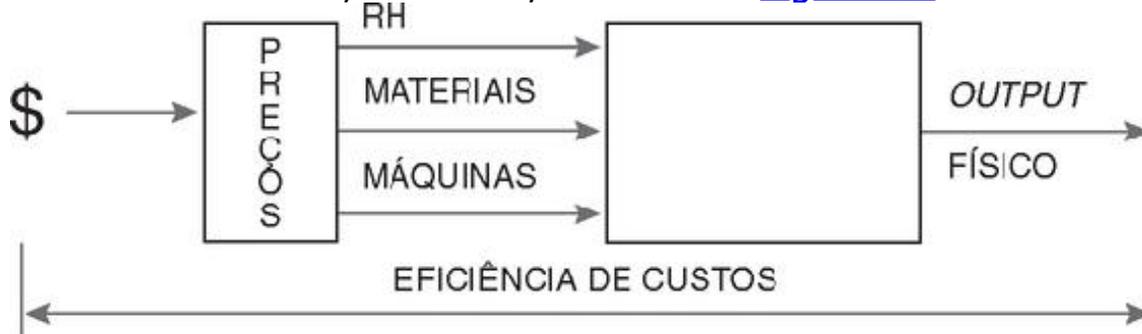


FIGURA 9.3 Custos: denominador comum.

Quanto custa o produto? Quanto custa o serviço? A síntese financeira é única e inevitável.

Uma organização pode ser pensada como um conjunto de partes interdependentes denominadas subsistemas, conforme a [Figura 9.4](#).

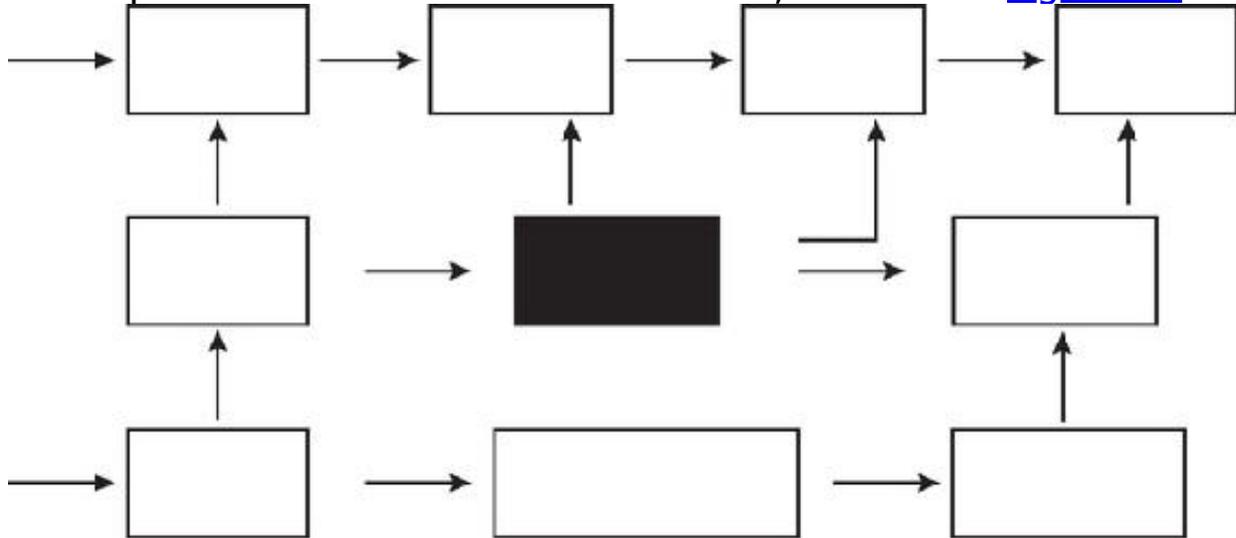


FIGURA 9.4 A caixa-preta e o conjunto de subsistemas.

Muitas vezes, um subsistema de uma organização não é desvendado por todos ou, se preferirmos, por um analista ou gerente interessado, em todos os seus segredos e processos de transformação. Nesse caso, esse subsistema é denominado *caixa-preta* (como as que gravam informações nas aeronaves). Por vezes, é aceitável desconhecer os detalhes de suas operações, como quando ligamos e utilizamos aparelhos complexos sem saber exatamente como funcionam. Em outros casos, caixas-pretas representam dificuldades para a reconstrução e mudança do sistema.

As partes ou subsistemas e suas concatenações não podem ser compreendidas exclusivamente por meio de gráficos, mas há muitas ilustrações didáticas, como a da [Figura 9.5](#), que procuram articular o ambiente externo com os processos que ocorrem internamente na organização.

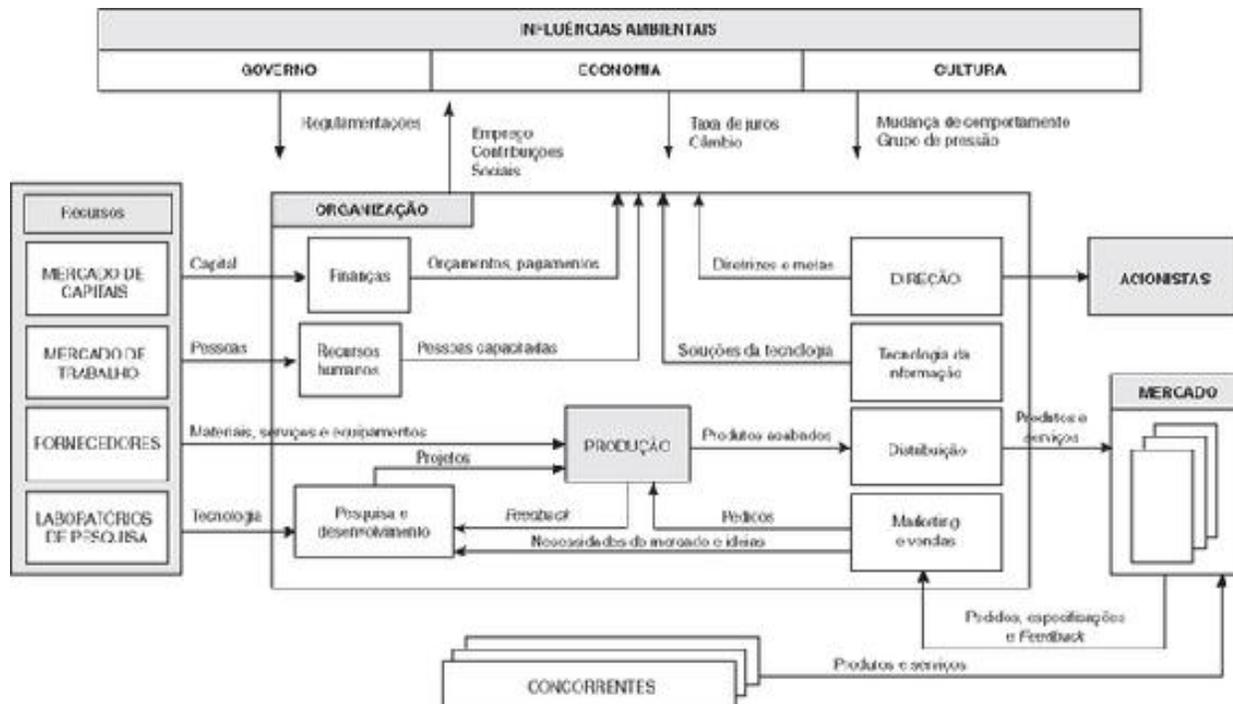


FIGURA 9.5 Visão sistêmica de uma organização. Fonte: [Caon, M. e Correa LH; Gestão de](#)

[Serviços, Atlas, SP, 2002.](#)

Tem crescido o número de sistemas informatizados do gênero ERP (*Enterprise Resource Planning*), como o SAP, líder de mercado nesse setor, que procuram integrar os processos críticos do negócio, divididos em módulos como:

- Contabilidade financeira
- Tesouraria
- Controladoria
- Planejamento de produção
- Administração de matriz
- Vendas e distribuição
- Administração de recursos humanos

Desafios para o entendimento sistêmico

O risco do pensamento sistêmico é a saída de um extremo, o reducionismo, para a entrada em outro: enxergar apenas o todo. De forma alternativa, Edgar [Morin \(2000\)](#), sociólogo francês, formula uma terceira via, o pensamento complexo. Não são

ideias com aplicação pragmática imediata, mas servem de alerta para termos cuidado com recomendações simplistas muito comuns em parte da literatura “messiânica” dos gurus da administração.

Complexidade sistêmica não quer dizer complicação. Ela se refere à complementaridade entre holismo e reducionismo.

Do ponto de vista da complexidade, os sistemas são dinâmicos e transitam entre a individualidade e a totalidade, entre criatividade renovadora e a reprodução da estrutura.

Destacamos a seguir as ideias de Morin (2011) sobre o pensamento complexo necessárias para a abordagem gerencial:

(1) Há insuficiências e carências do pensamento simplificador – bastante divulgado pela literatura de administração (p. 6).

(2) “O pensamento complexo também é animado por uma tensão permanente entre aspiração a um saber não fragmentado, não compartimentado, não redutor, e o reconhecimento do inacabado e o da incompletude de qualquer conhecimento” (p.7).

(3) “Se você tem o senso da complexidade você tem o senso do caráter multidimensional de toda a realidade” (p. 68).

(4) A consciência da multidimensionalidade nos conduz a ideia de que toda visão unidimensional, toda visão especializada, parcelada é pobre! (p. 69).

(5) “Estamos num universo do qual não se pode eliminar o acaso, o incerto, a desordem. Nós devemos viver e lidar com a desordem” (p. 89).

(6) “Infelizmente – ou felizmente – o universo inteiro é um coquetel de ordem, desordem e organização” (p. 89).

(7) “A ordem? É tudo o que é repetição, constância, invariância, tudo o que pode ser posto à égide de uma relação altamente provável, enquadrado sob a dependência de uma lei” (p. 89).

(8) “Num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva nem humana” (p. 89).

(9) “Nenhuma existência seria possível na pura desordem, porque não haveria nenhum elemento de estabilidade para se instituir uma organização” (p. 89).

(10) “As organizações têm necessidade de ordem e necessidade de desordem” (p. 89).

A empresa que compra e instala um ERP, aparentemente está adquirindo uma “visão sistêmica pronta-entrega”. Apesar da inequívoca utilidade e popularidade dos ERPs, *softwares*, informação e processamento de dados não se confundem com entendimento global e capacidade decisória. Por outro lado, não há boa compreensão sem informações adequadas.

A concepção global ou sistêmica da organização é necessária, pois vivemos na sociedade das redes, do conhecimento e da competitividade. Contudo, apenas “falar sistemicamente” de conexões, subsistemas, entropia negativa ou *feedback* não torna o analista mais potente. As abordagens mais amplas e holísticas têm ganhado força com a globalização e suas interdependências, desafios ecológicos como o aquecimento global e mesmo com a crise em

escala mundial ocorrida nos anos de 2008 e 2009. Mas, do ponto de vista das aplicações, têm-se popularizado mais as abordagens sistêmicas em “escala menor” ou aplicadas a segmentos, processos ou subsistemas específicos, mesmo quando pautadas pelo todo. É do que trataremos nos próximos tópicos.

9.4 ANÁLISE DE SISTEMAS E REVISÃO DE PROCESSOS

O profissional de organização e métodos (O&M), muito popular nas décadas de 1960 e 1970, foi paulatinamente substituído pelo analista de sistemas, até desaparecer completamente dos manuais de cargos e salários e das listas de recrutamento. No início, com a novidade da aplicação comercial dos computadores e do processamento eletrônico de dados, os analistas eram em geral engenheiros, e entendiam mais de *hardware* do que do campo de aplicação. Após uma década, ou seja, nos anos 1980, houve mudanças e aumentou o número de analistas com enfoques mais voltados para “a visão global do sistema”, incluindo equipamentos, programas, pessoas e visão de negócios. As ferramentas do profissional de “O&M”, como os fluxogramas ([Figura 9.6](#)), foram recicladas com novas ênfases voltadas para o mundo digital.

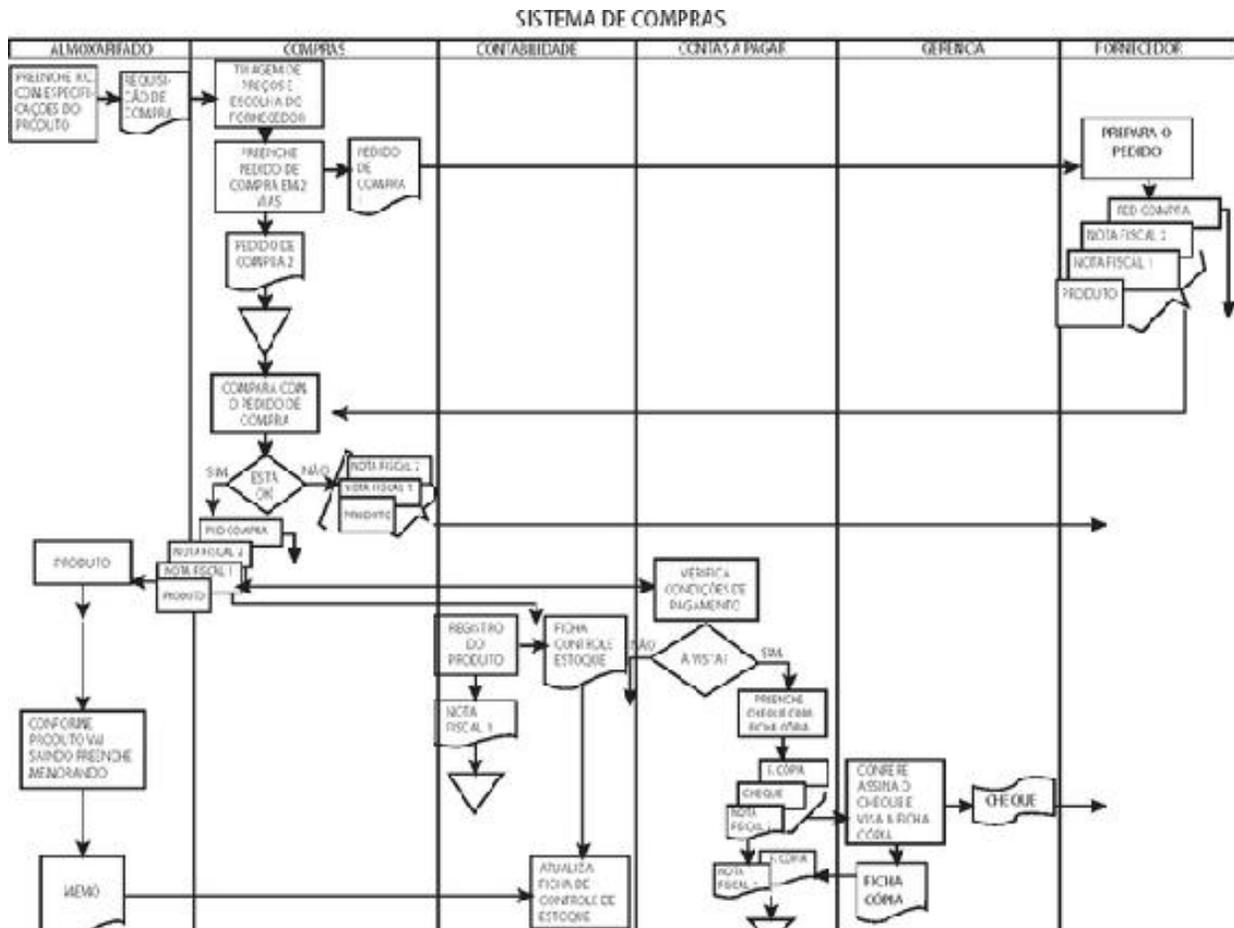


FIGURA 9.6 Fluxograma de compras.

A análise de sistemas envolve pelo menos três níveis de referência: o sistema em estudo, seu ambiente ou ecossistema e suas partes constituintes ou subsistemas. É possível, e por vezes desejável, a distinção entre ecossistema – ambiente mais próximo, cujo conceito inclui o sistema em foco – e ambiente externo, ou seja, o que está fora, ainda que contenha elementos que interajam com o sistema e o influenciem.

Os subsistemas, e principalmente a organização, possuem fronteiras que ajudam a caracterizar sua própria identidade.

O [Quadro 9.1](#) procura concatenar e analisar a coerência entre os componentes de um sistema.

Quadro 9.1 Análise dos componentes de um sistema

Dimensão	Questão para Análise
Ambiente Externo	Quais são as demandas? Estão sendo atendidas?
Objetivos	Quais são? São coerentes com o ambiente e com as saídas?
Saídas	Quais são? Volume? Forma? Frequência? São coerentes com objetivos, saídas, processamento? Atendem o usuário?
Processamento	Recursos e procedimentos adotados? Coerência com o fluxo de entradas e saídas?
Entradas e <i>Feedback</i>	Quais são? Volume? Forma? Frequência? São coerentes com a capacidade do processador? <i>Feedback</i> claro? Efetivo?

Gestão pela qualidade total

Qualidade e gestão pela qualidade não são novos na teoria de administração. Mas, de um enfoque inicial, de controle estatístico de qualidade, na década de 1950 até o presente, com ênfase na prevenção, autocontrole e envolvimento da organização como um todo, não só mudou a orientação como a nomenclatura. O sucesso dos japoneses na adaptação das técnicas americanas gerou, na década de 1990, a gestão pela qualidade total, que significa qualidade dos produtos, dos processos, da organização e também da qualidade de vida no trabalho. Essa amplitude representa o espírito do enfoque sistêmico: a tentativa de envolver todas as dimensões. Trata-se de um processo baseado em três direcionadores: foco no cliente, melhoria contínua e participação total (SHIBA, 1993). Em geral, é montado um comitê coordenador, que formula as políticas do programa da qualidade, um comitê de qualidade, composto por representantes dos diversos setores, e grupos da qualidade, que

desenvolvem projetos específicos. Os participantes são treinados em metodologias para a solução de problemas, as chamadas ferramentas da qualidade, como: folha de verificação, fluxogramas, gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito (espinha de peixe), histograma etc.

O fluxo real representa a sequência temporal dos fenômenos: entrada, processamento, saída. O fluxo analítico tem sentido oposto e procura compreender a coerência das etapas, do fim para o começo, ou seja, como o ambiente externo condiciona os objetivos, que determinam as saídas, que devem ser coerentes com a capacidade do processador, e assim por diante.

Sobre esse assunto, um autor de referência é Scaico (1978: p. 1982), que apresenta metodologia de análise baseada em três etapas: decomposição, encadeamento e balanceamento. Os conceitos que apresenta – de integridade do sistema e identidade dos subsistemas – também são muito úteis na análise e solução de conflitos organizacionais.

A revisão de processos, que sempre foi importante na administração, tanto sob a ótica dos antigos O&M e análise de sistemas, como nas visões mais modernas da qualidade total (ver quadro “Gestão pela Qualidade Total”) e da reengenharia, recentemente ganhou autonomia e literatura própria, e também teve seu foco ampliado para a gerência de processos.

Reengenharia ou como reinventar processos com base na tecnologia da informação

Reengenharia foi um dos modismos mais fortes dos anos 1990. Difundido por autores como [Hammer \(2002\)](#) e [Davenport & Beck \(2001\)](#), sempre prometeu muito, sem base metodológica compatível. Representou uma reciclagem das antigas análises de O&M (organização e métodos) dos anos 1970 e da análise de sistemas dos anos 1980. Com ênfase ou tendo como âncora as novas tecnologias de informação, mudou a nomenclatura: em

vez de fluxos ou sistemas, temos processos. Também criticou a filosofia do *kaizen*, ou melhoria contínua das propostas de gestão pela qualidade, que deveria ser substituída pela mudança radical. Exageros à parte, o nome “pegou” para expressar a necessidade de mudança profunda e também por adotar a revisão de processos tendo como base as possibilidades das novas tecnologias de informação. A excessiva fragmentação das empresas e a falta de foco no cliente também servem para justificar o uso da técnica.

Alguns fatores usualmente adotados para avaliar e delinear um sistema são: eficiência, confiabilidade, flexibilidade, qualidade dos produtos ou serviços e simplicidade. Os fatores podem entrar em conflito; portanto, devem ser balanceados conforme propósito global do analista.

Com o crescimento e a maior complexidade das organizações, surgiram *softwares* ou sistemas especializados em análise e revisão de processos, como o ARIS, BPMN (*Business Process Modeling Notation*) e outros. A padronização metodológica para levantamento, representação e análise de sistemas permite trabalhos simultâneos, intercâmbios digitais e documentação em vários departamentos e locais.

Três ferramentas ou instrumentos relevantes que incorporam o enfoque sistêmico serão apresentados no [Capítulo 16](#) (cadeia de valor) e no [Capítulo 20](#) (taxa de retorno e *balanced scorecard*).

9.5 HIERARQUIZAÇÃO DE SISTEMAS

Hierarquia é um conceito forte na administração; lembra organograma, canais competentes e diferentes níveis de poder. Também é intuitivo que haja uma hierarquia de planos na organização: os mais amplos e de mais longo prazo devem ser convertidos em orientações mais palpáveis e imediatas para que ocorram na prática. Já as pesquisas mais sérias e fortes sobre hierarquização de sistemas surgiram no início dos anos 1960, com o patrocínio da Marinha americana e da Nasa. Mísseis, fragatas, foguetes são muito mais do que artefatos que se movem em alta velocidade idealizados por engenheiros especialistas; são componentes de sistemas complexos e, se assim não forem entendidos, explosões descontroladas e naufrágios podem tornar-se mais prováveis.

As ideias seguintes baseiam-se em [Mesarovic, Macko & Takahara \(1970\)](#). Os autores partem da ideia de que a organização consiste numa família de unidades interativas e de sistemas em estratos e é representada por caixas dentro de caixas, como na teoria dos hierarquizadas de tomada de decisão. Uma questão crítica é a forma de coordenação dessas unidades, elevando-se a coerência das decisões. Considera que o esforço de hierarquização deve facilitar o alcance desse propósito. Propõe, então, três formas de hierarquização: estratos, camadas decisórias e níveis de coordenação em processos, conforme ilustrado na [Figura 9.7](#).

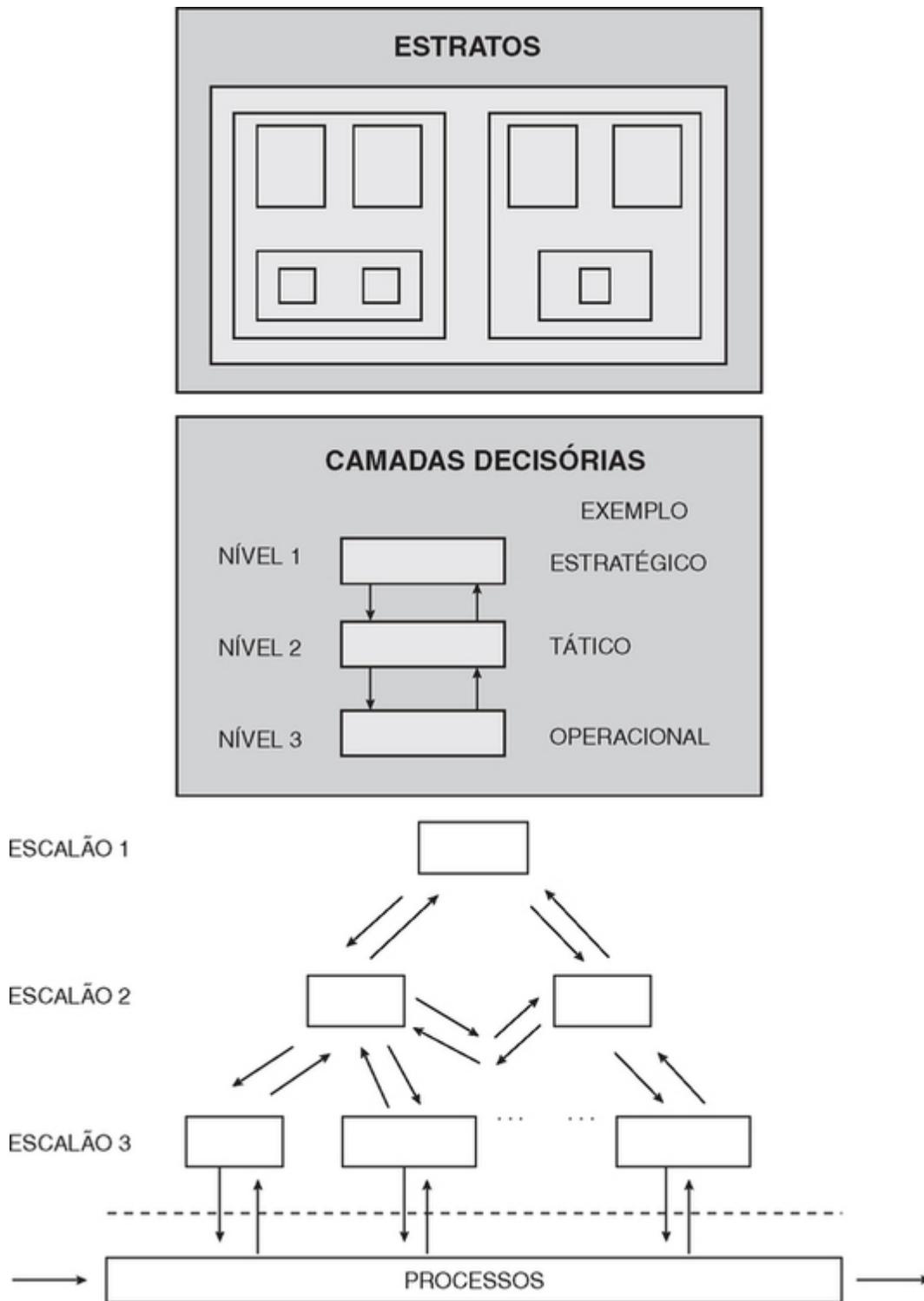
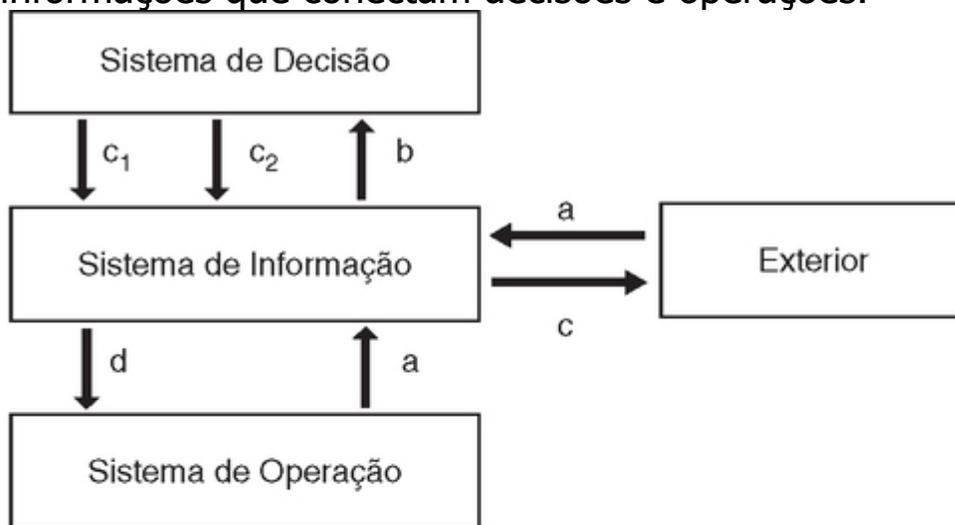


FIGURA 9.7 Cinco formas de hierarquização propostas por [Mesarovic \(1970\)](#).

A hierarquização conjuntos, e é útil para compreender as situações e os fenômenos que envolvam agregações progressivas, como na biologia, em que temos átomos reunidos em células,

células em tecidos, tecidos em órgãos, órgãos em aparelhos etc. As ligações ou interferências entre as caixas não são estudadas, como ocorre no caso das camadas decisórias, em que o propósito da análise é a decomposição vertical do processo decisório. Procura-se, nesse caso, compreender como uma caixa ou nível de decisão determina as decisões do nível inferior, e assim por diante, e também que tipo de informação retorna de baixo para cima. No caso dos níveis de coordenação, procura-se compreender como uma caixa é sustentada por várias, como uma caixa coordena outras. A [Figura 9.8](#) ilustra os intercâmbios entre as caixas, com base em informações que conectam decisões e operações.



- a. O sistema de informação recebe e estoca informações provenientes do sistema de operação ou do exterior.
- b. O sistema de informação fornece informações ao sistema de decisão.
- c. O sistema de decisão fornece as informações ao sistema de informação. As informações pertencem a duas categorias distintas:
 - c₁ As ordens a transmitir; indicações das ações a realizar
 - c₂ As mensagens particulares, destinadas ao próprio sistema de informação: essas mensagens basicamente determinam os trabalhos de análise ou síntese a efetuar, as transformações a operar nos modelos de decisão programada.

FIGURA 9.8 Ligações entre sistemas. Fonte: [Reix \(1971: p. 19\)](#).

Passos da gerência de processos

Adaptado de [Hammer \(2002: p. 27\)](#).

1. Identifique os processos da empresa, tipicamente de 5 a 10.
2. Mostre a participação das pessoas no processo.
3. Crie medidas de desempenho do processo com base nas necessidades do cliente e de outros grupos de interesse.
4. Defina os proprietários do processo.
5. Com a participação dos envolvidos, revise os processos selecionados.

9.6 REDES, APRENDIZAGEM COLETIVA E INOVAÇÃO ABERTA

A empresa como sistema aberto e a informação como recurso diferenciado são elementos básicos do enfoque sistêmico desde 1960. Mas esses elementos vêm ganhando importância cada vez maior desde 1980, com a emergência da sociedade em rede, caracterizada por vários autores, com destaque para Castells (1999), em sua obra *Sociedade em Rede*.

A sociedade em rede é baseada num novo modo de produção em que o conhecimento e o processamento da informação tornam-se mais importantes do que outros recursos.

Segundo Castells (1999), o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento de informações. Contudo, o que é específico no novo modelo é a ação do conhecimento como principal fonte de produtividade. Ainda segundo o autor, a revolução na eletrônica surgiu nos anos 1970: o microprocessador foi inventado em 1971, o microcomputador em 1975, a internet em 1974 e empresas marcantes, como Apple e Microsoft, foram fundadas respectivamente em 1976 e 1978. Também na década de 1970 foi desenvolvida a fibra ótica. Essas são as bases da sociedade em rede, descrita também por outros autores, como [Friedman \(2007\)](#) e [Tapscott \(2007\)](#). Friedman, em seu livro *O Mundo é Plano*, descreve o processo progressivo de conexão de pessoas, organizações e países por intermédio dos computadores e da comunicação. A plataforma do mundo plano envolve a interligação de todos os centros de conhecimento com base em computadores pessoais, cabos de fibra ótica e *softwares* que facilitam os fluxos de trabalho. Segundo o autor, essa é a gênese da plataforma do mundo plano:

"Primeiro, a queda dos muros, a abertura do Windows e o surgimento do PC... Depois a disseminação da internet que permitiu que mais pessoas ficassem conectadas e

compartilhassem seu conteúdo digital e finalmente o surgimento dos canais de transmissão e protocolos que conectaram as máquinas e os aplicativos de softwares. Significou que mais pessoas estavam não apenas simplesmente conectadas diretamente, mas que elas também eram capazes de trabalhar diretamente juntas, uma no conteúdo digital da outra mais do que nunca antes.” ([FRIEDMAN, 2007: p. 112](#)).

Tapscott, em seu livro de título sugestivo: *Wikinomics – Como a Colaboração em Massa Pode Mudar o seu Negócio*, citou exemplos sugestivos como Linux e Wikipédia, e projetos de código aberto, para ilustrar suas ideias. No quadro “Mapa da Mina” temos um resumo de como o compartilhamento de um “mapa da mina” beneficiou a Goldcorp Inc.

Outro exemplo curioso é a rede criada para a campanha eleitoral presidencial de Barack Obama em 2008. A partir da utilização de uma estratégia *on-line*, Barack arrecadou US\$ 500 milhões de cerca de US\$ 6,5 milhões de doações – uma média de US\$ 80 por doação –, criando um novo paradigma de financiamento de campanha eleitoral. Por exemplo, entre fevereiro e abril de 2008, o vitorioso candidato a arrecadou US\$ 127 milhões com o gasto de apenas US\$ 366 mil. No mesmo período, seu adversário John McCain gastou US\$ 1,5 milhão em jantares e outros eventos para a arrecadação de US\$ 44 milhões.

Destacamos a seguir três princípios do *Wikinomics* ([TAPSCOTT, 2007: p. 31, 32, 34, 35 e 44](#)):

a. *Ser aberto* As empresas que tornaram as suas fronteiras permeáveis às ideias e ao capital humano externo têm um desempenho superior em relação a outras que dependem exclusivamente de seus recursos e capacidades internas. As firmas inteligentes são ativamente abertas.

b. *Peering* Está surgindo uma forma de organização horizontal em substituição ao modelo hierárquico bastante difundido e utilizado

c. *Compartilhamento* Agilidade, criatividade e conectividade maior do que nos antigos modos hierárquicos substituem ou complementam o “planeja e empurra” pelo empenho da “criação conjunta”.

Mapa da mina

Bob Mc Ewen veio do setor financeiro e assumiu, por força de um novo controle acionário, o cargo de CEO (diretor-geral) da Goldcorp Inc, empresa de mineração de ouro de Ontário, no Canadá. Após assistir a uma conferência no MIT sobre o Linux, inspirou-se para compartilhar os estudos geológicos da empresa com profissionais externos.

Em março de 2000, foi lançado um concurso, com premiação de 575.000 dólares em dinheiro para os participantes que tivessem os melhores métodos e estimativas para a localização de novas jazidas. A proposta teve tanta aderência e deu tão certo que foram localizadas 270 toneladas de ouro adicionais, marcando o futuro e a prosperidade da empresa.

Extraído de [Tapscott \(2007: p. 17-18\)](#).

Por último, fortalecendo e divulgando o princípio de “ser aberto”, vale a pena mencionar a *inovação aberta*, cujo autor principal é [Chesbrough \(2003\)](#). No modelo tradicional de inovação, fechado, a empresa desenvolve e comercializa apenas as próprias ideias. O novo modelo da inovação aberta pressupõe que nem todas as pessoas competentes trabalham na empresa. Ela, então, procura comercializar tanto as próprias ideias como inovações de outras empresas. As fronteiras da empresa tornam-se mais porosas e os intercâmbios voltados à pesquisa e inovação mais intensos, conforme ocorre com empresas brasileiras como a Natura e Embraer, que representam dois exemplos marcantes de empresas brasileiras que praticam a inovação aberta.

A Natura tem acordo com mais de 200 grupos de pesquisa, o que tem garantido novos produtos relevantes, como Chronos Elastinol em 2000, Chronos Elastinol +, em 2002, e inúmeros outros. A Embraer não conseguiria lançar sua nova geração de aviões, a família ERJ-145, sem acordos e associações com fornecedores. Além de tecnologia, a empresa não dispunha de capital suficiente. O apoio recebido de parceiros como Rolls Royce, Honeywell, Hamilton

Sundstrand foi fundamental para o sucesso. Hoje, a empresa tem mais de 15 acordos com fornecedores que compartilham riscos financeiros e esforços de inovação.

Caso 9: Os cegos e o elefante

(John Godfrey Saxe, 1816-1887)

Eram seis homens do Hindustão, desejosos de muito aprender, que foram ver o elefante (embora todos fossem cegos). Cada um, por observação, poderia sua mente satisfazer.

O Primeiro aproximou-se do Elefante, E aconteceu de chocar-se Contra seu amplo e forte lado Imediatamente começou a gritar: "Valha-me Deus, mas o Elefante É como uma parede."

O Segundo, pegando na presa, Gritou, " Oh! O que temos aqui Tão redondo, liso e pontiagudo? Para mim isto é muito claro Esta maravilha de Elefante É como uma lança!"

O Terceiro aproximou-se do animal E aconteceu de pegar A sinuosa tromba com suas mãos. Assim, falou em voz alta: "Vejo", disse ele "o Elefante É muito parecido com uma cobra!"

O Quarto esticou a mão, ansioso E apalpou em torno do joelho. "Com o que este maravilhoso animal Se parece é muito fácil", disse ele: "Está bem claro que o Elefante É muito semelhante a uma árvore!"

O Quinto, por acaso, tocou a orelha, E disse: "Até um cego Pode dizer com o que ele se parece: Negue quem puder, Esta maravilha de Elefante É muito parecido com um leque!"

O Sexto, mal havia começado A apalpar o animal, Pegou na calda que balançava E veio ao seu alcance. "Vejo", disse ele, "o Elefante é muito semelhante a uma corda!"

E assim esses homens do Hindustão Discutiram por muito tempo, Cada um com sua opinião, Excessivamente rígida e forte. Embora cada um estivesse, em parte, certo, Todos estavam errados!

Moral

Com frequência em guerras teológicas, Os disputantes, eu suponho, Prosseguem em total ignorância Daquilo que cada um dos outros quer dizer, E discutem sobre um elefante Que nenhum deles viu!

EM RESUMO

Com base nas contribuições originais do biólogo Ludwing von Bertalanffy (1901-1972), o enfoque sistêmico passou a ocupar posição de destaque na teoria de administração a partir da década de 1970. De início, mostrou-se como uma linguagem nova, potente, capaz de transformar as organizações.

Sistema, subsistemas, fronteiras, ecossistema, organizações como sistemas abertos, entradas, caixa-preta, processamento, saídas e *feedback* são conceitos que nunca mais foram abandonados pelos estudiosos. Mas a experiência demonstrou, e também os livros sobre o tema, que a aplicação do enfoque sistêmico depende das abordagens anteriores, como a clássica e a de relações humanas. Não há até hoje um modelo acabado para gestão sistêmica empresarial. Nessa direção, foram feitas tentativas e inúmeras propostas e metodologias inspiradas no enfoque sistêmico: gestão pela qualidade total, reengenharia, gestão de processos, ERP e inovação aberta, apenas para citar algumas bem conhecidas. Certamente, como proposta, como concepção global da organização e tentativa de articular outras visões e enfoques mais particulares, a visão sistêmica tornou-se cada vez mais importante. Mas o enfoque sistêmico não é propriamente um modelo de gestão, e sim uma proposta de como deve ser abordado o fenômeno organizacional, reconhecendo sua complexidade, antes relegada.

Globalização, sociedade em rede, mundo digital e crescimento da população do mundo só fizeram aumentar a interdependência e a complexidade dos problemas, demandando articulação das percepções especializadas. Nesse sentido, visão do todo e das partes e suas articulações, bases do enfoque sistêmico, jamais sairão da moda.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. O enfoque sistêmico das organizações, apesar de inovador e interessante, não traz em si mesmo uma "metodologia de gestão". Como elevar o emprego, na prática, de uma visão mais sistêmica nas empresas e organizações em geral?
2. A abordagem sistêmica, uma vez incorporada à organização, substitui os métodos analíticos de trabalho até então utilizados? Não? Combinam-se? Influenciam-se? Como?
3. Em que as metodologias e ferramentas de gestão com maior "ênfase sistêmica" diferenciam-se de visões e enfoques mais particulares? Reflita sobre algumas delas, como a gestão pela qualidade total, os sistemas ERP, a gestão de processos, os sistemas de inovação aberta, e procure identificar os elementos da teoria de sistemas presentes em cada um. Como outros elementos da gestão que eventualmente ainda tenham enfoques mais particulares (estrutura funcional, avaliação de desempenho, promoções por antiguidade ou escolaridade) podem reduzir a eficácia dos modelos sistêmicos? É possível adaptá-los à nova realidade? Como?
4. É possível visualizar uma organização específica como um sistema aberto? É válido? Ou apenas uma abstração teórica? Quais são os subsistemas? E as interligações?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 10

Das Empresas de Sucesso à Competitividade Sistêmica

[10.1. Introdução](#)

[10.2. Significados de sucesso empresarial](#)

[10.3. Anos 1980: em busca de configurações empresariais bem-sucedidas](#)

[10.4. Anos 1990: a competitividade sistêmica e a excelência empresarial](#)

[10.5. Século XXI e sua primeira década](#)

10.1 INTRODUÇÃO

Em todos os campos, o sucesso fascina, seja no esporte, no cinema e, sem dúvida, no mundo empresarial. Não há quem não queira descobrir os segredos, as fórmulas e os passos de uma trajetória bem-sucedida. Como ficar rico e famoso como Bill Gates ou Warren Buffet? Como crescer e valorizar em pouco tempo ações da empresa, a exemplo de Microsoft, Apple e Google? Como tornar-se grande e poderoso como o Walmart? Como Matarazzo, no início do século XX, tornou-se o principal nome da indústria brasileira? Obviamente, não é fácil explicar o sucesso. Contudo, a mídia e a propaganda não param de vender esperanças e fórmulas fáceis. O insucesso de Eike Batista e seu grupo X será rapidamente transformado em “lições para evitar grandes fracassos” (ver “A derrocada de um Midas”, no [Capítulo 11](#)). Tanto nas empresas, como na vida, longevidade costuma ser um indicador de sucesso muito lembrado. Para viver mais, talvez tenhamos de ir para certas regiões distantes do Japão, da Espanha, do Tibete ou para outros paraísos em nossa imaginação, e mudar os hábitos de vida quanto à alimentação, atividade física, lazer, convivência familiar e trabalho. Mesmo assim, não haveria garantia de vida longa, pois os resultados das pesquisas indicam diferentes direções. Podem ter deixado ainda escondido algum detalhe fundamental! Parece que a baixa ingestão calórica é um bom conselho consagrado. Pelo menos, está comprovado, do ponto de vista científico, que os ratos vivem mais nessa circunstância. E os humanos? Infelizmente, ainda não sabemos...

Mas, de modo mais geral, o que significa sucesso?

Não podemos confundir empresa, empresário e vida pessoal. Na recente crise de 2008 e 2009, enquanto as empresas afundavam, os dirigentes acumulavam bônus milionários. A correlação de sucesso com a questão econômica está sempre presente. Muitos consideram que ser bem-sucedido é ser rico, ainda que se fale cada vez mais de qualidade de vida, progresso espiritual e visão holística do ser humano. Embora o senso comum afirme que ter dinheiro não se

confunde com felicidade, os *rankings* típicos de nossa sociedade privilegiam o progresso material. Muitas vezes, mesmo um resultado técnico inquestionável tem de ser referendado pela posição alcançada no *ranking* dos mais ricos da revista *Fortune*. Em alguns momentos, divulgam-se mais os cheques depositados nas contas bancárias dos atletas da ATP (Associação dos Tenistas Profissionais) do que os troféus que ergueram em campeonatos. Na crônica do futebol, muitas vezes interessam mais os valores das transações de jogadores entre clubes que o seu desempenho no esporte.

Mesmo quando os aspectos financeiros não estão no topo das preocupações, a imagem do sucesso parece permanecer ligada a *rankings* e listas. Cada vez mais toma o tom de verdade a expressão chocante de que *o segundo colocado é o primeiro dos perdedores*. Vivemos num mundo que cultiva o *best*, o melhor de todos, o que, com exageros, torna-se um “bestismo”, que pode contribuir para desqualificar e marginalizar a maior parte de qualquer grupo, população ou sociedade.

Sem negar a existência e a importância dos indivíduos com desempenhos excepcionais, a procura e o culto a grandes figuras e líderes carismáticos podem ser vistos como uma alienação compensatória para reduzir o desamparo que, no fundo, todos sentimos na vida moderna. Identificamo-nos com os ídolos, com as vedetes e olímpicos enaltecidos pela mídia porque eles representam o mito do herói. Estereótipos, ilusões e aspirações comuns passam a imperar, obstruindo o senso crítico.

Com essa preocupação é que procuraremos analisar a questão do sucesso empresarial. Mas, antes disso, temos de responder a uma questão: por que um capítulo sobre o sucesso empresarial faz parte dos estudos da evolução do pensamento administrativo? Em primeiro lugar, a busca da fórmula do sucesso ou dos bons exemplos empresariais a serem seguidos sempre esteve presente na literatura de administração. Essa preocupação assumiu lugar de destaque a partir da década de 1980, com os inúmeros *best-sellers* lançados, que geraram um novo campo, que podemos chamar de *configurações empresariais bem-sucedidas*, o qual procura

desvendar e identificar as características e as práticas das empresas líderes de mercado.

10.2 SIGNIFICADOS DE SUCESSO EMPRESARIAL

Há três significados muito comuns associados ao sucesso empresarial: o porte, o desempenho financeiro e o tempo de existência. As publicações, em geral, valorizam conjuntamente o porte e o desempenho financeiro, como mostramos no quadro "O Novo *Ranking*", onde estão listadas as 10 maiores empresas da lista das 500 maiores da revista *Fortune*. Em 2008, a Exxon Mobil, mesmo com a queda no preço do petróleo (de US\$ 100 o barril para menos de US\$ 50), tomou o 1º lugar da Walmart. A lista das 10 primeiras colocadas mostra a importância das indústrias de petróleo e automobilística.

O sucesso de Wizard

Número de escolas: 1.700 (sendo 2.200 da Wizard)

Redes Incorporadas: Wizard, Yázigi, Skill, Microlins, SOS, People e Smartz

Faturamento: R\$ 3 bilhões (estimado, incluindo as franquias)

[*Folha de São Paulo*] O que é preciso para virar milionário?

[Carlos Wizard Martins] Três condições. Precisa ter o desejo. O milhão não cai na conta. Mas desejo não basta. É preciso encontrar um projeto de vida que tenha potencial para expandir e ganhar escala. Em terceiro lugar, tem que seguir as leis, as regras, os princípios e os valores.

Isso é que transforma a condição financeira atual em prosperidade.

[...] [*Folha de São Paulo*] Seus filhos mais velhos, os gêmeos Charles e Lincoln, foram decisivos nessa travessia?

[Carlos Wizard Martins] Eu fundei a Wizard e eles, o Grupo Multi. Ambos fizeram faculdade nos EUA e voltaram com a visão de que o mercado mundial estava vivendo uma onda de

consolidação desenfreada. E, eventualmente, essa onda chegaria ao Brasil.

[...] Depois de um tempo, vieram com uma argumentação que me fez repensar. Eles disseram: Pai, se você não assumir o papel de liderança, grupos estrangeiros vão vir para o Brasil e começar a comprar a concorrência. E, quando isso acontecer, ficaremos em posição de fragilidade.

Eles me alertaram para um risco. Então assinei um cheque de R\$ 1 milhão para eles fazerem a primeira compra [a rede Yeski, de Campinas, em 2004]. Fizemos a consolidação e eles ganharam fôlego. Fiz mais um cheque, de R\$ 2 milhões. E não pararam mais.

A compra do Yázigi foi ideia deles. Só tenho que reconhecer e parabenizar a iniciativa deles, que colocou o grupo na posição em que estamos hoje.

Fonte: BARBOSA, M. Essa é a hora ideal para quem tem espírito empreendedor: entrevista com Carlos Wizard Martins. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 mai 2013.

Mas tamanho não é suficiente para garantir o sucesso, como demonstram os enormes prejuízos de empresas como General Motors, Ford Motor e Conoco Phillips, ocorridos no período considerado. Esta última, quarta da lista, teve um prejuízo de US\$ 17 bilhões. E a General Motors pediu concordata em maio de 2009, início do ano seguinte à apuração do *ranking*. No Brasil, a publicação mais conhecida é a *Exame – Melhores e Maiores*, da Editora Abril, que apresenta as 500 maiores empresas do Brasil, classificadas pelas vendas e segmentadas pelo setor produtivo, incluindo diversos parâmetros, como lucro, crescimento, rentabilidade, liquidez e número de funcionários. A revista desenvolveu uma sistemática para classificar as empresas e identificar as melhores em 18 setores da economia, envolvendo pontos atribuídos a diversos indicadores, como crescimento das vendas, investimento, liderança de mercado, liquidez corrente, rentabilidade do patrimônio e riqueza criada por acionista. A editora colocou à disposição dos assinantes um *site*¹ com informações de 4.000 empresas analisadas desde 1973.

Também no Brasil temos outras publicações, como a *Valor 1000*, da revista *Valor Econômico S.A.*, que, como o próprio nome indica, analisa o desempenho das 1.000 maiores empresas do país, com identificação das melhores em 25 setores, chamadas de campeãs, com base em critérios como crescimento sustentável, receita líquida, geração de valor, rentabilidade e giro do ativo.

Tabela 10.1

O novo ranking

Empresas	Faturamento (em bilhões de dólares)
1. Wal-Mart Stores	469,2
2. Exxon Mobil	449,9
3. Chevron	233,9
4. Phillips 66	169,6
5. Berkshire Hathaway	162,5
6. Apple	156,5
7. General Motors	152,3
8. General Electric	146,9
9. Valero Energy	138,3

Fonte: Fortune, dados de 2013.

A [Tabela 10.2](#) mostra a relação das 20 maiores empresas do Brasil em 2013, classificadas pela receita.

Tabela 10.2

As 20 maiores empresas do Brasil em 2013/2012; classificação pela receita (*Ranking Valor 1000*)

2013	2012	Empresa	Sede	Sector de Atividade	Receita Líquida (R\$ milhões)
1	1	Petrobras	RJ	Petróleo e Gás	304.890,0
2	2	Vale	RJ	Metalurgia e Mineração	101.490,0
3	3	JBS	SP	Alimentos	92.902,8
4	4	Ultra	SP	Petróleo e Gás	60.940,2
5	5	Pão de Açúcar	SP	Comércio Varejista	57.730,3
6	-	Raízen Combustíveis	RJ	Petróleo e Gás	50.591,5
7	8	Braskem	BA	Química e Petroquímica	40.969,5
8	7	Gerdau	RS	Metalúrgica e Mineração	39.863,0
9	12	Cosan	SP	Petróleo e Gás	36.165,1
10	11	Ambev	SP	Bebida e Fumo	34.791,4
11	10	Telefônica Brasil	SP	TI & Telecom	34.721,9
12	-	Burgue Alimentos	SC	Alimentos	33.133,79
13	13	Odebrecht	RJ	Construção e Engenharia	32.285,7
14	14	BRF	SP	Alimentos	30.521,2
15	15	Carrefour	SP	Comércio Varejista	29.344,8
16	17	Oi	RJ	TI & Telecom	28.442,1
17	16	Volkswagen	SP	Veículos e Peças	25.135,0
18	18	Cargill	SP	Alimentos	24.817,1
19	21	Walmart	SP	Comércio Varejista	24.569,3
20	19	Fiat Automóveis	MG	Veículos e Peças	24.301,8

Fonte: Valor, dados de 2014.

As publicações analisam os setores, as empresas em geral e as campeãs, procurando destacar as estratégias e ocorrências geradoras dos bons resultados.

O grande problema é que o sucesso em certo ano não garante bons resultados nos anos seguintes, como mostram inúmeros casos, como o marcante exemplo da construtora Encol, fundada e dirigida pelo engenheiro Pedro Paulo Souza, que após o início e trajetória promissores, esbarrou em dificuldades de profissionalização da cúpula e faliu, deixando muitos clientes de mãos vazias, ou melhor, sem teto pouco tempo após ser capa de revista. O grande sucesso editorial de Peters e Waterman, lançado nos Estados Unidos em 1982 com o título *In Search of Excellence* e um ano depois no Brasil com a denominação um tanto oportunista de *Vencendo a Crise*

(1983), marcou a origem das publicações que procuram identificar as principais características, ações ou fatores de sucesso da atuação das empresas bem-sucedidas. Quais são as práticas gerenciais de alto nível? Ou: como transformar uma boa organização numa empresa que produz resultados excelentes? Essa e outras publicações americanas do gênero, de autores como Collins e [Porras \(1995\)](#), [Collins \(2001\)](#) e [Joyce, Nohria e Roberson \(2003\)](#), baseiam-se em análises financeiras, com destaque para a valorização das ações da empresa acima da média do mercado, além de outros critérios. Em certos casos, há comparações entre empresas bem-sucedidas e outras menos bem-sucedidas e mesmo malsucedidas, como pode ser visto na [Tabela 10.2](#)

É inevitável destacar o caso da Fannie Mae, uma das empresas de alto desempenho apresentadas por [Collins \(2001: p. 24\)](#), ironicamente, em um livro chamado *Feitas para Vencer*, que, durante o período de 1984-99, valorizou 7,56 vezes a média do mercado, e participou do epicentro da crise das hipotecas americanas (*subprimes*) de 2008 e 2009, com prejuízos e, conseqüentemente, socorros bilionários do governo americano. Esse exemplo, e mesmo o que ocorreu com as 42 empresas da publicação pioneira de [Peters e Waterman \(1983\)](#), poderia ser utilizado para destruir ou enfraquecer a utilidade das publicações do gênero, mas não é essa a nossa intenção. Queremos apenas colocar com clareza suas limitações, bem como as contribuições e a forma de melhor absorvê-las, com senso crítico. Eis as limitações típicas:

O sucesso de uma empresa é sempre específico. É possível imitá-la?

1. O sucesso de uma empresa é sempre específico. É impossível definir qualidades absolutas fora do contexto e do tempo em que foram geradas. Não há um caminho único para o sucesso. Portanto, o sucesso é algo difícil de ser imitado.
2. O sucesso também é um fenômeno transitório. Empresas bem-sucedidas hoje já passaram por dificuldades. Collins e Porras (1995:

p. 17-19) afirmam que todas as empresas visionárias que estudaram enfrentaram contratempos, como Disney, Boeing, 3M, Hewlett-Packard, Sony e IBM, mas souberam superá-los (pelo menos durante algum tempo). As entradas e saídas anuais dos *rankings* citados, como *Fortune*, *Exame*, *Valor* e outros, demonstram de forma inequívoca o argumento desse item.

Tabela 10.3

Empresas analisadas por Collins e Porras para identificar a excelência (1995)

Empresas Visionárias	Fundação	Empresas de Comparação
Citicorp	1812	Chase Manhattan
Procter & Gamble	1837	Colgate
Philip Morris	1847	RJR Nabisco
American Express	1850	Wells Fargo
Johnson & Johnson	1886	Bristol-Myers Squibb
Merck	1891	Pfizer
General Electric	1892	Westinghouse
Nordstrom	1901	Melville
3M	1902	Norton
Ford	1903	GM
IBM	1911	Burroughs
Boeing	1915	McDonnell Douglas
Walt Disney	1923	Columbia
Marriot	1927	Howard Johnson
Motorola	1928	Zenith
Hewlett-Packard	1938	Texas Instruments

Sony	1945	Kenwood
Walmart	1945	Ames

Fonte: Extraído de Collins e [Porras \(1995\)](#).

3. A falta de rigor das pesquisas e a imprecisão da linguagem utilizada para descrever o sucesso, fenômeno altamente complexo, aliadas ao interesse na conquista do mercado editorial, geram diversos equívocos, apontados por Phil [Rosenzweig \(2008\)](#) no livro *Derrubando Mitos*. Citemos dois, dentre os mencionados pelo autor:

Primeiro equívoco: o efeito aura

A impressão geral justifica referências específicas, evitando dissonância cognitiva. Numa certa inversão lógica, o bom desempenho geral é adotado para justificar componentes do sucesso, mesmo que inexistam fundamentações sólidas. O efeito aura funciona também como regra prática para fazer suposições sobre coisas difíceis de acessar diretamente. Recorrendo novamente ao futebol para uma analogia que nos ajude a entender esse efeito, é o que ocorre quando, depois que o time é campeão, esquece-se o péssimo desempenho do sistema defensivo, ou o goleiro frangueiro. É, analogamente, o caso do povo que reelege o governante quando o desemprego foi reduzido e a renda foi elevada, mesmo sem saber exatamente se o mérito foi dele e apesar de fortes desconfianças de corrupção em seu governo.

Segundo equívoco: correlação e causalidade

As correlações e a relação de causalidade entre as variáveis não são bem medidas. Por exemplo, é muito difícil mensurar a parcela do desempenho que depende da empresa. Devem-se considerar os fatores externos, como, por exemplo, a concorrência e os diversos ciclos temporais. Até que ponto o setor, a concorrência ou a falta de concorrência explicam os resultados? A resposta não é fácil, mas serve de alerta e prevenção contra conclusões simplistas. O conceito de competitividade sistêmica, adotado nos anos 1990 apresentado no tópico 10.4, coloca claramente que o sucesso de uma empresa não depende apenas de fatores sob seu controle.

Passemos agora às sugestões para tirar melhor proveito desse tipo de literatura:

1. Em primeiro lugar, é mais útil compreender relatos e exemplos interessantes de empresas e suas realizações do que a busca por uma síntese ou visão holística do sucesso. A pesquisa é inconclusa, mas suas partes podem ser úteis. As interpretações podem ser duvidosas, mas as dimensões analisadas e os destaques ajudam a pensar e descobrir novas direções interessantes. Também os bons princípios da administração aplicados num certo momento e contexto são identificados, conforme salienta [Rosenzweig \(2008: p. 182\)](#), crítico bem-sucedido da literatura sobre empresas de sucesso e seus segredos: “São histórias que ajudam os administradores a atribuírem sentido ao seu mundo, que direcionam as suas ações e que lhes dão confiança no futuro.”

2. Como o sucesso é contingencial, o leitor deve não apenas compreender os relatos e a lógica dos autores como esforçar-se para localizar e avaliar as sugestões nos casos e situações da sua vivência, procurando uma forma pessoal de absorver, analisar e, se possível, testar mentalmente as afirmações dos autores.

3. Também, como acontece com a aprendizagem em geral, é útil a reflexão do leitor sobre as possibilidades de aplicação em uma situação diversa.

Como já dissemos, a principal publicação sobre empresas de sucesso em termos editoriais é o *best-seller* *Vencendo a Crise* de [Peters e Waterman \(1983\)](#). Há três livros adicionais que apresentam pesquisas sobre grupos de empresas e que também se transformaram em *best-sellers*:

- *Feitas para Durar*, de Collins & [Porras \(1995\)](#).
- *Empresas Feitas para Vencer*, de [Collins \(2001\)](#).
- *O que Realmente Funciona*, de [Joyce e Roberson \(2003\)](#).

10.3 ANOS 1980: EM BUSCA DE CONFIGURAÇÕES EMPRESARIAIS BEM-SUCEDIDAS

Em 1982, Peters e Waterman publicaram *In Search of Excellence* (*Vencendo a Crise: Como o Bom Senso Empresarial Pode Superá-la*, 1983), livro que se tornaria um grande *best-seller*. Nesse trabalho, com base em indicadores financeiros, como a valorização da ação no mercado, escolheram “as 43 empresas mais bem-sucedidas do mundo”.

Os autores identificaram, então, oito atributos que distinguem as empresas de alto padrão ([Quadro 10.1](#)).

Quadro 10.1 Atributos do sucesso

1. Disposição para agir: A empresa apresenta uma firme disposição para agir, para fazer coisas até o fim. Mesmo quando é analítica em seu processo decisório, ela não fica paralisada.
2. Junto ao cliente: A empresa é orientada para o cliente como alvo dos seus esforços para melhor atender às suas necessidades, fornecendo qualidade, assistência e confiabilidade.
3. Liderança, autonomia e iniciativa: A empresa estimula que se assumam riscos práticos, apoia boas tentativas e forja e promove líderes em todos os níveis e setores, que atuam com iniciativa e não são excessivamente cerceados e punidos quando erram.
4. Produtividade por meio das pessoas: A empresa considera, de fato, que as pessoas são o seu maior patrimônio e se comporta segundo essa crença.
5. Orientada por valores: A empresa possui princípios e valores claros e fortes, os quais orientam e coordenam a ação de todos, permitindo combinar coerência e flexibilidade na execução nessa ação.
6. Ater-se ao conhecido: A empresa jamais abandonou suas próprias origens e atua apenas em campos conhecidos.

7. Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas: Não adota estruturas complexas como a matricial e adota equipe de dirigentes reduzida.

8. Propriedades flexíveis simultâneas: A empresa combina convenientemente flexibilidade e rigidez em sua forma de atuação.

Fonte: [Peters e Waterman \(1983\)](#).

O atributo “disposição para agir” é genérico e de senso comum, e não fez grande sucesso nos anos que se seguiram. Também o “ater-se ao conhecido”, embora válido no geral, foi contrariado por *holdings* bem-sucedidas e substituído na década seguinte pelas ideias de competências centrais. Os demais princípios, principalmente o “junto ao cliente”, o “liderança, autonomia e iniciativa” e o “produtividade por meio das pessoas”, tiveram grande aceitação nos anos e mesmo nas décadas seguintes, sendo incorporados por inúmeras pesquisas. Os princípios 5 e 8, embora genéricos, mal que assola todas as publicações do gênero, também foram aceitos e mais bem definidos em publicações posteriores, passando a conter a seguinte contraposição: clareza e rigidez dos valores × flexibilidade de execução. Em resumo: o sucesso baseia-se em clientes, liderança, valores, pessoas e estrutura.

A obra de Peters e Waterman registra aquilo que os autores notaram até o momento da publicação, mas a inexorável “instabilidade do sucesso” foi demonstrada por [Pascale \(1990\)](#), que analisou a situação das 43 empresas excelentes de *In Search of Excellence* apenas cinco anos depois. Quase três quartos delas tinham piorado seu desempenho, sendo que praticamente metade estava enfraquecida ou mesmo com problemas. Um resumo dessa situação é apresentado no [Quadro 10.2](#).

Quadro 10.2 Situação das “empresas excelentes”, cinco anos depois da pesquisa*

Ainda excelente	Sólida, porém não mais líder	Posição enfraquecida	Com problemas
Allen Bradley (Rockwell)	Bristol-Myers	Amcahl	Atari
Disrey	Delta	Bechtel	Chesebrough Ponds
Boeing	Dow	Caterpillar	Avon
DEC	Dupont	Dana	Data-general
Emerson	Hughes (GM)	Hewlett-Packard	Fluor
Frito-Lay (PepsiCo)	Levi Straus	Kodak	Kmart
IBM	Marriot	Raychem	National Semiconductor
Intel	Procter & Gamble	Schlumberger	Revlon
Johnson & Johnson	Standard Oil/Amoco	Texas Instruments	
Mars	3M	Tupperware	
Maytag Md Donalds Merck Walmart		Wang	

*-As 43 empresas excelentes foram identificadas em *Vencendo a Crise (Em busca da Excelência)* por Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, publicado em 1983. Quadro extraído de [Pascale, 1990](#).

Outra publicação, bastante destacada nos anos 1980, foi a *Empresa do Terceiro Tipo*, de Archier e Sérieyx (1989), que confirma e fortalece as conclusões de [Peter e Waterman \(1983\)](#), principalmente o princípio "produtividade por meio das pessoas". Eis os princípios que, segundo Archier e Herve, caracterizam as empresas mais eficientes:

- A empresa procura fazer com que as relações entre indivíduos e entre grupos permitam que cada pessoa possa contribuir com todo o seu potencial e as suas capacidades.
- A empresa procura garantir uma abertura tal que cada um de seus membros compreenda perfeitamente a pressão do mercado, dos concorrentes e as expectativas dos clientes.
- A empresa procura elaborar um projeto compartilhado, isto é, um projeto de empresa cuja concepção seja de todos os seus membros.
- A empresa apela sistemática e continuamente para a contribuição de todos, através de um diálogo centrado na melhoria permanente do trabalho cotidiano.

Os princípios “formas bem simples” e “propriedades flexíveis simultâneas”, de [Peters e Waterman \(1983\)](#), são lembrados quando os autores [Archier e Sérieyx \(1989\)](#) afirmam que a empresa procura adotar uma estrutura em que o peso da hierarquia seja o menor possível, que permita garantir os dois fatores de vitória – rapidez e qualidade – e utilizar um sistema de gestão que concilie descentralização e coesão.

Outro autor, [Pinchot \(1989\)](#), no livro *Intrapreneuring – por que você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor*, em que divulgou o conceito de empreendedor interno, apoia o princípio “liderança, autonomia e iniciativa” com sugestões de flexibilidade no controle de recursos para facilitar o novo e o inesperado, e com redução do número de níveis hierárquicos e das barreiras entre departamentos para facilitar o intercâmbio e a geração de novas ideias.

Assim, fechamos os anos 1980 com ideias de valorização e mobilização dos recursos humanos numa estrutura mais leve e flexível que visa ao diálogo, ao comprometimento e à criatividade.

10.4 ANOS 1990: A COMPETITIVIDADE SISTÊMICA E A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Os anos 1990 foram marcados por intensificação da globalização, aumento da competição, ampliação dos mercados – de país para região, bloco e mundo –, aceleração das inovações e sofisticação dos produtos, apenas para citar alguns fenômenos que afetam diretamente a gestão empresarial.

Nesse contexto, um importante estudo foi desenvolvido e coordenado pela Comissão de Produtividade do MIT, denominado “Made in America”, por autores como Dertouzos, Lester e Solow (1990). O estudo, de grande fôlego, envolveu 200 indústrias nos Estados Unidos, Europa e Japão, pertencentes a 10 setores: automobilístico, aviões comerciais, aparelhos eletrônicos, máquinas-ferramentas, químico, têxtil, aço, semicondutores, informática e copiadoras.

A A Kodak na era digital

A Kodak, empresa que produziu a câmera que capturou as imagens da missão Apolo 11 e as fotos do primeiro homem a pisar na Lua, empregava 30 mil pessoas na década de 1980 e tinha ações que valiam U\$70 cada na década de 1990. Em 1999, teve lucro recorde de US\$2,5 bilhões. Hoje, emprega menos de sete mil pessoas e em 19 de janeiro de 2012 a empresa pediu recuperação judicial, deixando, inclusive de ter seu registro na Bolsa de Valores de Nova York.

Em 1975 a Kodak criou a primeira câmera digital; porém, como a empresa havia se dedicado por décadas ao setor da química orgânica e de filmes, considerou-se inviável comercialmente uma reinvenção da empresa para ter como foco produtos eletrônicos. Mesmo assim, em 2005 chegou a ser a

maior fabricante de câmeras digitais nos EUA, mas com os smartphones substituindo as câmeras digitais, as vendas caíram. Após a concordata e o empréstimo de US\$950 milhões do Citigroup, a empresa almeja prosperar no ramo das impressoras.

Baseado em: FICHTNER, U. A ruína da Kodak na era digital: a agonia da empresa que captou os mais importantes momentos do século XX e que, contraditoriamente, criou as câmeras sem filme. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 27 fev. 2012.

Logo de início, o estudo apresenta a evolução da balança comercial americana de 1972 a 1987. A conclusão foi sombria: déficit e dificuldades crescentes na maioria dos setores, com exceção de apenas dois: químico e aviões comerciais.

Com base em comparações feitas principalmente com o Japão, são identificadas inúmeras causas da perda de competitividade da indústria americana: interferência governamental não construtiva, baixo investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), relações trabalhistas antagônicas, cooperação fraca com clientes e fornecedores, excesso de orientações financeiras de curto prazo, negligência com os recursos humanos e adoção de estratégias ultrapassadas. O estudo, replicado em vários países do mundo, como o Brasil, marca a preocupação com a competitividade dos países, setores e empresas, a chamada competitividade sistêmica. Conforme [Coutinho e Ferraz \(1994: p. 17\)](#):

"Parece adequada a noção de competitividade sistêmica, como modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, as infraestruturas, o sistema político institucional e as características socioeconômicas dos mercados regionais."

A [Figura 10.1](#) apresenta, segundo os autores, uma visão gráfica do assunto.

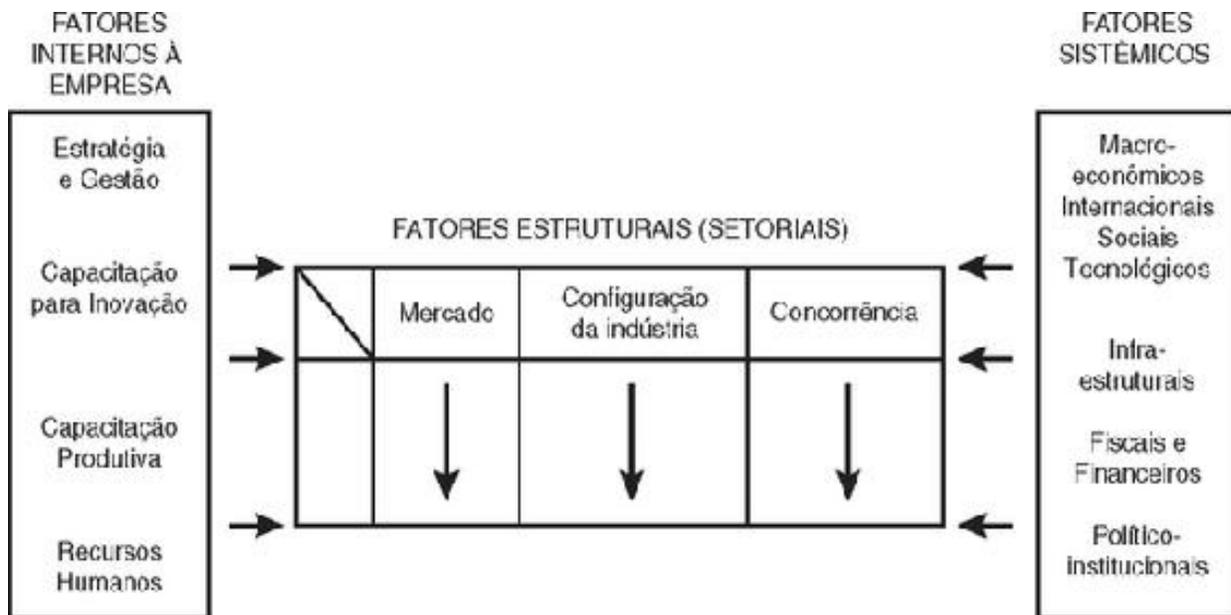


FIGURA 10.1 Fatores determinantes da competitividade da indústria. Fonte: [Coutinho](#)

& Ferraz (1994: p. 19).

É fortalecido o pressuposto de que o sucesso de uma empresa não depende apenas de elementos sob seu controle, devendo ser considerada a influência de fatores como concorrência, legislação, sistema educacional, sistema de inovação, mercado de trabalho, fornecedores etc. Nos anos 1990, na mesma linha, cresceram as preocupações com o “custo Brasil” ou custo sistêmico, tema até hoje presente nos debates: elevadas taxas de juros, legislação e sistema tributário pleno de contradições, infraestrutura deficiente, legislação trabalhista ultrapassada, fragilidades do sistema educacional, violência urbana etc.

Também foram identificadas, de acordo com o livro *Made in America* ([DERTOUZOS, LESTER, & SOLOW, 1990](#)), as características que marcam a empresa de sucesso nos Estados Unidos:

- Atenção voltada simultaneamente para melhorias em custos, qualidade e entrega.
- Relacionamento estreito com os fornecedores.
- Uso efetivo da tecnologia para obtenção de vantagens estratégicas.
- Estruturas “mais achatadas” e menos compartimentadas, para maior flexibilidade.

- Políticas de recursos humanos inovadoras, que incentivam o aprendizado permanente, a visão global, o compartilhamento de informações, o trabalho em grupo e o consenso.

As características das empresas de sucesso nos anos 1990 reafirmam e fortalecem as descobertas da década anterior em termos de orientação para o cliente, proximidade com os consumidores, políticas de recursos humanos e estruturas mais flexíveis, e incorporam fatores que marcam a nova competitividade em termos de estratégia tecnológica, novos relacionamentos com grupos de interesse, como os fornecedores, e atenção simultânea aos custos, qualidade e entrega.

A necessidade de novas posturas empresariais diante das mudanças ambientais tem levado alguns autores, como Michael [Best \(1990\)](#), a formular o que chamou de “a nova competição”, em que as empresas tendem a ter uma orientação competitiva em busca permanente de oportunidades, mediante ajustes marginais no produto, processo e organização obtidos por meio da interação e integração de pessoas engajadas em atividades funcionalmente distintas, abolindo fronteiras entre aqueles que pensam e aqueles que executam. A cadeia produtiva surge como dimensão consciente de cooperação e consulta entre empresas mutuamente interdependentes que se especializam em distintas fases do processo de produção, e há uma transformação nas relações com os fornecedores, com a formação de parcerias. Por sua vez, as empresas do setor não apenas competem, mas também cooperam tendo em vista obterem serviços e vantagens comuns. Além das características citadas, os anos 1990 são também marcados pelo culto à excelência empresarial, conceito desenvolvido e divulgado pelos prêmios nacionais da qualidade, conforme veremos a seguir.

Excelência empresarial e prêmios nacionais da qualidade

Muito embora o movimento da qualidade estivesse bastante difundido nos Estados Unidos e na Europa já nos anos 1980, foi no início dos anos 1990 que ocorreu a intensificação da gestão pela

qualidade no Brasil, com o apoio do governo e a criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

A exemplo do que ocorreu em 1987 nos Estados Unidos, com a criação do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige, e na Europa em 1991, com o Prêmio Europeu de Qualidade, foi criado no Brasil, em 1992, o Prêmio Nacional de Qualidade. Esse prêmio ajudou a consolidar o conceito de qualidade e também o significado de empresas excelentes, que merecem ser premiadas. As dimensões utilizadas na avaliação das empresas, com base na versão do prêmio brasileiro de 2007, são: clientes, pessoas, liderança, estratégias e planos, processo, sociedade, informações e conhecimento e resultados.

Os “fundamentos da excelência” que guiam os avaliadores em seus julgamentos são:

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Cultura de inovação
- Liderança e constância de propósitos
- Orientação por processos e informações
- Visão de futuro
- Geração de valor
- Valorização das pessoas
- Conhecimento sobre o cliente e o mercado
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade social

Fonte: [Fundação Nacional da Qualidade \(2007\)](#).

Nota-se que os critérios de excelência, outro nome para os fatores que caracterizam as empresas bem-sucedidas, não contrariam as pesquisas anteriores, principalmente nos quesitos gestão de pessoas, liderança e foco no cliente, e agregam alguns outros fatores consagrados pela boa teoria de administração: pensamento sistêmico, responsabilidade social, orientação para processos, informações e parcerias.

A crença na excelência e na busca dos seus componentes jogou fortes luzes sobre aquelas empresas que, na sequência de estudos e publicações sobre o tema, foram sendo apontadas como líderes em práticas de gestão. O interesse em torno dessas empresas gerou, então, um novo modismo denominado *benchmarking*.

Benchmarking

Segundo [Watson \(1994\)](#), *benchmarking* é uma pesquisa em busca das melhores práticas, tendo em vista um desempenho superior. Envolve medição e comparação de processos organizacionais, em empresas líderes em qualquer local do mundo. Seus propósitos são: reduzir o tempo de desenvolvimento, elevar a competência e aprender com o sucesso e as dificuldades de outras empresas. O *benchmarking* também pode representar um nome elegante para a espionagem industrial, mas deve, preferencialmente, ser feito de comum acordo e envolver algum grau de troca.

Vamos agora mudar não apenas de década, mas de século e de milênio, chegando ao que se passa com os modelos de sucesso da década atual.

10.5 SÉCULO XXI E SUA PRIMEIRA DÉCADA

Na primeira década do século XXI, continuaram os estudos sobre empresas bem-sucedidas, com metodologias mais aprimoradas, que passaram a incluir comparações entre empresas com diferentes níveis de *performance*. Essas pesquisas não conseguiram a mesma aceitação de obras como *Vencendo a Crise*, da década de 1980, e *Feitas para Durar*, da década de 1990. O gênero “configurações empresariais bem-sucedidas” sofreu certo desgaste pela fragilidade em termos de amostragem, metodologia e solidez das conclusões. A crise de 2008/2009, com a fragilização de grandes ícones americanos, como Fannie Mae, GM e Chrysler, ajudou a desmitificar as promessas simplistas e exageradas de sucesso fácil.

BTG Pactual

Nenhum banco se tornou sócio de tantas empresas no Brasil nos últimos três anos quanto o BTG Pactual, de André Esteves. Com uma linha de atuação assumidamente agressiva, adquiriu participações em diversas áreas de negócios – pouco mais de 30 operações desde 2009, seja por meio de recursos de terceiros ou aportes feitos diretamente pelo banco. [...] Foram sete negócios anunciados ao ano, em média, duas a três vezes acima da média de fundos concorrentes.

Agora, com uma carteira de negócios mais estruturada, começou a ficar clara a lógica dos investimentos que norteia as decisões do banco. [...] Há um ponto em comum nas análises: a decisão de investimento em seus mais variados negócios segue uma lógica de raciocínio dos grandes conglomerados americanos, que durante os anos 50 aportaram pesados recursos em importantes segmentos da economia, como infraestrutura, setor com forte potencial de crescimento no Brasil atual.

[...] O BTG não seleciona áreas e foca nelas, não é “sector-oriented”, mas elege várias companhias em que pode colocar recursos para ter a liderança. O banco é sócio de uma empresa de coleta e reciclagem, de outra no setor de adesivos e é o maior acionista de uma rede de farmácias.

[...] Na semana passada, o banco deu um passo, considerado um tanto arriscado pelo mercado, ao anunciar um acordo com o empresário Eike Batista, na holding EBX. O banco ajudará a injetar crédito e capital nos projetos do grupo.

Mesmo com participação minoritária, o BTG não abre mão de influenciar a gestão, garantida por meio de um acordo de acionistas. É a forma de acompanhar de perto as principais decisões estratégicas. Não necessariamente para mudar a linha de frente do negócio – pelo contrário, em muitos casos, mantém os antigos donos no comando –, mas para contribuir para a estrutura de capital da operação. Como pano de fundo, está o interesse em preparar a companhia para ganhar a liderança do setor.

Essa é uma das lógicas do BTG Pactual hoje: adquirir um negócio que seja a porta de entrada num setor pouco explorado, em que é possível se tornar líder a médio prazo. A varejista Leader é um exemplo.

[...] Os investimentos do banco estão respaldados em cinco pilares: *private equity*; infraestrutura; mercado imobiliário; recursos naturais (mineração, por exemplo) e florestas. No caso de investimentos por meio de fundos, o BTG busca ficar com um terço dos negócios.

Fonte: SCARAMUZZO, M. e Mattos, A. A lógica por trás dos negócios do BTG. Valor Econômico, São Paulo, 12 mar. 2013.

O olhar sobre fusões empresariais como fórmula para fortalecer a organização e alcançar e manter o sucesso já está ultrapassado. Hoje, fusões não podem ser generalizadas como sinônimo de sucesso. Megafusões, como a das empresas Time Warner e AOL, que saiu em capa de revista como o exemplo de integração da era da bolha da internet, e da Daimler-Benz e Chrysler, que se uniram

com grande pompa em 1998, fracassaram e foram desfeitas no início deste século.

Um tipo de publicação sempre presente na literatura de administração se intensificou: os estudos e as lições decorrentes de casos específicos. Histórias de sucesso, biografias de grandes homens e, principalmente, segredos e fofocas sobre grandes figuras e suas realizações despertam muito interesse. Há muitas teses e livros sobre empresas tradicionais, com forte imagem pública, como Ford, IBM, Citibank, Toyota, McDonald's e Disney. Mas, ultimamente, o que tem chamado a atenção e inspirado os autores e seus leitores são as publicações sobre empresas jovens, dinâmicas e vitoriosas, criadas nos últimos 30 anos. As atenções estão voltadas para a nova economia, impactos ambientais e novos setores e negócios.

Cisco, Google, Microsoft, Apple e, mais recentemente, Facebook, encabeçam o gênero que mais chama a atenção, seguidas de outras empresas inovadoras, como Cirque du Soleil, que ancora a publicação de [Kim e Mavborgue \(2005\)](#), na qual ensinam a "estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante".

O gigante Walmart também é bastante cultuado, não só por seu porte, como por sua capacidade de inovação e domínio de mercados.

As pesquisas sobre empresas de sucesso prosseguiram com dois estudos de destaque: *O que Realmente Funciona* ([JOYCE & ROBERSON, 2003](#)) e *Empresas Feitas para Vencer* ([Collins, 2001](#)). Esses estudos, embora mais cuidadosos, não são melhores que os antecessores, principalmente em relação ao livro *Vencendo a Crise*, de [Peters e Waterman \(1983\)](#).

O estudo de [Joyce, Nohria e Roberson \(2003\)](#) comparou empresas vencedoras com outras não tão bem-sucedidas, conforme a [Tabela 10.4](#).

Tabela 10.4

Empresas feitas para vencer Comparação direta

Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Frannie Mae	Great Western
Gillette	Wamer-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	RJ Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

Os autores concluíram que as empresas do primeiro grupo exerciam com mais intensidade quatro práticas primárias, e pelo menos duas secundárias, num universo de quatro possíveis:

Práticas primárias

Estratégia: Formular e manter uma estratégia clara e objetiva.

Desempenho: Desenvolver e manter um desempenho impecável.

Cultura: Desenvolver e manter uma cultura baseada no desempenho.

Estrutura: Construir e manter uma empresa dinâmica, flexível e simples.

Práticas secundárias

Talento: Reter os profissionais talentosos e desenvolver o talento de outros.

Liderança: Manter líderes e gerentes comprometidos com sua empresa.

Inovação: Fazer inovações que transformem o setor.

Fusões e parcerias: Realizar fusões, criar parcerias e crescer.

Vemos que a fórmula tradicional é repetida, com liderança, pessoas, cultura, adicionando-se estratégia. Os significados ou a operacionalização dos conceitos mudam conforme a década e as exigências ou ousadias são intensificadas. Manter um desempenho impecável, fazer inovações que transformem o setor são bons exemplos de exageros. Também todos os que trabalham seriamente em empresas e organizações em geral procuram desempenho impecável e inovações transformadoras, mas não há fórmulas ou receitas com boas chances de sucesso para quem se candidata a desenvolver esses atributos.

Outro estudo bastante divulgado é o de [Collins \(2001\)](#), que apontou dez fatores de sucesso ([Quadro 10.3](#)).

Quadro 10.3

- Mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional (modestos, determinados, humildes e destemidos).
- Associação negativa com líderes do tamanho do mundo, celebridades que vêm de fora (10 dos 12 vieram de dentro). Primeiro quem... Depois o quê.
- Puseram as pessoas certas no barco, tiraram as pessoas erradas e colocaram as pessoas certas nos lugares certos.
- As pessoas certas vão fazer as coisas certas e gerar os melhores resultados de que forem capazes, independentemente do sistema de incentivos. Enfrentar a Verdade Nua e Crua.
- Os fatos são melhores que os sonhos. Conceito do Porco-espinho.
- Ver o essencial – ignorar o resto.
- Concentrar-se exclusivamente naquilo que se pode potencialmente fazer melhor... Cultura da Disciplina.

- Burocracia e hierarquia × cultura da disciplina.
 - Liberdade e autodisciplina (pensamento e ação disciplinada).
- Aceleradores Tecnológicos.
- São pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas.

Mais uma vez reaparecem os mesmos conceitos, sempre com toques e destaques específicos, em geral mensurados de forma pouco confiável.

Mais recentemente temos o artigo de [Stadler \(2007\)](#), publicado na *Harvard Business Review*, também baseado num estudo de fôlego como os anteriores, com base no desempenho de 40 empresas nos últimos 50 anos. As nove empresas consideradas *top*, com sucesso excepcional, tiveram valorização acionária 62 vezes maior do que a média do mercado e oito vezes maior que as das utilizadas para comparação, conforme [Quadro 10.4](#).

Quadro 10.4

Empresas Top	Comparação Direta
Siemens	AEG
Nokia	Ericsson
Alianz	Aachener und Münchener (A&M)
Legal & General	Prudential
Munich Re	Cologne Re
Royal Dutch Shell	BP
GlaxoSmithKline	Wellcome
HSBC	Standard Chartered
Lafarge	Ciments Français

Fonte: [Stadler \(2007\)](#).

Os quatro princípios para o sucesso duradouro são:

1. Utilize mais intensamente os meios disponíveis antes de explorar novas alternativas

Na gestão do crescimento, a tensão entre alavancar os ativos existentes e desenvolver novos é bem conhecida. Grandes empresas têm uma clara prioridade: a alavancagem.

2. Diversifique sua carteira de negócio

Grandes empresas são adaptáveis; diversificam suas fontes de abastecimento, produtos, clientes e mercados geográficos.

3. Lembre-se de seus erros

Grandes empresas não caem na mesma armadilha duas vezes. Casos significativos e lições decorrentes são transmitidos de uma geração para outra.

4. Seja conservador sobre a mudança

Grandes companhias vão atrás de mudanças radicais apenas em momentos específicos de sua história, e o fazem com bastante cautela. Essa pesquisa valorizou dois enfoques bastante atuais da teoria da administração: planejamento estratégico e aprendizagem organizacional. Quanto à estratégia, destaca as virtudes da diversificação conservadora e cuidadosa. Repete a sabedoria popular: aproveite melhor o que tem em mãos antes de sonhar com as novas conquistas. Além da prudência e conservadorismo propostos para as mudanças, a pesquisa reforça a importância de se aprender com os erros do passado. Relembra um dito popular "Errar é humano. Errar duas vezes é burrice".

Caso 10: Sonho grande de Lemman

Fundador do Garantia, o mais badalado banco de investimentos brasileiro nas décadas de 1980 e 1990, Lemann é o cabeça do grupo que criou a Ambev (fusão da Brahma com a Antarctica).

A empresa se uniria aos belgas da Interbrew para depois criar a maior cervejaria do mundo, a AB InBev, com a aquisição da americana Anheuser-Busch.

[...] Nascido no Rio de Janeiro em 1939 e descendente de suíços, Lemann trouxe do berço “a ética protestante, baseada na frugalidade, na disciplina e no trabalho”.

Essas são algumas das características da personalidade do empresário que foram transpostas à cultura de negócios da qual é considerado um emblema no Brasil.

As outras são a obstinação e a gana por sucesso. Tenista habilidoso, Lemann considerou viver do esporte, mas desistiu, segundo a autora, usando a justificativa: “Percebi que dificilmente estaria entre os dez melhores do mundo.”

[...] Uma das receitas que Lemann – e depois seus sócios – adotaria é “não perder tempo reinventado a roda”. Buscaram inspiração em modelos bem-sucedidos de negócios. A cultura do Garantia se baseou em grande medida na do Goldman Sachs.

Isso incluiu o recrutamento de jovens talentosos e ambiciosos. O lema era pagar salários mais baixos que a média do mercado, mas acenar com bônus altíssimos para quem batesse metas e com a chance de se tornar sócio [*partnership*].

O banco premiava a meritocracia, mas requeria nervos de aço e sacrifício à vida pessoal. A receita valeria para as outras empresas do trio. A sobrevivência exigia jornadas longas de trabalho.

[...] Mas o afastamento de Lemann, Telles e Sicupira do cotidiano do Garantia depois de se embrenharem em outros negócios foi um erro fatal. Segundo a autora, os sócios jovens, mais focados em gerir suas próprias fortunas, descuidaram-se dos controles do banco, que acabou afetado pela crise asiática.

[...] Com a imagem desgastada, o banco foi vendido para o Credit Suisse, em 1998.

O baque não impediu a ascensão do trio, que, naquele momento, já havia assumido o controle e reestruturado empresas como Lojas Americanas e Brahma.

[...] Depois de arrematar a AB [Anheuser-Busch, fabricante da Budweiser], Lemann e seus sócios compraram também o Burger King e a Heinz (esta em parceria com Buffett).

Fonte: FRAGA, E. Livro resume trajetória de trio da Ambev: jornalista narra em “Sonho Grande” trajetória empresarial de Jorge Paulo Lemman, Marcel Telles e Beto Sicupira. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 7 abr. 2013.

Caso 11: A expansão da rede Uai

O mineiro Elias Tergilene Pinto Júnior é um homem de convicções. Aos 41 anos, à frente da rede Uai de Shopping Center conquistou a confiança do governo e de empresários de Belo Horizonte ao organizar, capacitar e trazer para a formalidade os camelôs do centro da cidade. Estabeleceu parceria com o Sebrae e criou uma cooperativa de compradores dentro dos seis shoppings populares que administra para que os empreendedores possam comercializar diretamente com as grandes empresas nacionais da Zona Franca de Manaus.

[...] Tergilene: Nós compramos um shopping inacabado no centro de BH e criamos o que chamo de segunda geração de shopping. Que são de empreendedores que entram nesse comércio com a sua microempresa. Chamamos o Sebrae para nos ajudar a ensinar os camelôs e capacitá-los para virarem empresários e saírem da informalidade. Começamos a tratar um problema, o que seria o papel do governo [...] primeiro não é formalizar. Primeiro é educar, capacitar, ajudar a encontrar caminhos e, como consequência, vem a formalização. É igual a uma criança. Primeiro você educa, dá instrução e depois aplica a lei se ela cometer algum delito. Foi assim que nasceu a rede Uai. [...] O primeiro passo é garantir que ele tenha mercadoria legal para vender. E onde vamos buscar isso? Nas empresas nacionais. Por exemplo, na Zona Franca de Manaus. Por que não aproximar as zonas francas dos shoppings populares? [...] Ajudo na estruturação da cooperativa e na interlocução com o

mundo empresarial. E é o que nós vamos fazer também nas favelas do Brasil. [...] Por exemplo, você chega numa favela e não encontra uma loteria esportiva. Não tem banco, não tem Sebrae. Mas ao mesmo tempo têm centenas de empreendedores que estão dentro da favela. É o dono do mercado, da padaria, da sorveteria, das lojas de eletrônicos, roupas, sapato. Eles são informais? São. Mas cumprem um papel social importante na sociedade brasileira. Ele está dando emprego e gerando receita. Compram da Coca-Cola e da AmBev. Você só consegue formalizar um empreendedor quando ele já está ganhando dinheiro. [...] Não podemos tratar o camelô, a dona de casa que tem um salão de beleza na garagem, a aluna que faz sanduíche para vender na escola como bandidos. São empreendedores. [...] [No projeto] Shopping Favela do Alemão serão 500 lojas de 15 metros quadrados cada. Teremos 3 mil empregos. Sem contar o pessoal da segurança, limpeza, manutenção, praça de alimentação. O que daria algo em torno de 4 mil. Mas não é só o emprego em si. É um emprego que permite a transformação. Vamos capacitar essas pessoas. Estamos gerando empregabilidade.

Fonte: LOTURCO, R. Rede Uai renova o conceito de popular. [Valor Econômico, São Paulo, 27 jun. 2013.](#)

EM RESUMO

A literatura sobre o sucesso empresarial tem tido grandes atrativos para os leitores, ávidos por soluções rápidas e claras. Disso resultaram diversos *best-sellers*, como *Vencendo a Crise*, de [Peters e Waterman \(1983\)](#), mas também muitas polêmicas. É possível identificar cientificamente a fórmula do sucesso? Em caso afirmativo, é possível copiá-la?

As pesquisas e as críticas têm-se multiplicado, principalmente diante da constatação de que empresas bem-sucedidas por muitos anos também podem tropeçar e mesmo ir à falência. A crise de 2008/2009, com consequência de graves dificuldades, concordatas e fusões de ícones do mundo empresarial americano, como Fannie Mae, GM, Chrysler e Citibank, ajudou a questionar a eternidade das fórmulas de sucesso, ou seja, estratégias que deram certo por muitos anos podem deixar de funcionar. Afirmações como essa não invalidam a literatura voltada para o sucesso empresarial. Apenas mostram que devemos analisar as publicações do gênero com prudência e também com a consciência de que o sucesso é circunstancial e difícil de ser copiado. As fórmulas em si são menos importantes do que as dimensões apontadas como importantes. As pesquisas mais profundas, relatadas neste capítulo, ajudam a identificar as práticas convencionais sempre úteis e também as soluções para os novos contextos.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Sobre o sucesso responda:

1. O que é sucesso pessoal para você? E para uma empresa privada? E para uma organização pública, como o Ministério da Saúde ou da Educação? E para uma sociedade? A noção de sucesso de cada um afeta a do todo? O conceito de sucesso na organização privada afeta o da pública e vice-versa? E o da sociedade, afeta o das organizações e das pessoas?

2. Você acredita que a pesquisa em administração obterá progressos suficientes para se aproximar de uma “fórmula de sucesso empresarial” ou chegará a boas relações de causa e efeito para o sucesso? Você acredita que o sucesso no passado pode ser garantia de sucesso no futuro? Acredita que um modelo de gestão seja copiável? Em que medida acha isso possível, ou seja, o que vale e o que não vale a pena copiar? Se não acredita, o que aproveitar desse tipo de publicação?

3. Voltando ao significado do sucesso, você acha que empresas bem-sucedidas devem ser necessariamente eternas? Uma empresa que tenha nascido, crescido e dominado totalmente seu mercado no mundo por 100 anos, ao final dos quais tenha tido problemas e fechado, depois de gerar fortunas a cinco gerações de acionistas foi uma empresa fracassada ou bem-sucedida? Se você fosse um empreendedor e pudesse escolher entre fundar essa empresa ou um café eterno, qual preferiria? Empresas podem ser eternas ou, como organismos vivos, têm um ciclo de vida?

4. Há contradições entre as configurações empresariais bem-sucedidas, que procuram características que podem ser consideradas presentes em todas as “fórmulas de sucesso” e a competitividade sistêmica, que mostra que o sucesso não depende apenas de fatores internos e sob o controle da empresa? Em que medida as duas propostas são contraditórias e até que ponto podem ser combinadas?

5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma

forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

¹<<http://portalexame.abril.com.br/>>.

PARTE III

O TRABALHO E O DESEMPENHO GERENCIAL

OUTLINE

[introdução à Parte III: O Trabalho e o Desempenho Gerencial](#)

[Capítulo 11: Como Compreender o Trabalho Gerencial](#)

[Capítulo 12: Similaridades e Variações do Trabalho Gerencial](#)

[Capítulo 13: Funções do Administrador](#)

[Capítulo 14: Crescimento e Comportamento Gerencial](#)

[Capítulo 15: Desempenho Gerencial e Uso do Tempo](#)

introdução à Parte III: O Trabalho e o Desempenho Gerencial

Existem muitas publicações que procuram dizer o que os administradores devem fazer e poucas que conseguem, de maneira compreensiva, mostrar o que eles fazem na realidade. As prescrições costumam ser genéricas e não distinguem as diferenças que existem no trabalho administrativo de acordo com a variação de cargo, ocupante, organização e ambiente externo. Por serem genéricas, não consideram o ocupante em sua singularidade, ou seja, o administrador como pessoa, passando este a ser visto como uma máquina programável que deve se sentar em qualquer mesa, de qualquer empresa, em qualquer lugar do mundo, e simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar.

As pesquisas de campo que descrevem o que os administradores fazem têm-se concentrado em aspectos particulares do seu trabalho. O cargo como um todo tem sido muito pouco estudado e, por consequência, insuficientemente compreendido.

Trata-se de uma situação paradoxal: algo de tão grande importância diante de tão poucas pesquisas abrangentes. Quanto recurso não é desperdiçado por uma insuficiente compreensão do processo de gestão, enquanto há tantas carências ainda a serem supridas nas sociedades de todo o mundo?

Quais seriam as justificativas da escassez de referenciais mais amplos sobre o trabalho administrativo? Em primeiro lugar, esse trabalho é extremamente complexo. Em segundo, a dificuldade de enfrentar a complexidade, sem colocações difíceis de entender, tem levado a respostas extremamente simplistas e prescritivas.

Como evitar a ilusão pretenciosa representada pelo domínio do detalhe pouco significativo? A resposta é óbvia e difícil de ser efetivada, pois envolve o esforço para compreensão do todo. Em

administração, não devemos esquecer os detalhes, mas procurar entendê-los no contexto de suas relações com outros elementos e colocados num quadro mais amplo. É o que procuramos fazer no [Capítulo 11](#) com a apresentação de um modelo abrangente que inter-relaciona indivíduo, processo de trabalho, resultados e contexto. No [Capítulo 12](#), são apresentadas as características do trabalho do administrador e as variações devidas à organização, ao cargo e ao indivíduo que ocupa o cargo em questão. No [Capítulo 13](#), apresentamos as funções do administrador e, no [Capítulo 14](#), são analisados os desafios do crescimento e os meios para enfrentá-los. No [Capítulo 15](#), são desenvolvidos esquemas para o gerente analisar e melhorar o desempenho em termos de tempo, informações e decisões.

Todos os capítulos seguem as classificações do modelo apresentado no [Capítulo 11](#), e merecem destaque três importantes elementos básicos: atividades, informações e decisões.

CAPÍTULO 11

Como Compreender o Trabalho Gerencial

[11.1. Introdução](#)

[11.2. A importância da compreensão](#)

[11.3. O que é um gerente?](#)

[11.4. Modelo para entendimento do trabalho administrativo](#)

11.1 INTRODUÇÃO

Joseph Schumpeter (1959), no início do século passado, reconheceu o papel representado pelos empresários como um forte estímulo ao desenvolvimento capitalista. Com ideias renovadoras, ele assumia riscos e abria sua empresa, uma nova força motriz da economia. O tempo foi passando e, ao lado dos empresários, ganharam espaço os administradores profissionais.

O desenvolvimento dos diversos países tem-se baseado em esforços coordenados por organizações sociais, desde os Estados e governos em seus vários níveis e ramificações, até as diversas fábricas, empreendimentos agrícolas e empresas comerciais e de serviços, que têm se tornado cada vez mais poderosas e com uma presença cada vez mais marcante em nosso estilo de vida.

John Kenneth [Galbraith \(1983\)](#), com o conceito de tecnoestrutura relatado no livro *O Novo Estado Industrial*, ilustra com clareza o mundo em que os mais altos executivos das grandes corporações, mesmo não detendo o controle acionário, detêm o espírito empreendedor, força motriz à qual Schumpeter se referia.

Uma evidência clara de valorização dos administradores é o seu ingresso no restrito rol das vedetes e olímpicos da sociedade. Até recentemente, a admiração social era suscitada apenas por grandes políticos, artistas ou atletas. Atualmente, altos executivos como Bill Gates e Antônio Ermírio de Moraes, e Olavo Setubal e Steve Jobs, da mesma maneira que treinadores como Bernardinho, do vôlei, Felipão e Luxemburgo, do futebol, são constantemente alvo das atenções, ocupando espaços privilegiados nos meios de comunicação e gerando admiração, respeito e, dependendo de seus atos, até mesmo questionamentos quando ocorrem perdas e derrotas como no caso da Copa de 2014.

Não apenas de altos executivos vivem as organizações. Há outros administradores ocupando cargos em vários níveis e que, às vezes com menos *glamour*, compõem um verdadeiro exército

de profissionais que podem ser incluídos na categoria de gerentes.

Também no caso de empresas e organizações públicas, nem só de glórias vivem os seus administradores. Escândalos, como no marcante caso da Enron, em 2002, e de Madoff, ex-presidente da Bolsa Eletrônica de Nova York, que montou uma pirâmide de US\$ 50 bilhões, desmascarada durante 2008, também levantam suspeitas sobre os administradores.

No Brasil, também temos grandes empresários e gestores. Alguns dos mais destacados, por seu pioneirismo e realizações, e que merecem o nosso respeito, como Irineu Evangelista de Souza (o Barão de Mauá), Francisco Matarazzo e José Ermírio de Moraes, dentre muitos outros, foram bem retratados por Jacques Marcovitch, em sua trilogia [*Pioneiros e Empreendedores \(2003\)*](#).

11.2 A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO

O sucesso das organizações em geral e das empresas em particular, em seus setores e na economia como um todo, tem sido medido através de indicadores de desempenho tradicionais em cada caso. Nas empresas, o crescimento das vendas, a lucratividade, a participação de mercado, a taxa de retorno, a valorização das ações e outros similares são preocupação constante de empresários, acionistas e administradores. Já nos órgãos da administração pública direta e indireta, e mesmo em organizações não governamentais, os indicadores de performance mais comuns são aqueles ligados ao atendimento, à demanda por bens, serviços ou mesmo aqueles ligados à produtividade ou eficiência no uso dos recursos disponíveis.

As explicações para o sucesso (e também para o insucesso) das organizações variam muito, conforme já vimos anteriormente. No entanto, elas não justificam por completo os resultados ocorridos. Oportunidades e dificuldades ocorrem, em geral, de maneira indiferente para todas as empresas e organizações que operam num mesmo setor e sob uma mesma conjuntura.

Um dos aspectos que pode explicar o desempenho diferenciado de algumas é, em última instância, a sua qualidade gerencial, a qual, por assim dizer, é a variável sobre a qual se pode exercer o maior controle. Da capacidade administrativa é que decorrem a visualização e o aproveitamento de oportunidades ou as ações que procuram fazer frente às dificuldades do meio ambiente. Apesar de toda a complexidade do trabalho gerencial, podemos dizer que é possível aprimorar sua qualidade, enquanto quase nunca se pode exercer algum controle sobre o crescimento da economia, sobre o valor das taxas de juros ou sobre as repercussões internas de crises da economia global, cujas origens muitas vezes estão do outro lado do planeta.

Mas, mesmo quando o foco dos esforços de melhoria empreendidos nas organizações são o processo de gestão e o corpo gerencial, muitos erros têm sido cometidos.

Muitas organizações despendem recursos vultosos em programas de desenvolvimento gerencial com base em sessões de treinamento e reciclagem, visando a um aperfeiçoamento da capacitação gerencial da organização. Contudo, é bastante frequente o desencanto com tais programas. Existe uma boa razão para esses fracassos: os programas são planejados e executados para desenvolver as pessoas, sem o necessário conhecimento profundo da “arquitetura” de seus cargos e do contexto em que trabalham.

Outro fenômeno frequentemente associado à má compreensão do trabalho administrativo é a alta rotatividade de pessoas em decorrência de maus resultados das unidades sob sua responsabilidade, o que acarreta, muitas vezes, a perda de bons profissionais. Raramente são analisados os pesos das diversas causas possíveis dos insucessos. Assim, por exemplo, os efeitos das deficiências da pessoa (falta de habilidades ou conhecimento) não são diferenciados das barreiras da organização (estímulos, políticas, estruturas e recursos inadequados) ou tampouco de barreiras externas (estiagens, excesso de chuvas, crise econômica etc.). Seria como punir a cozinheira que não pôde preparar o almoço para a família que chegaria de viagem, sendo que haviam esquecido de entregar-lhe a chave da despensa; ou de dispensá-la quando o gás de rua não é fornecido.

É óbvio que, no ambiente das empresas, os problemas e dificuldades de julgamento não são tão cristalinos. Há muitos fatores que se interpenetram (numa analogia, a cozinheira tinha autonomia para encomendar uma *pizza*, a família tinha crédito na pizzeria?).

A troca compulsiva dos técnicos de futebol é marcante em nossos campeonatos e procura justificar fracassos sem análises mais profundas.

Essa discussão ilustra a importância de se compreender em profundidade o trabalho administrativo. Para elevar o desempenho dos executivos e aumentar, assim, a probabilidade de sucesso da empresa, deve-se partir de um modelo abrangente para

compreender o comportamento no cargo administrativo, bem como sua profunda e complexa interação com barreiras, facilitadores, recompensas e resultados. Isso envolve as questões:

- como relacionar o comportamento no cargo com seus condicionantes e determinantes?
- dada uma certa configuração de fatores, qual o comportamento do administrador que maximizará sua possibilidade de sucesso?

11.3 O QUE É Um GERENTE?

Antes de passarmos, portanto, a uma visão mais ampla dos cargos gerenciais e, o que é muito importante na visão apresentada neste livro, de seu contexto, tentemos responder a uma questão ilusoriamente simples: o que é um gerente?

Este tópico servirá apenas como uma introdução a essa definição. E, como introdução, vamos procurar fazê-lo de forma simples, sem depender dos trabalhos acadêmicos ou das pesquisas existentes.

Lancemos mão de duas estratégias: o senso ou sentido comum da palavra e a contraposição com outras noções ou funções relacionadas com o trabalho. Ao final do tópico, não esperamos obter a única nem necessariamente a melhor definição de gerente, mas haver delimitado a noção de gerente principalmente utilizada ao longo do próprio texto.

No dicionário [Michaelis \(2009\)](#), além do próprio, encontramos nove verbetes associados ao que, intuitivamente ou no senso comum, costumamos chamar de gerente: chefe, diretor, executivo, encarregado, administrador, superintendente, dirigente, supervisor, líder e comandante.

Percorrer essas definições de dicionário fornece-nos excelentes pistas sobre nosso objeto de estudo. Começemos por aquelas referentes a atividades humanas relacionadas de alguma forma com o trabalho.

Você prefere ser gerente, gestor, diretor, chefe ou encarregado? Quem ganha mais? Quem leva a maior parte da culpa quando as coisas não dão certo?

O verbete *gerente* é definido como: "Que, ou quem gere, dirige ou administra bens, negócios ou serviços; gestor." Note-se a ligação com a noção de administração, mas não qualquer administração, e sim aquela ligada a bens (de capital, por exemplo), negócios ou

serviços (o que não exclui, por exemplo, serviços públicos ou de utilidade pública).

Citado como sinônimo do anterior, o verbete *gestor* tem como uma de suas definições a seguinte: "Indivíduo que, sem mandato, administra negócios alheios." Essa definição fornece duas noções muito interessantes. A primeira, de que um administrador, como não tem "mandato", é contratado, é um profissional. A segunda, decorrente de que administra negócios alheios. Veremos, em outros tópicos, que o gerente que será o objeto principal deste texto é exatamente esse gerente profissional, não importa se público ou privado, e não o acionista ou proprietário, ainda que grande parte deste trabalho seja útil também a eles.

Ao verbete *chefe*, alguns significados interessantes estão também associados. O primeiro deles é o de "indivíduo que, entre outros, tem a autoridade ou a direção", o qual, além da noção de autoridade, traz a da existência de pares ou de um corpo gerencial. Um segundo significado apresentado para esse verbete é o de "capitão, caudilho", interessante tanto pela associação com a hierarquia militar, com tantas similaridades com a estrutura das organizações, como com a de "chefe de um bando ou partido que defende uma ideia", forma como é definido o caudilho. Abstraindo-se as conotações negativas que a palavra caudilho suscita, a defesa de ideias, normalmente associada a uma liderança mais natural, é muito interessante. Depreende-se também desse segundo significado o fato de que a existência do chefe pressupõe a existência de subordinados. A par de discussões que ainda faremos sobre a possibilidade de exceções não tão incomuns a essa regra, o gerente de que trataremos tem subordinados. O terceiro significado de chefe que vale a pena destacar é o de "empregado ou funcionário encarregado da direção ou supervisão de uma secção, departamento, repartição etc.", na qual tanto se repete a noção de um profissional contratado não proprietário como se introduz a importante noção de uma "responsabilidade delimitada", um território físico ou lógico sobre o qual o gerente ou administrador é responsável.

Das definições associadas ao verbete *diretor* destacam-se duas. Na primeira é apresentado como aquele “que dirige, regula ou determina” ou, ainda, como “guia”.

O interessante, aqui, é o uso dos verbos dirige e guia. Primeiramente, reforçam a ideia da existência de subordinados, porque, se existe um guia, existirão os “guiados”, uma vez que não estamos falando de um veículo, mas de uma organização humana. Essa pressuposição aparece também na definição do verbete *superintendente*, apresentado como aquele “que tem a direção de um trabalho ou obra, com autoridade sobre todos os que nele se ocupam”. Também significativa é o verbo “regula”, que denota o poder conferido ao gerente de estabelecer normas e regras a serem seguidas. É uma prerrogativa capaz de muito potencializar o domínio de sua autoridade, já que o exercício de sua gestão passa a prescindir de sua presença física e permite que ações presentes estendam suas influências ou impactos até o futuro. Esse verbete é ainda definido como “funcionário encarregado de dirigir o serviço de uma repartição pública”, corroborando afirmação anterior de que a função gerencial aplica-se, com as devidas distinções inerentes a cada tipo de organização, tanto a cargos encontrados em empresas como em órgãos públicos e organizações do terceiro setor. Igualmente corrobora essa afirmação o significado do verbete *executivo*, quando o define como “pessoa que ocupa uma posição de responsabilidade administrativa, de diretoria ou de gerência, numa organização comercial, industrial ou oficial”. Interessante também o verbete *encarregado*, o qual normalmente designa um tipo de gerente de posição hierárquica mais próxima da base da pirâmide e também mais próximo da produção ou execução dos serviços. A designação de “encarregado” deixa bem clara a noção de responsabilidade final por uma área, grupo, tarefa ou missão, incluindo aí os méritos pelos acertos e a culpa pelos erros. Carrega, ainda, uma forte conotação de delegação ou poder delegado por outrem. O mesmo ocorre na definição de *administrador* quando ele é apresentado como um “preposto do proprietário”.

Por fim, associado ao verbete *supervisor*, surge “a tarefa de inspecionar” (tanto no sentido de vigiar e controlar, como no de

apoiar) a execução do trabalho, como também a de avaliar a eficiência e os resultados atingidos.

Assim, a partir de noções do senso comum, a linguagem do dia a dia, já é possível estabelecer algumas características da atividade gerencial:

- O administrador mais comum é contratado, é um profissional que administra negócios alheios, ainda que também possa administrar negócios próprios;
- O *nosso* gerente tem autoridade sobre a empresa como um todo ou sobre uma área, um patrimônio, uma equipe ou uma tarefa;
- Ele, em geral, tem colegas de mesmo nível ou autoridade equivalente, tem pares, é parte de um corpo gerencial;
- Trabalha em uma estrutura hierárquica, em que são compartilhados ideias e objetivos comuns;
- Tem subordinados, em relação aos quais planeja, inspeciona, controla e avalia o trabalho;
- Tem o poder de estabelecer normas e regras a serem seguidas.

Não temos a pretensão de esgotar o estudo de todo e qualquer tipo de trabalho gerencial. Assim, vamos concentrar nosso esforço na análise da categoria de gerentes que se possa enquadrar nos limites da pequena lista de características a que conseguimos chegar. Casos muito específicos, ainda que comentados esporadicamente ou mesmo utilizados em analogias, para ilustrar determinados conceitos, não merecerão especial atenção. Apesar de vários deles estimularem muito nossa imaginação, como é o caso dos treinadores de futebol, dos maestros, diretores de cinema, empreendedores pioneiros e alguns outros que poderiam ser citados, preferimos nos dedicar ao grande exército dos administradores profissionais aqui delimitados, empregados em organizações públicas e privadas.

11.4 MODELO PARA ENTENDIMENTO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

Uma das tendências atuais da teoria administrativa, decorrente da adoção do enfoque sistêmico, está no desenvolvimento de modelos de contingência, que procuram ser mais precisos quanto à aplicação das ideias e princípios da administração.

Proposições genéricas, simplistas, como as seguintes tendem a ser abandonadas:

- X causa Y em todas as situações (haveria uma única solução ótima, válida para todas as situações);
- X causa Y dependendo da situação (que não é especificada, deixando as relações da causalidade em termos de "tudo depende", "tudo varia").

No modelo de contingência, a equação seria:

- X causa Y em condições específicas que devem ser esclarecidas.

As afirmativas desse modelo seriam condicionais por natureza: algo pode ser válido numa situação específica, mas não seria válido em outra. Dessa forma, como salientaram Newstrom, Reif e Monczka (1975: XIX),

"a ênfase é colocada no diagnóstico, ou análise da situação, pois, após o entendimento da organização e seu ambiente externo, a administração poderá construir a estrutura... e os sistemas operacionais que serão aproximadamente ótimos para o caso específico".

Contrariamente a outras escolas de administração, o enfoque da contingência não assume que pode fornecer "respostas prontas" para a maioria das situações; em vez disso, fornece o esquema conceitual somado a técnicas, métodos e ferramentas de diagnóstico que a administração pode utilizar para entender a situação, identificar os fatores (contingências) que afetam a decisão, desenvolver e analisar alternativas e selecionar o curso de ação que melhor atenderá aos requisitos da organização e a seus vários grupos de interesse.

Um esquema analítico útil para a compreensão do trabalho gerencial foi desenvolvido por [Campbell, Dunnette, Lawler & Weick \(1970\)](#), que consideram que os estudos do comportamento administrativo têm procurado responder a questões como as seguintes: que tipos de pessoas são administradores eficazes?; qual o processo eficaz de administração?; quais são os produtos da administração eficaz? Em outras palavras, os estudos têm se concentrado na pessoa (traços desejáveis do administrador), no processo (o que os administradores fazem que lhes propicia sucesso) ou no produto (resultados da administração eficaz). Vários estudos sobre o trabalho administrativo têm falhado na tentativa de interligar pessoa, processo e produto, e têm analisado cada um desses elementos de maneira isolada. Para evitar esses problemas, os autores propõem o modelo visto na [Figura 11.1](#).

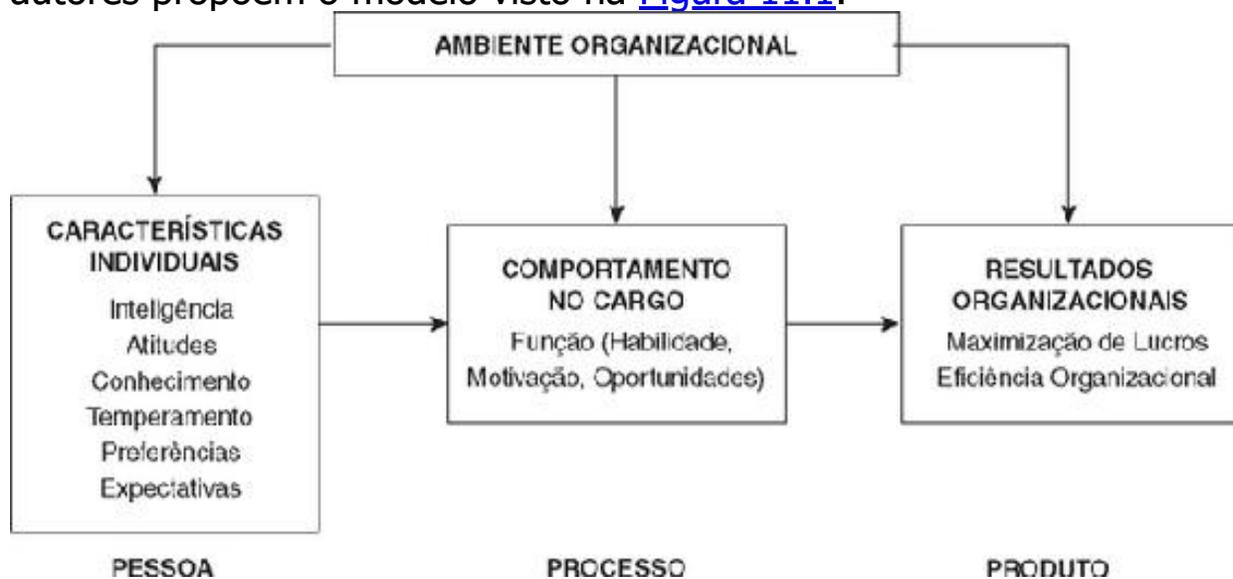


FIGURA 11.1 Esquema dos determinantes do comportamento administrativo. *Fonte:*

[Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick \(1970: p. 11\)](#).

[Campbell, Dunnette, Lawler & Weick \(1970: p. 12\)](#) formulam questão-síntese a respeito do sucesso no desempenho do papel gerencial:

"Deveria ter ficado, agora, bastante claro que é incompleto falar apenas sobre traços pessoais condutores do sucesso administrativo ou apenas sobre os produtos e resultados da boa

administração. Todos os três devem ser considerados simultaneamente, e os efeitos ou influências moderadas dos diferentes ambientes organizacionais devem também ser incluídos. Em vez de perguntar 'Quem será eficaz?', ou 'O que uma pessoa deve fazer para ser eficaz?', ou ainda, 'Quais os produtos de um administrador eficaz?', devemos formular uma questão mais ampla e complexa: 'Quais são as variedades de combinações de circunstâncias organizacionais, características pessoais e padrões de comportamento que compõem um processo de administração percebido como eficaz?'"

Em outras palavras, o comportamento eficaz de um administrador é função de uma interação complexa de elementos: suas próprias características pessoais, as influências tanto das tarefas que deve executar como da organização e do ambiente externo em que está operando.

A partir desse esquema, efetuamos algumas simplificações e elaboramos o modelo para entendimento do trabalho administrativo ([Figura 11.2](#)), adaptado do modelo ampliado dos determinantes da eficácia administrativa. A adaptação efetuada visa basicamente a simplificar a proposição dos autores, reduzindo-se o número de elementos caracterizadores do indivíduo e elevando-se o número de constituintes das demandas e do comportamento no cargo. Além disso, procuramos estabelecer uma diferenciação entre as influências organizacionais e aquelas externas à organização.

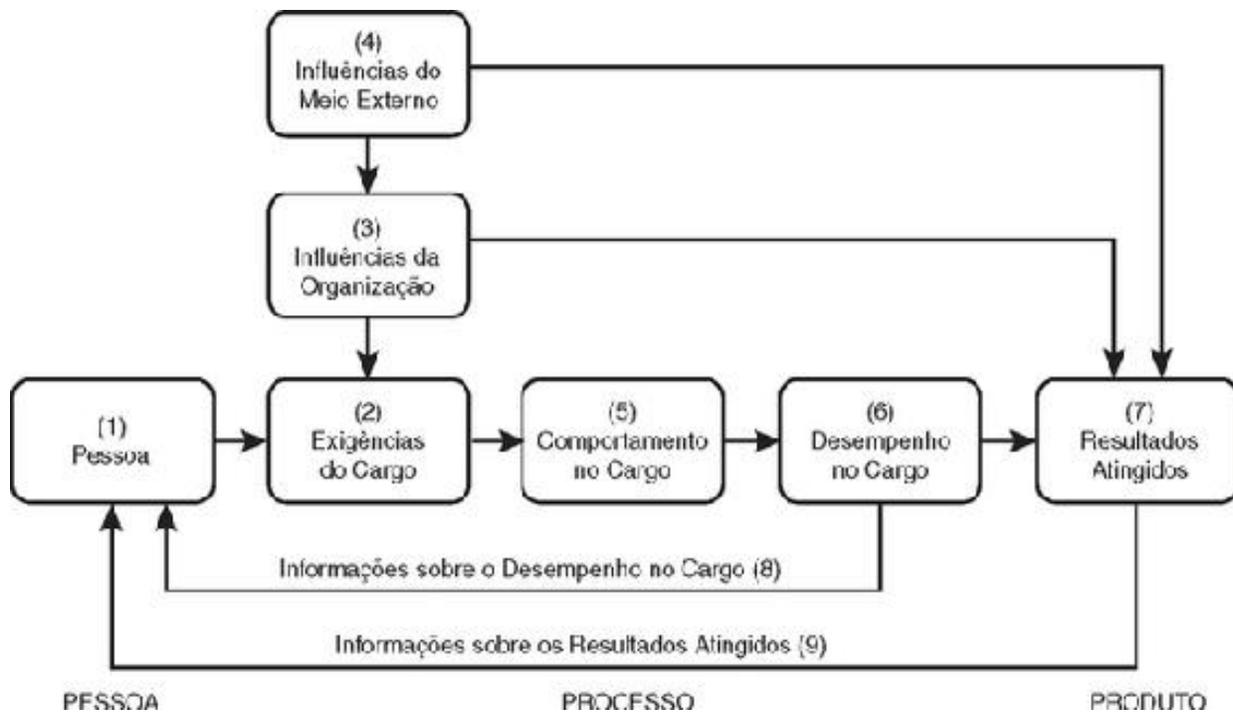


FIGURA 11.2 Modelo para entendimento do trabalho administrativo (adaptado de [CAMPBELL, DUNETTE, LAWLER & WEICK, 1970](#)).

Contudo, para todos os efeitos práticos, fenômenos e sistemas complexos são ainda impossíveis de modelar matematicamente.

Nesse ponto, então, cedemos à tentação de recorrer à analogia entre o sabor dos bolos e os resultados organizacionais, entre confeitheiros e gerentes.

Ao preparar um bolo, o confeitheiro, via de regra, conhece bem a cozinha e o forno (os quais, praticamente, são fatores estáveis), adquire exatamente os mesmos ingredientes, dos mesmos fabricantes, e procura repetir os mesmos passos previstos na sua receita. E, mesmo em um fenômeno menos complexo, como cozinhar (cujo horizonte de tempo é de horas ou, no máximo, dias, e cujo número de variáveis envolvidas é infinitamente menor), muitos de nós já viram pequenas variações de temperatura “desandarem” o preparo de um queijo, coalhada ou pão, pequenos exageros na quantidade de água estragarem o arroz ou a gelatina, dentre tantos outros pequenos acidentes culinários.

Se aceitamos a administração e o trabalho gerencial como fenômenos complexos, somos forçados a reconhecer, infelizmente, que não há “receita de bolo” capaz de dar conta do número de variáveis e da imprevisibilidade inerente a eles.

Imagine-se, então, um confeitiro que desconhecesse a cozinha e o forno, não soubesse ao certo com que ingredientes vai trabalhar, tivesse sempre menos tempo do que gostaria e, muitas vezes, ainda tivesse de mudar o sabor do bolo depois de já adiantado no seu preparo. Pois essa – guardadas as devidas limitações da infeliz analogia – é a situação dos gerentes!

A incerteza é a marca do trabalho gerencial.

Então, com justiça, poderia o leitor perguntar: se a incerteza é tão grande, de que serve tanto esforço para compreender um modelo do trabalho administrativo? A resposta é simples. Esse aparente paradoxo não existe. Diferentemente do que se pode concluir em uma avaliação apressada, não há contradição alguma em tentar modelar fenômenos complexos marcados pela incerteza. Ao contrário, quanto maior a incerteza, maior também será o impacto de qualquer tentativa bem-sucedida de reduzi-la.

Segundo Edgar Morin, sociólogo francês, a incerteza é hoje um fato, devido às constantes mudanças e à interligação de todas as coisas. De acordo com o autor:

"Seria preciso ensinar princípios de estratégia que permitiriam enfrentar imprevistos, o inesperado e a incerteza, e modificar seu desenvolvimento, em virtude das informações adquiridas ao longo do tempo. É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a arquipélagos de certeza." ([MORIN, 2000: p. 16](#)).

Assim, se fosse possível medir em uma mesma balança o “peso” do ganho de 20 segundos na previsão de um terremoto contra o de 20

dias (ou mesmo semanas, meses ou anos) na escolha da melhor embalagem de um produto a ser lançado, certamente a sociedade optaria pelo investimento que pouparia vidas. Infelizmente, são dimensões que não se cruzam naturalmente em nosso mundo.

A derrocada de um Midas

[Eike Batista] Acreditava nos seus projetos e convencia os outros. Em 2008, vendeu por US\$ 5,5 bilhões duas minas para Anglo American. O negócio ilustra o talento de Eike para vender.

Ele chegou até a levar a então presidente da Anglo, Cynthia Carroll, para passear em sua lancha em Angra dos Reis. Encantada com o projeto, ela assinou o cheque.

A Anglo tenta até hoje tirar minério – e dinheiro – do investimento. Em 2012, foi obrigada a fazer uma baixa contábil de mais de US\$ 4 bilhões por causa da mina comprada de Eike. Carroll renunciou.

[...] Com a OGX, Eike traçou uma meta: ser o homem mais rico do mundo. Em 2009, passou a ser o mais rico do Brasil. Em 2012, o sétimo do mundo, com US\$ 30 bilhões, segundo a revista *Forbes*.

A OGX, sob comando do geólogo Paulo Mendonça, exagerou no otimismo.

[...] O primeiro poço do campo de Tubarão Azul chegou a produzir 18 mil barris ao dia. Mas a equipe falhou em prever que o declínio da produção seria rápido. Com base em estimativas irrealistas, a OGX encomendou plataformas e se endividou.

[...] As ações da petroleira desabaram depois do anúncio de que vai interromper a produção em vários campos. Na sexta, fecharam a R\$ 0,43. Segundo especialistas, a área é rica em petróleo, mas o óleo é pesado e a rocha tem pouca porosidade. Ou seja, a produção é difícil e cara.

[...] O BNDES aprovou R\$ 10 bilhões em empréstimos a seus projetos. A decisão foi socorrê-lo, porque sua falência seria ruim para o país.

A Petrobras foi acionada e ministros foram mobilizados. Mas o governo foi atropelado por protestos, e o risco político tornou-se grande demais. As negociações com a Petrobras, contudo, seguem.

[...] A avaliação de executivos e banqueiros é que parte dos projetos de Eike é importante para o país e vai sobreviver, mas na mão de outros. Ele pode sair dessa com um bom dinheiro, mas perdeu o toque de Midas.

Fonte: LANDIM, R.; AGOSTINI, R. Derrocada de um Midas: como Eike Batista, que chamava seus executivos de “calças curtas” por falta de ousadia e que conquistou minas, poços, a confiança do governo e de investidores, atolou em dívidas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 14 jul. 2013.

Em um ano, a crise que se abateu sobre o grupo X consumiu R\$ 7,63 bilhões do caixa das seis companhias de capital aberto de Eike Batista. Em junho do ano passado, quando a petroleira OGX divulgou uma produção abaixo da esperada no campo de Tubarão Azul – dando início à derrocada do império X–, as empresas tinham R\$ 10,22 bilhões em caixa. Agora, essa cifra está em R\$ 2,6 bilhões, segundo levantamento da consultoria Econômica.

A dívida tomou caminho inverso: aumentou de R\$ 21 bilhões para mais de R\$ 25 bilhões. A situação mais crítica é a da petroleira, empresa âncora de Eike e que assumiu o papel de estopim da crise. A OGX acumulava em junho de 2012 um caixa de R\$ 5,9 bilhões. Agora são poucos R\$ 722 milhões. Ou seja, Eike “queimou” quase 90% do caixa da companhia e a produção frustrada não acrescentou quase nada à receita.

Fonte: TEREZA, I.; DURÃO, M.; VALLE, S. Crise já consumiu R\$ 7,6 bi do caixa das empresas X e dívida chega a R\$ 25 bi. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 16 ago. 2013.

O BTG concedeu uma linha de crédito de 1 bilhão de dólares a Eike e assinou com ele um acordo de consultoria financeira para as empresas do grupo.

[...] A esperança dos investidores é que a entrada de Esteves dê ao grupo de Eike certa estabilidade. O banqueiro vai

participar de um comitê estratégico que se reunirá semanalmente para discutir os rumos das empresas de Eike. “O BTG Pactual não participará da gestão de nenhuma empresa do grupo EBX. Nosso papel será assessorar e atuar em conjunto com o controlador”, escreveu à *EXAME* a assessoria do BTG.

Fonte: PADUAN, R.; FILGUEIRAS, M. L. O problema é mais embaixo. *Exame*, São Paulo, 14 mar. 2013.

Foi protocolado pelos advogados da OGX em 30 de novembro de 2013 pedido de recuperação judicial no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, onde fica a sede da companhia.

Depois desse curto desvio em que tentamos justificar o esforço de modelagem do trabalho administrativo, voltemos nossa atenção novamente para aquele que adotaremos como “nosso” modelo para entendimento do trabalho do administrador.

Antes de explicar cada componente do modelo e suas interações, reafirmamos que o modelo serve apenas para orientar a compreensão do trabalho administrativo, não tendo a pretensão de efetuar um esclarecimento pleno do assunto. As relações entre os componentes do modelo não são, na realidade, simples e unidirecionais, como mostra a [Figura 11.2](#); a organização também influencia o ambiente externo, e assim por diante.

O entendimento mais amplo do desempenho gerencial é custoso, mas evita as armadilhas da simplificação ilusória.

O significado de cada um dos componentes do modelo pode ser assim explicado:

1 Pessoa

É o indivíduo cujo desempenho no cargo e resultados da atuação estão sendo analisados. Em se tratando do trabalho gerencial, o indivíduo sob análise é um administrador, ou seja, alguém incumbido da gestão ou principal responsável por certa unidade organizacional, ou pela organização como um todo, no caso de tratar-se de seu

principal dirigente. Suas características individuais, tanto emocionais como intelectuais, sem dúvida, influenciam significativamente o comportamento no cargo.

É interessante notar, já que o modelo igualmente explica o trabalho não gerencial, que a atuação do próprio gerente também tem impactos sobre o trabalho dos subordinados, e até mesmo pares e superiores. Do ponto de vista dos subordinados, o gerente é, ele próprio, uma das influências da organização sobre seu trabalho.

O mesmo ocorre em relação a pares e superiores. E, nesse aspecto, o autoconhecimento pode ser de grande valia. Muitas vezes, a divergência entre pares decorre de diferenças de personalidade, formação, posição na empresa e mesmo visão de mundo ou do negócio. Se o grupo reconhece a existência de impactos de diferenças individuais sobre o relacionamento interpessoal, pode utilizá-la para a montagem de uma equipe equilibrada e que se complemente em termos de habilidades, experiência e mesmo personalidade. Uma vez conhecidos os pontos fortes e fracos de cada um, a tolerância mútua tende a ser estimulada e o potencial do grupo torna-se maior que a soma dos potenciais individuais.

Apoiando-se nesse modelo relativamente simples, o gerente pode procurar, numa reflexão solitária ou grupal, entender os pontos de vista de seus superiores, pares e subordinados, na busca de compreensão mútua e obtenção de uma visão mais ampla de todo o sistema. Algo semelhante a um ator que pudesse, a cada apresentação da peça que representa, assumir um papel distinto.

2 Exigências do cargo

O cargo é o principal determinante do que uma pessoa faz numa organização. As exigências do cargo incluem o conjunto de comportamentos que o ocupante deve ter ao desempenhá-lo. Quanto aos cargos administrativos, muitas das exigências não surgem de maneira concreta ou claramente perceptível, o que resultou em grande variação na forma como esse assunto foi tratado pelos diversos autores na teoria administrativa. Há, também, entendimentos diferenciados quando o ocupante do cargo é trocado

(ou quando muda o observador). Dessa maneira, mesmo querendo estabelecer as demandas do cargo de modo objetivo, no trabalho real, elas são percebidas subjetivamente porque, como já foi comprovado pela psicologia, duas pessoas percebem diferentemente uma mesma situação. Entretanto, quanto mais precisamente forem estabelecidas as demandas do cargo, maior será a possibilidade de se elevar o controle sobre o fator subjetivo no momento de treinar, desenvolver ou avaliar pessoas que o ocupam.

Os autores, em geral, apenas descrevem os comportamentos dos ocupantes, sem identificar as exigências do cargo, ou são muito genéricos, prescrevendo comportamentos que satisfazem as exigências do cargo, porém, sem identificá-las claramente. As exigências do cargo são estudadas, em geral, por meio dos seguintes conceitos:

- **Relacionamentos:** conjunto de contatos requeridos pelo cargo, com subordinados, pares, contatos externos etc.
- **Padrão de trabalho:** maneira como as atividades são distribuídas pelo tempo em termos de sequência, tempo de duração, grau de repetição, origem (quem a origina: o próprio ocupante ou um terceiro?), urgência e previsibilidade.
- **Papéis (ou funções):** forma de aglutinar as atividades do cargo em grupos de atividades, tendo em vista inter-relacionar a atuação do ocupante do cargo com o contexto em que opera.
- **Decisões:** possíveis escolhas do ocupante do cargo. São classificadas de maneira variada, utilizando categorias como nível de abrangência das decisões, área de organização etc.
- **Processos controlados pelo cargo:** fluxos diversos de trabalho, que ocorrem simultânea e sequencialmente, e que devem ser mantidos e controlados pelo ocupante do cargo. Esses processos incluem tanto o processamento de matéria-prima (processos de produção no sentido convencional) como processamentos financeiros (fluxos de fundos) e processamento de dados.
- **Competências ou habilidades específicas exigidas do ocupante do cargo:** comunicação, negociação etc.

Como se pode notar, os conceitos empregados para identificar as demandas não são mutuamente exclusivos. Novamente, o grande

proveito que o gerente pode tirar desse tipo de modelagem é a consciência sobre como os diferentes impactos de trabalhos de naturezas distintas podem ser sentidos em sua atuação.

O cargo é o principal determinante do que uma pessoa faz numa organização

Um exemplo clássico desse tipo de impacto é a comparação entre os estilos de liderança exigidos de um oficial militar de campo em uma situação de guerra e aquele esperado, por exemplo, de um diretor de criação em uma agência de propaganda. O primeiro detém conhecimentos e conhece objetivos que, muitas vezes, não pode repassar aos comandados. Frequentemente, é obrigado a dar ordens contraditórias, as quais são naturalmente seguidas sem nenhum questionamento e sem grande sentimento de frustração, pois os soldados sabem ou acham que, na maioria das vezes, é essa obediência quase cega que vai preservar suas vidas e garantir a vitória. Excluimos do exemplo, é claro, as ordens ilegais, as quais não podem e não devem ser seguidas, tais como a execução sumária de inimigos rendidos. O segundo, ao contrário, deve garantir um ambiente de descontração, questionamento, liberdade de expressão e até mesmo liberdade para errar e desobedecer, dentro, obviamente, de certos limites. A pressão, o controle e a hierarquia têm efeitos limitados, e até negativos, sobre os resultados de uma equipe que depende da criatividade para atuar.

Esse mesmo efeito pode ser sentido em praticamente quaisquer pares de cargos que fôssemos opor. Há diferentes exigências sobre ocupantes de cargos gerenciais financeiros e de vendas, entre gerentes dos setores privados e públicos, de níveis hierárquicos distintos, de indústrias de tecnologia e de serviços, entre dirigentes de pequenas e grandes empresas, de indústrias que operam grandes processos e outras que atuam na manufatura de produtos, e assim por diante.

3 Influências da organização

Nas influências organizacionais devem ser incluídos conceitos como recursos humanos disponíveis ao administrador, forma como esses recursos estão estruturados (hierarquia, departamentalização etc.), recursos financeiros, materiais e informações disponíveis, e o modo como o administrador tem acesso a esses recursos (sistemas de informações existentes etc.). Organização deve ser entendida como a unidade organizacional sob controle do administrador, podendo até mesmo ser a organização como um todo.

Um modo interessante e bastante integrado de avaliar os impactos da organização é a análise da coerência entre os resultados exigidos, ou esperados, da atuação do gerente e alguns elementos fundamentais do que poderíamos chamar de "microambiente" em que se insere seu cargo. Esses elementos fundamentais são:

- poder de decisão adequado às responsabilidades do cargo;
- estímulos compatíveis e recompensadores, tendo em vista os desafios da atividade;
- recursos colocados à disposição do gerente, sejam eles físicos, humanos ou financeiros;
- atividades claramente definidas, em termos de limites ou área de responsabilidade no exercício do cargo ou função;
- informações disponíveis para a tomada de decisões, em termos de quantidade, qualidade e rapidez.

A definição desses elementos fundamentais para o exercício das funções gerenciais e sua distribuição entre os cargos não são, via de regra, feitas em uma única equação, de forma consciente. Resultam, geralmente, do processo natural de evolução da organização. São fruto de seu processo histórico de desenvolvimento, dos incidentes críticos vividos e dos valores que se consolidaram em sua cultura. Na prática, serão encontradas dispersas nas formas de articulação, encontradas como funções comuns, estas sim conscientes e sistematicamente desenvolvidas, em praticamente todas as organizações humanas: estrutura, planejamento, sistemas de informação, mecanismos de controle e procedimentos estabelecidos.

Nessas fontes é que o gerente, consultor ou estudioso deve pesquisar as origens de eventuais disfunções no equilíbrio e coerência entre os resultados esperados e os elementos

fundamentais para o exercício do cargo, disfunções essas que, muitas vezes, não são claramente identificadas, mas sim sentidas como um desconforto. Nelas é que terão vez as intervenções com maiores possibilidades de sucesso quando se busca implantar processos de desenvolvimento e mudança organizacional.

4 Influências do ambiente externo

O ambiente externo tem influência direta no impacto que a organização causa sobre seus cargos. Um fenômeno externo, como a intensificação da concorrência, pode levar a uma redução das vendas da empresa, que, por sua vez, pressionará algumas pessoas a tomarem medidas corretivas. As influências externas devem ser caracterizadas pela importância (volume de transações com a organização) e pelo que representam para a organização (oportunidades ou ameaças). Também a previsibilidade das influências externas e os meios (escritos, contatos pessoais) pelos quais elas chegam à organização devem ser analisados.

Globalização, redes, internet e novas formas de aprendizagem e cooperação coletiva dão um novo significado para as relações entre as empresas e o ambiente externo. A exposição, a redução de fronteiras e a compactação do tempo e do espaço são cada vez mais acentuados.

5 Comportamento do cargo

Representa o que a pessoa faz no cargo, em função de suas próprias escolhas e das demandas e restrições a que está sujeita. [Campbell, Dunnette, Lawler & Weick \(1970: p. 105\)](#) definem o comportamento administrativo eficaz como:

"qualquer conjunto de ações administrativas aceitas como ótimas para identificar, assimilar e utilizar tanto os recursos internos como externos, tendo em vista, em longo prazo, o funcionamento da unidade organizacional onde o administrador tem algum grau de responsabilidade".

Dessa definição os autores tiraram as seguintes conclusões, dentre outras (p. 205):

- a medida do comportamento eficaz deve ser de longo prazo;
- o comportamento eficaz inclui diversas ações, e não apenas uma;
- há diferentes combinações de ações que podem atingir o mesmo resultado;
- o comportamento eficaz deve ser medido em termos daquilo que o administrador faz, de maneira a afetar a otimização;
- o comportamento eficaz, mesmo quando medido apenas por aquilo que o administrador faz, está sujeito a um conjunto de variações casuais, que inclui não apenas as qualidades do administrador, como também a natureza dos recursos humanos, materiais e financeiros à sua disposição e à disposição do resto da organização.

6 Desempenho no cargo

O desempenho no cargo foi separado do comportamento no cargo e dos resultados atingidos porque, pelo modelo adotado, o administrador pode ter um bom desempenho dentro das fronteiras estritas ao seu alcance sem que isso signifique resultados organizacionais favoráveis, devido a circunstâncias fora de seu controle. Por outro lado, um desempenho inadequado pode coincidir com resultados favoráveis, pelo menos a curto prazo. É interessante, também, analisar o comportamento como categoria independente em função de sua importância na composição de grupos equilibrados. De forma geral, pode-se dizer que o desempenho no cargo representa uma avaliação da qualidade da atuação do ocupante do cargo administrativo, ou seja, quão bem seu comportamento se ajusta às exigências.

[Campbell, Dunnette, Lawler & Weick \(1970\)](#) mostram que as medidas globais do comportamento eficaz (lucro, taxa de retorno, crescimento da organização etc.).

"não fornecem conhecimento sobre os diferentes níveis de eficácia administrativa na manipulação dos diversos problemas de alocação de recursos e assim, tacitamente, ignoram o

complexo, e cheio de facetas, processamento de informações requeridas pelo cargo". (p. 109)

Os autores não advogam

"a dispensa de estimativas globais de eficiência administrativa, mas seu uso contínuo deve ser suplementado pela observação e registro sistemático do comportamento administrativo, de maneira tal que as relações entre comportamento no cargo e as medidas mais comuns de eficácia possam ser examinadas..." (p. 124)

Assim, para prever, desenvolver ou orientar o comportamento administrativo, é necessário que ele seja definido e medido, o que nem sempre é fácil ou preciso, pois, como mostra Mlodinov (2008), no interessante livro *O Andar do Bêbado*, o acaso, ou a sorte, também são importantes na definição do sucesso em nossas vidas.

É importante compreender as diferenças entre comportamento, desempenho e resultados. Nem sempre um goleiro que jogou muito bem e, portanto, teve ótimo desempenho consegue a vitória (resultado) desejada pela equipe.

7 Resultados atingidos

São os resultados que indicam o desempenho da organização ou unidade(s) sob controle do administrador. Podem ser medidos em termos quantitativos ou não, como, por exemplo: crescimento do volume de vendas, lucros, redução de custos, satisfação dos subordinados etc.

Nem sempre a relação causal entre comportamento no cargo e resultados atingidos fica evidente, pelo menos no curto prazo. Agravando essa situação está a dificuldade natural em desenvolver sistemas de medição, indicadores de desempenho e sistemas de coleta de dados confiáveis. Mesmo no longo prazo, apesar da

importância da atuação do administrador, ele não pode ser considerado o único responsável pelos resultados operacionais. Deve ser estabelecida, em cada caso, a sua parcela de responsabilidade ou de contribuição para os resultados obtidos.

8 Informações quanto ao desempenho no cargo

A forma como o ocupante do cargo recebe informações sobre a qualidade de seu desempenho é fundamental para seu progresso. Há cargos cujas tarefas são concretas, e qualquer erro fica evidente ao próprio executante. Outros cargos possuem chefes que continuamente efetuam avaliações, indicando as falhas e as ações dotadas de mérito. Há, também, cargos que lidam com questões complexas, cujos efeitos só se mostrarão no longo prazo, e ainda aqueles que não possuem chefes (é o caso dos dirigentes de topo em empresas sem conselho de administração). Nesses casos, a percepção da qualidade do desempenho depende, ainda mais, da autoanálise do ocupante do cargo.

9 Informações quanto aos resultados atingidos

A maneira como o administrador percebe os resultados atingidos pela organização ou como terceiros a ele ligados entendem esses resultados também afeta o seu desempenho, mesmo que seja difícil efetuar uma correlação exata entre os componentes do comportamento e resultados. A atuação do administrador numa empresa que está atingindo níveis crescentes de lucros certamente difere da de outro que está trabalhando numa empresa com prejuízo. O primeiro enfrentará problemas de aplicação de lucros, e provavelmente deixará de lado diagnósticos profundos de problemas internos, inclusive quanto ao próprio desempenho; o contrário provavelmente ocorrerá com o segundo dirigente, que poderá se voltar para um diagnóstico dos problemas internos e questionar a própria atuação.

Grandes ganhos podem ser obtidos com a convergência dos últimos fatores descritos. Quanto maior a coerência entre a avaliação

do desempenho no cargo e o comportamento real do gerente, entre a medida de desempenho no cargo e as medidas de resultados globais (com a identificação precisa de quais fatores de desempenho no cargo efetivamente geraram impactos e em que grau, nos resultados globais da organização) e, concomitantemente, quanto maior a acuidade das medidas de desempenho global, tanto maiores serão as possibilidades de que esses indicadores consigam guiar o comportamento do gerente na direção desejada.

Por meio da análise desse modelo, pode-se perceber a dificuldade do estudo profundo do trabalho administrativo. São inúmeras as variáveis que agem simultaneamente sobre o "comportamento no cargo": ambiente externo, pessoa, organização, exigências do cargo, características pessoais do ocupante, informações quanto ao desempenho no cargo e quanto aos resultados atingidos.

Caso 11: O legado de Steve Jobs

Num mundo em que revolucionar um mercado já é um grande feito, ele conseguiu revolucionar vários. O Apple II (criado pelo sócio Steve Wozniak) transformou o microcomputador num produto de massa. O Macintosh popularizou janelas, ícones e mouse bem antes do Windows, da Microsoft. O iPod detonou a revolução da música digital portátil, o iPhone tornou o celular inteligente um aparelho que todos podem usar e o iPad criou um novo mercado, decretando a decadência do computador pessoal e o início, nas palavras de Jobs, da "Era Pós-PC".

Fora da Apple, transformou a indústria da animação com a Pixar, tornando a computação gráfica o padrão para desenhos animados. Com isso, acabou se transformando no maior acionista individual da Disney, quando a Pixar foi comprada pela tradicional casa de animação.

Steve Jobs fundou a Apple numa garagem, aos 21 anos de idade, com Steve Wozniak. Filho adotivo do operador de máquinas Paul Jobs e da contabilista Clara Jobs, de Mount View,

na Califórnia, Jobs nasceu em Los Altos, no Vale do Silício, em 24 de fevereiro de 1955.

Terminou o curso colegial em 1972 e chegou a matricular-se numa universidade, o Reed College, de Portland, em Oregon, focada essencialmente em humanidades, cultura geral e artes. Steve abandonou a faculdade depois de apenas um semestre.

[...] Para fundar a própria empresa, Jobs e Wozniak venderam uma velha Kombi e uma calculadora HP 65. A Apple nasceu no final de 1976, quando seus fundadores começaram a trabalhar no Apple II. Com os recursos da venda de 500 computadores Apple I, Wozniak começou a trabalhar no projeto do Apple II – que não foi um simples aperfeiçoamento do primeiro, mas um conceito totalmente novo e mais avançado.

Lançado no ano seguinte, o Apple II alcança um sucesso que supera o de todos os concorrentes. Milhões de pessoas no mundo descobriram o computador pessoal, usando essa máquina.

A empresa passou, então, a crescer rapidamente e faz sua oferta pública de ações em 1980 atraindo só no primeiro dia a impressionante quantia de US\$ 1,2 bilhão. Com apenas 25 anos, Jobs já acumulava uma fortuna de US\$ 239 milhões.

[...] Em 1985, Steve Jobs pediu demissão da Apple, numa queda de braço com John Sculley, executivo que havia sido trazido da Pepsi dois anos antes.

Logo em seguida, lançou a empresa NeXT, na tentativa de criar um microcomputador ainda mais sofisticado do que o Macintosh.

Na metade da década de 1990, a situação econômica da Apple era preocupante.

Sem perspectivas, a empresa corria o risco de quebrar. Sua decisão estratégica e salvadora em 1996 foi comprar a NeXT por US\$ 400 milhões e recontratar Steve Jobs, como conselheiro. O executivo assumiu o cargo de presidente interino no ano seguinte.

[...] Em 2007, a Apple decide entrar no mercado de telefonia celular com o iPhone. Sem teclado, com apenas uma tela

sensível ao toque e ícones, o celular se transformou no smartphone de maior sucesso em todo o mundo. A saúde de Steve Jobs se agravou em 2009, levando-o a afastar-se por seis meses da Apple, para fazer um transplante de fígado.

Em janeiro de 2010, a Apple lançou o iPad. O tablet criou uma nova categoria de produtos, e Steve Jobs revolucionou o mercado de tecnologia, mais um vez. O mundo sentirá sua falta.

Fonte: CRUZ, R.; SIQUEIRA, E. À frente da Apple, Steve Jobs definiu os rumos de vários mercados. O Estado de São Paulo, São Paulo, 06 out. 2011.

EM RESUMO

O cargo como principal determinante do que uma pessoa faz na organização não consegue, isoladamente, explicar o que ocorre na prática. A pessoa, com sua individualidade e suas escolhas, também determina o comportamento, bem como a própria organização e o ambiente externo.

Essa teia de relações não pode ser ignorada, e perguntas simplistas do tipo “Quem é o administrador de sucesso?” ou “O que deve ser feito para obter o sucesso?” ou, ainda, “Quais são os resultados da administração bem-sucedida?” devem ser substituídas por uma questão mais abrangente, que considere conjuntamente pessoa, processo de trabalho e resultados, como, por exemplo: “Quais características pessoais mais se adequariam a determinado processo de trabalho e contexto organizacional específico?”

Após definir o papel gerencial, apresentamos as variações de nomenclatura para designar essa função. O capítulo apresenta um modelo abrangente e útil não só para compreender o trabalho administrativo como para melhorar o desempenho no trabalho.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Por que você está lendo este livro? É um gerente? Pretende ser? Que tipo de gerente? Mais “próximo do chão da fábrica” ou pretende “chegar ao topo”? Quer trabalhar na iniciativa privada, no setor público ou no terceiro setor (organizações sem fins lucrativos)? Prefere a indústria, o comércio ou os serviços? Indústria? De que área? Química pesada? Produtos de higiene e limpeza? Automóveis? Papel? Computadores? Perfumes? Vassouras? Nacional ou multinacional? Brasileira ou estrangeira? Estrangeira? De que país? Será a mesma coisa? E se for em um banco ou em um hospital? E se for em uma secretaria de Estado ou em um ministério? Você conhece as operações da organização que vai gerenciar? Não? Não é necessário? Mesmo que seja para gerenciar uma fábrica ou o hemocentro de um hospital? Você pretende trabalhar na gestão financeira, de marketing, de TI, de pessoas? Será muito diferente? Em quê? Você trabalhará nas operações rotineiras ou em novos projetos? Viverá períodos de estabilidade, crescimento ou crise? Você é bom em todos? Escolhida alguma combinação confortável, esse conforto permanecerá para sempre? Como lidar com toda essa diversidade?

2. O que é mais importante em um gerente: o que ele é, o que ele faz ou o resultado que ele produz? É claro que, atualmente, resultados são muito importantes, mas como você selecionaria um gerente ou como gostaria de ser selecionado e avaliado? Por quê? Você sempre passaria para os concorrentes seus gerentes com resultados ruins, independentemente de quem fossem e de como tenham se comportado?

3. Reflita sobre “práticas organizacionais” necessárias e suficientes para aproveitar melhor todo o potencial do “modelo para entendimento do trabalho administrativo” apresentado neste capítulo. Testes de personalidade? Pesquisas de opinião e avaliações de desempenho? Grupos de discussão? Reuniões de *feedback*? Negociação de escopo do cargo? Negociação de metas e objetivos de trabalho? Análise de valores e cultura organizacional? Análise de

conjuntura econômica? Como os sistemas de informação podem ajudar? Que mais pode e deve ser considerado?

4. Qual é a vantagem da adoção de um modelo abrangente para entendimento do trabalho administrativo, como o apresentado no capítulo? Facilita a ampliação de visão? A definição de problemas e soluções? Por outro lado, o modelo é muito complicado? São muitas variáveis? Como lidar com a inevitável complexidade do trabalho administrativo sem perder o pragmatismo?

5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 12

Similaridades e Variações do Trabalho Gerencial

[12.1. Introdução](#)

[12.2. Similaridades do trabalho administrativo](#)

[12.3. Variações do trabalho gerencial](#)

[12.4. Variações devidas ao porte da empresa](#)

[12.5. Personalidade: coleta de informações, padrões de trabalho e tomada de decisão](#)

12.1 INTRODUÇÃO

Basicamente, duas abordagens podem ser utilizadas para a análise e a compreensão do que o administrador realmente faz. Uma volta-se às similaridades, às semelhanças entre o trabalho dos diversos tipos de gestores, buscando identificar as características que são comuns, que se repetem no trabalho daqueles considerados administradores. A segunda é a das diferenças, e procura apontar os comportamentos do administrador que variam em função de causas diversas.

John P. Kotter (1982) sintetiza, com muita propriedade, essas visões alternativas em três questões. No que diz respeito às similaridades, a questão básica é: "Em que aspectos os administradores comportam-se igualmente?"

Já a abordagem das diferenças liga-se às questões: "Em que aspectos os administradores comportam-se diferentemente? O que causa essas variações?" A abordagem das similaridades tem recebido uma clara predileção dos autores, o que pode ser percebido pelo incontável número de obras escritas sobre administração, calcadas num caráter primordialmente prescritivo, com grande ênfase nas funções do administrador. Esses autores têm, obviamente, contribuições preciosas a fornecer. No entanto, não se pode perder de vista que o exercício da administração é algo extremamente dependente do objeto a administrar e do contexto de trabalho. Assim, é claro que dirigir uma grande empresa é diferente de fazê-lo numa pequena. Ser presidente ou diretor é diferente de ser supervisor ou encarregado. Gerenciar no Brasil é diferente de administrar no Japão ou na Indonésia. Gerenciar um hospital é muito diferente de comandar uma mineradora ou um time de basquete. Administrar num momento de crescimento pode demandar estilo distinto do bem-sucedido em momentos de crise, e assim por diante.

Desse modo, um conjunto de comportamentos apregoados como "eficazes" por um determinado autor pode revelar-se simplesmente desastroso, se aplicado em uma situação muito diferente daquela adotada implicitamente como referência.

Mas, apesar das ressalvas apontadas até o momento, essas abordagens são úteis a todo aquele que pretende seguir o caminho da administração ou que já o faça. Afinal, quanto mais amplo o espectro de funções e papéis dominado pelo administrador, tanto maiores serão suas possibilidades de escolha e de ação nas diversas circunstâncias que encontrará ao longo de sua carreira. Cabe ao interessado, no entanto, o cuidado na escolha de suas fontes de leitura e instrução, já que a identificação das similaridades e das diferenças é extremamente dependente de estudos empíricos que ofereçam um panorama abrangente e ao mesmo tempo detalhado do que é o trabalho administrativo e seus determinantes.

A parte inicial deste capítulo tem como principal propósito apresentar similaridades ou semelhanças do trabalho administrativo que foram coletadas a partir de um considerável conjunto de pesquisas e trabalhos empíricos encontrados na literatura sobre o assunto. O tópico seguinte tratará das diferenças e suas causas.

12.2 SIMILARIDADES DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

[Mintzberg \(1973\)](#) elaborou uma interessante síntese dos diversos autores que desenvolveram relevantes estudos de campo sobre o trabalho gerencial, como [Stewart \(1967 e 1976\)](#), [Choran \(1969\)](#), [Carlson \(1951\)](#), [Burns \(1957\)](#) e [Guest \(1956\)](#). Os estudos de [Teixeira \(1979 e 1985\)](#), no Brasil, são úteis para comprovar e complementar as conclusões de Mintzberg, conforme relatamos a seguir. Antes, porém, realçamos que a maioria dos estudos citados antecede as novas tecnologias de informação e comunicação, como a internet, mas isso não muda as conclusões originais. Pelo contrário, pode tornar os efeitos de algumas delas até mais intensos. Como sempre há variações nos fenômenos físicos e humanos, procuramos algumas uniformidades dentro da diversidade do trabalho administrativo, tomando como referência os executivos principais ou diretores. Três similaridades são merecedoras de destaque:

- a. brevidade, fragmentação e variedade dos trabalhos;
- b. preferência pela "vida de ação" em detrimento de questões genéricas;
- c. preferência pela comunicação oral.

A similaridade mais "forte" do trabalho administrativo, apontada quase unanimemente por todas as pesquisas, é o largo predomínio de atividades breves, a elevada descontinuidade e fragmentação das atividades, que apresentam elevado grau de variedade. Longe do estereótipo de que o executivo é um planejador sistemático e reflexivo, grande número de estudos prova que os executivos trabalham num ritmo inexorável, numa rápida sucessão de diferentes atividades, assuntos e atenções, com pouco tempo reservado à reflexão ([MINTZBERG, 1973](#)).

Os executivos tendem a tratar mais de questões e soluções específicas do que do estabelecimento de regras de aplicação

geral (políticas).

Em geral, a fragmentação é maior do que aquela imposta pela própria natureza do cargo administrativo, o que obviamente perturba o desempenho do administrador. Entretanto, Harper aponta que o conhecimento que o administrador tem (*a priori*) sobre o que faz não é suficiente para orientar uma mudança na alocação do seu tempo. O administrador não cronometra o tempo dedicado a cada tarefa, sendo que, apesar de ter a “sensação” de que está dedicando pouco tempo a cada tarefa, pode pensar que foram horas, e não minutos, como ocorre com frequência. Muitas vezes, também, tem dificuldades de saber, com segurança, quais são os assuntos mais urgentes, quais os mais importantes e quais são os urgentes e importantes, o que também dificulta a melhor alocação do seu tempo.

Os administradores parecem estar condicionados à sua própria carga de trabalho. Eles são sensíveis ao custo de oportunidade de seu próprio tempo e se mostram permanentemente cientes de suas obrigações, parecendo que, não importando o que estejam fazendo, são pressionados pelas possibilidades do que poderiam ou precisariam fazer. Eles mesmos carregam dentro de si um impulso à fragmentação e à interrupção. Talvez exista aqui um ponto de interseção com a questão da personalidade. A preferência pela “vida de ação” parece ser uma importante similaridade entre os administradores. Eles são indivíduos condicionados pelo trabalho e preferem movimentação à ação retardada, na visão de Mintzberg.

Segundo [Stewart \(1967\)](#), o comportamento do administrador em seu cargo – e, por extensão, seu desempenho – é uma função direta do entendimento que ele tem das demandas, das restrições e das escolhas vinculadas ao seu cargo. Contudo, a autora descobriu ser comum aos administradores exagerarem ou subestimarem as escolhas e decisões permitidas por seu cargo, que podem se dar em quatro campos principais: conteúdo, método, *timing* e contatos.

A similaridade mais “forte” do trabalho administrativo é o predomínio de atividades breves e variadas, que provocam elevada descontinuidade e a fragmentação dos trabalhos.

Outro campo importante de similaridades do trabalho administrativo refere-se à comunicação. Barnard (1971), em seu clássico da literatura administrativa *As Funções do Executivo*, já havia estabelecido, de forma prescritiva, a importância da comunicação para o trabalho do administrador.

Outros autores, de forma empírica, confirmaram essa prescrição de [Barnard \(1971\)](#). [Carlson \(1951\)](#), por exemplo, conclui em sua pesquisa que o principal problema do executivo é informar-se. É interessante notar que a preocupação do administrador em se informar é, também, um fator determinante do seu trabalho, visto que, para exercê-lo, ele tolera um excesso de interrupções (internet, telefonemas, visitantes etc.). Estabelece-se aí um dilema de difícil solução pelo executivo porque, ao mesmo tempo que ele deseja menor grau de fragmentação e interrupção, não pode desencorajar o fluxo de informações correntes, que lhe são vitais.

Em se tratando de comunicação, uma importante similaridade reside no fato de que os executivos têm larga preferência pela comunicação oral, que é mais espontânea e rápida. Apesar de “intrínseca” ao cargo administrativo, a predominância da comunicação oral gera problemas, desde os desperdícios de tempo em conversações até as dificuldades em transmitir as informações privilegiadas aos subordinados, as quais, quando transmitidas exclusivamente de forma oral, podem perder parte de sua integridade e precisão, de forma similar ao que ocorre na brincadeira infantil do *telefone sem fio*, em que uma frase simples é cochichada sucessivamente no ouvido do participante seguinte por seu antecessor em uma fila e, ao final, chega totalmente distorcida.

[Mintzberg \(1973\)](#) observa que a maior parte dos contatos verbais efetuados pelos executivos participantes de seu estudo foram realizados de improviso, e relativo a problemas específicos. [Dubin e Spray \(1964\)](#) também apontam que, em geral, predomina a comunicação oral. Os autores realçam a importância das

comunicações não hierárquicas, demonstrando que a ideia de que a administração opera através de uma sucessão de filtros e amplificadores de informações de cima para baixo da organização pode ser enganosa. [Carlson \(1951\)](#), ao lado da importância da comunicação oral, destaca o tempo gasto em “comitês”, que, em seu estudo, representavam uma das principais formas de comunicação dos executivos.

Finalmente, no que diz respeito à comunicação, os administradores, em geral, não recebem, a contento, informações para controle do negócio como um todo, a despeito da grande variedade de contatos que efetuam. Mintzberg relata que, para calcular o valor das informações, devem ser considerados dois dos principais usos que os executivos fazem delas: identificar problemas e oportunidades, e construir seu próprio modelo a respeito das coisas que os cercam. Segundo ele, tudo sugere que o executivo identifica situações de decisão e estabelece modelos não com informações exclusivamente fornecidas pelos sistemas de informação, mas também com dados específicos, obtidos especialmente por meio de contatos orais eventuais, não programados.

De modo geral, os executivos tratam mais de questões e soluções específicas do que do estabelecimento de regras de aplicação geral (políticas). Essa é uma constatação empírica, sustentada principalmente por [Carlson \(1951\)](#) e que contradiz, de certo modo, a imagem estereotipada do administrador como um estabelecedor de políticas e objetivos. Sobre esse aspecto, Carlson comenta que:

"a tomada de decisão sobre política é geralmente mais difícil e consumidora de tempo do que a decisão sobre detalhes. Mas fazendo assim, ele (executivo) torna-se mais e mais preso a um círculo vicioso: ele está demasiadamente sobrecarregado de detalhes para ser capaz de tomar decisões sobre políticas, mas a principal razão pela qual ele está sobrecarregado por detalhes é a ausência de políticas estabelecidas para a organização". (p. 107)

Assim, por exemplo, um diretor de vendas que não estabelece regras gerais para a devolução de mercadorias terá de decidir o que fazer no caso de cada um dos clientes que solicitar a devolução de produtos. A consequência quase imediata é que os administradores terminam por tratar mais de questões de rotina do que de assuntos ligados ao desenvolvimento ou ao futuro da organização.

Mintzberg abordou de forma bastante feliz outro aspecto dessa similaridade, mostrando que o administrador envolve-se na execução de uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de informações que ligam a organização ao ambiente.

É relativamente raro que os administradores participem de reuniões com temas com um nível de abstração elevado, o que, aliado à preferência pela "vida de ação" anteriormente aludida, conduz a que eles tratem mais de questões específicas, em detrimento da geração de políticas. Esse fator, aliado àqueles já mencionados de fragmentação das tarefas e interrupções, gera grande dificuldade de reflexão aprofundada ou mesmo de atendimento a certos problemas e pessoas em módulos de tempo convenientes.

Por outro lado, [Carlson \(1951\)](#) demonstrou que os executivos se dedicam mais a questões ligadas a várias áreas do que a questões pertinentes a uma área apenas, enquanto [Burns \(1957\)](#) mostra que nos cargos de nível mais alto não há concentração de tempo dos executivos em um único assunto, o que, aliado à natureza aberta dos trabalhos e à alta incerteza no cargo, eleva a dificuldade de reflexão aprofundada e cuidadosa sobre todos os assuntos com os quais os executivos lidam.

A ampla variedade e heterogeneidade de assuntos tratados pelos executivos também causa importantes impactos em seu padrão de trabalho. À medida que se sobe na escala hierárquica, os cargos situam-se em posições mais estratégicas, de maior contato com o ambiente externo à organização. Contudo, Carlson descobriu que os executivos em geral não consideram a atividade externa uma rotina, o que os leva a programações inadequadas de seu trabalho.

A elevada variedade e os diversos níveis de complexidade dos assuntos tratados pelos administradores conduzem também a uma dificuldade de focar adequadamente as atividades. Nessa linha, [Copeman, Lujik & Hanika \(1963\)](#), identificaram uma importante similaridade do trabalho administrativo: há grande desperdício de tempo por parte do administrador, pois ele tende a efetuar um excesso de trabalhos simples, os quais poderiam ser delegados ou então um excesso de trabalhos complexos, mais adequados a especialistas.

12.3 VARIAÇÕES DO TRABALHO GERENCIAL

Desde a abordagem pioneira de Fayol, que mostra as funções do administrador como previsão, organização, direção, coordenação e controle, a literatura tem enfatizado as igualdades ou semelhanças do trabalho administrativo em detrimento das variações decorrentes de estilos pessoais e diferenças de contexto.

Apesar da escassez de pesquisas que sirvam de suporte para a formulação de teorias seguras sobre as variações ou diferenças no trabalho dos executivos, há pesquisas de autores como Mintzberg, Stewart, Kotter e, no Brasil, Teixeira, dentre outros, que procuram detectar impactos de diversas variáveis sobre o trabalho administrativo. Este tópico destaca os impactos da personalidade sobre a atuação, com base em pesquisa realizada por [Teixeira \(1985\)](#).

O modelo para entendimento do trabalho administrativo apresentado no [Capítulo 10](#) serve de guia para a identificação dos principais determinantes das variações analisados neste tópico:

- o cargo
- a organização
- as características pessoais

Rosemary [Stewart \(1976\)](#), certamente a principal estudiosa das variações do trabalho gerencial, consolidou em seu livro *Managers and their Jobs*, os resultados da pesquisa que realizou junto a 160 administradores ocupantes de diferentes cargos em diversas empresas inglesas, escocesas e irlandesas. Os próprios administradores registraram suas formas de utilização do tempo em diários, que contavam com categorias predefinidas.

A principal conclusão de suas pesquisas é de que há substanciais diferenças na maneira como os administradores utilizam seu tempo, sendo, dessa forma, enganoso falar em termos de "administrador médio".

Adicionalmente, a autora afirma que as diferenças colocadas pela teoria administrativa entre os administradores, como, por exemplo, júnior × *middle* × sênior ou pequenas × média × grandes empresas, ou vendas × produção etc., ou, ainda, *staff* × linha, são imprecisas quanto ao conteúdo do trabalho, bem como quanto ao uso do tempo.

Percebe-se que aqueles indivíduos portadores de características pessoais que dificultam seus contatos com outras pessoas provavelmente serão maus decisores, independentemente da qualidade de seu processo de raciocínio.

A partir dessas duas constatações básicas, a autora estabelece uma maneira alternativa para classificar os administradores, baseando-se no uso que fazem do próprio tempo. Ela ressalta que essa seria apenas uma das possíveis formas de classificação porque, devido à complexidade e variabilidade do trabalho administrativo, o progresso de seu entendimento depende da construção gradual de sistemas classificatórios das diferentes características do cargo administrativo.

Contatos e padrões de trabalho

[Stewart \(1976\)](#) analisou a variação nos contatos do cargo e nos padrões de trabalho. Identificou quatro grupos de cargos, em termos de temas e frequência dos contatos: radial, lateral, vertical e só, os quais são detalhados na [Figura 12.1](#).

CONTATOS

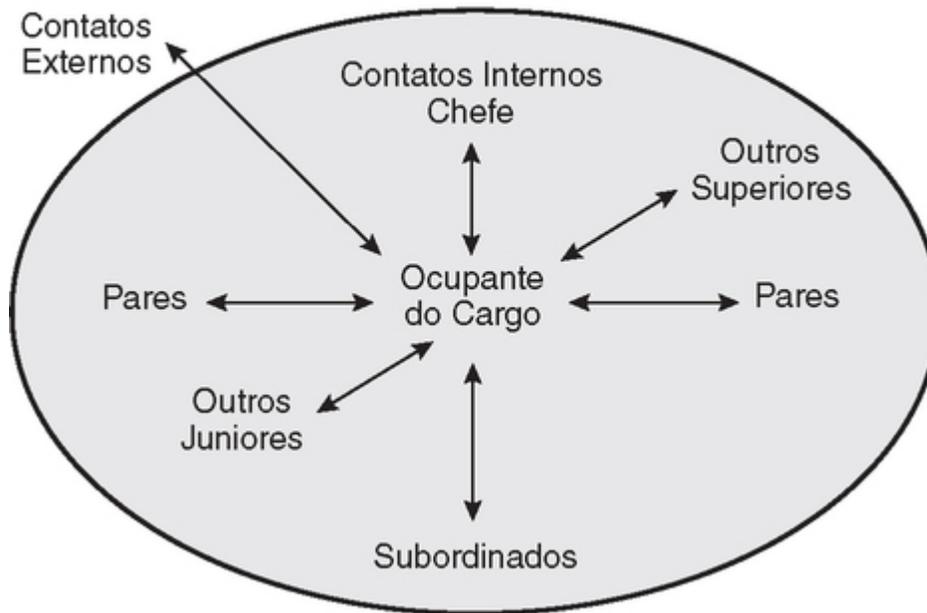


FIGURA 12.1 Possíveis contatos do administrador. Fonte: [Stewart \(1976: p. 7\)](#).

Radial

- A administração dos subordinados toma mais tempo do que outros contatos internos.
- Contatos com pares, outros superiores e inferiores.
- O ocupante do cargo depende da cooperação de pessoas de outros departamentos.
- Tempo de contato usualmente superior a 50%, podendo ser muito mais.

Lateral

- Os contatos com pessoas do mesmo nível são elevados, tomando tanto tempo ou mais do que aqueles com subordinados.
- Muito importante para o ocupante do cargo obter cooperação de pessoas sobre as quais ele não tem autoridade.
- Tempo de contato usualmente superior a 50% ou mais.
- Demandas conflitantes são comuns.

Vertical

- Pouco contato com pares.
- Pouca ou nenhuma dependência de pessoas sobre as quais não tem autoridade, com exceção de contatos externos.

Só

- Tempo de contato inferior a 50%.

Em seu trabalho, [Stewart \(1976\)](#), além de adotar a abordagem de contatos, adotou a abordagem de padrões de trabalho, ou seja, a forma pela qual as atividades se distribuem pelo tempo e como são originadas.

12.4 VARIAÇÕES DEVIDAS AO PORTE DA EMPRESA

Em seus estudos, [Teixeira \(1979: p. 1985\)](#) detectou alguns efeitos do porte da empresa sobre o comportamento administrativo:

- Quanto maior a empresa: maior é o número de reuniões com frequência definida; há menos atendimento e documentação sem filtragem; maior é a relevância do excesso de documentação; e maior é a incidência de dificuldades de delegar.
- Quanto maior a empresa: maior é o tempo requerido por atividades de integração; maior é o horizonte temporal de orientação dos executivos; menos breves e fragmentadas são as atividades; mais desenvolvido e complexo é o seu sistema de comunicação; e mais tempo dispõem os administradores para reuniões.

Os administradores de grandes empresas tendem a ter maior número de subordinados diretos que seus correspondentes nas empresas de menor porte. Além disso, a maioria desses subordinados tem treinamento ou formação mais completa para o cargo que ocupam, o que frequentemente não ocorre nas empresas pequenas. Assim, o maior número de subordinados diretos e seu maior potencial de colaboração fazem com que os executivos de empresas grandes desenvolvam um intercâmbio mais intenso com seus subordinados diretos, efetuando um número muito maior de reuniões.

São também importantes para os administradores de empresas de grande porte o contato e a cooperação de pessoas não subordinadas a eles. A maior complexidade do sistema de autoridade, com um maior número de pessoas em nível hierárquico equivalente ou superior, exige dos executivos de empresas maiores a formação de redes complexas nas quais a colaboração de pessoas que não estejam sob sua autoridade é extremamente necessária. De certa forma, isso implica um perfil de "negociador interno" mais presente

em administradores de grandes organizações do que em seus correspondentes nas pequenas e médias.

Voltaremos a essa questão do porte e seus impactos no trabalho administrativo no [Capítulo 15](#).

12.5 PERSONALIDADE: COLETA DE INFORMAÇÕES, PADRÕES DE TRABALHO E TOMADA DE DECISÃO

Este tópico baseia-se em pesquisa desenvolvida por [Teixeira \(1985\)](#) e procura demonstrar a influência da personalidade na atuação gerencial. Destacaremos certos traços de personalidade que, conforme classificação de [Cattell \(1950\)](#), influenciam a atuação gerencial classificada nas seguintes dimensões:

- Contatos e informações
- Padrões de trabalho
- Análise de problemas e decisões

Como dissemos, mais importante que as informações específicas que transcreveremos acerca dos impactos de certos traços de personalidade para o desempenho de cargos gerenciais, é demonstrar a importância do autoconhecimento e do conhecimento de superiores, pares e subordinados para o melhor exercício da tarefa de administrar. Utilizamos os traços de personalidade descritos por Cattell para exemplificar a influência da personalidade no exercício da função, mas outros testes estão disponíveis e podem ser utilizados, de acordo com a preferência de cada organização.

Um cargo administrativo exige, de forma intensa, ampla variedade de contatos, seja pela quantidade de pessoas com que o gerente se relaciona, seja pela variedade dos assuntos com que se envolve, seja pela necessidade de resolução de conflitos de interesses. Uma pessoa que prefira coisas a pessoas, goste de trabalhar sozinha e tenda a ser intransigente em suas opiniões – traço de personalidade “*sizotimia*”, de acordo com a classificação de Cattell –, tende a ter sérias dificuldades em seus contatos interpessoais. Esse fator de personalidade, que eventualmente pode ser útil a um projetista, por exemplo, pode, de modo contrário, agir como uma importante barreira a que essa pessoa atenda às exigências de relacionamento interpessoal inerentes ao cargo administrativo e, conseqüentemente, diminui suas possibilidades de sucesso no cargo.

As pessoas que apresentam esse traço de personalidade tendem a possuir um número de subordinados diretos insuficientes diante das necessidades do contexto. Também tendem a não realizar reuniões com esses subordinados, revelando ineficiência na construção da rede de pessoas que lhe são necessárias para administrar. Seu caráter reservado e receio de se expor aos subordinados solicitando auxílio, tendem a fazer com que busquem interagir mais com pares hierárquicos ou mesmo superiores.

Pessoas que apresentam o traço de personalidade "*submissão*" também tendem a ter certas dificuldades em cargos administrativos, pois tendem a ceder aos outros, a ser dóceis e a se conformar, o que dificulta o seu desempenho enquanto administradores, especialmente nos contatos com os subordinados, pois indivíduos com esse traço têm sérias dificuldades em formular exigências. Administradores com esse traço tendem, muitas vezes, a apresentar um número de subordinados diretos inadequado para o contexto em que atuam.

Indivíduos que apresentam o traço de personalidade denominado "*imaginoso*" tendem a ser desinteressados quanto aos problemas corriqueiros e, dado o seu individualismo, tendem a ser rejeitados em atividades de grupo. Em geral, eles têm os subordinados como a principal fonte de auxílio na tomada de decisão, pois têm dificuldades em iniciar contatos, e o contato com os subordinados lhes é mais fácil, graças à sua posição formal de superior. Simultaneamente, os subordinados tendem a estar mais inteirados dos problemas a serem resolvidos e das decisões necessárias para tal.

Indivíduos com o traço de personalidade "*conservadorismo*" tendem a ter pouca cooperação de não subordinados. Sua predisposição a se oporem às mudanças e protelá-las, sendo cautelosos e prudentes em relação a ideias novas, reforça um estereótipo de que eles devem resolver todos os problemas por si próprios, sem buscar auxílio junto a pares ou superiores hierárquicos.

Como se pode perceber, certos traços de personalidade, que não são bons ou ruins em si mesmos nem desqualificam seus portadores enquanto seres humanos e como profissionais em geral, constituem importantes barreiras para o êxito em posições gerenciais, ainda que possam ser desejados para ocupantes de outras posições, técnicas ou

operacionais. Obviamente, indivíduos que apresentem alguns desses traços e comportamentos não estão automaticamente “inabilitados” para exercer cargos administrativos. Dentre outros, dois importantes fatores podem atenuar essas barreiras: diferenças de contextos, em que um determinado cargo gerencial pode ser menos exigente no aspecto de contato do que outros; e a adição de habilidades interpessoais, através de treinamento, procurando dotar os gerentes de ferramentas que lhes possibilitem fazer frente às suas limitações naturais.

Traços de personalidade e conseqüências para o desempenho administrativo*

<p>SÓBRIO, SÉRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensa e atua de maneira interior, mais reservada; ponderada; com tendência ao pessimismo e à melancolia. Expressam-se apenas quando se sentem obrigados a fazê-lo por motivos. • Preferem atividades contínuas e de rotina, que exigem concentração. 	<p>ENTUSIASTA, ALEGRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentam alta motivação e expressiva que tendem a participar de grupos de atividades, com muitas ideias, porém nem sempre atuando que possam. • Preferem atividades novas e desafiadoras, com ênfase no aspecto interpessoal e comunicativo.
<p>TÍMIDO, CAUTELOSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendem a se acanhar com os outros, inseguros, tímidos e desconfiados. Não gostam de situações que exijam contato com pessoas. Preferem trabalhar de um escritório isolado. • Lida melhor com contextos múltiplos e complexos. 	<p>DESENVOLTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendem a ser bem-humorados, entusiasmados e comprometidos com o trabalho em equipe. • Não costumam malhar tempo em reuniões, mas podem não perceber os detalhes.
<p>PRAGMÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferem a comunicação direta e objetiva. Buscam sempre a realidade e evitam o idealismo e o dogmatismo. • Capaz de mostrar “sabedoria” em situações de situações de emergência e buscar o detalhe de conjunto de detalhes. 	<p>IMAGINOSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendem a ser mais criativos e inovadores, mas também são mais críticos. Menos práticos e mais focados na tarefa que executar. • Podem se tornar de pouco valor devido ao comprometimento da equipe com o projeto.
<p>CONSERVADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguem regras e procedimentos que são bem estabelecidos e que já se encontram em vigor há muito tempo. Tendem a resistir a mudanças e inovações, preferindo o status quo. • Lidam melhor com situações de rotina e em situações que exigem planejamento analítico. 	<p>RENOVADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendem a trazer ideias novas e inovadoras, mas também são mais críticos e menos práticos. • Podem ser muito críticos em relação a ideias de outros, podendo causar o cancelamento de ideias e ideias inovadoras.
<p>ADERENTE AO GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendem a ser mais sociáveis, necessitam de interação com outros colegas. Dependem da aprovação social e da admiração dos outros. • Aceitam melhor a opinião do grupo, facilitando a interação e a tomada de decisão. 	<p>AUTOSSUFICIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferem trabalhar de forma independente, não gostam de trabalhar em grupo e não são muito comunicativos. • Tendem a ser mais críticos em relação a ideias de outros, podendo causar o cancelamento de ideias e ideias inovadoras.

* Os traços de personalidade baseiam-se no teste Cattell 16 – PF

Fonte: TEIXEIRA, H. J. Estudo Comparativo do Trabalho e de dirigentes de pequenas e médias empresas e grandes empresas. (Tese de Doutorado) – Universidade de São Paulo, 1985.

Contatos e informações

Administradores que têm problemas em relação a seus contatos apresentam alta probabilidade de serem mal informados. Isso significa que, reiteradamente, tomam decisões e agem sem tirar proveito de

todas as informações que lhes estão facilmente disponíveis através de seus subordinados, pares ou superiores.

A deficiência em obter as informações necessárias à tomada de decisões pode conduzir a inúmeras falhas. As alternativas escolhidas ao final do processo decisório podem não ser as melhores, em função de diversos fatores do contexto que o administrador não considerou, mas que eram do conhecimento de muitas das pessoas que o cercavam.

Indivíduos que apresentam traços de personalidade que causam atitude de contínua insatisfação tendem a exigir mais informações do que as que efetivamente seriam necessárias ao seu processo decisório (segundo o teste de Cattell, dentre outros traços que produzem esse comportamento, destacam-se a "menor força do ego", a "dependência", a "apreensão" e a "alta angústia"). Sua tendência a solicitar mais e mais informações para suprir sua própria insegurança e incerteza pode conduzir a um superdimensionamento dos sistemas de informações, o que muitas vezes pode significar altos custos para a organização.

Simultaneamente, o grande volume de informações que passam a receber perturba seu desempenho, pois passa a ser fisicamente inviável receber, analisar e processar tamanha quantidade de dados.

No outro extremo, encontram-se os indivíduos altamente conformados e facilmente "satisfeitos" – por exemplo, que apresentem o traço de personalidade "submissão" –, que correm o risco de ter o desempenho prejudicado por falta de informações. Nesses casos, há o agravante de que o diagnóstico de que o desempenho é inadequado em função da escassez de informações fica extremamente dificultado, pois os indivíduos com essa característica de personalidade tendem a considerar as informações que recebem suficientes e adequadas às necessidades de seus cargos.

Assim, percebe-se que aqueles indivíduos portadores de características pessoais que dificultam seus contatos com outras pessoas serão, provavelmente, maus decisores, independentemente da qualidade de seu processo de raciocínio e escolha. Essa constatação tem importantes implicações para a seleção, o desenvolvimento, o treinamento e outras ações junto a executivos.

Nesse tipo de atuação junto aos administradores, estão disponíveis ferramentas com razoável grau de sofisticação e precisão, que avaliam o processo de raciocínio e a capacidade para a tomada de decisão do indivíduo em situações simuladas – jogos de empresas, dinâmicas de grupo, análise de casos e problemas específicos são alguns desses instrumentos.

Padrão de trabalho

Como já vimos, o que chamamos de *padrão de trabalho* de um cargo decorre do tipo de atividade, da forma como as atividades estão distribuídas pelo tempo e de quem inicia as atividades. O cargo administrativo é caracterizado por padrões de trabalho difíceis de serem satisfeitos: as atividades são muito variadas, há rotina e trabalhos especiais, a incerteza é elevada, a maior parcela das atividades e as mais importantes devem ser iniciadas pelos dirigentes. Tais condições existem, em maior ou menor grau, independentemente do porte da empresa ou de outras variáveis do contexto.

Pessoas que têm o traço de personalidade “introversão” tendem a ter muita dificuldade em especificar quais são as suas atividades típicas de um período. Desse modo, administradores com essa característica pessoal têm dificuldades para especificar seus padrões de trabalho. Também partilham dessa dificuldade as pessoas que tendem a ser impacientes e sem senso prático – traço de personalidade “brando”. Essas características pessoais prejudicam a auto-organização e podem conduzir a um uso pouco eficiente do tempo.

Administradores que tenham dentre seus traços de personalidade a “adesão ao grupo” preferem trabalhar com outras pessoas e são fiéis seguidores do grupo. Essa tendência a muitos contatos com os diversos grupos que compõem a organização os leva a fragmentar excessivamente suas atividades, tornando-as mais breves do que o intrinsecamente demandado pelo cargo.

Indivíduos com o traço de personalidade “prático” são regulados pela realidade exterior, e se preocupam em fazer o que é prático e exequível. Essa aparente qualidade pode, na verdade, ser uma armadilha, visto que administradores com esse traço de personalidade

tendem a executar um elevado número de atividades variadas, com alto grau de fragmentação, sem reflexão integradora.

Há outros dois traços de personalidade que contribuem para exacerbar o número de atividades breves e variadas, o que possivelmente afeta negativamente o desempenho: a "baixa integração", que faz com que os indivíduos não façam caso de normas e não tenham autodisciplina, sendo constantemente "tentados" a abandonar uma atividade; e o "aprumo vivaz", que leva as pessoas a agirem com rapidez e sem suficiente reflexão e ponderação, mudando logo de atividade.

Outro traço de personalidade que favorece a manutenção de um padrão de trabalho inadequado é o "conservadorismo". Indivíduos com essa característica pessoal tendem a ser tolerantes para com as dificuldades mantidas pela tradição. Desse modo, fatores que perturbam os padrões de trabalho, como receber e atender pessoas sem horário preestabelecido, são mantidos pelo administrador conservador, uma vez que eles refletem uma prática tradicional. Há ainda outro traço de personalidade que apresenta a mesma associação, o "sério", típico de pessoas introspectivas e até pessimistas, que sentirão dificuldade em realizar mudanças no sentido de eliminar problemas, como, por exemplo, os atendimentos sem horários preestabelecidos.

Outros desses problemas perturbadores dos padrões de trabalho são as reuniões não programadas. A incidência desse problema associa-se a indivíduos que apresentam o traço de personalidade "sujeição". Administradores com esse traço são extremamente dependentes dos grupos aos quais pertencem, apresentando atitude passiva que os leva a participar de toda e qualquer reunião para a qual são convocados. Além disso, seu desejo e necessidade de se apoiarem em outras pessoas os leva a convocar uma grande quantidade de reuniões não programadas, criando um padrão de trabalho dependente e irregular, que provavelmente dificulta seu desempenho e o de seus subordinados e pares.

É possível, também, enumerar alguns traços de personalidade que se associam a administradores que revelam ter pouco controle sobre o próprio tempo. São pessoas que estão quase totalmente ao sabor das

exigências e pressões do contexto em que atuam. Administradores com esse problema exercem pouca pressão no sentido de fazerem com que as atividades que lhes são próprias desenvolvam-se segundo o seu desejo de distribuição ao longo do tempo. Um dos traços de personalidade associados a esse problema é o denominado "expansivo". Administradores com essa característica pessoal tendem a ser muito voltados às pessoas, o que os leva a iniciar muitos contatos, e alongá-los, dificultando o gerenciamento de seu tempo disponível.

Análise de problemas e decisões

Talvez o mais importante fator que bloqueia a prática de um padrão de trabalho adequado às exigências do contexto seja a dificuldade, ou até ausência, de hierarquização dos problemas e questões pela sua importância. Idealmente, o padrão de trabalho eficaz é aquele em que o administrador aloca seu tempo e energia a diversas atividades e assuntos de modo proporcional à sua importância ou relevância. Desse modo, as questões mais importantes receberão maior dedicação, e assim por diante.

A deficiência na capacidade de hierarquizar as diversas atividades e assuntos a serem tratados torna impossível o estabelecimento de um padrão de trabalho eficaz, reduzindo, dessa maneira, as possibilidades de êxito do administrador. Três traços de personalidade estão associados a essa dificuldade, sendo, portanto, potencialmente responsáveis por ela.

Indivíduos com o traço de personalidade "alta propensão ao sentimento de culpa" apresentam extrema dificuldade de hierarquizar os problemas pela importância. Administradores com esse traço de personalidade podem sentir-se culpados em relação a diversos problemas existentes na organização, e terão sérias dificuldades para hierarquizar esses problemas. (Quais os mais importantes? Aqueles que têm maior ou menor grau de "culpa"?)

Outro traço de personalidade associado à dificuldade de hierarquização de problemas é o "tenso". Indivíduos com esse traço tendem a ser tensos, inquietos e excitáveis, podendo essas

características gerar confusões acerca de sua escala de problemas (o problema mais importante tenderá a ser aquele mais urgente).

Idealmente, o padrão de trabalho eficaz é aquele em que o administrador aloca seu tempo e energia a diversas atividades e assuntos de modo proporcional à sua importância ou relevância.

Por fim, o terceiro traço de personalidade que se associa às dificuldades de hierarquização é a “alta angústia”, pois é considerado secundário, ou seja, derivado da combinação de outros traços e reflexos desses. Ele ainda seria um traço “autoalimentável”: a dificuldade de hierarquizar os problemas contribui para elevar a angústia, e assim por diante. No capítulo seguinte trataremos do que há de mais comum no trabalho administrativo: o exercício das suas funções intrínsecas.

Caso 12: Personalidade e comportamento gerencial

Pense no bem-sucedido investidor de Wall Street, e provavelmente você imaginará uma personalidade atirada, agressiva, do Tipo A – alguém capaz de levar várias conversas, ficar de olho em quatro telas de computador, gritar no meio da barulheira do pregão e assistir a CNBC, tudo ao mesmo tempo. E se eu lhe disser que você está totalmente enganado? E se a pessoa tranquila do fundo da sala, e não um extrovertido como o personagem Gordon Gekko, do filme *Wall Street – Poder e Cobiça*, for o melhor investidor? Pesquisas sugerem exatamente isso.

Muitos extrovertidos possuem variações genéticas responsáveis pela busca de fortes emoções que introvertidos não têm. Essas variações predispõem a assumir riscos financeiros, segundo a professora Camelia Kuhnen, da Faculdade Kellogg de Administração de Empresas. Isso significa que tratores como Jim Young, o operador extremamente confiante vivido por Ben Affleck

em *O Primeiro Milhão*, podem ser biologicamente inclinados a tomar decisões de investimentos indevidamente arriscadas, enquanto o calmo introvertido pode ter instintos mais sólidos, mais voltados para a pesquisa.

“Os extrovertidos são muitas vezes atraídos pelo investimento devido à emoção que ele proporciona”, diz a psicóloga clínica Laurie Helgoe, de Charleston, na Virgínia Ocidental, autora de *Introvert Power*, um livro sobre como a introversão pode ser um ponto forte, em vez de uma desvantagem. “Eles podem ser acometidos pela ansiedade de perder e, se agirem movidos por essa ansiedade, tendem a parar de pensar e a perder a perspectiva. O investidor que fica a portas fechadas, mais para o fundo do corredor, pode ser o que merece ser observado”, acrescenta.

Atrás dessa porta fechada você poderia encontrar alguém como Warren Buffett, da Berkshire Hathaway, “um exemplo clássico de um introvertido que assume riscos cuidadosos, bem calibrados”, diz Susan Cain, autora do best-seller *O Poder dos Quietos* (Ed. Nova Fronteira, 2012). Buffett evita falar em público e trabalha em Omaha, longe da loucura de Wall Street. Mas gera resultados invejáveis. O rendimento anual composto da Berkshire de 1965 a 2012 foi de 19,7%, superior ao S&P 500, o que totaliza um ganho no período de 586.817%, segundo a mais recente carta aos acionistas.

[...] Mas, se tudo o que um bom investidor precisasse fosse um temperamento calmo, todo introvertido seria podre de rico. O pessoal mais fechado também tem suas desvantagens como investidor. Os introvertidos podem ficar tão atolados em pesquisas detalhadas que perdem oportunidades fundamentais. A inclinação natural deles pela cautela, ao mesmo tempo que os protege, pode impedi-los de assumir os grandes riscos capazes de gerar grandes retornos.

[...] O ideal seria um “ambivertido”, alguém capaz de misturar os melhores elementos dos dois tipos, de acordo com Susan Cain. Assim, os investidores poderiam maximizar as vantagens de cada um dos estilos de personalidade, minimizando, ao mesmo tempo,

as desvantagens. Os extrovertidos tendem a ter melhor desempenho num lugar dotado de muitos estímulos e barulho de fundo, como uma sala de pregão, enquanto os introvertidos tomam, em geral, decisões mais inteligentes num ambiente sem estímulos, como um escritório silencioso com a porta fechada.

Fonte: TAYLOR, C. Introvertidos como Buffett são melhores investidores? [Valor Econômico, São Paulo, 05 ago. 2013.](#)

EM RESUMO

A literatura de administração tem tratado mais das igualdades do que das diferenças entre os cargos administrativos, como se não houvesse influência nas exigências feitas, para o ocupante do cargo, quando muda o porte da empresa, o ramo, a área, o nível hierárquico e o próprio país.

Ninguém duvida que seja diferente trabalhar no Brasil, na China ou na Rússia. O título do cargo também é insuficiente para entender o que deve fazer o ocupante, pois o conteúdo e as exigências variam em função da organização. Dessa forma, o esforço para identificar as similaridades deve ser acompanhado por dedicação análoga para detectar as diferenças entre os cargos. Brevidade, variedade, fragmentação, preferência pela comunicação oral destacam-se nos cargos gerenciais, principalmente de cúpula.

Os cargos também variam quanto aos contatos que exigem e quanto ao próprio padrão de trabalho que deve ser satisfeito.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Qual, em sua opinião, é a importância de estudar e compreender as similaridades do trabalho de qualquer gerente? Mesmo aceitando a existência de similaridades, reflita sobre como elas se apresentam em cada situação ou tipo de cargo gerencial, com que ênfases. Qual conjunto de similaridades (visões alternativas dos autores) mais lhe agradou? Por quê?
2. De forma análoga, qual, em sua opinião, é a importância de estudar e compreender as variações do trabalho gerencial? Qual abordagem de variações (visões alternativas dos autores) mais lhe agradou? Por quê? É possível combiná-las? Como? Como incorporar parte desses conhecimentos às práticas organizacionais?
3. Constatando que determinado traço de personalidade de um gerente dificulta a manifestação de comportamentos desejados em determinada posição, o que a empresa deve fazer? Substituir o gerente? E se a situação mudar no futuro? Substituir novamente? Não? Então é inútil conhecer melhor as pessoas da organização? Como pode ser bem utilizada essa informação, para o bem de todos?
4. O que é mais forte quando analisamos os cargos administrativos: suas igualdades ou suas diferenças? Qual a importância e quais as consequências dessa questão?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 13

Funções do Administrador

13.1. Introdução

13.2. A visão clássica das funções do administrador

13.3. Os papéis do administrador segundo Mintzberg

13.4. Os fluxos de trabalho e a abordagem clássica

13.5. A inegável importância e atualidade da abordagem clássica das funções do administrador

13.1 INTRODUÇÃO

O estudo das funções do administrador, que também poderia ser chamado de abordagem dos papéis, foi predominantemente desenvolvido pelos autores "clássicos", notadamente Fayol e seus seguidores, dentre os quais se destacam, inicialmente, Koontz & O'Donnel, Newman, Jucius & Schlender e Dale. Além desses, poderíamos incluir alguns autores que adotaram abordagens semelhantes, como Barnard e Drucker. Nesse grupo também poderia ser incluído [Mintzberg \(1973\)](#), apesar das críticas que faz aos clássicos e da tentativa de diferenciar sua própria abordagem. Trata-se ainda da abordagem mais utilizada para classificar os capítulos e as partes dos livros de administração, e foi analisada em trabalhos acadêmicos de um dos autores deste livro, [Teixeira \(1979 e 1985\)](#), e também em um artigo realizado em parceria com [Marco Pellegatti \(1985\)](#).

Apesar da ausência de uma definição mais explícita por parte dos autores, normalmente o nome *função* é adotado para relacionar a atuação do administrador com o contexto de trabalho, ou seja, procura mostrar a parcela de contribuição do trabalho administrativo para os resultados de sua unidade organizacional. Essa linha é coerente com a definição mais precisa adotada por alguns autores estruturalistas, como [Piaget \(1969\)](#), para quem "função é o resultado do funcionamento de uma subestrutura para o funcionamento de uma estrutura total". Assim, transportado para o contexto da administração, podemos entender a função do administrador como a contribuição do conjunto de tarefas atribuídas ao seu cargo para a operação da organização como um todo.

Em geral, os autores da teoria administrativa empregam o conceito de função sem justificar por que o adotaram como base para caracterizarem o trabalho administrativo, e, o que é pior, sem o definir de maneira clara. Eles seguem uma tradição, que poderíamos considerar iniciada por Fayol no início do século XX ([FAYOL, 2007](#)) e que pouco tem sido influenciada pelas contribuições relevantes das ciências do comportamento, como, por exemplo, a psicologia social,

que abordou o assunto sob o título “teoria do papel”. Assim, o termo função poderia ser substituído por outros como: atividades, propósitos da ação administrativa, tipo de ação etc.

O emprego do termo função tem ocasionado problemas, pois o conceito tem sido usado com abrangência superior às suas possibilidades ou de modo mal empregado, ao mesmo tempo que não fica clara sua posição em relação a outras dimensões do trabalho administrativo. As consequências desse emprego, no mínimo irrefletido, vão desde a dificuldade de uso prático do conceito por parte de administradores e pesquisadores, até a utilização equivocada em cursos de administração, dificultando a elaboração de programas e a aprendizagem dos alunos. Tomando-se o caminho da psicologia social, notam-se várias dificuldades conceituais em relação à questão que, quando percebidas, dão um sentido mais claro ao assunto. Conforme [Krauss \(1965\)](#), [Biddle \(1966\)](#) e [Sarbin \(1969\)](#), o emprego do conceito de papel é complexo, não havendo consenso entre os estudiosos. Utilizando o enfoque da teoria do papel, pode-se identificar algumas restrições das abordagens usuais sobre as funções do administrador:

- apesar de os autores quererem aplicar o conceito no sentido prescritivo, eles realmente o fazem no “sentido idealizado”, ou seja, os estudos não identificam por que o administrador deve ter certos comportamentos quando ocupa seu cargo, dizendo apenas que ele deve comportar-se de certa maneira, ou seja, os critérios de validação do papel são deixados de lado;
- vários sentidos, empregos ou discussões interessantes do conceito não são considerados (ou o são em grau insuficiente), como o papel subjetivo (conforme percebido pelo indivíduo) ou o papel desempenhado (o que o indivíduo realmente faz) ou, ainda, a possibilidade de, assumindo incondicionalmente um papel de administrador, o homem alienar-se de sua consciência humana e mesmo ética. Consequentemente, a grande maioria dos estudos deixa de lado o indivíduo, ou seja, o trabalho real dos administradores em situações específicas, e analisa as “funções do administrador em geral” em situações idealizadas. Com isso,

ignoram as diferenças entre os administradores quando eles ocupam cargos diversos, em contextos variados;

- a perspectiva da análise ou nível do enfoque, usualmente, não fica clara, gerando confusões entre o papel do administrador perante o grupo restrito, perante a empresa como um todo ou diante de um contexto social mais amplo.

13.2 A VISÃO CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Em sua abordagem pioneira, [Fayol \(2007\)](#) define que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, assim conceituando essas funções:

- *“prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;*
- *organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil ao seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal, constituindo um duplo organismo material e social;*
- *comandar é dirigir o pessoal;*
- *coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;*
- *controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas”.*

[Newman \(1972: p. 18-19\)](#) prossegue na mesma linha de classificação das funções do administrador:

- *“planejar é determinar a tarefa a realizar;*
- *organizar é agrupar as atividades necessárias à realização dos planos em unidades administrativas e definir as relações entre a chefia e os empregados dessas unidades;*
- *reunir recursos é obter, para utilização pela empresa, o pessoal de chefia, o capital, as instalações e tudo o mais que seja necessário à execução dos planos;*
- *supervisionar é ter a direção diária das operações, incluindo a emissão de instruções, a motivação daqueles que devem seguir essas instruções, a coordenação do trabalho detalhado, bem como o contato pessoal entre o “patrão” e seus subordinados;*
- *controlar é assegurar que os resultados obtidos correspondam, tanto quanto possível, aos planos, o que implica estabelecer padrões, comparar resultados atingidos com os estabelecidos e a necessária ação quando a execução se desvia do plano.”*

Um destaque a fazer desse trabalho é o fato de que “organizar” passa já a assumir um contorno de elaboração de uma “estrutura

organizacional”, o que não era muito claro no trabalho pioneiro de Fayol.

Para [Koontz & O'Donnel \(1959: p. 48\)](#), “o método mais útil de classificar as funções administrativas é agrupá-las em torno das atividades de planejamento, organização, designação do pessoal, direção e controle”.

Os autores reconhecem que “nem sempre é possível, na prática, separar todas as atividades administrativas exatamente nessas categorias, uma vez que as funções tendem a se fundir: não obstante, essa definição é instrumento útil e realístico”. (p. 55-56) Esse alerta sobre a “fusão” de atividades é importante para esclarecer o caráter conceitual da abordagem das funções, sem tirar seu mérito como *mapa genérico* da ação administrativa. Quando um gerente escreve um comunicado, pode estar dirigindo o pessoal, ao mesmo tempo que refaz parte do planejamento ou busca informações para acompanhar (controlar) o andamento de uma atividade. De forma análoga, ao fazer uma vistoria para acompanhar o andamento de uma obra (controlar), pode dar instruções (dirigir, coordenar) ou rever parte do que foi planejado.

A mesma obra trata da universalidade das funções administrativas, realçando que “os administradores desempenham suas funções quaisquer que sejam seus lugares na estrutura organizacional ou tipo de empresa” e que em consequência disso, “as funções de um administrador se aplicam a todos os administradores... é agora possível desenvolver uma teoria da administração aplicável a todos executivos, em todas as ocupações”.

As funções administrativas são definidas por [Jucius & Schlender \(1971: p. 19\)](#) de modo mais detalhado, como segue:

- *“o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente que grupo de indivíduos deve fazer o que e como as metas devem ser atingidas. Ele estabelece notas, métodos para que elas sejam atingidas, e quais os recursos necessários para isso. É uma função por meio da qual se programa antecipadamente o trabalho que será eventualmente feito. Cada nível da organização toma o nível do planejamento que lhe está*

acima, e, ou converte os planos para os níveis que lhe estão abaixo ou aplica os planos como eles foram traçados”;

- *“a organização é a função administrativa de congregar os diversos recursos e fatores necessários à execução dos planos, após seu estabelecimento. Deve ser estabelecida uma estrutura de organização por meio da qual os diversos executivos e subordinados serão coordenados. Devem ser estabelecidos sistemas de normas para executar os projetos especificados nos planos. Devem ser procurados pessoal, materiais, instrumentos, equipamentos e outros recursos necessários à execução dos planos. Dessa maneira, em certo sentido, a organização é a função de assentar a máquina necessária à operação dos planos”;*
- *“direção é a função administrativa de gerir a organização à medida que esta ativamente executa os planos. Um diretor é comparável a um piloto dirigindo seu avião para um objetivo, ou um capitão na ponte de comando do navio, à medida que este navega em direção ao porto. Do mesmo modo, na fase operacional, a administração empenha-se em dirigir e motivar a organização à medida que esta procura ativamente converter planos em resultados”;*
- *“controle é a função administrativa de regular e restringir atividades. O piloto e o capitão alcançaram o porto certo? E o fizeram em tempo hábil? E com um mínimo e justificável desvio da rota planejada? E foram levados em consideração os desejos dos passageiros?”.*

Para Ernest [Dale \(1963\)](#), as funções do administrador são: planejamento, organização, designação de recursos, direção, controle, inovação e representação. Essa classificação é mais abrangente (e também mais ousada) que as anteriores por incluir a “inovação” (ato de fazer algo novo, diferente do que vinha sendo feito) e a “representação” (relacionamento externo do administrador). Essas duas funções enquadram-se perfeitamente no papel dos empreendedores originais, dos pioneiros que aplicavam o próprio capital ou o capital que haviam captado, assumindo os riscos das operações. No caso dos administradores profissionais, essas funções podem ou não estar formalmente inclusas no seu cargo. Quando não inclusas formalmente, podem até ser bem aceitas, desde

que o resultado seja positivo! Normalmente, quanto mais alto o cargo na hierarquia, mais se espera que as exerçam.

Há alguns autores que adotam o enfoque sistêmico para representar a organização, mantendo, porém, a visão clássica quanto às funções do administrador. [Johnson, Kast e Rosenzweig \(1967\)](#) mostram o processo administrativo composto por quatro funções: planejamento, organização, controle e comunicação. Elas consideram que as funções não são atividades independentes, e que não há, implicitamente, uma sequência exata de tempo.

[Kast e Rosenzweig \(1970\)](#), em outro livro, classificam o processo administrativo em planejamento, organização, obtenção de recursos, motivação e controle. Além disso, consideram a administração um dos cinco subsistemas da organização (sendo os demais: metas e valores, psicológicos, estrutura e psicossocial) e que tem por incumbência principal integrar os demais.

Os autores mencionados não explicitaram de maneira clara os critérios adotados para formar as funções. Nota-se, no entanto, que se basearam principalmente no critério de contiguidade, em termos do ciclo planejamento-execução-controle, para construir a categorização. Poderíamos consolidar todas as abordagens em quatro funções, com base na relação entre ação grupal e o tempo. Suponhamos três instantes de tempo:

$t - 1$ → antes da ação grupal: planejar e organizar;

t → durante a ação grupal: reunir recursos e dirigir;

$t + 1$ → após a realização da ação grupal: controlar e replanejar.

Em $t - 1$, o administrador exercerá a função de planejar, isto é, determinar antecipadamente os resultados a serem alcançados e os meios pelos quais o grupo poderá alcançá-los. Incluiríamos a função organizar no mesmo momento da função de planejamento (planejamento da estrutura organizacional, dos recursos necessários e da divisão do trabalho).

Em t , o administrador exercerá as funções de reunir os recursos necessários, coordenar os esforços dos grupos e dirigir seu trabalho.

A direção agrupa as atividades durante as quais o administrador, tendo contato com os subordinados, comunica-se com eles de maneira a transmitir-lhes as informações requeridas para o desempenho da atribuição. Também para fazer com que os subordinados executem a tarefa de acordo com o planejamento, o administrador deverá, através da comunicação, estimulá-los a se identificarem com os objetivos da organização, além de prever a forma de recompensá-los.

Em $t + 1$, o administrador exercerá a função de controlar, isto é, verificará se existe adequação entre o que foi planejado e o que foi realizado, de maneira a corrigir os desvios e a assegurar a consecução (ou mudança) de planos.

A [Tabela 13.1](#) mostra a comparação entre vários autores que, pode-se dizer, adotaram a abordagem mencionada.

Tabela 13.1

Comparação das abordagens sobre as funções do administrador

Instante de Tempo	Abordagem clássica consolidada	Fayol	Mintzberg	Koontz & O'Donnel	Jucius & Scholender	Johnson, Kast & Rosenzweig	Kast & Rosenzweig	Robbins & Dicenzo
t-1	Planejar	Prever, organizar (estrutura organizacional)	Planejar, organizar	Planejar, organizar	Planejar, organizar (estrutura)	Planejar, organizar (estrutura)	Planejar, organizar (estrutura)	Planejamento
t	Obter recursos e dirigir	Organizar (obter recursos), comandar, coordenar	Obter recursos, supervisionar	Designação de pessoal, dirigir	Organizar (obter recursos), dirigir	Organizar (obter recursos), comandar	Obter recursos, motivar	Mudança
t+1	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar

É importante notar que os autores colocaram as funções em sequência, formando um ciclo de elementos interligados. Assim, elas só se definem de maneira clara quando contrapostas; ou seja, por si sós não há uma característica definida. Por exemplo, coletar informações sobre o trabalho dos subordinados fará parte do controle, se houver um planejamento prévio desse trabalho. Se não houver, essa atividade poderá ser enquadrada como parte do planejamento, se fosse utilizada para melhorar o esquema de trabalho. Quando afirmamos que, por si sós, elas não têm

característica definida, queremos dizer que o conteúdo de uma função particular só difere do conteúdo das outras se elas forem colocadas em sequência e estiverem ligadas a um mesmo esquema de referência. Por exemplo: o planejamento está presente em todas as outras funções. A obtenção de recursos deve ser planejada, o controle também. Em menor grau, pode-se pensar em planejamento da direção ou, pelo menos, no planejamento de um *estilo* de direção, mais ou menos participativo.

A maior utilidade prática para o administrador ou para o estudante de administração é perceber que, isoladamente ou em conjunto, o que diferencia a natureza de sua atividade das demais é a presença de várias das funções do administrador discutidas neste capítulo em seu cargo, tais como as de planejamento, organização, direção e controle (e outras descritas neste capítulo). A partir dessa primeira consciência, ele pode passar a refletir sobre o grau e a qualidade com que vem exercendo esses papéis ou funções.

Seguindo a linha de raciocínio anterior, autores modernos, como [Ackoff \(1976\)](#), elaboraram modelos com o planejamento participando de diversos níveis e áreas, como o planejamento dos fins, planejamento da estrutura organizacional, planejamento da obtenção de recursos e planejamento do controle.

Há também o problema da classificação das atividades que, em certo momento, não se caracterizam de modo preciso como componente de qualquer uma das funções. Por exemplo, a leitura de um jornal pelo administrador é, em si, uma atividade que não se enquadra em nenhuma das funções. Entretanto, se o administrador utilizar algum dado da leitura para planejar ou detectar uma falha dos subordinados, ela passará a ter uma localização definida no planejamento ou no controle. Em geral, as atividades com utilidade potencial, principalmente as ligadas à coleta de dados e aos contatos internos e externos, são difíceis de ser identificadas como pertencentes a uma função específica.

Como um dos autores que adotaram abordagens semelhantes à clássica citaremos [Barnard \(1971\)](#), para quem, a função do administrador seria prover a organização dos elementos necessários e suficientes à sua existência contínua, quais sejam: comunicação e

desejo de servir ao propósito comum. Assim, as funções do administrador seriam: manutenção das comunicações na organização, garantia de serviços essenciais aos indivíduos e formulação de objetivos.

Esse autor tem o mérito de ter sido um dos primeiros a explicitar a dependência da organização em relação ao seu meio ambiente e de realçar a importância da comunicação para os administradores. Sua classificação não pode ser considerada melhor que as apresentadas, a não ser quanto à distinção que efetuou entre atividades da administração e atividades da organização, e tem a seguinte correspondência (aproximada) com a clássica:

- a manutenção das comunicações organizacionais equivaleria, na visão clássica, à definição da estrutura organizacional, obtenção de pessoal, coordenação ou direção, controle e estímulos pessoais;
- a garantia dos serviços essenciais aos indivíduos equivaleria a obter pessoal e, também, coordenar ou dirigir;
- a formulação de propósitos corresponderia ao planejamento.

Para Drucker, as tarefas do administrador são:

- Cumprir a finalidade e missão específica das instituições em que trabalha;
- Tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado;
- Administrar impactos e responsabilidades sociais. Essa classificação também não pode ser considerada melhor que as anteriores, apesar de identificar mais claramente alguns dos propósitos da administração.

13.3 OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR SEGUNDO MINTZBERG

Apresentaremos agora Mintzberg, importante autor que procurou contornar as dificuldades e imprecisões ligadas à classificação das atividades do administrador na visão clássica. Mintzberg, no [Capítulo 3](#) de seu livro [The Nature of Managerial Work \(1973: p. 55\)](#), mostra sua visão a respeito dos papéis administrativos, identificando 10 papéis administrativos, lembrando que sua classificação é uma dentre as possíveis.

"O delineamento de papéis é essencialmente um processo de categorização, e parte de uma partição arbitrária das atividades administrativas em grupos afins. Em última análise, o resultado deve ser analisado em termos de sua utilidade."

Mostraremos a seguir, nas palavras do próprio autor, o conteúdo das categorias e os critérios para formá-las.

"As atividades administrativas podem ser divididas em três grupos: aquelas que são pertinentes, basicamente, ao relacionamento interpessoal; aquelas que lidam, basicamente, com a transferência de informação; aquelas que envolvem essencialmente a tomada de decisões. É por essa razão que os dez papéis estão divididos em três grupos: três papéis interpessoais, três papéis informacionais e quatro papéis decisórios." (1973: p. 56)

Na [Figura 13.1](#), podemos visualizar os 10 papéis administrativos propostos por [Mintzberg \(1973\)](#).

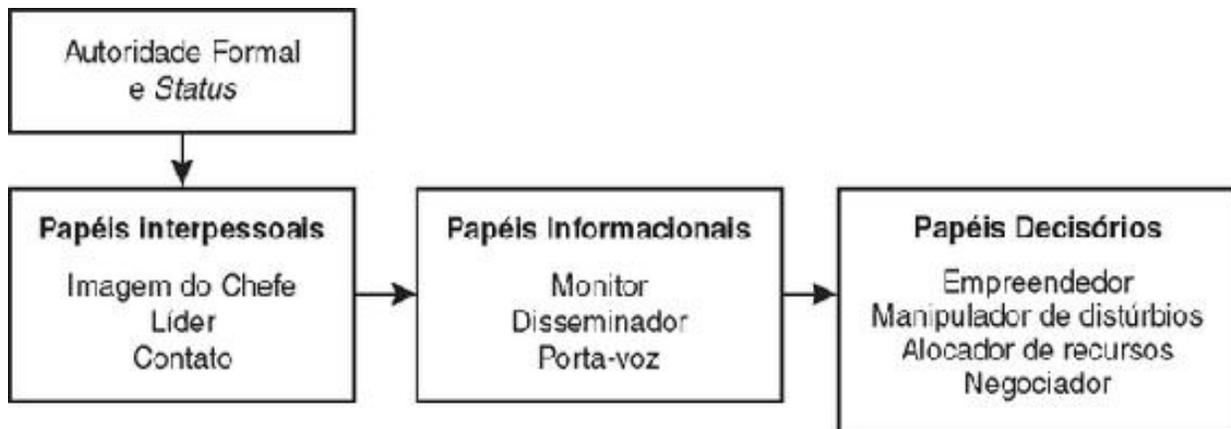


FIGURA 13.1 Visão global dos 10 papéis propostos por Mintzberg. Fonte: [Mintzberg](#)

(1973: p. 59).

De acordo com [Mintzberg \(1973\)](#) grifo nosso):

*"A posição do administrador fornece o ponto de partida para essa análise. O administrador costuma ser definido como pessoa formalmente responsável por uma unidade organizacional. Essa autoridade formal leva a uma situação de status essencial na organização. E da autoridade formal e do status decorrem os três papéis interpessoais. O primeiro e mais simples é o papel de **'imagem do chefe'**. O administrador tem o dever de representar sua organização em todos os assuntos formais. O status permite ao administrador desempenhar também o papel de **'contato'**, no qual ele interage com pares e com outras pessoas externas à sua organização para obter favores e informações. O terceiro papel interpessoal, o de **'líder'**, define o relacionamento do administrador com seus subordinados – motivando, recrutando, e assim por diante." (p. 56)*

"Os papéis interpessoais colocam o administrador em uma posição única quanto à obtenção de informações. Esses contatos externos trazem informações especiais, e suas atividades de liderança servem para torná-lo um ponto central para a informação para a organização. O resultado é que o administrador emerge como centro nervoso-chave de um tipo especial de informação organizacional. Dos três papéis

informativas, o primeiro – ‘monitor’ – identifica o administrador como receptor e coletor de informações, capacitando-o a desenvolver um entendimento amplo de sua organização. O segundo papel, denominado ‘disseminador’, envolve a transmissão, por parte do administrador, de informações especiais para a sua organização. O terceiro, o papel de ‘porta-voz’, envolve a disseminação de informações da organização para seu ambiente externo.” (p. 56-57)

“O acesso único do administrador às informações e seu status e autoridade especiais colocam-no em ponto central no sistema sobre o qual decisões organizacionais significativas (estratégicas) são tomadas. Aqui quatro papéis decisórios podem ser delineados: no papel ‘empreendedor’, a função do administrador é iniciar mudanças; no de ‘manipulador de distúrbios’, o administrador enfrenta as ameaças à sua organização; no papel de ‘alocador de recursos’, o administrador decide onde sua organização despenderá seus esforços; no papel de ‘negociador’, ele lida com aquelas situações nas quais se sente compelido a entrar em negociações em nome da organização, especialmente sobre assuntos não rotineiros.” (p. 57)

Um mérito reconhecido do trabalho de Mintzberg foi *legitimar* atribuições muito frequentes no cotidiano dos administradores, mas que comumente são consideradas, por eles mesmos, como desvios ou, na melhor hipótese, “*ossos do ofício*”.

A [Tabela 13.2](#) apresenta uma descrição sintética das atividades incluídas nos 10 papéis de Mintzberg.

Tabela 13.2

Resumo de papéis e atividades do administrador segundo Mintzberg

Papel	Descrição	Identificação das Atividades
Imagem do chefe	Atuações simbólicas, com obrigações de desempenho de um número de funções rotineiras de natureza legal ou social	Comunicação (casamento, funeral), solicitações devido ao seu status
Líder	Responsável pela motivação e atração dos subordinados; responsável pela observação de pessoal, treinamento e atividades associadas	Envolve todas as atividades administrativas envolvendo subordinados
Contato (ligação)	Mantém um esquema de contatos externos e internas que lhe proporcionam favores e informações	Resposta a correspondência e outras atividades envolvendo outras pessoas, externos à sua unidade e gerenciais
Monitor	Procura e recebimento de grande variedade de informações específicas para desenvolver um entendimento mais completo do ambiente; emerge como a chave para os fluxos de informações interna e externa da organização	Mixtura de todos os correspondência e contatos categorizados como baseamento ligados ao recebimento de informações (p. ex., pedidos, avisos para observação)
Disseminador	Transmite informações, recebidas de pessoas externas ou a bordo da organização, a terceiros dentro da organização (subordinados ou não); alguma informação factual, alguma envolvendo interpretação e integração dos diversos valores, emanados das entidades ou pessoas que influenciam a organização	Resposta de correspondência pendente da organização com propósitos informativos; contatos voltados envolvendo fluxo de informações para os subordinados
Porta-voz	Transmite informações para entidades externas com respeito a planos políticos, ações, resultados das atividades organizacionais, etc.; serve como especialista do tema a que pertence sua organização	Mixtura de correspondência e contatos envolvendo transmissão de informações para o público externo
Decisórios		
Empresendedor	Pesquisa a organização e seu ambiente em busca de oportunidades e inicia "projetos de melhoria" para provocar mudanças; supervisiona a concepção de certos projetos	Sessões de revisão e estratégia envolvendo início ou concepção de projetos de melhoria
Mitigador de distúrbios	Responsável pela ação de retira quando a organização se vê diante de distúrbios inesperados e importantes	Sessões para análise de emergência revisão envolvendo distúrbios e crises
Alocador de recursos	Responsável pela alocação de toda sorte de recursos organizacionais – de maneira a tomar ou aprovar todas as decisões organizacionais significativas	Programação, encaminhamento de solicitações de autorização, qualquer atividade envolvendo o planejamento e programação do método dos subordinados
Negociador	Responsável pela representação da organização nas principais negociações	Negociação

[Mintzberg \(1973: p. 92-93\).](#)

A classificação de Mintzberg ajuda a destacar a importância do composto informação – decisão no dia a dia dos administradores e a explicitar certos papéis ignorados ou pouco enfatizados por outros autores, como imagem do chefe, contato, porta-voz e negociador. Sua perspectiva combinada à clássica fornece uma visão ampla das funções do administrador, que, apesar de didaticamente separadas, na vida real apresentam sobreposições. Por exemplo, no contato com os subordinados, o exercício do papel de líder se confunde com o de monitor e de disseminador, pois recebimento e transmissão de informações ocorrem o tempo todo e alimentam processos decisórios difíceis de serem isolados em tempos distintos.

13.4 OS FLUXOS DE TRABALHO E A ABORDAGEM CLÁSSICA

O administrador deve manter em funcionamento diversos fluxos de operação, que ocorrem simultaneamente ou em sequência. Os fluxos variam em função da natureza do cargo, mas de maneira genérica podem ser identificados alguns que são mais corriqueiros e que envolvem diversos recursos, tais como:

- fluxo de recursos materiais: obtenção de materiais, transformação de matérias-primas em produtos acabados, transporte de materiais, armazenagem etc.;
- fluxo de recursos financeiros: obtenção de recursos financeiros, aplicação de recursos etc.;
- fluxo de informações: trabalhos burocráticos diversos, envolvendo coletas de dados, filtragem, síntese, classificação, distribuição etc.;
- fluxo de pessoas: obtenção de pessoal, alocação das pessoas, desenvolvimento dos subordinados etc.;
- fluxos mistos: na prática, os recursos citados nos fluxos anteriores costumam combinar-se, formando fluxos complexos ("sistemas de trabalho, rotinas etc."), que podem ou não estar formalmente definidos.

No caso de um fluxo particular, é fácil aplicar a abordagem funcional para classificar as atividades, mas quando o administrador muda a cada instante de foco de atenção, passando de um fluxo para outro, a dificuldade aumenta e a abordagem tem sua utilidade prática reduzida por não conter elementos que indiquem, por exemplo, quando o administrador deve planejar cada fluxo.

Essa questão da mudança do foco de atenção foi apontada por diversos autores que estudaram o trabalho real dos administradores, mostrando de maneira quantitativa, a variabilidade e a fragmentação do trabalho administrativo, implicando uma reformulação ou complementação da visão clássica (abordagem funcional), que pressupõe uma sequência definida (planejamento, obtenção de recursos etc.) que, na prática, não ocorre de maneira nítida, pois o

administrador muda de função e de fluxo de trabalho continuamente, sem uma sequência totalmente previsível. As [Figuras 13.2](#) e [13.3](#) ilustram uma comparação entre a visão clássica e essa abordagem adotada por [Sayles & Chapple \(1961\)](#).

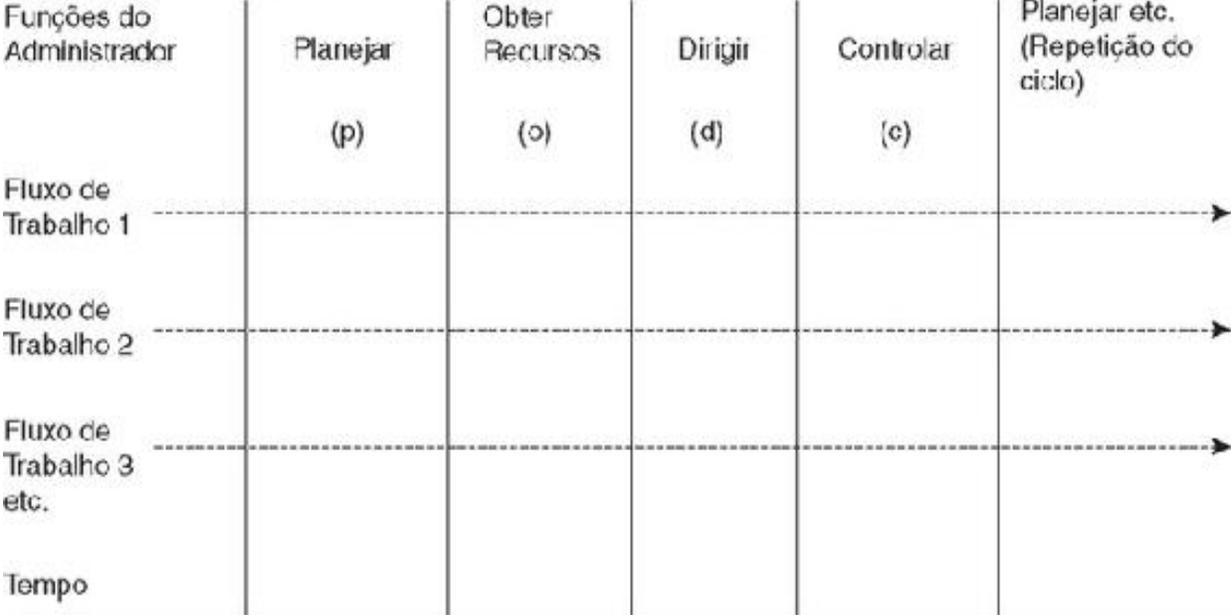


FIGURA 13.2 Visão clássica: cada função seria aplicada a todos os fluxos de forma simultânea.

Visão mais coerente

com as pesquisas de campo sobre o trabalho administrativo:

maior fragmentação no desempenho das funções.

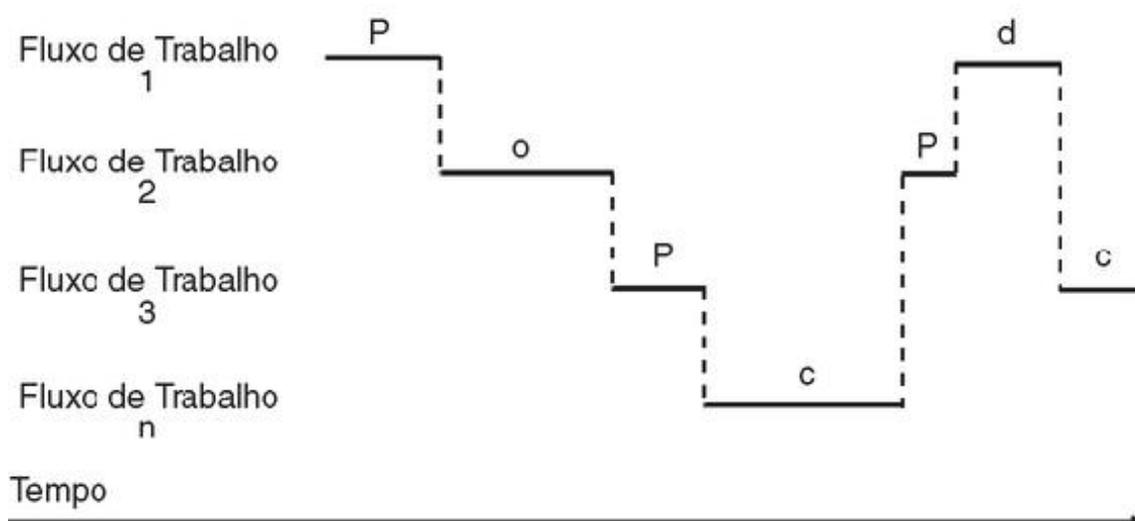


FIGURA 13.3

O fluxo de trabalho e as funções do administrador – uma crítica à

visão clássica.

Nitidamente, numa visão lógica, a sequência proposta pela visão clássica ocorre, pois, antes de algo ser executado, precisa ser planejado, e, só após o planejamento (criação de padrões) é que pode haver acompanhamento ou controle. Entretanto, o que Sayles & Chapple demonstram é que a visão clássica é simplista por deixar de lado a descontinuidade existente no exercício das diversas funções. Na visão deles, o primeiro passo da análise do cargo administrativo seria o estudo (por exemplo, por meio de observação) da sequência de eventos que constituem o cargo. Depois disso, os eventos seriam classificados em certos gêneros, para permitir uma visão sintética do cargo, além da pormenorizada, obtida no primeiro levantamento.

A proposta de [Sayles & Chapple \(1961\)](#) é útil para descrever os cargos administrativos em termos de abrangência e de clareza, pois as categorias são criadas a partir da análise do fluxo de trabalho real. Essa abordagem deixa de lado títulos genéricos como planejar, coordenar etc., adotando uma descrição mais precisa das diversas ações envolvidas no dia a dia, especificando os pontos relevantes

para o administrador, como tipo de informação recebida, fonte de informação, uso dado à informação etc.

Por outro lado, os autores não especificam o critério adotado para classificar as funções, embora deixem em aberto a criação de outras funções além daquelas que propuseram, em função da necessidade de descrever cargos específicos. Além disso, as categorias que emprega também apresentam problemas de ambiguidade, quando utilizadas sem descrições complementares.

13.5 A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Antes de demonstrar a importância da abordagem funcional originada por Fayol, faremos alguns comentários sobre o enfoque adequado para a descrição do trabalho administrativo e sobre o significado de uma linguagem ideal.

Deve-se considerar inevitável a superposição de categorias na classificação do trabalho administrativo, pois uma mesma atividade pode (e até deve) ser vista sob diferentes óticas. O importante é que haja consciência desse aspecto e que as situações reais sejam classificadas em mais de uma categoria, mantendo-se, porém, a percepção da participação e da influência de cada uma delas. Essa observação é particularmente importante para abordagens como a de [Mintzberg \(1973\)](#), em que os papéis informacionais, interpessoais e decisórios se sobrepõem, mas a participação de cada um pode ser esclarecida.

A característica principal da linguagem "ideal" seria fornecer uma visão global sobre o trabalho administrativo centrada em categorias significativas que consolidem, de forma explícita, atividades ou pormenores sem grande importância quando considerados isoladamente. Nesse sentido, pode-se dizer que a qualidade fundamental de uma abordagem deve ser a articulação. É possível observar a articulação tanto no sentido temporal, em que tarefas e atividades são encadeadas por contiguidade, quanto no sentido vertical, em que as diversas atividades são classificadas em categorias significativas. Nesse sentido, a abordagem clássica ainda é superior às que a sucederam, por conter categorias mais claras, com menos superposições e, portanto, mais facilmente compreendidas, memorizadas e "incorporadas" para uso prático.

Todavia, apenas o agrupamento de detalhes específicos em categorias mais amplas e significativas não é suficiente para a aproximação da linguagem/abordagem à complexa realidade dos fatos administrativos. Na verdade, detalhes *a*, *b* ou *c* são “encaixados” em categorias *x* ou *y* dependendo de um fator situacional ou de seu “peso” relativo, que faz com que sejam mais “atraídos” por determinadas categorias que por outras. Dessa forma, um telefonema de um administrador a um fornecedor pode ser encaixado na categoria “contatos externos” se o foco da análise estiver na análise dos “relacionamentos”. Por outro lado, ele pode ser classificado como “controle”, se o foco da análise estiver no “ciclo de fornecimento”. A necessidade de um componente situacional em uma abordagem leva ao reconhecimento de outra dimensão fundamental para sua eficácia: a contingencialidade.

Assim, a abordagem considerada mais eficaz, ou seja, a mais próxima da descrição real do comportamento no cargo seria aquela que não apenas tivesse grande poder de articulação temporal e vertical, como também permitisse alto grau de contingencialidade, possibilitando melhor compreensão dos critérios de agrupamento dos detalhes.

ORIGENS DO CICLO PDCA

Na realidade, o ciclo foi desenvolvido por Walter A. Shewart na década de 1920, aplicado e divulgado posteriormente por Deming, a partir de 1950, em suas andanças pelo Japão. Suas ideias com o movimento da qualidade total ganharam consagração mundial nos anos 1980.

Planejamento-execução-controle: um referencial sempre presente

O trio conceitual planejamento-execução-controle, com desdobramentos variados, sempre teve grande importância e centralidade nos enfoques e teorias da administração. Os nomes

podem mudar, mas a ideia de fundo é a mesma, conforme mostram as [Figuras 13.4](#) e [13.5](#).

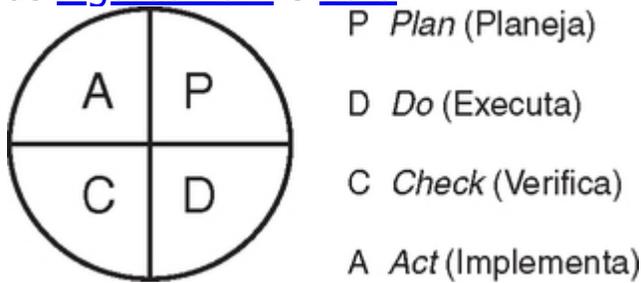


FIGURA 13.4 Ciclo PDCA (Deming). Fonte: [Deming,\(1990\)](#).

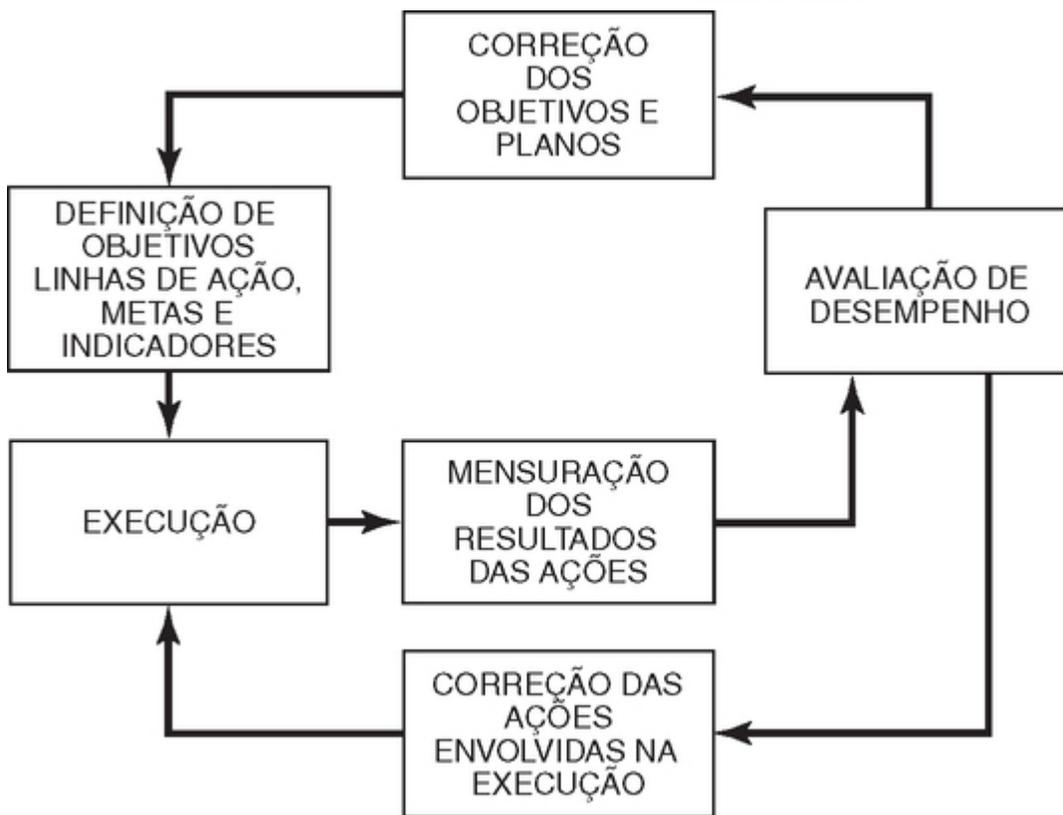


FIGURA 13.5 Ciclo de planejamento e controle. Fonte: Adaptado de [Teixeira, Santana & outros \(1994: p. 24\)](#).

Na [Figura 13.6](#), em vez de planejamento-execução-controle, temos informação-decisão-implantação, que decorre do mesmo arcabouço conceitual.

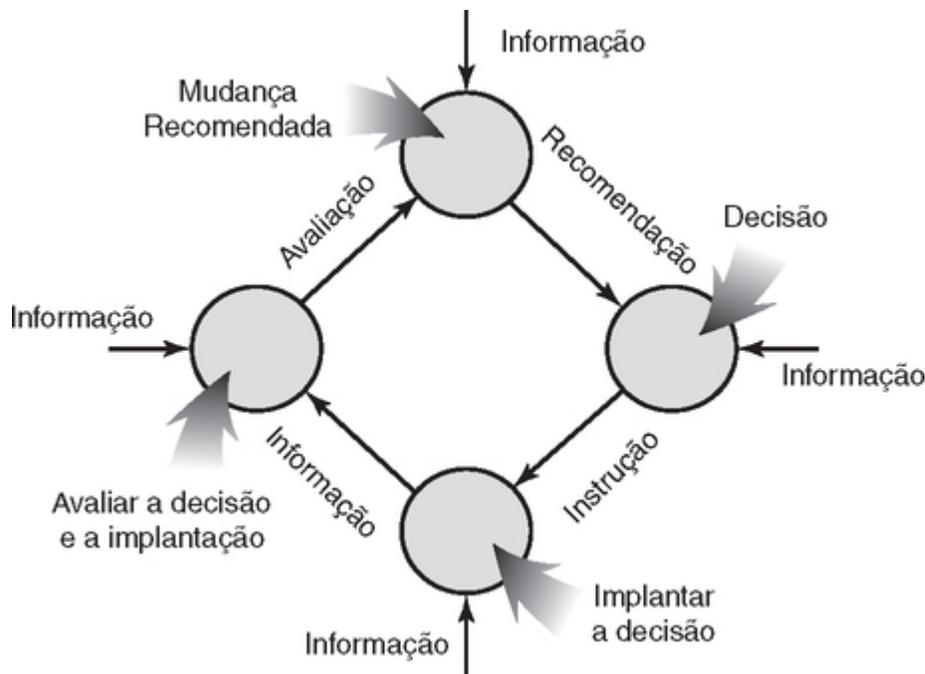


FIGURA 13.6 Ciclo decisório. Fonte: [Ackoff \(1976: p. 70\)](#).

A [Figura 13.7](#) apenas ilustra a atualidade da abordagem funcional, com presença em publicações relevantes como *MIT Sloan Management Review* e *Harvard Business Review*.



FIGURA 13.7 O processo iterativo do ciclo estratégico. Fonte: MIT Sloan, 2007, vol.

A sequência planejamento-execução-controle é algo natural e recorrente na vida de todos nós. Aprendemos com base na experiência e na análise da mesma. *Feedback* é essencial para a evolução. Na linguagem de Paulo Freire, ação-reflexão-ação representam a base da aprendizagem humana.

Nos anos 1990, ganhou força a ideia de *Learning Organization*, que valoriza o ciclo tradicional ao considerá-lo relevante para a aprendizagem das pessoas e da organização. Planejamento-execução-controle como processo de envolvimento, reflexão, criação e aprendizagem coletiva são valorizados, reforçando colocações feitas por [Ackoff \(1976\)](#) há várias décadas. O planejamento é um processo e não um ato e participação no processo, é mais importante do que o produto.

Como conclusão, destacamos que a abordagem de [Kolb \(1986\)](#), com os mesmos fundamentos e foco na aprendizagem individual, foi bastante divulgada nos anos 1980.



FIGURA 13.8 A abordagem de Kolb. Fonte: [Kolb \(1986: p. 38\)](#).

EM RESUMO

A abordagem clássica das funções do administrador inspirada em Fayol, com planejamento, organização, direção e controle, é uma das mais utilizadas para classificar o trabalho e o conhecimento administrativo, e também os capítulos dos livros de administração e os cursos da área de administração geral.

Sua relevância e ampla aplicação decorrem da inserção natural na vida e nos fenômenos humanos que ocorrem ao longo do tempo. O planejamento antecede a ação, que, após avaliada, evidencia correções na execução e no próprio planejamento, úteis a um novo ciclo, que se inicia com o replanejamento. Pela ótica da aprendizagem, reflexão-ação-reflexão se encadeiam num processo permanente e inexorável. Nomes mudaram e atitudes foram adicionadas, sem que a essência fosse alterada.

A visão clássica é, ainda hoje, a mais útil para designar o que deve fazer um administrador. Abordagens alternativas, propostas por autores importantes como Mintzberg não são melhores que a clássica, embora possam contribuir com destaques e conceitos que nem sempre ficam claros nos clássicos. Dessa forma, vale a pena entender a visão clássica e complementá-la com as de outros autores.

Caso 13: As atividades de um dirigente de uma pequena empresa

(“Palavras do Dirigente:”) Dado que sou Sócio-Gerente Administrativo de uma firma comercial do ramo de móveis e eletrodomésticos, passo a transcrever as minhas atividades durante um dia útil de trabalho:

1. Chego normalmente por volta das sete horas. Como a loja só abre ao público às oito horas, aproveito essa hora para analisar as fichas de vendas efetuadas no dia anterior, tanto pelo

crediário próprio como as que foram efetuadas através das financiadoras com as quais tenho convênio.

2. As vendedoras, além do salário registrado em carteira, recebem comissões sobre o dinheiro que entra na firma por seu intermédio. Enquanto eu não assumi a administração da empresa, as vendedoras tinham além do ordenado, dois prêmios estipulados pelo administrador, meu antecessor, para a que mais vendesse e para a segunda colocada. Só duas ganhavam prêmios, enquanto as restantes limitavam-se ao ordenado.

3. Assim que assumi a Administração vi *a priori* dois pontos bastante negativos nessa modalidade de premiar: o primeiro referia-se à parte psicológica das vendedoras que por terem menos capacidade ou até um pouco de azar dificilmente tiravam prêmios, uma vez que os mesmos eram sempre para as mesmas funcionárias. As que nunca ganhavam iam perdendo o ânimo e com isso a empresa também perdia, ou por outra, deixava de ganhar. O segundo lesava diretamente os interesses comerciais da empresa, pois se um determinado objeto é vendido à vista por 1.500,00 o mesmo objeto é vendido a prazo (10 meses) por 2.000,00. Como o interesse da vendedora era apresentar maior valor de vendas que as suas colegas, mesmo que o cliente quisesse comprar à vista, ela tentava persuadi-lo a levar a mercadoria a prazo, o que quase sempre conseguia.

4. Essa modalidade representava para a empresa uma situação dramática, pois como as vendas a prazo, nessa época representavam cerca de 90%, tínhamos de contrair empréstimos bancários para solver nossos compromissos. Pagávamos de juros bancários cerca de 8.000,00 mensais. Imediatamente fiz um estudo e estipulei comissão para as importâncias creditadas através das vendas. O que aconteceu? Já que o prêmio deixara de ser pago pelo maior valor numérico apresentado mensalmente em nosso caixa, as vendas à vista subiram para cerca de 60% e as entradas nas vendas a prestação também subiram satisfatoriamente. A nova sistemática beneficiou tanto as vendedoras como a empresa. As

duas vendedoras que antigamente chamavam a si os dois prêmios passaram a triplicar e, em alguns meses, a quadruplicar o valor do prêmio. As restantes que até então nada ganhavam além do ordenado, animaram-se a tal ponto, que suplantaram por inúmeras vezes as duas felizardas do sistema antigo. E a empresa ganhou ou perdeu com o novo sistema? Só ganhou, pois em poucos meses diminuiu de 8.000,00 para 3.000,00 os juros bancários mensais, além das vendas terem aumentado cerca de 30%. Se as vendas aumentaram e o percentual de despesas diminuiu, eliminou-se 5.000,00 de juros bancários; houve como é óbvio, um lucro muito maior.

5. Esta minha resolução resolveu a contento as duas partes:

Empresa e Funcionários. Mas logo apareceu outro problema: como o ser humano nunca está satisfeito, as minhas vendedoras, no afã de obter comissões ainda maiores, passaram a vender mercadorias abaixo do preço da tabela, permitido pelo sistema. Por isso eu disse no início que o meu primeiro trabalho é conferir as vendas a crédito do dia anterior, uma vez que as vendas à vista são conferidas e autorizadas por mim, no momento em que se fecha o negócio.

6. Por volta das nove horas vou até a Contabilidade resolver todos os problemas inerentes à mesma, uma vez que tanto a escrita fiscal como a escrita contábil são feitas por funcionários nossos, sob minha orientação.

7. Às 10 horas confronto os pagamentos a efetuar com o dinheiro que existe em caixa e bancos. Como tenho um registro à parte da Contabilidade de tudo o que tenho a pagar e, baseado na estimativa de vendas, vejo se preciso ou não pedir dinheiro a bancos para cumprir rigorosamente o pagamento de duplicatas no dia do seu vencimento, pois acredito que o crédito limpo vale mais que qualquer fortuna. Caso precise, vejo o banco que tem saldo médio necessário para o empréstimo e vou conversar como gerente pedindo-lhe a importância que me falta. Como essa missão via de regra é demorada, ao voltar está na hora de almoço. Costumo ir almoçar às 11h30 e regressar às 13h.

8. A partir dessa hora confiro as duplicatas a pagar no dia. Confiro-as pessoalmente, confrontando as contas-correntes de credores. Faço esta conferência, pois antes de eu ser sócio desta firma, era hábito, industriais menos escrupulosos, emitirem duplicatas duas vezes, a ponto da sua conta-corrente, em vez de apresentar saldo credor ou não apresentar saldo, como é obrigatório contabilmente falando, apresentar saldo devedor. Até a data da minha entrada na sociedade, os três sócios existentes, jamais se aperceberam que pagavam duplicatas duas ou mais vezes. Fui eu quem descobriu isso, modéstia a parte, e chamei a mim, no mesmo dia, essa responsabilidade. A partir desse dia, nada mais se pagou, quer com dinheiro quer com cheque, sem levar a mesma rubrica.

9. Como esses industriais estavam com este hábito, fui diplomaticamente e lentamente, um após um, mostrando-lhes que, a partir daquele momento, não mais conseguiriam receber a mesma importância duas vezes. O problema foi solucionado. Depois das duplicatas conferidas, vejo o saldo do banco que tem importância suficiente para os pagamentos, preencho e assino os cheques e, mando o office-boy fazer os respectivos pagamentos.

10. Às 15h preencho as fichas das financiadoras e vou pessoalmente resolver casos inerentes ao financiamento direto ao consumidor. Este serviço não era para ser feito por mim, mas não tenho nenhum sócio nem funcionário com habilidade e fazê-lo.

11. Ao voltar, por volta das 16h entro em contato com o chefe do "departamento de entregas" de modo que não fique mercadoria alguma por entregar. Se tenho de entregar um televisor de 32 polegadas por exemplo, e, só tenho de 20

polegadas, saio e troco com outro colega do ramo, de modo que o cliente fique 100% satisfeito, recebendo a mercadoria no dia e na hora combinados.

12. Às 17h aproveito para dar uma olhada no jornal, em revistas econômicas, e nos boletins informativos para ficar a par de todas as leis que vão sendo alteradas.

13. Às 18h vou conferir o caixa do dia, tanto conferindo as vendas à vista emitidas no dia, como todos os recibos ou duplicatas pagas a dinheiro. Esta minha atitude faz com que a moça do caixa, “esqueça” ideias de desvio, o que acontecia, até eu assumir o cargo.

14. Mando fazer a planilha de depósitos para os bancos, enviando tanto o dinheiro, como os cheques recebidos, depois endossados por mim.

15. Mas as atividades de um administrador não são na sua essência, regidas por horários rigorosamente obrigatórios e, cabe-me aqui salientar a série de coisas que faço durante um dia de trabalho, misturadas com as que já enumerei.

16. Recebo visitas de gerentes de bancos ciosos de operarem com a minha empresa, oferecendo vantagens sobre os seis outros bancos com que atualmente opero, mas de antemão, pela

experiência da vida, sei que não vão poder cumprir.

17. Tenho contrato com três financiadoras, mas sou quase diariamente procurado pelos profissionais de Relações Públicas de outras, tentando convencer-me a distribuir por mais uma os meus créditos ao consumidor.

18. Sou visitado por questão de cortesia por diretores de grandes, médias e pequenas indústrias, representantes comerciais, um grande número de pessoas vem me oferecer alguma coisa, que aceito ou não, depois de estudar convenientemente o assunto.

19. Todos os minutos ou segundos que me sobram desta brutal agitação, penso em formas de melhorar este ou aquele departamento, principalmente o de vendas.

20. Tenho conseguido pelo menos em 80%, mas acontece que há alguns anos o comércio sofre transformações no dia a dia, que têm de ser estudadas para encontrar soluções para elas.

21. Há cerca de um mês estou preocupado em arranjar um slogan que combata a propaganda enganosa dos grandes grupos do meu ramo, quer nacional quer estrangeiros estabelecidos na Baixada Santista, que nada mais fazem do que lesar precisamente aqueles que menos condições

econômicas têm e logicamente são menos cultos e menos esclarecidos. O problema gira em torno dos aparelhos de TV. Das 500 lojas do ramo na Baixada Santista, 499 fazem propaganda da marca mais famosa e claro mais procurada, a preço inferior ao de custo. Se eu for fazer o mesmo, perco dinheiro nesse produto e isso não corresponde ao interesse do comerciante. Se ainda tratasse de um objeto barato, não haveria perigo, pois seria compensado noutro artigo e serviria de isca para atrair o público consumidor. Mas trata-se do artigo que menos lucro dá e que desgasta qualquer organização, mesmo sendo vendido com algum lucro, pois as quantidades de compras têm de ser muito grande para conseguir alcançar todas as vantagens.

22. Qual a solução que encontrei? Fazer precisamente o contrário dos outros, isto é lançar nas estações de rádio e onde tenho propaganda, um slogan gabando-me que minha loja é a que vende a dita televisão pelo preço mais elevado da praça e perguntando... Por quê? A resposta que completa a propaganda será dada na minha loja, pondo à disposição do comprador a Nota Fiscal de compra desse produto, para que ele veja com os seus próprios olhos que o aparelho custa na origem mais do que aquilo que os meus colegas

lhe pedem. Logicamente o comprador vai fazer mil e uma perguntas e conjeturas a si mesmo e chega sempre ao mesmo resultado: O televisor que não passou no teste final (eletrônico) da indústria, portanto vendido como refugo, etc. Mas como a minha especialidade não é reações humanas, para lançar um tipo de propaganda talvez "inédita no mundo" tive de me aconselhar com pessoas muitas vezes mais sabidas do que eu, principalmente no campo das reações humanas.

23. Pedi conselho e opinião a um psiquiatra, um psicólogo e um sociólogo. Pela resposta que deram se eu mandasse sozinho, a esta hora esse slogan teria ido ao ar em todas as estações de rádio com que tenho convênio de propaganda. Mas eu apenas represento 20% da sociedade, 40% estão nas mãos de dois sócios que têm 60 anos, impossibilitados de atingir a finalidade do slogan. Os outros 40% estão com dois sócios da minha idade, mas também sem possibilidade de opinarem sobre um assunto tão complexo como este e que antecipadamente acham que nada se pode prever quanto à reação popular. Resta-me agora fazer uma reunião por meio de votação, saber se "sim ou não" para o dito slogan.

*Caso preparado pelo Professor Hélio Janny Teixeira.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Que utilidade você vê na abordagem das funções do administrador? Alguma proposta específica de um autor em especial mereceu sua preferência? Por quê? É possível que propostas de outros autores apresentados no capítulo venham a ter sua preferência em outras situações? Quais autores em quais situações? Você acha possível a aplicação dessa abordagem a outras profissões? Quais?
2. Se as funções (ou papéis) do administrador podem confundir-se em qualquer tarefa específica, de que serve estudá-las separadamente?
3. O que podemos dizer que realmente mudou nas funções do administrador nos últimos 50-100 anos?
4. De que forma as abordagens clássicas e de Mintzberg podem ser articuladas para melhorar a atuação do administrador?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 14

Crescimento e Comportamento Gerencial

14.1. Introdução

14.2. As características do crescimento organizacional

14.3. Demandas para o trabalho dos dirigentes

14.4. Características do trabalho de dirigentes de pequenas empresas que dificultam o atendimento às exigências do crescimento

14.5. Determinantes das características do trabalho gerencial

14.6. Desenvolvendo o processo de gestão

14.1 INTRODUÇÃO

Os dirigentes com experiências restritas a empresas pequenas dificilmente conseguem compreender as mudanças nos padrões administrativos exigidas pelo crescimento. A manutenção de hábitos incompatíveis com o porte restringe a evolução dos negócios. Há muitas perdas causadas por essa inadequação do comportamento gerencial, mas elas raramente são detectadas, pois decorrem de um processo lento, complexo, amplo e sem referenciais palpáveis. É mais fácil e comum a identificação de falhas em pontos concretos e visíveis, como deficiências nos subordinados, falta de recursos financeiros e pressões da concorrência. Contudo, a correção de pontos isolados pouco resolve. O exame e a "cópia" de sistemas de gestão de grandes corporações também não são um caminho muito útil, pois deixariam de reconhecer e atender aos vários momentos que o ritmo de crescimento proporciona e, não ajudariam a selecionar o que interessa em cada um deles. Empresas crescem paulatinamente e não em saltos.

Seria incongruente também, e não é o que se deseja aqui, questionar a capacidade do dirigente de uma empresa que enfrenta problemas porque cresceu, pois o próprio crescimento é um dos indicadores de sucesso. O que se coloca é que o crescimento fará com que o dirigente enfrente situações novas: maior complexidade administrativa, maior número de contatos (tanto internos quanto externos), ciclos temporais maiores, exigindo que ele mude sua forma de atuar. Cabe, pois, a ele adaptar seu comportamento às novas demandas do cargo que ocupa.

Crescimento organizacional exige mudanças no padrão de gestão

Mas, da perspectiva gerencial, quais são esses problemas enfrentados pela quase totalidade das organizações que crescem? Quais as características e exigências desse crescimento? Quais as

saídas para o administrador acostumado a atuar em sistemas menores e que se vê diante de ambientes muito mais complexos? Pesquisas efetuadas em mais de 100 empresas de portes variados ([TEIXEIRA, 1979](#); [TEIXEIRA, 1985](#))* e diversas atuações em projetos de desenvolvimento de fornecedores, na década de 1990, junto à Rhodia, Cibié, Credicard e Elevadores Atlas, envolvendo aproximadamente 50 empresas, permitiram identificar aspectos característicos do comportamento de dirigentes que podem dificultar o crescimento da empresa ou, até mesmo, ameaçar sua sobrevivência.

Felizmente, os dirigentes podem adotar mudanças em seu comportamento gerencial que lhes possibilitem fazer frente às barreiras representadas por esses aspectos. Este capítulo procura mostrar quais são, e como enfrentá-los, minimizando seus efeitos.

É importante realçar que o crescimento, medido pela elevação do número de funcionários e do volume de outros recursos, não é o ponto mais importante. Mais relevante é a complexidade organizacional decorrente do crescimento e, principalmente, da diferenciação técnica e de ciclos temporais das atividades, que implicam um maior número de variáveis a controlar.

Por diferenciação técnica, pode-se entender, por exemplo, o número de novas especializações que são introduzidas na organização quando ela cresce, como no caso de uma administração financeira que, inicialmente, fosse responsabilidade de um sócio-fundador, mas, à medida que a empresa cresceu, foi sendo desmembrada, com a divisão da antiga área administrativa e financeira centralizada em uma administrativa (pessoal, compras, manutenção etc.) e outra financeira (contabilidade, contas a receber, contas a pagar, análise de crédito, bancos etc.) com subáreas. Cada uma dessas subáreas, ou pelo menos algumas delas, certamente seria ainda subdividida se o crescimento prosseguisse, e novos profissionais e especializações passariam a fazer parte do leque de relações do dirigente.

Com esse novo quadro, fica claro, também, que todos os principais ciclos temporais da empresa serão alargados e se tornarão mais complexos. Assim, a mudança de sede, por exemplo, em uma

pequena empresa, é projeto obviamente muito menos complexo e mais rápido do que em uma grande empresa. O planejamento de novos produtos, igualmente, será empreendimento tanto mais longo e mais complexo quanto mais sofisticados eles forem e também quanto maiores e mais dispersos geograficamente forem os canais de distribuição.

Num clássico da *Harvard Business Review*, publicado originalmente em 1972 e republicado em 1998 na edição de maio-junho, denominado *Evolução e Revolução no Crescimento Organizacional*, o autor, [Greiner \(1998\)](#), apresenta cinco fases do crescimento, decorrentes do tamanho e da idade da organização; caracterizadas na [Tabela 14.1](#).

Tabela 14.1

Práticas organizacionais nas cinco fases de crescimento

Categoria	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Foco	Fazer ou vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura organizacional	Informal	Centralizado e funcional	Descentralizado e geográfico	Linha e staff: grupos de produtos	Equipe matricial
Estilo de alta administração	Individualismo e empreendedora	Direito	Delegação	Clio de guerra	Participativo
Sistema de controle	Resultados no mercado	Padrões e centros de custos	Relatórios e centros de lucro	Planos e centros de investimentos	Fixação mútua de metas
Recompensa estruturada	Propriedades	Aumentos salariais e métricas	Bônus individuais	Participação nos lucros e opções acionárias	Bônus por equipe

Fonte: [Greiner \(1998: p. 66\)](#).

Nossa pesquisa explorou os desafios e caminhos para sair da fase 1 em termos de estilo de alta administração, sistemas de controle e alguns aspectos de estrutura organizacional.

Os tópicos seguintes seguem a [Figura 14.1](#), que inter-relaciona o trabalho de dirigentes de pequenas empresas e o crescimento organizacional. Esse quadro é uma tentativa de identificação das variáveis restritivas ao crescimento e àquelas que podem ser adicionadas à maneira convencional de atuar do administrador de uma pequena empresa, para que ele possa administrar o sistema

quando houver crescimento. O dirigente de uma pequena empresa em evolução apresenta um padrão de trabalho gerencial – decorrente de sua forma habitual de administrar – cujas características acabam por constituir barreiras para atender às novas exigências impostas pelo crescimento da organização. Essas características do trabalho de administradores de pequenas empresas, que acabam representando dificuldades para o crescimento, são resultado tanto de causas “internas” (ou “individuais”), ou seja, da personalidade do administrador, como de “externas”, ou seja, vinculadas ao contexto.

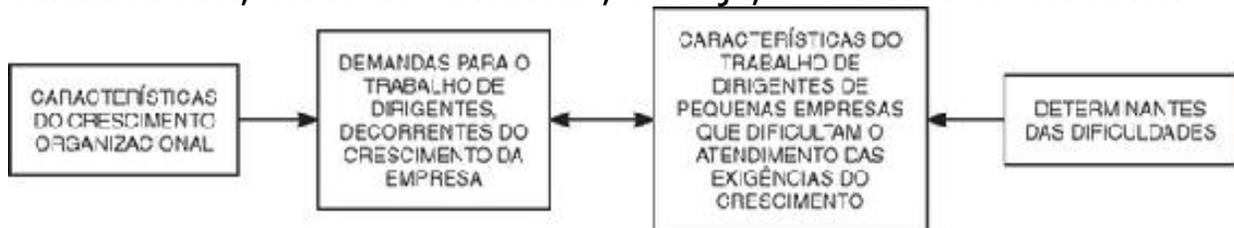


FIGURA 14.1 Crescimento organizacional e suas inter-relações com o trabalho gerencial.

14.2 AS CARACTERÍSTICAS DO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

O crescimento organizacional é um fenômeno complexo, que decorre não apenas de forças internas ou controláveis, como as envolvidas no processo de gestão da empresa, mas também de determinantes externos em termos de oportunidades do contexto, condições econômicas e tecnológicas. Aqui será enfocada basicamente a dimensão gerencial. A [Figura 14.2](#) ilustra alguns importantes indicadores do crescimento que afetam de maneira drástica essa dimensão gerencial.

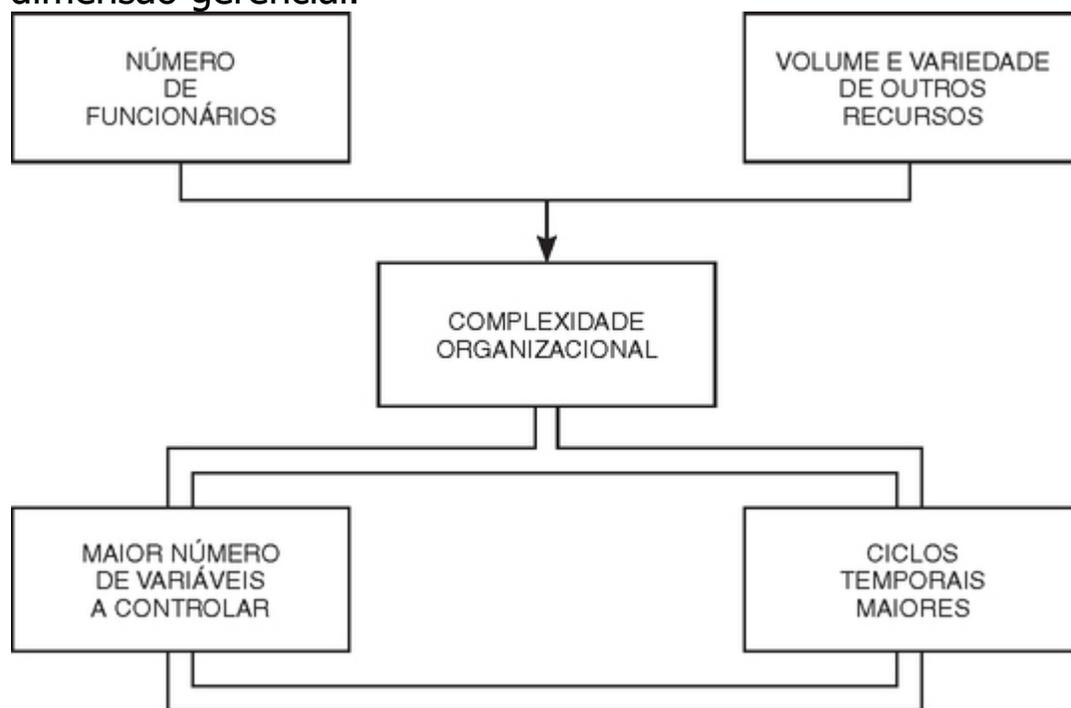


FIGURA 14.2 Indicadores do crescimento organizacional de recursos.

Nas maiores empresas, as variáveis da gestão devem ser explicitadas para que possam ser “distribuídas ou compartilhadas” num processo de descentralização e delegação.

É importante lembrar novamente que o crescimento medido pelo aumento do número dos funcionários não é o mais importante. O fato mais importante é o aumento da complexidade organizacional, que traz consigo uma elevação do número de variáveis a controlar em função de elementos como maior número de departamentos e níveis hierárquicos, diferenciação de tecnologias, diferenciação de segmentos de mercado etc. É algo polêmico e ainda não bem estudado o efeito do crescimento organizacional sobre o número de variáveis a controlar por parte do dirigente. Pode-se dizer que, nas maiores empresas, as variáveis devem ser explicitadas para que possam ser “distribuídas ou compartilhadas” num processo de descentralização e delegação. É claro que, dependendo do grau de síntese dos conceitos e pela visão usual dos livros de administração, os “modelos de gestão” não dependem do porte da empresa: deve-se planejar e acompanhar o lucro, articular os elementos do composto mercadológico etc. Contudo, é conveniente, em primeiro lugar, explicitar de forma mais clara as variáveis controláveis e não controláveis pela cúpula, independentemente do porte da empresa e, em segundo lugar, acrescentar as consequências do aumento de complexidade organizacional.

Com o crescimento organizacional, a empresa passa a necessitar de uma visão microscópica dos mercados e das oportunidades, o que demanda mudanças na estrutura para a focalização em um número expandido de oportunidades. Também as empresas grandes devem envolver centenas de líderes nas oportunidades de crescimento e não apenas dúzias ([BAGHAI, SIMIT & VIGUERIE, 2009: p. 88-96](#)).

Outrossim, se observa como manifestação do aumento de complexidade organizacional a ocorrência de ciclos temporais maiores, que decorrem, em parte, do maior volume e, em parte, da interligação entre um maior número de variáveis. Ou seja, não é possível, em uma perspectiva de tempo muito curta, alterar um conjunto muito grande de elementos componentes da empresa (por exemplo, suas estratégias, sua organização, seus sistemas, seus controles etc.), já que o próprio funcionamento da empresa depende do equilíbrio entre interdependência e independência entre seus

elementos. Se esses elementos atuam em plena interdependência, qualquer turbulência em um deles se propaga aos demais, instantaneamente. Por outro lado, se eles são "totalmente" independentes, o conjunto pode assumir características de rigidez e descoordenação. Logo, essa necessidade de combinação entre interdependência e independência faz com que não se possam promover alterações eficazes se não houver horizontes temporais amplos, pois cada elemento tem uma "inércia" decorrente do seu "estoque" de atividades e recursos.

O crescimento organizacional também implica maior necessidade de relações grupais com referenciais objetivos, devido ao fato de que o referencial subjetivo, de uma só pessoa, nem sempre é suficiente para guiar operações complexas em grande número de assuntos. É necessário o surgimento de referenciais objetivos que as pessoas envolvidas possam visualizar. As relações grupais decorrem das próprias dificuldades de comunicação que existem em sistemas maiores: quanto maior o número de pessoas, maior a necessidade de estruturar o processo de comunicação. Nessa estruturação, é necessária a combinação da comunicação individual com a grupal, possibilitando a existência de uma articulação eficiente e dinâmica entre trabalhos individuais e trabalhos grupais. As relações devem ser mais formalizadas, pois não podem ser puramente espontâneas ou imprevisíveis, e as pessoas precisam "adequar" seus papéis às exigências de papéis das outras pessoas a seu redor e aos interesses da organização como um todo.

Ademais, o crescimento organizacional traz consigo a necessidade de desenvolvimento de uma memória oficial e de uma linguagem organizacional específica. Isso decorre do fato de que a linguagem natural, espontânea, do dia a dia, apesar de insubstituível em termos de raciocínio e de ser a base de qualquer outra, é insuficiente para abarcar a complexidade organizacional. Por exemplo, em uma empresa que venda bens de consumo duráveis, serviços de assistência técnica e peças de reposição, configuram-se três centros de lucros, ou seja, três segmentos da organização diferentes entre si e que devem se somar para comporem o resultado global. Ora, se os homens que encabeçam cada um dos

segmentos são especialistas, como esperar que falem a mesma língua? É de se supor que o diretor de vendas se mostre orgulhoso por haver batido recordes de faturamento ou esgotado os estoques, que o responsável pela assistência técnica sintá-se da mesma forma pela qualidade técnica dos serviços ou pela rapidez no atendimento a todos os pedidos. Como a cúpula dessa empresa pode avaliar separadamente e em bases comparáveis entre si segmentos tão peculiares? Uma possível solução é a adoção de um sistema de apuração do resultado sobre os recursos alocados a cada departamento. Assim, no final de um período, a empresa obtém, numa mesma linguagem – nesse caso, a taxa de retorno sobre recursos alocados –, a noção exata do desempenho e pode perceber a contribuição de cada um para o resultado global. Cada responsável passa então a aliar, aos seus parâmetros parciais, os parâmetros comuns da organização e a trabalhar no dia a dia tendo em mente resultados e avaliações globais mais fortes. Ao mesmo tempo, a alta administração passa a dispor de bases para a tomada de decisões estratégicas, que envolvem a empresa como um todo.

O crescimento organizacional demanda o desenvolvimento de uma memória oficial e de uma linguagem adequada.

Desse modo, faz-se necessária a construção de linguagens mais precisas e abrangentes com a identificação, a interligação e a hierarquização de variáveis. Há algumas áreas da administração que possuem linguagem bastante precisa, como, por exemplo, contabilidade e finanças, que têm a vantagem de se basearem em números para expressar resultados. Outras, como administração geral, enfrentam grandes dificuldades conceituais e semânticas que geram desencontros. O esforço para aprimorar a linguagem é equivalente à tentativa de reduzir a “confusão” e a opacidade dos problemas da organização. Tal linguagem normalmente advém de um enfoque sistêmico que considera os componentes dos sistemas como subsistemas interligados, mas apenas o “rótulo” sistêmico ou o

“discurso” sistêmico, sem o respaldo de uma linguagem adequada, é insuficiente.

A linguagem de gestão deve ser mais precisa e abrangente, com a identificação, interligação e hierarquização de variáveis.

O aprimoramento da memória oficial está também ligado à questão da dificuldade de progresso baseado apenas na memória natural, dado o elevado número de informações com inter-relações múltiplas e não lineares. Obviamente, é impossível apresentar limites para a capacidade da mente humana, posto que ela varia de indivíduo para indivíduo, mas a experiência profissional mostra que muitas pessoas se iludem, imaginando que estão “controlando” dada situação ou sistema em sua plenitude. Na realidade, selecionam algumas variáveis apontadas pela tradição como importantes e têm a ilusão de estar controlando “tudo”. Dessa maneira, a memória oficial, que envolve, mais modernamente, processamento eletrônico com bancos de dados, redes e outros recursos tecnológicos, permite uma análise mais precisa e atende à necessidade de modelos de gestão mais explícitos exigidos pelo crescimento organizacional.

O crescimento organizacional implica maior necessidade de relações grupais com referenciais objetivos.

Os modelos de gestão explícitos, com planos e controles bem definidos e sistematizados, refletem a necessidade de o dirigente ter consciência do processo de gestão utilizado.

É muito comum a valorização da prática, da “ação em si”, sem uso de modelos de referência, o que não possibilita um processo eficiente de correção de erros, pois o dirigente não sabe o que corrigir ou recorre a soluções aparentes, tidas como essenciais, como a troca compulsiva de pessoas. Nesse aspecto, a teoria administrativa também falha, não dando ênfase à necessidade de manutenção de um processo evolutivo de confronto entre conjuntos

de hipóteses e mundo real, em que se deve buscar permanentemente o melhor entendimento do comportamento das variáveis (tanto das controláveis quanto das não controláveis pela empresa) que podem influenciar o desempenho da organização.

14.3 DEMANDAS PARA O TRABALHO DOS DIRIGENTES

As mudanças no trabalho dos dirigentes decorrentes do crescimento organizacional estão também ligadas às exigências do crescimento, das quais são manifestações. Algumas dessas manifestações caracterizam-se como *ocorrências externas específicas*, como a maior incidência de contatos e negociações; outras podem ser caracterizadas como *manifestações de novas necessidades interiores do dirigente*, no sentido de dar maior importância a variáveis fundamentais, como, por exemplo, a valorização da comunicação escrita. Cada uma das exigências tem sua razão de ser e exerce impactos sobre o comportamento gerencial.

Os impactos sobre o trabalho gerencial decorrentes do crescimento organizacional podem ser classificados em três grupos principais:

Grupo A: Maior número de variáveis fora do controle exclusivo do dirigente.

Grupo B: Maior necessidade de auto-organização e controle sobre perturbações.

Grupo C: Necessidade de aprimoramento do processo de gestão.

A [Figura 14.3](#) ilustra de forma sintética esses grupos e o conjunto de exigências que compõem cada um deles, analisadas com mais detalhes a seguir.

A	B	C
<p>MAIOR NÚMERO DE VARIÁVEIS FORA DO CONTROLE EXCLUSIVO DO GERENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior incidência de contatos e negociações externas - Maior necessidade de cumprimento de prazos - Maior necessidade de cooperação de não subordinados 	<p>MAIOR NECESSIDADE DE AUTO-ORGANIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior preocupação com o conteúdo do cargo e com a forma de atuação - Maior necessidade de atenção concentrada - Maior necessidade de reuniões com subordinados diretos 	<p>NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorização da comunicação escrita como processo sistematizador e didático - Valorização de modelos de gestão explícitos e sistematizados - Valorização das relações grupais com referenciais objetivos

FIGURA 14.3 Demandas para o trabalho dos dirigentes decorrentes do crescimento.

A. Maior número de variáveis fora do controle exclusivo do dirigente

O crescimento organizacional provoca, antes de tudo, maior incidência de contatos e negociações externas. Esse estado decorre do fortalecimento de novas relações que surgem junto ao governo, fornecedores, clientes, sindicatos etc., e que tem como consequência a necessidade de maior número de interações com o ambiente externo. É claro que a interface empresa-ambiente externo tem uma relevância que independe do porte. Porém, é quando a empresa cresce que surgem maiores possibilidades de controle, mesmo que parcial, de certas variáveis antes consideradas totalmente externas e praticamente incontroláveis pelas empresas de menor porte.

Ligada ao maior número de contatos, tanto externos quanto internos, surge maior necessidade de cumprimento de prazos. Assim, também surge uma demanda por auto-organização, para que o ocupante do cargo possa concentrar-se em assuntos mais complexos

e amplos, o mesmo ocorrendo com a necessidade de maior atenção concentrada, aspectos que pertencem ao grupo B. É importante realçar que o crescimento da empresa, além de elevar a complexidade, traz consigo a necessidade de maior consciência das variáveis a serem controladas pelos dirigentes, o que diz respeito ao grupo C. Completando esse grupo de exigências referentes a variáveis fora do controle exclusivo do dirigente, encontra-se a maior necessidade de cooperação de não subordinados. Essa necessidade advém, principalmente, da própria complexidade da estrutura de poder e dos problemas da empresa em seu novo porte, o que exige contínua negociação por cooperação, recursos, *know-how* e outros itens, com pares, superiores, subordinados de pares e de superiores, e assim por diante.

Todas as exigências desse grupo inter-relacionam-se estreitamente com as exigências do Grupo B, que serão mostradas a seguir.

B. Maior necessidade de auto-organização e controle sobre perturbações

Com o crescimento e todas as exigências decorrentes apresentadas no grupo A, o dirigente tende a apresentar maior reação a perturbações externas e maior preocupação com a auto-organização, englobando variáveis que enfatizam a necessidade de consciência da "forma do cargo". Apesar de aparentemente secundários, problemas como interrupções, atendimentos sem horário etc., passam a ser preocupações do dirigente, já que é impossível a ele concentrar-se nos problemas complexos decorrentes do crescimento se for absorvido pelos irrelevantes.

Outra consequência importante do crescimento e suas exigências é a maior necessidade de reuniões com subordinados diretos, vinculada à sistematização das comunicações e ao apoio à reflexão, pois a experiência mostra que, quanto mais complexo um problema, menor a probabilidade de ele ser resolvido por um indivíduo isoladamente. Logo, para certos problemas e responsabilidades, é conveniente a atuação sobreposta de pessoas; ou seja, várias pessoas refletindo sobre um mesmo assunto, substituindo em alguns momentos a

prática normalmente mais econômica na alocação do esforço grupal, que seria uma maior divisão de trabalho.

Personalismo, informalidade e falta de espírito de grupo podem dificultar o crescimento da empresa.

Tanto as exigências apresentadas no grupo A quanto aquelas do grupo B acabam por levar, quando consideradas em seu conjunto, o dirigente a sentir necessidade mais intensa de aprimorar a forma pela qual está sendo gerenciada a organização, o que leva ao grupo C.

C. Necessidade de aprimoramento do processo de gestão

O desejo de desenvolver a qualidade do gerenciamento da organização inicia-se, em geral, por uma valorização da comunicação escrita como processo sistematizador e didático. Não há dúvida de que o aumento da comunicação escrita é um aspecto importante, que colabora para o atendimento das exigências do crescimento. Contudo, a comunicação escrita não vale por si só. Não há dúvida de que ela pode elevar a segurança e a precisão, facilitar o treinamento e a delegação. Essa visão, no entanto, é um tanto superficial. A maior importância da comunicação escrita reside no fato de que o ato de escrever força a reflexão e a sistematização. É impossível lidar com um grande número de variáveis sem que elas sejam explicitadas. A compreensão de sistemas amplos, com grande número de interligações, envolve a confecção de modelos, fluxogramas e outras representações gráficas e relatórios escritos.

Apesar do predomínio da comunicação oral, que é intrínseco ao cargo dos dirigentes de cúpula, os quais passam mais de 60% do seu tempo falando, participando de comitês etc. ([STEWART, 1967](#); [TEIXEIRA, 1979](#); [MINTZBERG, 1973](#)), a comunicação escrita deve ser estimulada, mesmo que desenvolvida por subordinados, como resposta à necessidade de reflexão organizacional. A opacidade dos problemas pode ser reduzida, bem como podem ser entendidas

“cadeias de problemas” que assumem verdadeiro caráter tirânico ao suplantarem as responsabilidades e percepções individuais ou de departamentos específicos.

A valorização de modelos de gestão explícitos decorre da impossibilidade de utilização de soluções simples, intuitivas ou convencionais para problemas complexos. A experiência comprova que, à medida que se explicitam as variáveis e se realiza um esforço de mensuração, há maior probabilidade de serem obtidas soluções mais convenientes e próximas do ótimo.

Por último, a valorização das relações grupais com referenciais objetivos decorre, também, de pontos já vistos. Adicionalmente, deve-se lembrar que o dirigente tem de evitar que as relações informais enfraqueçam o uso e o progresso dos modelos aceitos formalmente.

14.4 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS QUE DIFICULTAM O ATENDIMENTO ÀS EXIGÊNCIAS DO CRESCIMENTO

Há certos aspectos mais típicos do trabalho dos dirigentes de empresas pequenas que se tornam incompatíveis com exigências que se apresentam para empresas que cresceram. Essas características, se não trabalhadas e alteradas, podem até acabar “estrangulando” o crescimento da empresa. Elas podem ser agrupadas em três conjuntos ([Figura 14.4](#)):

A DEFICIÊNCIAS DE AUTO-ORGANIZAÇÃO	B INDEPENDÊNCIA DO DIRIGENTE EM RELAÇÃO AO MEIO	C PROCESSO DE GESTÃO DEFICIENTE
<ul style="list-style-type: none"> – Interrupções – Atendimentos sem horário – Atendimentos sem filtragem – Falta de controle sobre o próprio tempo – Elevado grau de contato com subordinados devido a imprevistos – Reuniões não programadas – Dúvidas sobre como utilizar o tempo – Documentação sem filtragem – Ausência de horário para receber documentos 	<ul style="list-style-type: none"> – Atividades breves – Atividades variadas – Subordinados com formação incompleta – “Não busca” de cooperação de não subordinados (especialistas, técnicos etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Abuso da comunicação oral – Planejamento e controle baseados na memória e linguagem naturais – Predomínio de relações informais e individuais

FIGURA 14.4 Características do trabalho de dirigentes de pequenas empresas.

- grupo A: deficiência de auto-organização;
- grupo B: “independência” do dirigente em relação ao meio;
- grupo C: processo de gestão deficiente.

Todos esses fatores estão bastante inter-relacionados, contribuindo, em diferentes graus, para que as exigências do crescimento não sejam atendidas. Existem algumas associações que são especialmente prejudiciais nesse sentido. Por exemplo, *pouco controle sobre o próprio tempo, atividades breves e variadas, poucas reuniões com subordinados* são características que dificultam a auto-organização e inviabilizam a concentração e o atendimento às

exigências de contatos e negociações externas que ocorrem à medida que cresce a empresa.

A atividade externa, não sendo considerada normal, faz com que a ausência do dirigente atrapalhe as rotinas e o funcionamento da empresa, podendo transformar-se em um ponto de estrangulamento.

Como os fluxos são pouco automatizados, a intervenção do dirigente é muito exigida, acarretando atividades breves e variadas que também dificultam a concentração exigida para atender às necessidades de reflexão em maior número de variáveis, em ciclos temporais maiores.

Para enfrentar essas dificuldades, o dirigente deve compreender e analisar a maneira como o tempo é utilizado em termos de assuntos, horários, prioridades, atendimentos, reuniões etc. Não é possível se ater aos problemas complexos e mais importantes quando se é absorvido pelos secundários.

Com o surgimento de prazos externos a serem cumpridos e a necessidade de atenção concentrada em certos assuntos, o dirigente deve empregar mecanismos para otimizar a utilização do próprio tempo, tais como definição de prioridades, agendas e pautas, evitando a prática dos despachos sem reflexão.

Outro importante campo de barreiras ao crescimento refere-se ao predomínio de relações informais, individuais, subjetivas e personalistas, um aspecto central em sistemas pequenos e em empresas familiares, em que há a figura marcante do dono. Personalismo e subjetivismo significam que o julgamento, o controle e as cobranças advêm apenas das preferências e julgamentos do dirigente. O subordinado não age, muitas vezes, em função das próprias percepções e escolhas, mas apenas como uma extensão do dirigente, procurando permanentemente descobrir o que lhe satisfaz. Nesse caso, é muito difícil até identificar erros dos subordinados, uma vez que eles "seguem" o dono e, quando há um erro, é impossível detectar suas responsabilidades porque, em última análise, o dirigente é o "único" responsável. O dirigente personalista não desenvolve o conceito de "gerente" nas relações com os subordinados, ou seja, os subordinados não têm uma área de

atuação com responsabilidades definidas e autonomia, apenas executando ordens. Tudo depende da intervenção do dirigente.

Por outro lado, é indevido empregar uma administração puramente por objetivos ou um controle em que haja separação completa entre dirigentes e subordinados. Tal sistemática é empobrecedora, pois deve haver uma responsabilidade conjunta pela resolução de problemas e devem ser estabelecidos limites convenientes a cada situação. O dirigente não deve intervir em tudo (especialmente naqueles aspectos em que o subordinado tem condições de atuar só) nem se omitir completamente (principalmente nos aspectos em que o subordinado tem carência de informações, experiência ou análise). É comum observarmos situações em que se passa de um extremo a outro.

Com o crescimento da empresa, a gestão baseada no subjetivismo e no contato informal passa a ser problemática, pois os referenciais tornam-se insuficientes, principalmente em sistemas em que há diferenciação de tecnologias, parte das quais não dominada pelo dirigente. Há um grande desafio: como contar com o auxílio de um profissional em uma área que o dirigente não domina ou como controlar um profissional que domina uma linguagem diferente daquela por ele dominada? Normalmente, esse esquema de trabalho impõe limite às pessoas e restringe sua criatividade, atuando como uma verdadeira camisa de força. As pessoas que se sujeitam a ele, trabalhando assim por vários anos, também encontram rapidamente seus próprios limites.

O desenvolvimento do trabalho em equipe deve ser estimulado para reduzir os excessos do comportamento individualista e personalista. Assim, evita-se a convivência absurda de problemas e pessoas com "soluções secretas" não divulgadas e não aplicadas. Devem ser gerados mecanismos que articulem o trabalho individual e de equipe, as comunicações orais e as escritas. Devem ser concebidos e aprimorados os processos grupais de solução de problemas. Obviamente, o "toque pessoal" do dirigente, o líder fundador da empresa, é um fator de extrema importância, uma vez que ele mesmo é que tem sido responsável pelo próprio crescimento da organização. Contudo, o fundamental é que o próprio dirigente

exerça continuamente um esforço de autoanálise e de busca de *feedback*, a fim de certificar-se de que, esse seu “toque pessoal”, não esteja tendo um efeito exatamente oposto ao que deseja.

Talvez o mais importante campo de barreiras ao crescimento esteja na não utilização de um modelo de gestão explícito e sistematizado, algo bastante comum nas empresas de pequeno porte. Como consequência, tem-se a própria insuficiência do progresso do sistema e da própria administração empresarial; ou seja, passa o tempo e não há aprimoramento da administração em si, pois não existe um modelo compreensível e torna-se muito difícil a descoberta de eventuais erros no processo, voltando-se as correções para sintomas ou consequências dos problemas. Muitas vezes, a avaliação do processo de gestão e da própria cúpula é ofuscada pelo sucesso empresarial. O crescimento e o enriquecimento devido a alguns pontos fortes da empresa e fraquezas dos concorrentes – ou mesmo ao abuso de alguns privilégios ou do *lobby* (algo comum no Brasil) – podem ocultar pontos fracos, os erros perpetuam-se em hábitos e crenças, não havendo, muitas vezes, um canal para que as pessoas, que percebem os erros possam comunicá-los, acabando por se verem reforçados os hábitos negativos dos dirigentes.

Algo importante para o crescimento: saber com mais clareza o que está sendo administrado.

Para fazer frente a essa barreira, é necessária a utilização de sistemas de administração mais explícitos, com componentes claros e transparentes a todos. Por exemplo, a configuração de projetos, estabelecendo compromissos para a solução de problemas selecionados, se apresenta como um dos componentes de sistemas de administração mais explícitos. Nos sistemas informais, convivem vários problemas que são tratados parcialmente ou esquecidos, pois não são configurados em projetos, não existe uma consciência clara de quais são os problemas a resolver, quanto tempo será necessário, quais são os responsáveis etc. Dessa forma, um “problema” ou projeto atrapalha os outros, havendo descontinuidade no

acompanhamento. O subordinado não é avaliado por cumprir uma meta mais ampla, mas sim por aspectos aparentes ou periféricos do seu papel, como sua subserviência.

Algo importante para o crescimento: saber com mais clareza o que está sendo administrado.

O abuso da comunicação oral também está ligado à não explicitação/sistematização do modelo de gestão. O dirigente utiliza, obviamente, a comunicação mais cômoda, que é a oral, havendo como consequências dificuldades de comunicação e delegação: pressionado por múltiplas exigências e lidando com muitos assuntos, o dirigente acaba armazenando na própria cabeça informações privilegiadas, vai tratando os assuntos mentalmente e não tem tempo de comunicá-los aos subordinados. Muitas vezes, não é questão de tempo, mas sim de hábito de resolver problemas sozinho, pois não tem interesse de apresentá-los aos subordinados.

A comunicação oral é a mais cômoda, mas também causa problemas.

Desse modo, não há ligação entre o profundo processo de solução de problemas do dirigente e o restante da organização. O dirigente adquire o hábito de resolver problemas pessoalmente e não consegue articulação com os subordinados em grupos de trabalho ou quaisquer alternativas. Com isso, os subordinados não se desenvolvem e cresce o risco de que o dirigente não consiga resolver alguns problemas advindos do crescimento, as quais transcendem a sua capacidade de fazê-lo sozinho.

Como reduzir os abusos do individualismo e do personalismo?

Adicionalmente, a experiência mostra que há desperdício do tempo do executivo em conversações que acabam tomando o tempo de outros trabalhos. Esses desperdícios advêm principalmente da ausência da combinação conveniente entre comunicação escrita e oral. Por exemplo, muitas vezes uma reunião deve ser precedida de uma comunicação escrita ou uma pauta, e após a reunião deve haver a consolidação dos resultados, também de forma escrita, para que se possam extrair os pontos-chave e assim por diante, facilitando implantações e controle dos resultados.

Ao implantar todas essas recomendações, o dirigente deve também precaver-se contra o risco de transformar a empresa numa entidade rígida, extremamente burocratizada, em que as mudanças, as inovações e a criatividade das pessoas acabam bloqueadas por um excesso de barreiras formais. Isso certamente significará o estancamento do crescimento da empresa, que é frequentemente advindo da própria flexibilidade e agilidade permitidas por seu porte.

Nesse ponto reside o principal desafio colocado ao dirigente das empresas em crescimento: compatibilizar de forma equilibrada a necessidade de maior formalização com a manutenção de características de informalidade e flexibilidade. Esse deve ser o foco de todos os questionamentos e reflexões do dirigente na tomada de qualquer decisão que vá afetar esses elementos.

Para encontrar o equilíbrio, o dirigente deve estar atento também a fatores causadores/agravantes das características complicadoras do crescimento analisadas neste tópico. Normalmente estão associados a certos traços de personalidade. É sobre isso que discorreremos no próximo tópico.

14.5 DETERMINANTES DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO GERENCIAL

Destacaremos agora, de forma resumida, os principais fatores que determinam as características do trabalho gerencial e que representam dificuldades em atender às exigências oriundas do crescimento, fatores esses que podem ser associados a determinados traços de personalidade. Foi utilizado nos levantamentos que serviram de base para parte dos comentários que se seguem o teste de Cattell (16 PF), e o mais importante não são os traços em si, mas a noção de que personalidade e comportamento gerencial podem estar e normalmente estão associados.

1. Determinantes das atividades breves. Três características de auto-organização explicam as atividades breves: a não determinação de horários para atendimento, a ausência de filtragem (secretária, assessor etc.) para atendimento e grau elevado de atendimento a subordinados indiretos ("passando por cima" dos subordinados diretos). Obviamente, essas três características são responsáveis por elevado número de interrupções e paralisações, impedindo a concentração e tornando mais breves as atividades. A essas características associam-se dois traços de personalidade: o conservadorismo, que dificulta as mudanças/favorece a manutenção do *status quo*, e a autossuficiência, que faz com que o dirigente queira resolver tudo sozinho, prescindindo de terceiros (secretárias, assistentes, subordinados diretos etc.).

2. Determinante de atividades variadas. O principal fator que se associa ao alto grau de variação das atividades é o traço de personalidade de aderência ao grupo; ou seja, a cada novo contato efetuado em seu dia a dia o dirigente inicia um novo conjunto de atividades referente ao grupo com que está interagindo; é imperioso para ele envolver-se diretamente nas atividades de todos os grupos

com que se inter-relaciona, seguindo de perto e engajando-se em todos eles.

3. Determinantes do pouco controle sobre o próprio tempo. Novamente, características de auto-organização explicam o pouco controle que o dirigente tem sobre seu tempo: inexistência de horários predeterminados para receber e analisar documentação e para atender pessoas, ausência de filtragem para atendimentos e grau elevado de atendimento a subordinados indiretos, também associados ao traço de personalidade de autossuficiência. Mais uma vez, essas características são responsáveis pela geração de um padrão de trabalho caótico, determinado mais por eventos externos do que pelo próprio desejo do dirigente. Dessa forma, cria-se um paradoxo: embora, obviamente, o dirigente seja a pessoa da empresa que possua maior autoridade para determinar como usar o próprio tempo (ninguém “manda” nele), sua sensação é exatamente a oposta, pois ele acaba ficando à mercê dos fatos e pessoas, como resultado de seus próprios padrões de auto-organização.

4. Determinantes de subordinados com formação incompleta. Para essa característica associa-se um fator de auto-organização: o elevado grau de atendimento a subordinados indiretos (associado à personalidade autossuficiente). “Passando por cima” constantemente de seus subordinados diretos, o dirigente dá mostra de que não está preparado para desenvolver, com eles, relações de gerente, delegando-lhes mais autoridade e responsabilidade. Essa falta de preparo leva o dirigente, até inconscientemente, a recrutar e selecionar subordinados menos preparados, com formação não muito sofisticada; afinal de contas, ele mesmo terá de “dar conta de tudo”. Ao mesmo tempo, esse constante “passar por cima” inibe o desenvolvimento dos subordinados diretos e não os estimula a completar sua formação. Um traço de personalidade também se associa a essa característica: o pragmatismo, que faz do dirigente uma pessoa que prefere a vida de “ação” às coisas “práticas”; dessa forma, tende a recrutar e selecionar subordinados mais “práticos”, “não teóricos”, em geral pessoas que não têm um nível de formação sofisticado.

5. Determinantes da insuficiência de reuniões com subordinados. Aqui, a característica de auto-organização óbvia é o alto grau de atendimento a subordinados indiretos, passando “por cima” dos diretos. Esse fator está ligado à formação incompleta dos subordinados e a todos os traços de personalidade anteriormente descritos, aos quais se soma principalmente o traço de personalidade “reservado”, característica de pessoas mais “fechadas”, que não gostam de se expor e que, dessa forma, não desejariam um contato mais intenso com seus subordinados diretos.

As associações entre traços de personalidade e o trabalho gerencial foram já discutidas no [Capítulo 7](#) em detalhes e são apresentadas agora como fatores intrínsecos ao administrador, que dificultam o cumprimento de exigências decorrentes do crescimento empresarial. Todavia, os traços de personalidade, assim considerados, podem causar menos danos quando o dirigente está consciente de que pode portá-los do que em uma situação de inconsciência. Por exemplo, a excessiva adesão ao grupo potencialmente conduz à alta incidência de atividades variadas; no entanto, a consciência do dirigente quanto a esse aspecto e suas consequências pode movê-lo no sentido de usar esse traço para obtenção de maior cooperação de não subordinados, uma das exigências do crescimento.

14.6 DESENVOLVENDO O PROCESSO DE GESTÃO

A análise conjunta de diversos aspectos referentes ao esquema de trabalho do administrador da pequena empresa demonstra a existência de uma verdadeira "paranoia de centralização". Apesar de reclamações dos subordinados, frequentemente também eles a sustentam, à medida que se sentem protegidos porque, obedecendo a ordens, têm a garantia de manutenção do emprego, correndo menor risco de errar (segundo o conceito do chefe). E, apesar de as pessoas reclamarem, elas encontram seus próprios limites nesse sistema e amoldam-se a ele. Assim, passam a circular diagnósticos apontando a centralização como o principal problema, o que nem sempre é verdadeiro, ou raramente colocado de forma precisa.

O administrador, muitas vezes acostumado a dominar, a impor, encontra a sustentação da sua própria vaidade em pessoas que bajulam, que aceitam. Cria-se um círculo vicioso em que, apesar de nem todos estarem de acordo, não é aberto um canal para análise das divergências, sendo comunicados e enaltecidos apenas os pontos que mantêm o *status quo*. Há uma tendência do grupo a localizar as falhas ou os "inimigos" como algo externo, o que dificulta ainda mais as correções.

Como maneira de contornar esse problema, o executivo principal deve procurar efetuar mais reuniões com seus subordinados, estimulando a participação e criando um esquema de delegação inteligente. Para tal, ele deve ter maior consciência dos fatores sobre os quais tem controle, pois fatores controlados inconscientemente não podem ser compartilhados com subordinados. Planejamento empresarial e reuniões de avaliação de desempenho podem ser instrumentos para o aumento da consciência dos fatores sob controle.

O processo de gestão envolve a forma como os problemas são solucionados na organização e, principalmente, como a cúpula identifica os problemas, como os aloca aos demais, que liberdade fornece às pessoas para identificar e propor soluções.

Muitas das exposições efetuadas lembram a proposta antiga de Taylor, que estabelece como ponto central de sua teoria a necessidade de substituir o critério individual por uma ciência. Quando recomendamos maior explicitação e sistematização do processo de gestão como forma de o administrador adaptar seu comportamento, viabilizando o crescimento saudável da empresa, em muitos sentidos estamos caminhando na direção daquela proposta pioneira.

O processo de gestão envolve a forma como os problemas são solucionados na organização e, principalmente, como a cúpula os identifica, como os aloca aos demais, que liberdade fornece às pessoas para identificar e propor soluções. O processo de gestão é bastante complexo e ainda pouco explicitado e formalizado na teoria administrativa, e menos ainda nas empresas. A inconsciência com relação a elementos importantes desse processo gera vícios de raciocínio – verdadeiras “neuroses organizacionais” – em que soluções como a troca compulsiva de pessoas são repetidas sem nenhum efeito e sem que ninguém perceba a falácia disso. A sistematização de planos e controles reduz esse problema ao permitir um confronto evolutivo entre modelo (conjunto de planos) e realidade (operações). Em outras palavras, a prática vinculada a modelos possibilita um processo mais amplo de aprendizagem.

O processo de gestão envolve:

- Explicitar referências e variáveis a controlar.
- Ampliar a participação.
- Combinar adequadamente a comunicação oral e escrita.

A utilização de planos e controles explícitos envolve a definição de referenciais objetivos. É claro que querer substituir o critério

individual é um exagero em inúmeros casos e decisões. No entanto, pensando na cúpula, deve-se ampliar ou complementar esse critério, visando a um esquema que possa analisar causa e efeito e mensurar com mais precisão os fenômenos da empresa e suas conexões. Todavia, o administrador não pode esperar o surgimento de modelos precisos e completos para a tomada de todas as suas decisões devido à lentidão desse processo, que provavelmente nunca chegará ao fim.

Dessa forma, variando de sistema para sistema, é necessária a atuação tida como intuitiva no nível do conhecimento disponível (não totalmente consciente) associada à valorização de sistemas e modelos mais amplos. É fácil perceber que ambos os extremos são problemáticos: tanto o preconceito contra os modelos, típicos das pessoas formadas na “escola da vida”, quanto a crença de que apenas os modelos resolvem, típica de alguns acadêmicos.

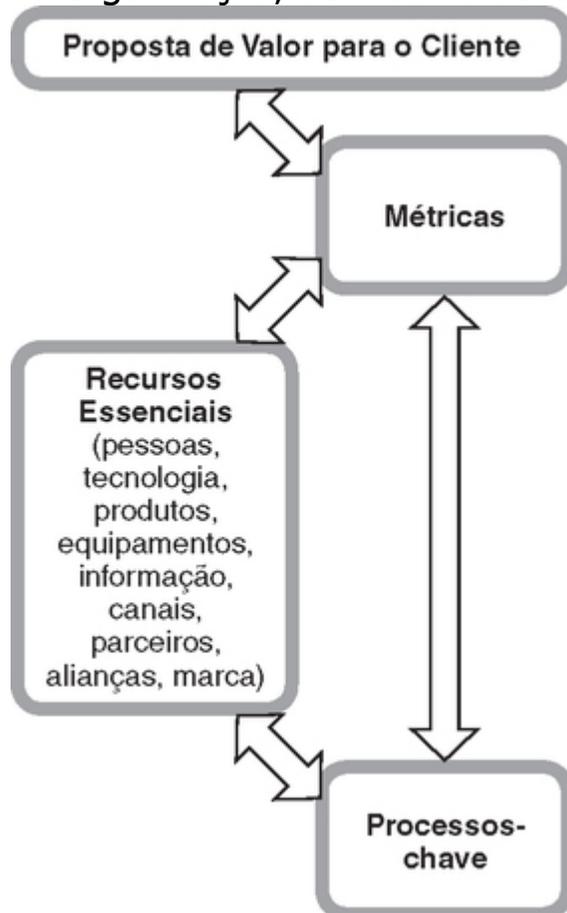
As organizações são muito complexas e não há um modelo único que “resolva”, existindo muitos aplicáveis, e não há um modelo global realmente satisfatório; além disso, a solução não ocorre apenas via modelo, ela também deve acontecer via negociação, ou seja, é fruto de entendimento entre as pessoas, acordos etc. O fato de não valorizar modelos empobrece as possibilidades de solução e a abrangência delas.

Reinventando seu modelo de negócio

A pesquisa realizada pelos autores destaca que é fundamental para as empresas que seus executivos compreendam o modelo de negócio da organização, identificando as partes que o constituem e entendendo como o modelo gera uma proposta de valor rentável para o cliente.

A grande dificuldade no crescimento das empresas é compreender seu modelo de negócio, de tal maneira que permita identificar quais são os ajustes e meios para aproveitar novas oportunidades.

Os três especialistas propõem quatro elementos necessários para que um modelo de negócio tenha sucesso. Primeiramente é preciso ter conhecimento de seu cliente-alvo e do produto ou serviço que deve ser oferecido ao cliente para satisfazê-lo. Também é preciso conhecer as métricas do modelo, como, por exemplo, saber quanto é possível ser vendido e quais são os custos de operação do negócio, para garantir o lucro da empresa. Por fim, é necessário conhecer os recursos essenciais da organização, bem como seus processos-chave.



[Johnson, Christensen & Kagermann \(2008\)](#).

O administrador pode melhorar seu desempenho por meio de aprendizagem e adoção de novos modelos. Não se deve considerar essa adoção algo importante em si mesmo, mas sim como um processo de construção e evolução permanentes, já que é impossível para a mente humana lidar convenientemente com um número

muito elevado de variáveis, sem dar contornos e pesos específicos a elas, ou seja, sem que elas tenham uma forma definida.

O artigo "Reinventing Your Business Model", publicado na *Harvard Business Review* em dezembro de 2008, ressalta esse aspecto.

O processo de mudança é pouco facilitado e auxiliado por proposições genéricas. Talvez a dificuldade resida na resposta pouco explícita da teoria, por exemplo, quanto à combinação entre comunicação oral e escrita, combinação entre contatos individuais e grupais, definição de grupos de problemas e criação de nomenclaturas e esquemas próprios às soluções. As sugestões não são transcendentais, mas a modernização de sistemas primitivos, informais e personalistas constitui ainda grande desafio para a ciência administrativa no mundo ocidental e, particularmente, no Brasil. Esse desafio está também ligado à problemática da cultura organizacional, ainda não equacionada de forma ampla. Na verdade, esses sistemas são primitivos e se mantêm como tal, dentre outras razões, devido aos hábitos, às experiências anteriores que fazem com que não exista na consciência do sistema, e particularmente na dos dirigentes de cúpula, visão de alternativas para a gestão da empresa.

Há que se combinar pontos fortes desses sistemas (e eles existem) com os aspectos de interesse dos modelos mais formais; deve-se pensar não na substituição do esquema vigente – impossível, pelo menos em curto prazo –, mas na sua complementação. O desafio está em adicionar novos componentes à atuação convencional que permitam atender às exigências do crescimento. Mas, é indubitável que o personalismo – ou seja, toda a organização pautar-se pelas aspirações e desejos de um ou dois dirigentes – é algo restritivo.

No Brasil, temos um bom número de empresas que venceram os desafios do crescimento, como Bradesco, Itaú (agora já na fase posterior à do crescimento: a das fusões e aquisições, formando o Itaú-Unibanco, tanto quanto a AmBev-Inbev), Vale do Rio Doce e Embraer. Com trajetórias diferentes, elas conseguiram vitórias estratégicas diante da concorrência local e mundial, ao mesmo

tempo que resolveram a questão societária, que representava um dos principais obstáculos para a evolução das empresas brasileiras.

O Bradesco transcendeu a figura forte de Amador Aguiar, seu fundador e executivo principal por muitos anos. Da mesma forma, o Banco Itaú também teve Olavo Setubal como o executivo mais importante durante muito tempo. Ambas as empresas transformaram-se em sociedades anônimas, ou seja, têm ações negociadas no mercado, com importante papel na economia nacional.

Outra empresa inicialmente pública, a Vale do Rio Doce, bem-sucedida sob controle estatal, teve ainda melhor desempenho após a privatização, ocupando importante posição no mercado mundial. Já a Embraer tinha sérios problemas comerciais e financeiros enquanto estatal e, de forma surpreendente, teve também um grande sucesso após a privatização.

EM RESUMO

Os hábitos dos dirigentes de pequenas empresas muitas vezes acabam por representar barreiras para o crescimento. Crescer não significa apenas aumentar o volume, seja de vendas ou de recursos empregados. Significa ter de lidar com novas complexidades, ou, em outras palavras, com um número maior de variáveis a serem controladas. Confiar em poucas pessoas ou desconfiar de todas e achar que é possível controlar tudo de cabeça pode ser o caminho do desastre.

No mundo atual, pleno de interdependências, mudanças e pressões competitivas, o crescimento exige novos padrões de gestão: os referenciais e as variáveis devem ser explicitados e compartilhados em um processo grupal que combine, inteligentemente, subjetividade e objetividade, comunicação oral e escrita, referenciais formais e flexibilidade na ação.

Caso 14: Turma da Mônica: do parque à China

Maurício de Sousa, 77, criador da Mônica, do Cebolinha e do maior estúdio da América Latina, chegou a correr o risco de ficar inadimplente, com dívidas de mais de R\$ 40 milhões. Eram débitos fiscais ou contraídos pela aquisição do parque da Mônica. A volta por cima passou por uma revisão dos negócios, demissão do corpo administrativo e renegociação da dívida. Embora ainda não a tenha pago integralmente, a empresa se equilibrou, investe em novos segmentos e “vai bem, obrigado”.

[...] O parque era uma parceria com a Globo. Mas ela não foi adiante. Houve um pouco de má administração de nosso lado, e a Globo saiu do negócio.

Um parque vive de renovação. Era preciso importar brinquedos, a taxas e juros proibitivos. É difícil convencer investidores quando a conta não fecha, quando há outras coisas

que rendem mais. O shopping que abrigava o parque também já não nos queria.

Acuado, desfiz o negócio em 2010 e decidi que não seria mais dono de parques temáticos. É um investimento muito grande para nosso esquema. Saí endividado.

De repente, tinha uma dívida que chegaria a R\$ 40 milhões – à dívida do parque se somaram as fiscais que eu não fazia a menor ideia. Outras áreas da empresa estavam contaminadas. Houve confusão de documentação e fui castigado pela má administração de meu pessoal.

Então troquei toda minha administração. Primeira coisa que pedi para o novo rapaz que veio cuidar das contas: saber o que custa cada coisa, como estamos cobrando.

[...] Eu não sabia o que ganhava nem o que sobrava, uma confusão danada. Nem sabia se teria dinheiro pra pagar o pessoal no mês seguinte.

Veio o Refis [programa de recuperação fiscal da Receita], ajeitamos as contas. Logo a gente se livra dos rabichos que sobraram. Boa parte dos que estão comigo hoje diz que não acreditava que conseguiríamos sair dessa. O bom desempenho de alguns produtos, como Mônica Jovem e “graphic novels”, ajudou.

Hoje nosso foco é exportação. De três anos para cá, temos investido o dinheiro que sobra nisso, pois a Turma da Mônica é universal e tem público cativo em países como China, Itália, Portugal. Agora entraremos com Neymar em quadrinhos na Espanha.

Fonte: KACHANI, M. Quase quebrei: depoimento de Mauricio de Souza. Folha de São Paulo, [São Paulo, 28 jul. 2013.](#)

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Por que as empresas almejam o crescimento? Quais são as vantagens e as desvantagens do crescimento?
2. Maior complexidade, com um número maior de variáveis a controlar, é uma característica central do crescimento. As variáveis devem ser explicitadas para que o controle seja compartilhado. Isso se faz, por exemplo, com maior especialização do trabalho, dividido por um maior número de unidades ou áreas, que passam a desenvolver indicadores e medidas de avaliação próprias. Como evitar que esse processo gere dispersão e falta de visão do todo por parte dos diversos executivos?
3. Exigências do crescimento, como relações grupais com referenciais explícitos, modelos de gestão sistematizados e valorização da comunicação escrita, podem tornar a organização pesada e inflexível. Como enfrentar esse problema? Como combinar devidamente a formalização e a flexibilidade?
4. Quanto maior a organização, maior a necessidade de explicitar seu modelo de gestão e seu modelo de negócio. Como fazê-lo? Quais são os enfoques e linguagens disponíveis?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

*Destacamos, aqui, as contribuições de Marco Pellegatti para o desenvolvimento do [Capítulo 13](#) da tese de doutorado de [Teixeira \(1985\)](#), cujos levantamentos e análises são a base para a elaboração do texto deste capítulo.

CAPÍTULO 15

Desempenho Gerencial e Uso do Tempo

15.1. Introdução

15.2. Características do trabalho gerencial e dificuldades no uso do tempo

15.3. A construção da agenda

15.4. Tomada de decisão e tratamento das informações: a essência do trabalho gerencial

15.5. Energia, uso do tempo e economia da atenção

15.1 INTRODUÇÃO

Boa parte dos livros mais vendidos no mundo é de autoajuda. As crescentes dificuldades e angústias humanas alimentam a demanda, que se fortalece também pela pressa nas soluções. Os temas campeões são “dieta ideal”, “controle do estresse” e até alguns mais ousados, como “busca da felicidade e da fortuna”. Na área de administração, encontram-se também inúmeros títulos muito próximos à autoajuda, sendo que “receitas para melhorar o desempenho”, “eficácia pessoal” e “progresso na carreira” continuam dominando. Os nomes variam de acordo com o momento, mas a grande inspiração continua sendo o já antigo *best-seller* *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*, de Dale [Carnegie \(1996\)](#). Os livros de autoajuda na área de administração não são necessariamente ruins. Em geral, trazem bons conselhos e cultivam o otimismo através de um diálogo convincente com o leitor. Simplicidade e objetividade tendem a substituir análises complexas, e por vezes não conclusivas, da pesquisa acadêmica.

É interessante, por exemplo, o livro *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, de [Covey \(2007\)](#), na lista dos *best-sellers* há vários anos. Os hábitos propostos são significativos e interdependentes, como mostra o quadro a seguir e as análises do próprio autor.

Segundo Covey (2007: p. 364):

"Quanto mais proativo você for (hábito 1), mais eficaz será no exercício de sua liderança pessoal (hábito 2) e no gerenciamento de sua vida (hábito 3). Quanto mais eficácia no gerenciamento de sua vida (hábito 3), mais atividades renovadoras terá no hábito 7. Quanto mais você procura primeiro compreender (hábito 5), mais eficaz será na busca de soluções sinérgicas para ganha/ganha (hábitos 4 e 6). Quanto mais você se aprimorar nos hábitos que levam à independência (hábitos 1, 2 e 3), mais eficaz será em situações

interdependentes (hábitos 4, 5 e 6). E a renovação (hábito 7) é o processo de revitalizar todos os outros hábitos.”

Há muitos livros bons, como o citado. O problema está no abuso e no exagero de promessa (e crença!) no alcance da solução. Em administração, ainda mais do que no campo médico, não há remédio que funcione para todos os males e igualmente para todas as pessoas e organizações. As dificuldades são sempre sistêmicas e exigem soluções também sistêmicas. Consequentemente, as terapias, para serem convenientes, exigem diagnóstico do contexto e do indivíduo em foco. Mesmo com a valorização do individualismo, e diante da inegável importância dos gerentes, e principalmente dos altos executivos, sucesso individual e absoluto, independentemente de outras pessoas e do contexto de trabalho, é ficção.

Os 7 Hábitos: Visão Geral

Hábito 1 – Seja proativo

Hábito 2 – Comece com o objetivo em mente

Hábito 3 – Primeiro o mais importante

Hábito 4 – Pense ganha/ganha

Hábito 5 – Procure primeiro compreender, depois ser compreendido

Hábito 6 – Crie sinergia

Hábito 7 – Afine o instrumento

Extraído de [Covey \(2007\)](#).

As preferências, a personalidade e a experiência condicionam a viabilidade da absorção e a aplicação das receitas. Também o tipo de empresa, o grupo de trabalho e o ambiente variam muito.

15.2 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO GERENCIAL E DIFICULDADES NO USO DO TEMPO

O tempo é uma das coisas mais abstratas e também mais importantes da vida de todos nós. Como mostra Giannetti (2005), as dúvidas quanto ao uso do tempo fazem parte da natureza humana. Desfrutar o momento ou cuidar do amanhã? Ousar ou guardar-se? Estamos fugindo para o futuro ou fugindo do futuro? Não há respostas precisas. No mundo dos negócios, sabemos que “tempo é dinheiro”, e a velocidade crescente é um imperativo. Mas o que significa usar bem o tempo? Não basta ter pressa nem alocar o tempo como recurso precioso, de forma frugal, com autocontrole a serviço de Deus, como mostrou o estudo de Weber sobre a ética protestante. É preciso compreender os produtos do trabalho gerencial, e não apenas os *inputs* ou a forma como o tempo é despendido.

Os cargos gerenciais variam e, quanto mais alto o nível hierárquico, maior a abrangência do trabalho e mais o gerente deve ser entendido como solucionador de problemas ou tomador de decisões. Não basta ser um bom executor, rápido e pragmático. Não é possível avaliar o desempenho de um gerente apenas pelas dimensões manifestas e mais concretas ou imediatamente visíveis do seu comportamento, como postura física, fala, presença em reuniões, tipo de roupa e número de contatos externos. Mais importante do que a quantidade de tempo que o gerente fala, é a qualidade e o impacto de suas palavras. Dimensões qualitativas interpenetram-se com as quantitativas, dificultando julgamentos simplistas e apressados. A efetividade do trabalho gerencial só pode ser aferida pela sua contribuição para o contexto de trabalho: seu grupo, seu departamento, a empresa como um todo e a própria sociedade. A pessoa, seu processo de trabalho, os resultados alcançados e o contexto devem ser compreendidos como um todo, e

só assim saberemos o significado de cada ação, faceta ou detalhe do trabalho gerencial.

A [Tabela 15.1](#) apresenta um quadro sintético com as características do trabalho gerencial, já analisadas em capítulos anteriores, e os problemas de uso do tempo decorrentes. Não há esquema que possa eliminar as dúvidas dos gerentes na utilização do tempo, pois elas são inerentes ao cargo, que lida com problemas abertos, sem soluções únicas. Há também rotinas e assuntos específicos e a manutenção de diversos fluxos de operação simultâneos, que requerem, continuamente, a mudança de foco de atenção, dificultando a concentração. O cargo, por estar extremamente vinculado a um contexto de trabalho (certa empresa, em um ambiente e em um certo momento), não possui réplicas que possam fornecer padrões de comportamento. Normalmente, a sensação de falta de controle sobre o uso do próprio tempo pode ser sintoma ou, ao contrário, consequência das dúvidas sobre como utilizar o tempo. A solução está mais numa boa bússola do que num bom relógio. Para ser um executivo produtivo, não basta *registrar tudo direitinho na agenda* e não esquecer de nada e ficar feliz por cumprir todos os compromissos. Infelizmente (ou felizmente, para os professores e consultores), a questão é muito mais complexa e séria.

Tabela 15.1

Visão sintética das características do trabalho gerencial e das dificuldades do uso do tempo

Características do trabalho gerencial	Dificuldades do uso do tempo
Envolve não só questões abertas como fechadas, ligadas a vários assuntos e áreas	Excesso de trabalho simples ou muito complexo
Brevidade, variedade e fragmentação das atividades	Fragmentação excessiva gera superficialidade

Envolve mais questões específicas do Pouco tempo dedicado à elaboração de políticas
que definição de políticas gera cuidados repetitivos com os detalhes

Predomínio da comunicação oral

Consolidação insuficiente de conclusões; falta de explicitação formal das ideias; delegação imprecisa

Dificuldade de entendimento das Subestima as possibilidades de escolha e
restrições, limitações e escolhas do aumenta as restrições

cargo

Dificuldade de definir prioridades

Cobrança incompleta e descontínua dos subordinados; menosprezo ou ênfase inadequada em certas atividades

Baseado em [Mintzberg \(1973\)](#), [Stewart \(1967\)](#) e (1976), [Teixeira \(1979\)](#) e Teixeira & Pellegatti (1985).

Mais importante do que a quantidade de tempo que o gerente fala, é a qualidade e o impacto de suas palavras.

Por exemplo, faltar a uma reunião programada sem avisar pode ser lamentável. Mas ir a essa reunião mal informado também não ajuda muito. E não adianta, mesmo tendo comparecido e bem informado, não contribuir sem motivo justificado para a análise dos problemas e a busca de soluções. O ciclo ideal se completa quando a capacidade de análise e decisão é efetivada com base em informações geradoras de conclusões e, se possível, implantações bem-sucedidas.

Como mostra o exemplo, há três subsistemas de trabalho que se articulam: atividades, informações e decisões. O gerente deve não apenas estar no local e na rede devida no momento certo, como estar bem informado e efetivar sua capacidade de análise e solução de problemas.

15.3 A CONSTRUÇÃO DA AGENDA

Uma agenda, seja ela esculpida na pedra, anotada em papel, digitada em teclado ou ainda acionada por toques na tela, serve para marcar compromissos ao longo do tempo e evitar falhas e esquecimentos. Antes, existia somente no papel, as populares agendinhas de bolso ou aquelas de mesa. Agora, podem ser eletrônicas, em *palm tops* ou *smartphones*, equipamentos que podem ser sincronizados com *softwares* de organização do trabalho que podem estar instalados nos PCs dos gerentes ou até mesmo nos servidores de rede da empresa (que podem, inclusive, ser acessíveis pela internet), o que facilita não só o gerenciamento do tempo individual como da equipe de trabalho.

A seguir, exploraremos algumas sugestões para a construção de uma agenda, divididas em quatro blocos, seja qual for a *era* em que ela estiver:

1. Identifique as atividades próprias, diferenciando-as das delegáveis.
2. Defina o que tratar e a quantidade de tempo em função da importância, urgência e possibilidade de resolver o problema.
3. Defina a forma de tratar o assunto com base na equação: Só × equipe × oral × escrito
4. Defina e divulgue sua agenda de trabalho, pois isso ajuda a poupar tempo.

Apresentamos, no quadro a seguir, questões propostas por [Mintzberg \(1973\)](#) para complementar a análise do uso do tempo.

1 Identifique as atividades próprias, diferenciando-as das delegáveis

O gerente precisa compreender as exigências do cargo e o contexto de seu trabalho, para poder avaliar com clareza as restrições a que

está sujeito e para que possa fazer as melhores escolhas possíveis. Já vimos no [Capítulo 2](#) que o propósito básico do trabalho do gerente é reunir recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e aplicá-los da melhor forma possível. Colocando a mesma ideia de outra maneira, com ênfase nas relações, o gerente deve ser o principal articulador externo e interno dos interesses e energias dos diversos grupos envolvidos com a sua unidade.

É interessante analisar esse desafio do estabelecimento das fronteiras do próprio cargo, da sua autonomia, que deve ser feito por qualquer administrador, diante de conflitos comuns, inerentes à natureza humana. Nossa tendência natural de autoproteção pode ser inibidora da criatividade. Normalmente, é mais fácil para o ser humano perceber seus direitos e as barreiras para o bom desempenho do que os deveres e as possibilidades de atuação criativa. É um mecanismo psicológico de defesa, em que as restrições, e principalmente a falta de recursos, que sempre vai existir, são superestimadas com o propósito inconsciente de justificar certa paralisia ou falta de agressividade diante das situações-problema.

Algumas questões propostas por [Mintzberg \(1973: p. 175-176\)](#) para análise das atividades do gerente

1. Sistematizo minha maneira de organizar o tempo ou simplesmente reajo às pressões do momento? Procuo contrabalançar adequadamente minhas atividades ou me inclino a concentrar-me numa função particular ou num determinado tipo de problema, apenas porque o julgo interessante? Sou mais eficiente em relação a um determinado tipo de trabalho, num horário especial do dia ou da semana? Meu horário de trabalho reflete esse fator? Alguém mais – além da minha secretária – influi na fixação de meu horário e o faz de maneira sistemática?
2. Trabalho em excesso? Qual o efeito da carga de trabalho sobre minha eficiência? Deveria tirar pequenas folgas no trabalho ou reduzir o ritmo de minhas atividades?

3. Sou demasiadamente superficial no que faço? Posso, realmente, alterar minha disposição de ânimo tão rápida e frequentemente como exigem os métodos de meu trabalho? Deveria tentar diminuir a fragmentação e interrupção do trabalho?

4. Costumo orientar-me excessivamente em direção a atividades tangíveis e movimentadas? Sou escravo da ação e do excitação de meu trabalho, a ponto de não ser mais capaz de me concentrar nos problemas? Os problemas-chave recebem a atenção que merecem? Deveria gastar mais tempo lendo e analisando profundamente certos problemas? Poderia ser mais reflexivo?

Para decidir se uma atividade deve ou não ser executada por alguém na empresa, o ponto principal é a sua importância em termos de recursos envolvidos e impactos sobre as metas organizacionais. É claro que atividades sem contribuição presente ou potencial não deveriam ser feitas por ninguém, mas, na prática, há sempre tarefas cuja inutilidade só transparece após sua execução. Quanto maior a importância, maior a probabilidade de ela ter de ser feita pelo executivo.

Quanto ao que deve ou não ser delegado, a resposta varia muito de empresa para empresa e de cargo para cargo. Há indícios de que os executivos enfrentam, dentre outras, as seguintes dificuldades para delegar:

- treinamento insuficiente dos subordinados para realizarem a contento tarefas que estão sendo feitas pelo executivo;
- insegurança quanto ao sistema de informações formal, que não permite controlar o desempenho dos subordinados e prevenir fraudes;
- insuficiência de subordinados quando a empresa ainda é pequena;
- elevado diferencial de *status* entre o executivo e seus subordinados (o executivo proprietário, com todo o poder de decisão, muitas vezes é obrigado a executar tarefas para atender à expectativa de terceiros, como clientes, fornecedores etc.);

- escassez de tempo para “formar” os subordinados, preparando-os para as novas tarefas;
- a diferença entre o tempo necessário para delegar a tarefa e o requerido para executá-la não compensa o esforço de delegação. O baixo volume de operações e a variedade delas fazem com que o executivo tenha de fazer pessoalmente inúmeros trabalhos, mesmo que simples, mas não repetitivos, sobre os quais, só ele está bem informado;
- receio, ainda que inconsciente, de que, delegando, “não terá mais o que fazer” ou “poderá ter um novo competidor para ocupar seu cargo”.

Há dois gêneros de atividades delegáveis:

- as muito simples;
- as muito complexas. A delegação das muitas simples é mais fácil, desde que se tenha subordinados com tempo livre. As muito complexas são aquelas que ultrapassam as possibilidades do executivo, em termos de tempo ou de conhecimento, e podem também exigir o apoio de especialistas externos.

2 Defina o assunto a tratar em função da importância, urgência e possibilidade de resolver o problema

O diagnóstico do contexto de trabalho permite visualizar quais são as questões mais importantes, em termos de atrapalhar ou facilitar o alcance dos objetivos da empresa. Volume de recursos envolvidos, riscos de perdas, ameaças a serem enfrentadas e oportunidades a serem aproveitadas fazem parte do “mantra” da priorização.

Para priorizar e sequenciar as atividades, são úteis também as considerações de [Wong \(1970: p. 132\)](#):

- *“o número de pessoas demandando pela solução do assunto;*
- *a urgência ou a existência de prazo pré-fixado para concluir o assunto;*
- *a extensão na qual o assunto constitui um problema, crise ou oportunidade;*
- *o status do iniciador ou responsável pelo assunto;*

- *o interesse que o dirigente tem no assunto.*”

Cada nível de gestão deve explicitar claramente aos níveis subordinados quais são as prioridades a serem atacadas. Tal informação é fundamental para que o gerente possa selecionar, dentre os vários problemas que se lhe apresentam, aqueles que devem ser enfrentados para atender aos padrões da organização.

3 Defina a forma de tratar o assunto com base em: só × equipe × oral × escrito

O trabalho administrativo envolve uma interação contínua com grande número de pessoas, destacando-se os subordinados e o chefe. Mas há momentos necessários de isolamento e trabalho individual concentrado. Falar, ler, escrever e refletir alternam-se como meios de trabalho, conforme as circunstâncias. Não há regras que determinem com quem falar, quando falar ou, da mesma forma, qual a quantidade ideal de tempo para isolamento e concentração.

Os cargos variam e as pessoas também. Uns gostam e têm facilidade de se comunicar por *e-mail* ou outro tipo de comunicação eletrônica, outros podem preferir outros canais. O importante é saber combinar os meios e as interações com as pessoas de maneira a obter um equilíbrio adequado à situação e ao próprio perfil pessoal. A comunicação oral pode ou, em certas situações, deve ser complementada pela escrita. Em geral, é oportuno elaborar por escrito uma pauta que antecede uma reunião (predominantemente oral), e, depois, uma ata (escrita) deve retratar o ocorrido e o pretendido.

Combina-se a rapidez da comunicação oral com o fortalecimento da memória organizacional através da escrita. Muitas vezes, em reuniões ou na análise de problemas específicos, chega-se a algumas propostas para determinadas questões. Todavia, se essas propostas não forem devidamente detalhadas, formalizadas e comunicadas, torna-se difícil a implantação.

As ideias e propostas que são sugeridas para a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades são, frequentemente, de caráter complexo. Dada essa complexidade,

somente é possível o aprofundamento por meio de maior formalização, por escrito, que permita o amadurecimento de ideias, estimule reflexões e ofereça às instâncias de decisão superiores um marco concreto para análise e complementação. Obviamente, nem todos os problemas merecem tal tratamento, pois, às vezes, a rapidez na implantação de soluções óbvias e simples é fundamental, prescindindo de comunicação escrita. Dessa forma, o mais importante é a combinação adequada entre comunicação oral e escrita e entre isolamento e interação.

Apresentamos a seguir algumas questões propostas por Mintzberg para análise dos contatos, informações e decisões gerenciais.

Questões para análise dos contatos, informações e decisões gerenciais

1. Onde e como obtenho informações? Posso fazer melhor uso de meus contatos para obter informações? Outras pessoas podem pesquisar em meu lugar? Tenho modelos claros de raciocínio a respeito das coisas que preciso entender, dentro e fora da organização?
2. Que informações dissemino em minha organização? Que importância atribuo ao fato de meus subordinados receberem minhas informações? Estarei guardando demasiada informação pelo simples fato de que sua difusão consome muito tempo ou é inconveniente? Como fornecer mais informações aos outros, para que possam tomar decisões mais acertadas?
3. Estabeleço relações entre as informações colhidas e as ações tomadas? Minha tendência é agir antes de reunir as informações? Ou, ao contrário, me detenho excessivamente na coleta de todas as informações, perdendo, em consequência, as oportunidades e tornando-me um empecilho para o bom andamento da empresa?
4. Qual o ritmo de mudança que procuro imprimir à organização? Tal ritmo é suficientemente dosado, de modo a garantir que as operações não sejam excessivamente estáticas

ou alteradas com muita frequência? Temos analisado suficientemente o impacto dessas alterações sobre o futuro da empresa?

5. Estou suficientemente bem informado e, por consequência, em condições de julgar as propostas apresentadas por meus subordinados? É possível confiar aos subordinados a aprovação final da maioria dessas propostas? Será que temos problemas de coordenação porque os subordinados estão tomando muitas decisões por conta própria?

6. O que penso sobre os rumos da organização? Os planos estão na minha cabeça de forma vaga? Deveria explicitá-los, a fim de orientar melhor a decisão de outras pessoas na empresa? Ou preciso de flexibilidade para mudá-los à vontade?

7. Qual a reação de meus subordinados ao meu estilo de trabalho? Sou suficientemente sensível à poderosa influência que minhas ações exercem sobre eles? Compreendo perfeitamente suas reações às minhas ações? Consigo alcançar um equilíbrio adequado entre o encorajamento e a pressão? Estaria inibindo suas iniciativas?

8. Que tipo de relacionamento externo mantenho e de que maneira? Gasto demasiado tempo nesse relacionamento? Há certos tipos de pessoas que deveria conhecer melhor?

[Mintzberg \(1973: p. 175-176\)](#)

4 Defina e divulgue sua agenda de trabalho, pois isso ajuda a poupar tempo

A agenda não deve ser considerada um almoxarifado passivo de questões e compromissos a tratar ao longo do tempo. Quem determina a agenda? Como é determinada? Se não pensar nessas questões, o executivo se transformará num escravo das demandas externas, sem tempo para atender às próprias reivindicações e necessidades de solução dos problemas, a partir de si para fora.

Outro ponto a considerar é o grau de fragmentação das atividades. Os executivos, em geral, mudam o foco de atenção mais constantemente do que o necessário, fragmentando

demasiadamente suas atividades e dificultando a concentração nos pontos-chave. Isso ainda é mais presente para aqueles que trabalham com outras pessoas na mesma sala. O ideal seria que concentrassem num mesmo horário as atividades do mesmo gênero. É claro que o grau de previsibilidade das atividades futuras e a possibilidade de definir horários dependem do tipo de empresa, além da própria personalidade do executivo.

Alguns períodos devem ser bloqueados para: processamento de *e-mails* e correspondência; reuniões com subordinados; reuniões para acompanhamento de funções e projetos; tempo livre para alocação flexível. Agora trataremos da questão central do trabalho dos executivos: a tomada de decisão e o tratamento das informações.

15.4 Tomada de decisão e tratamento das informações: a essência do trabalho gerencial*

Já vimos que um dos principais problemas dos executivos é informar-se. Consequentemente, eles estão sempre ansiosos para saber mais e preferem, via de regra, a rapidez da comunicação oral. Informação é a matéria-prima do executivo. É a partir da informação que o executivo é estimulado a agir e conduzir mudanças. Mas as informações, por si mesmas, não resolvem os problemas. Por meio de um esforço de análise, que culmina numa decisão condutora de ação, é que o executivo imprime valor às informações, transformando-as em decisões e ações necessárias. Desse modo, elevar a eficiência do sistema de informações que suporta o trabalho executivo, assim como elevar a qualidade da análise e das decisões certamente equivale a fortalecer a eficiência do trabalho gerencial.

Podemos destacar como um dos problemas fundamentais na prática administrativa a "inconsciência" do administrador, ou seja, ele pode não ter domínio (e, às vezes, nem procura ter) de variáveis fundamentais para o bom desempenho no seu trabalho. As consequências imediatas são a valorização da aparência, o personalismo, a utilização ostensiva e vã de uma terminologia pouco dominada e, pior, pouco substancial, conduzindo a pretensas soluções que, no fundo, são ilusórias.

Na teoria administrativa, há muitas sugestões dicotômicas (e, a nosso ver, insuficientes), prevalecendo uma das duas correntes: aplicam-se metodologias de atuação única e exclusivamente comportamental, visando a trabalhar o comportamento do decisor, ou metodologias de atuação exclusivamente sobre o sistema de informação. Mas, dificilmente ocorre a situação em que o insucesso do processo decisório existente decorra exclusivamente de falhas e lacunas do decisor ou exclusivamente de falhas e lacunas do sistema de informações gerenciais. A mútua exclusividade de aplicação dessas metodologias decorre unicamente do fato de os aplicadores

serem especialistas, formados em uma ou outra corrente. Esse “vício” pode explicar a dificuldade de obtenção de sucesso na aplicação de quaisquer dessas metodologias.

Quando o decisor é deficiente, ele pode considerar o sistema de informações suficiente, pois prescinde de uma visão abrangente. Caso algum agente externo implante um novo sistema de informações sem “trabalhar” o decisor, poderá haver subutilização do sistema, devido a limitações conceituais do usuário. Além disso, o despreparo do dirigente pode levar à desagregação do sistema. Na [Tabela 15.2](#), ilustramos as combinações dos dois aspectos abordados do processo decisório.

Tabela 15.2

Combinações: Decisão × Informação

Sistema de Informação Modelo conceitual do dirigente	Adequado	Não adequado
Completo	Situação ideal, típica de empresa que vence nas dificuldades do crescimento organizacional. Empresas estáveis, maduras, positivas, com uma visão de mercado e tomadas como exemplos de desempenho adequado.	Situação rara em que a intervenção no sistema é fundamental e pode funcionar quando utilizada exclusivamente. Deve-se visar à conexão do sistema de informações.
Incompleto	Situação rara em que a intervenção nos modelos conceituais é fundamental e pode funcionar quando utilizada exclusivamente. Deve-se visar à atuação a nível comportamental junto ao dirigente. Basicamente, devem ser adicionados conceitos e habilidades decisórias.	Situação mais comum na maioria das empresas. Deve-se atuar nos sistemas de informações bem como no estilo comportamental aprimorado de um sistema de informação e decisão.

Segundo [Wong \(1970\)](#), os processos de informação-decisão podem ser subdivididos em quatro partes inter-relacionadas ([Figura 15.1](#)): procura e coleta de informações, armazenamento de informações, tomada de decisões e divulgação de informações. Com a atividade de procura e coleta de dados (ou monitoramento), o administrador recebe informações do ambiente. Algumas são armazenadas, talvez, para serem disseminadas mais tarde ou para a tomada de decisões; outras evocam uma atividade imediata de tomada de decisão. Uma vez tomada a decisão, a informação correspondente é disseminada no ambiente pelo administrador (é claro que, se o sistema considerado é o cargo do gerente ou sua unidade, o ambiente pode

ser, respectivamente, a própria unidade sob sua responsabilidade ou outras unidades da empresa ou a empresa como um todo).

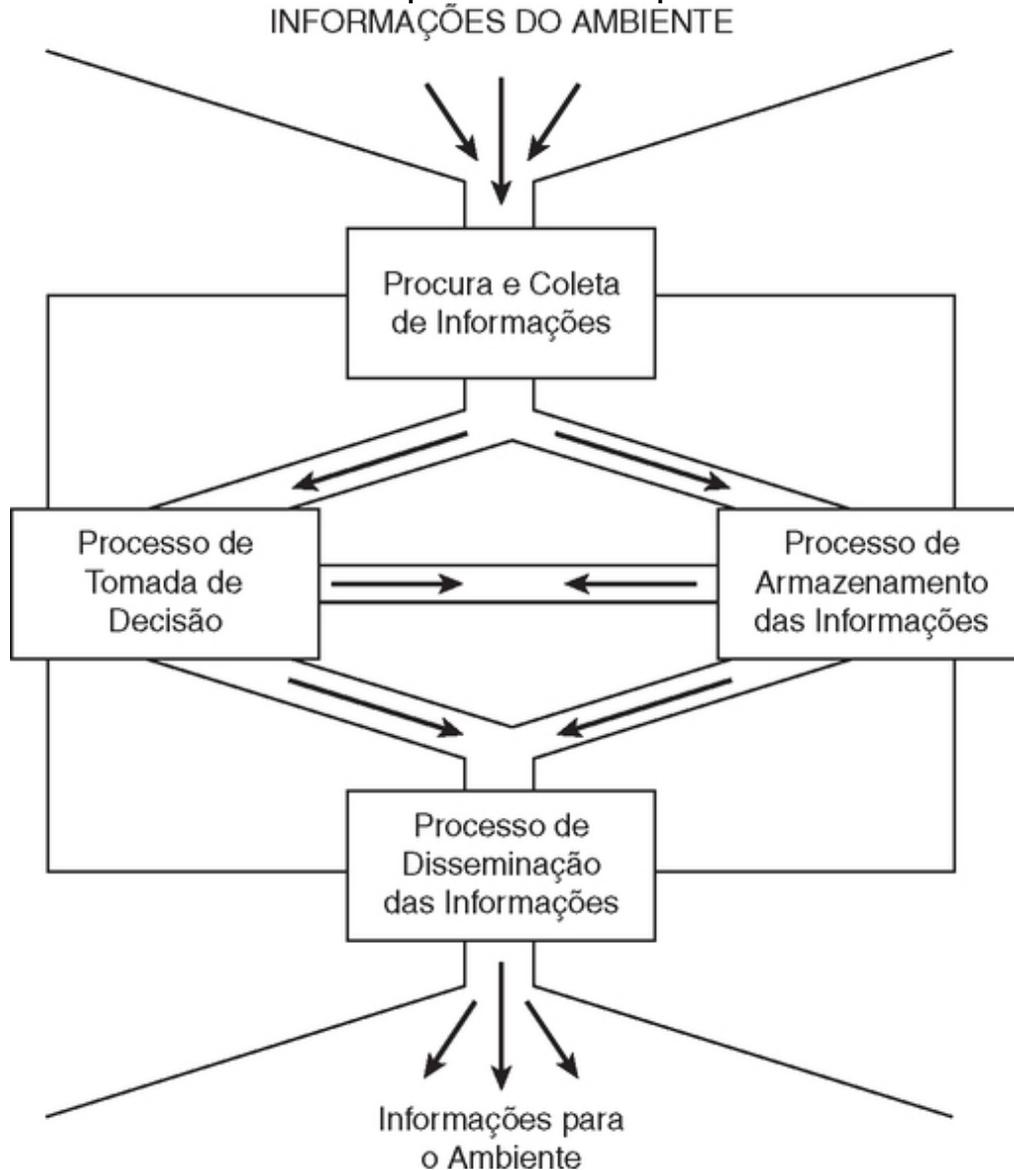
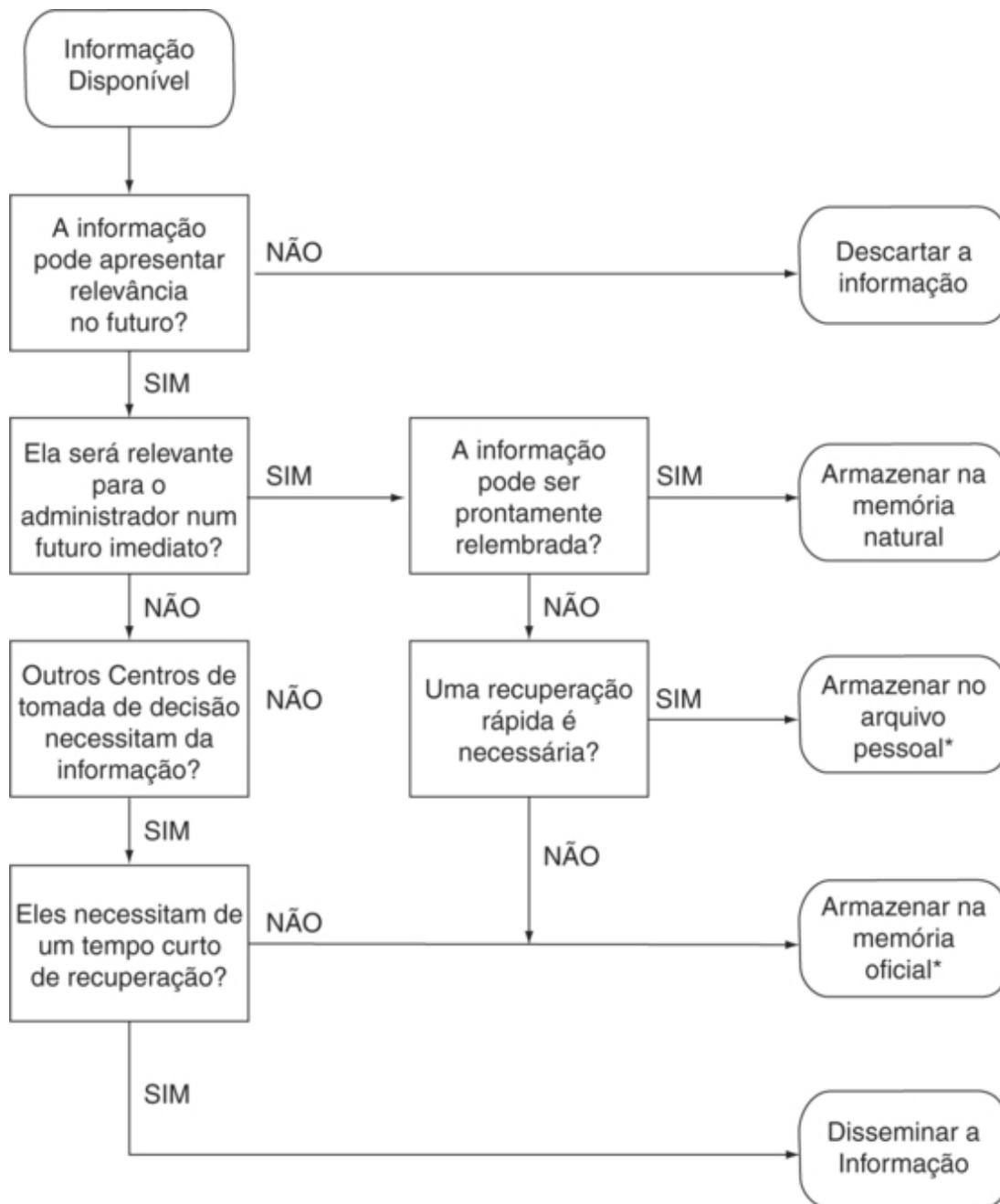


FIGURA 15.1 Os processos de trabalho administrativo. Fonte: [Wong,\(1970: p. 13\).](#)

O processo de armazenagem das informações, um dos componentes do processo representado de forma simplificada na [Figura 15.1](#), é iniciado quando o administrador recebe novas informações. É útil decompor esse processo, como na [Figura 15.2](#).



*Hoje, pode não haver distinção técnica entre as duas memórias. Trata-se mais de uma questão de organização, classificação e acesso aos dados.

FIGURA 15.2 Processo de armazenagem de informação.

O administrador deve decidir o que será descartado, o que será armazenado para uso posterior e o que será disseminado de imediato. A memória natural faz parte da mente humana com todos os seus conteúdos, conscientes ou não. O "arquivo pessoal" refere-se a dados que o administrador mantém facilmente acessível. A

memória oficial abarca vários arquivos da organização. Em todos esses processos, têm cada vez maior importância os meios digitais e as novas tecnologias de comunicação: *e-mails*, celulares, *softwares* para armazenagem e recuperação de informações (como os bancos de dados e computação na nuvem), para análise (como as planilhas eletrônicas e os sistemas de inteligência de negócios – BIs) e compartilhamento de dados (como os de gestão de processos), bem como os multifuncionais ERPs.

15.5 ENERGIA, USO DO TEMPO E ECONOMIA DA ATENÇÃO

Fragmentação, interrupções, reuniões, prazos e decisões. A rotina de um gerente não é fácil. Como vimos nos tópicos anteriores, a função gerencial envolve uma série de desafios quanto ao uso do tempo. Para lidar com esses desafios, muitos gerentes expandem suas jornadas de trabalho, pulam refeições e procuram realizar mais de uma atividade ao mesmo tempo. Ao fazerem isso, podem incorrer em alguns erros. O principal deles é crer que a melhor forma de otimizar resultados é acumular tarefas e realizá-las simultaneamente, esquecendo-se das necessidades pessoais.

“O *New York Times* de domingo contém mais informações factuais em uma edição que todo o material escrito disponível para um leitor no século XV.” ([Davenport & Beck, 2001: p. 4](#))

Estudos mostram que a fragmentação excessiva leva à queda do nível de concentração, com o consequente gasto maior de tempo. O aumento do fluxo de informações disponíveis, principalmente com a internet, seus *e-mails*, *websites*, *RSSs*, mensagens instantâneas, *newsletters*, *chats* e videoconferências, além das publicações de periódicos, livros, revistas e jornais, gera sensação constante de desatualização, um verdadeiro “estresse informacional”. No entanto, diante da impossibilidade de se saber tudo, é necessário focar e selecionar o que é verdadeiramente necessário, extraíndo o máximo de informação num mínimo de tempo. Nesse contexto de demandas por atualizações e conectividade, conseguir manter a atenção tornou-se recurso diferencial, definido por [Davenport e Beck \(2001: p. 20\)](#), no livro *The Attention Economy* como “o engajamento mental focado em um item particular de informação” (livre tradução dos autores); a atenção é algo a ser treinado por meio do

estabelecimento de algumas estratégias na rotina, como as citadas no quadro "Economia da atenção".

As consequências de falhas de atenção gerencial podem ser responsáveis por catástrofes nos negócios, por isso há alguns pontos fulcrais em que deve ocorrer pleno domínio da economia da atenção, elemento crucial para o sucesso, quais sejam: comércio eletrônico, projeto e processo de gerenciamento, liderança organizacional, gerenciamento de informação e conhecimento e estratégia, pois nessas áreas o fluxo de trocas é muito intenso.

De todos os fluxos de informação que captamos o tempo todo, apenas uma pequena parte se torna consciente. Isso ocorre porque estabelecemos o foco da atenção em apenas alguns dos *inputs*. Muitas das decisões importantes são tomadas de forma intuitiva, ou seja, baseiam-se na parcela de informações captadas inconscientemente. É o que Gladwell, autor do livro *Blink: A Decisão num Piscar de Olhos*, lançado no Brasil em 2005, chama de "fatiar fino", expressão difundida por Gottman nos anos 1980, quando fez experimentos de previsão de permanência ou separação de casais a partir da observação de minutos de cenas de discussão.

Economia da atenção

Dicas para melhorar o próprio foco da atenção e o impacto nos funcionários:

1. Ir a público e divulgar a que está dedicando sua atenção. Ao contar aos outros sobre os itens em seu campo de atenção, você também se torna mais autoconsciente.
2. Estabeleça metas de atenção. Saiba em que você quer gastar sua atenção futura.
3. Receba *feedback* das pessoas ao seu redor. Família, amigos e funcionários podem ter melhor percepção de como você gasta sua atenção do que você mesmo.

Extraído de [Davenport e Beck \(2001: p. 138\)](#).

Para [Gladwell \(2005: p. 27\)](#), intuição é a “capacidade do nosso inconsciente de encontrar padrões em situações e comportamentos com base em fatias muito finas da experiência”. O autor busca desvendar esse processo inconsciente de tomada de decisões. De acordo com suas pesquisas, as impressões intuitivas são obtidas em questão de segundos e podem ser mais acertadas que as maturadas racionalmente, pois a razão pode ser distorcida por emoção, vontade e preconceitos. Um exemplo dado no livro foi o caso da trombonista Abbie Conant, candidata a uma vaga na Orquestra Filarmônica de Munique em 1980. Assim que ela tocou, foi aceita e os demais candidatos foram dispensados, mas quando foi levantada a tela que impedia a visão dos membros do comitê e viram que se tratava de uma mulher, foi rejeitada por considerarem o trombone um instrumento masculino. O caso chegou, na época, a ser levado aos tribunais.

Além do uso da atenção e da intuição para maximizar o desempenho, [Schwartz \(2009\)](#), em artigo publicado na *Harvard Business Review*, fala sobre o uso da energia, um recurso “expansível” e renovável. Definida pela física como uma capacidade de realizar um trabalho, no ser humano a energia é considerada a disposição para fazer algo com entusiasmo (*stamina*) e provém, de acordo com Schwartz, de quatro dimensões: física, emocional, mental e espiritual, podendo ser renovada em cada uma delas por meio do estabelecimento de rituais inseridos no dia a dia, praticados com a intenção de automatizar novos hábitos:

1. Fisicamente, tentar burlar o ritmo fisiológico do próprio corpo ficando sem dormir, sem comer ou sem fazer intervalos ao longo do dia de trabalho são formas de desperdiçar energia porque, em dado momento, se deixará de ter o mesmo rendimento, além do que, uma doença pode gerar um afastamento e mais prejuízos. Por isso, respeitar os sinais do corpo, reconhecendo as próprias limitações e potencialidades, é o melhor que se pode fazer.

Uma forma de aumentar a energia física é respeitando os ciclos em que o metabolismo funciona de maneira mais acelerada ou mais lenta. O pico elevado do metabolismo dura de 90 a 120 minutos, e, depois desse período a energia começa a cair. Os sinais são bocejos

e maior distração, sendo esse um bom momento para uma pausa. Mudar de canal e de sintonia por alguns minutos pode ser uma forma de recuperar energia e, até, de ter ideias criativas, pois o lado esquerdo do cérebro, responsável pelo raciocínio lógico, descansa, enquanto o direito, que propicia uma visão mais global da situação, entra em ação. Em geral, os intervalos são malvistas nas organizações, mas estudos têm demonstrado sua importância.

O ócio criativo e a malhação inteligente

A pesquisadora Sara Mednick, da Universidade da Califórnia em San Diego, nos Estados Unidos, realizou pesquisa cujos resultados demonstram que a fase de sono REM – Rapid Eye Movement (movimento rápido dos olhos), na qual ocorrem os sonhos, é responsável pela formação de novas redes neuronais e novas associações de informações no cérebro, o que estimula a criatividade e a resolução de problemas,^{*} ou seja, aquela sesta pode render soluções inovadoras.

A atividade física, por sua vez, é importante, pois proporciona maior oxigenação do cérebro e gera endorfina e serotonina, que são os neurotransmissores responsáveis pela sensação de bem-estar e prazer. Assim, malhar moderadamente estimula a aprendizagem, a memória, a concentração e a criatividade ([Sanches, 2008](#)).

^{*}O artigo REM, not incubation, improves creativity by priming associative networks pode ser acessado em <www.pnas.org>.

Uma alimentação adequada, exercício físico moderado e horas suficientes de sono são também essenciais para o bem-estar e para a saúde e influenciam no nível de atenção, disposição, rendimento e criatividade.

2. Em relação às emoções, o autoconhecimento é a melhor ferramenta existente. Ao surgirem desafios inesperados, emoções

negativas de fuga ou ataque são disparadas, com altas descargas de adrenalina no sangue. Estresse, irritabilidade e impaciência, ansiedade e insegurança são estados mentais que drenam a energia e causam atritos nos relacionamentos e, ainda, impossibilitam a clareza mental, a reflexão e o pensamento lógico. Quando executivos descobrem quais tipos de situações disparam suas emoções negativas, aumentam sua capacidade de assumirem o controle sobre suas reações. Uma forma de reequilibrar as emoções é a indução de fluxos respiratórios abdominais profundos e expiração lenta, o que manda mensagens cerebrais de relaxamento para o corpo. Outra forma de aumentar o bem-estar emocional e, conseqüentemente, a energia emocional positiva, é demonstrar apreço pelos outros, pois, numa troca, tanto quem dá quanto quem recebe são beneficiados.

3. A energia mental é cultivada por meio da atenção. Ao contrário da multiplicidade de tarefas adotada por muitos executivos diante das demandas por conexão, interação e informação, realizar uma tarefa de cada vez é o mais recomendado para economizar tempo, pois as interrupções geram dispersão e desperdício de energia. As recomendações são: agendar tempo para as tarefas mais desafiadoras ou elas vão sendo colocadas de lado para atender às demandas prioritárias que surgem no dia; separar horário para responder a *e-mails* e recados; desligar o celular nas reuniões; dar plena atenção a cada atividade realizada.

Como você se sente ao longo do dia de trabalho? Como isso afeta o seu desempenho?

4. A energia do espírito humano é a do significado e propósito. Para acessar a energia espiritual, deve-se ter clareza do que se gosta e do que se quer, estabelecendo prioridades. Um trabalho coerente com os valores pessoais é importante para que haja motivação e entusiasmo.

Pesquisas atuais mostram que, para realizar a mesma quantidade de trabalho em menos tempo e evitar o desperdício de energia,

deve-se utilizar a atenção focada na atividade que se está realizando, contando com o bom uso da intuição através da leitura do contexto em fatias finas, sem se esquecer das necessidades físicas, emocionais e motivacionais.

O presidente da Google no Brasil, Alexandre Hohagen, saiu da rotina de se alimentar de sanduíches em frente ao computador e passou a realizar atividade física com regularidade. Hoje, considera a corrida sua terapia, sua válvula de escape para se equilibrar diante do excesso de atividades estressantes. Em relação à corrida, ele afirma: “É quando penso no meu dia, tenho ideias, fico comigo mesmo...” ([RIBEIRO, 2008: p. 121](#))

Jim Goodnight, fundador da SAS (Statistical Analysis Software), empresa de *softwares* líder em seu setor e que inspirou a Google quanto à criação de ambientes de trabalho descontraídos, que incluem locais para descanso, lazer e atividades esportivas, é um exemplo de líder bem-sucedido que aplica os conceitos aqui expostos. Goodnight afirma: “Se você dá valor aos funcionários, eles se tornam importantes para a companhia” e “Meu objetivo é proporcionar um ambiente que estimule a criatividade das pessoas”. ([BARROSO, 2008: p. 144-146](#))

EM RESUMO

Não é possível melhorar de forma significativa o desempenho no cargo gerencial sem visualizá-lo num contexto amplo que coloca demandas, restrições e possibilidades de escolha. Essas, por sua vez, não são estáticas, e devem ser bem compreendidas no dia a dia do gerente. O seu trabalho pode ser decomposto em três subsistemas: atividades, informações e decisões. Para trabalhar bem, o executivo deve estar bem informado e ter capacidade para decidir corretamente, no momento e no local oportunos. O envolvimento correto do grupo nas decisões também é fundamental. Internet e redes não eliminam a necessidade da presença em momentos críticos.

Para evitar as armadilhas do trabalho gerencial, como a fragmentação e o abuso de comunicação oral, o segredo está na construção consciente da agenda de atividades e na melhoria do processo decisório com autoconsciência e equilíbrio na dedicação ao trabalho e à vida pessoal.

Caso 15: Um dia do dirigente da Calábria Ltda.¹

Geórgio é o sócio principal e também dirigente de uma pequena empresa atacadista de laticínios, com 40 funcionários e faturamento anual de R\$ 7.000.000,00, que opera através de uma única unidade, situada na zona atacadista de São Paulo.

Segundo ele, apesar de a empresa já ter 15 anos, ela não tem apresentado o crescimento esperado, por razões ainda não identificadas. Um dia de trabalho de Geórgio, conforme seu próprio registro foi o seguinte:

07h30	Chegada ao escritório
07h35	Iniciei a análise dos papéis sobre minha mesa
08h	Atendi telefonema de cliente (não importante) reclamando sobre atraso na entrega de mercadoria (mais ou menos R\$ 5.000,00). Falei 10 min ao telefone e fui chamar o chefe da expedição, para que ele resolvesse o problema. Ele atendeu o telefone.
08h20	O chefe de expedição veio na direção que localizei o pedido do cliente, mas não sabia se poderia atendê-lo, pois as questões de entrega eram em geral decididas "na base" por mim. Ele ficou de ligar mais tarde para o cliente.
08h30	Continuei a verificar os papéis sobre a caixa de entrada (cartas, "livro-caixa", prospectos, notas fiscais de compras).
09h	Iniciei leitura do jornal, pois já tinha uma semana que não dava tempo de ler os jornais normalmente recebidos: <i>Vozes Econômicas</i> e <i>Folha de S. Paulo</i> .
09h30	Entrei em minha sala, um funcionário, meio nervoso, que pediu um vale para auxiliar em questões de doenças familiares. Chamei o chefe administrativo (chefe do funcionário = office boy que estava pedindo vale). Ele concordou e chamei o "caixa" para autorizar o vale.
10h	Continuei os despachos (verificação dos papéis) passando-os para a caixa de saída. Aproveitei também para olhar os e-mails.
10h30	Recebi a visita de um vendedor de materiais de escritório, que começou a insistir para que eu comprasse um quadro para controlar o volume de mercadorias a entregar por dia. Não tinha interesse no caso, mas falei com ele até às 11 horas.
11h	Recebi telefonema do principal cliente, que perguntava sobre a disponibilidade de certa mercadoria. Pedi para que ele esperasse e fui até o almoxarifado verificá-lo. Voltei após cinco minutos e falei que ligaria mais tarde.
11h45	Continuei fazendo levantamento dos estoques para ver se poderia atender o cliente.
11h48	Telefonei ao cliente avisando que poderia atendê-lo.
11h45	Continuei a analisar os "papéis da mesa", principalmente os casos referentes a cinco dias, que ainda não tinha dado tempo para conferir.
12h	Entrei em minha sala, ao mesmo tempo, o "caixa" e o chefe da expedição. O chefe da expedição (a recepção) estava com dúvidas quanto ao local de colocação de uma "mensagem de queijos" que estava acabando de chegar. Conversei com ele 10 minutos e depois conversei e falei como "caixa" (que já estava lá) quanto ao vendedor que estava "acumulando" vales provisórios sem pagar cartões. Fiquei de pensar no assunto.
12h30	Saí de paz e almoço.
14h30	Retorno à empresa.
14h45	O "caixa" (que também cuidava de Contas a Pagar) entrou em minha sala e mostrou-me que os pagamentos a serem na semana seguinte já estavam disponíveis bancária e além disso havia acabado o dinheiro do caixa. Preparei um boletim e fui ao banco solicitar descontos de duplicatas e aproveitei para sacar um cheque.
15h40	Fui atendido pelo gerente, que ficou de dar a resposta na seguinte:
15h20	Retorno à empresa.
15h25	Recebi um recado da telefonista, referente ao representante do principal fornecedor que havia passado lá por dois minutos. Solicitei ligação para seu gerente de compras.
15h40	O office-boy trouxe-me as cópias de uma série de documentos (certidões de cartórios, certidões das distribuições civis e outros documentos) em desordem. Reclamei dele e de seu chefe, o "caixa", mas tive que ordenar os papéis.
16h30	Continuei a análise dos documentos sobre a mesa.
16h35	Recebi o telefonema de uma fax
16h40	Recebi telefonema do cliente sobre o pedido de R\$ 2.000,00. Não havia pensado nisso no assunto, mas fiquei de atendê-lo no dia seguinte.
16h50	Solicitei uma ligação para a transportadora (que normalmente nos serve)
16h52	Comencei a estudar alguns problemas importantes que me afligiam: <ul style="list-style-type: none"> • a definição da rotina de pagar • desenvolvimento de novas mercadorias • a probabilidade de falhas e que a formalização. Chamei então os "responsáveis" pelas atividades para discutirmos.
17h20	No meio de reunião, fui avisado que o assessor jurídico estava na recepção, em atendimento a um chamado que fizera no dia anterior. Dispensei meus subordinados e atendi o assessor. O problema era sobre uma ação trabalhista, movida por 10 "chapas" (camargos ou boças) que haviam trabalhado sem registro, como terceiros.
17h30	A ligação pedida ao gerente de compras do principal fornecedor foi conseguida. Manoel, um grande falador disse-me que tinha uma belíssima oportunidade por mim, mas que teria de ser nada resolvido hoje à tarde, pois se tratava de despacho de mercadoria, mercadoria altamente perecível.
17h40	Dispensei o advogado e fui visitar o Manoel pessoalmente.
18h10	Como havia muito trânsito, cheguei à "Livrarias Gouveia & Gonçalves Ltda", um pouco tarde. Manoel atendeu-me, mas não pôde fazer o negócio, pois tanto o Gouveia quanto o Gonçalves haviam sido um pouco mais cedo para ir a um casamento.

¹Caso preparado pelo Prof. Dr. Hélio Janny Teixeira

TABELA PARA ANÁLISE DO USO DO TEMPO

ATIVIDADES	TEMPO EM MINUTOS		CLASSIFICAÇÃO COMPLEMENTAR			SOLUÇÕES A ADOPTAR
	a	b	c	d	e	
TOTAIS %						

As atividades registradas devem ser classificadas em seis categorias:

- a) Deve continuar executando (atividades próprias do administrador)
- b) Deve ser delegada (ou não deve se intrometer)
- c) Deve ser dispensada (não contribui para a empresa)
- d) Deve ser reordenada
- e) Absorveu tempo excessivo
- f) Desperdiça o tempo de outras pessoas

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. O tempo é uma das coisas mais abstratas e também mais importantes da vida de todos nós. Como mostra Giannetti (2005), as dúvidas quanto ao uso do tempo fazem parte da natureza humana. Desfrutar o momento ou cuidar do amanhã? Ousar ou guardar-se? Estamos fugindo para o futuro ou fugindo do futuro? Não há respostas precisas. No mundo dos negócios, sabemos que “tempo é dinheiro” e a velocidade crescente é um imperativo. Mas o que significa usar bem o tempo?
2. Como atenuar ou compensar, na prática, os impactos da natureza do trabalho administrativo, como a variedade dos problemas enfrentados (questões abertas e fechadas, ligadas a vários assuntos e áreas, muitas muito simples e outras muito complexas); a brevidade, a variedade e a fragmentação; círculo vicioso de excesso de cuidado com questões específicas gerando falta de tempo de cuidar de políticas mais gerais, o que alimenta o surgimento de mais questões específicas a cuidar; predomínio da comunicação oral; relativa inconsciência sobre as reais restrições, limitações e escolhas do próprio cargo?
3. A participação das pessoas nas decisões é uma questão de princípio ou deve ser uma decisão consciente do gerente e da organização? É possível decidir quando e como a participação deve ser usada? Isso é legítimo? Como decidir forma e montante de participação? Você consegue imaginar situações alternativas para a utilização do modelo apresentado no capítulo?
4. É possível dominar o tempo? Quando vale a pena parar, “dar um tempo” e deixar o tempo passar para que as coisas se resolvam naturalmente? Como combinar iniciativa, ação e a inação necessária?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual?

Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

*
-Reconhecemos a contribuição de Marco Pellegatti quando esse assunto foi abordado por [Teixeira & Pellegatti \(1985\)](#).

PARTE IV

O CICLO BÁSICO DA ADMINISTRAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO, DIVISÃO E COORDENAÇÃO DO TRABALHO

OUTLINE

[introdução à Parte IV: O Ciclo Básico da Administração:
Especialização, Divisão e Coordenação do Trabalho](#)

[Capítulo 16: Áreas Funcionais da Empresa](#)

[Capítulo 17: Planejamento](#)

[Capítulo 18: Estrutura Organizacional](#)

[Capítulo 19: Motivação e Liderança](#)

[Capítulo 20: Trabalho em Grupo e Cultura Brasileira](#)

[Capítulo 21: Monitoramento e Avaliação](#)

[Capítulo 22: Mudança Organizacional](#)

introdução à Parte IV: O Ciclo Básico da Administração: Especialização, Divisão e Coordenação do Trabalho

Composta por sete capítulos, esta parte apresenta para o leitor uma versão atualizada de uma temática tradicional dos livros de administração. Iniciada por Fayol, a classificação dos capítulos de livros pelas funções do administrador – planejamento, organização, direção e controle – dominou a literatura e ainda é bastante frequente. É importante reconhecer que a literatura tem incorrido na fragilidade didática da indiferenciação do exercício das funções mencionadas. Tratou-as de forma aplicada à organização como um todo, quando é sabido que as possibilidades do exercício dessas funções variam com base no nível hierárquico e área de atuação do administrador. Nesta parte do livro estamos interessados no planejamento, na estrutura, na direção, nas mudanças e no controle da organização como um todo, e também em cada uma de suas dimensões e áreas funcionais.

Todos os capítulos procuram combinar as contribuições dos principais autores com os desafios e perspectivas do mundo atual. Também, todos os capítulos apresentam especial interesse pelas suas facetas instrumentais.

Eis os capítulos tratados na Parte IV:

[Capítulo 16](#) – Áreas Funcionais da Empresa

[Capítulo 17](#) – Planejamento

[Capítulo 18](#) – Estrutura Organizacional

[Capítulo 19](#) – Motivação e Liderança

[Capítulo 20](#) – Trabalho em Grupo e a Cultura Brasileira

[Capítulo 21](#) – Monitoramento e Avaliação

[Capítulo 22](#) – Mudança Organizacional

CAPÍTULO 16

Áreas Funcionais da Empresa*

16.1. Introdução

16.2. Multifuncional × funcional

16.3. Finanças

16.4. Marketing

16.5. Operações

16.6. Gestão de pessoas

16.7. O balanceamento das funções

16.1 INTRODUÇÃO

Pagar a conta de luz, telefone ou água, contratar e demitir empregados ou outros serviços, controlar os estoques de mantimentos e providenciar abastecimento quando necessário, gerir os gastos e verificar se há reserva financeira para uma reforma são tarefas que fazem parte do cotidiano de um lar. Em uma pequena empresa, por exemplo, o dirigente, que geralmente coincide com a figura do proprietário, se envolve com todas as atividades, cuida da contratação de novos funcionários, gerencia os estoques de produtos, realiza o pagamento de fornecedores, analisa os resultados financeiros e decide como será feita a aplicação financeira, tratando desde os assuntos mais simples até os mais complexos.

Antigamente, um médico cuidava de problemas de saúde de todas as naturezas; um professor lecionava diversas matérias para uma mesma turma; um ator interpretava diferentes papéis em diversos segmentos artísticos. Contudo, com o passar do tempo, foram surgindo novas especializações e muitos caminhos numa mesma profissão foram criados. Um médico ainda pode ser um clínico geral, mas também pode se especializar em diversas áreas específicas. Hoje temos dermatologistas, psiquiatras, ortopedistas, endocrinologistas, ginecologistas, cardiologistas, oftalmologistas, urologistas, dentre outras muitas possibilidades. Os professores também se aperfeiçoam e se tornam mestres e doutores em determinada área do conhecimento. Atualmente, não é raro vermos até mesmo atores passando a focar sua carreira em teledramaturgia, cinema ou teatro, ou mesmo migrando para a área de direção e produção. Vivemos num mundo de especializações.

No campo da administração, com o crescimento das organizações, os administradores também passaram a se especializar em funções. Se voltarmos no tempo, veremos que Henri Fayol, no início do século XX, já defendia que a empresa era composta por seis funções básicas: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e

administrativas, destacando, então, pela primeira vez, a administração como especialização distinta das demais.

Ao descrevê-las, Fayol ressaltou a interdependência entre elas e enfatizou a importância da administração perante as demais funções. Para o autor, cabe à função administrativa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar a organização de maneira global, sendo responsável pela integração, articulação e equilíbrio das outras funções, aspecto fundamental para o bom desempenho da empresa.

Com o crescimento das organizações, também se intensificou o processo de departamentalização e especialização das unidades. Nesse contexto, algumas das funções originalmente descritas por Fayol se consolidaram, outras foram destacadas e se fortaleceram, até que, atualmente, **quatro funções podem ser encontradas em praticamente todas as organizações a partir de certo porte. São elas: marketing, gestão de pessoas (ou de recursos humanos), finanças e operações**, as quais serão abordadas neste capítulo. Há inúmeras outras especializações e mesmo áreas com importância crescente, como logística, tecnologia da informação e comunicação, mas nos ateremos apenas àquelas mais tradicionais, com grande influência na departamentalização das escolas de administração.

16.2 MULTIFUNCIONAL × FUNCIONAL

A função administrativa não se restringe apenas à coordenação e ao equilíbrio das demais funções da organização, como descritas originalmente por Fayol. Ela também se aplica, internamente, a cada uma daquelas funções organizacionais, especializando-se ela mesma no "objeto" da função respectiva. Hoje, fala-se, correntemente, em administração de operações, gestão de pessoas e assim por diante, sendo, portanto, distribuída por vários níveis hierárquicos. Conforme descemos a escala hierárquica de uma empresa, a função administrativa geral (ou multifuncional) fica menos presente, dando mais espaço para as outras funções ([Figura 16.1](#)).

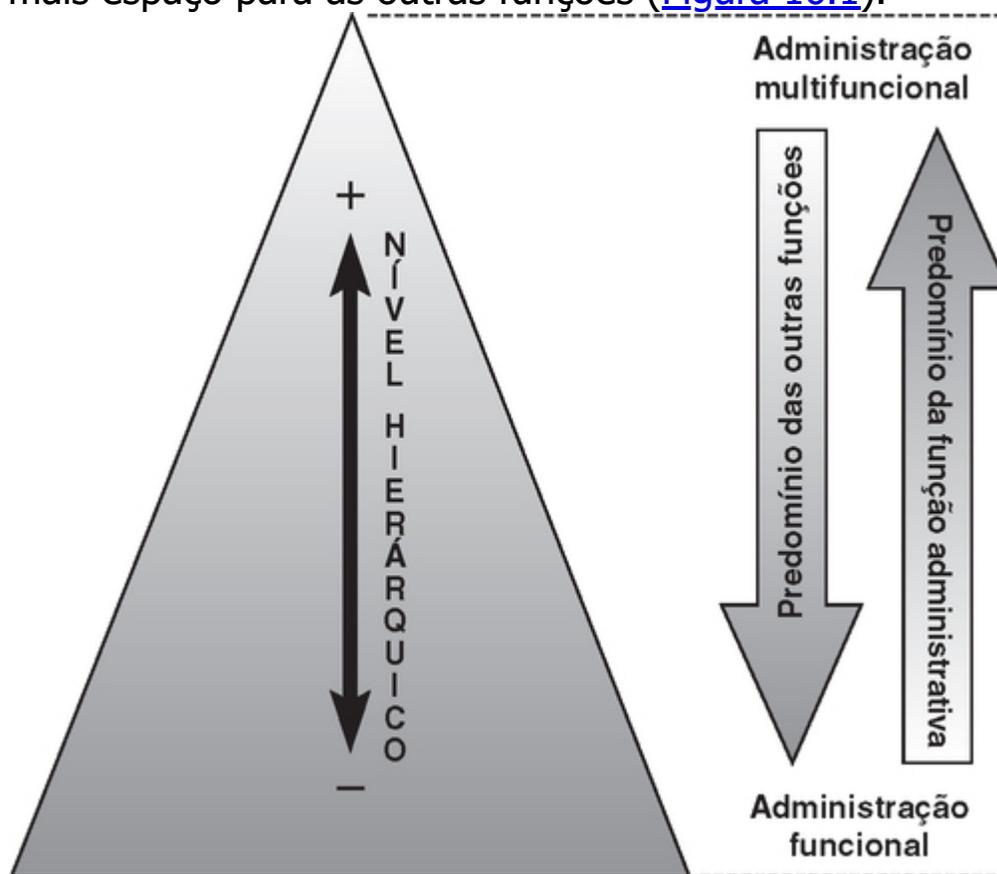


FIGURA 16.1 Administração funcional e multifuncional.

A administração multifuncional ou de cúpula, presente nos níveis hierárquicos mais altos, engloba um elenco de atribuições que exigem conhecimentos gerais de todas as áreas da empresa. A cúpula, tendo uma visão integrada da organização e do seu ambiente externo, deve direcionar suas ações de maneira a coordenar e balancear as demais funções, tomando decisões que afetam a todas elas. Já a administração funcional enfoca especificamente cada uma das áreas de trabalho com atribuições mais especializadas e diretamente relacionadas com a área de atuação, exigindo *expertises* mais profundas em determinados assuntos.

Cada função tem suas peculiaridades, linguagens e técnicas distintas. Em finanças, por exemplo, fala-se em lucro, demonstrações de resultado, retorno sobre investimentos.

Já em marketing, dentre as palavras-chave encontramos satisfação do cliente, segmento de mercado, propaganda, vendas e distribuição. Na gestão de pessoas, temos recrutamento e seleção, competências, salário, carreira e autodesenvolvimento. Na produção ou operações encontramos a gestão de estoques, a logística, a gestão da qualidade, o planejamento e controle das operações, e a preocupação com a produtividade.

Cada área funcional procura obter o resultado desejado, que deve, obviamente, contribuir para a organização como um todo. Nesse ponto, pode-se perceber a relevância de os objetivos de cada área estarem alinhados com o objetivo global da organização, caso contrário o cumprimento dos objetivos estabelecidos por uma área específica pode não contribuir significativamente para o resultado da empresa. Passemos, então, aos comentários sobre cada uma das quatro áreas destacadas neste capítulo.

16.3 FINANÇAS

A função financeira é responsável por gerir o dinheiro da organização, visando a criar valor para os acionistas. Pode-se dividir as decisões a serem tomadas pelo administrador financeiro em três tipos: decisões de investimento; decisões de financiamento e remuneração; decisões de controle.

As decisões de investimento englobam questões relacionadas com a alocação de dinheiro, se vale ou não a pena aplicar recursos em algum projeto entre os muitos possíveis. Decisões de investimento apoiam a definição, portanto, de como a empresa deve aplicar seu capital financeiro para obter o melhor resultado. As características dos projetos se diferenciam muito, podendo envolver, por exemplo, a ampliação de fábricas ou a modernização de máquinas, a compra de caminhões e equipamentos, o lançamento de novos produtos, variando de acordo com o contexto empresarial interno e externo vigente.

Para se ter alternativas de investimento, é necessário criá-las para posteriormente avaliá-las. Criar é essencial para a inovação da empresa, e muitas pessoas o fazem, mas também é importante que todos saibam avaliar as alternativas ou projetos para verificar se eles possuem um resultado excepcional a ponto de o investimento valer a pena, isto é, se o projeto tem ganho maior do que o mercado oferece de retorno. Cabe à função financeira fornecer a metodologia de avaliação e apoiar ou tomar as decisões de investimentos.

Tendências no Brasil 1

A opinião do especialista Roy Martelanc*

Segundo o especialista em finanças, algumas tendências podem ser apontadas para o Brasil no início do século XXI:

- A gradual redução da taxa de juros contribui para que investimentos em ativos reais se tornem mais vantajosos do que

os investimentos apenas financeiros, gerando um aumento de investimentos.

- A melhoria contínua da ação judiciária torna o crédito mais barato, com mais facilidade de solucionar problemas de inadimplência.
- O avanço das finanças comportamentais, que considera o comportamento dos indivíduos, especialmente dos investidores.
- A convergência internacional de padrões contábeis tentando obter uma padronização global.
- Apesar de crises momentâneas que reduzem, por vezes, o ritmo de seu crescimento, existe a tendência de fortalecimento do mercado de capitais possibilitado pela melhoria da governança corporativa.**

*Roy Martelanc é doutor em administração, ministra disciplinas no MBA da Fundação Instituto de Administração e no curso de graduação na área de finanças do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Colaborou para a confecção deste tópico do livro concedendo entrevista sobre a função financeira.

**Governança corporativa são mecanismos que visam garantir que os acionistas que controlam a empresa não expropiem interessados que não a controlam e que buscam incentivar a tomada de decisões que maximizem o valor para todos os investidores.

O segundo tipo de decisões são as de financiamento e remuneração que se referem à captação de recursos financeiros necessários para realizar os investimentos e as operações da empresa. As formas mais comumente utilizadas para captação são empréstimos bancários, emissão de títulos e dívidas e emissão de ações. Nessa esfera, a empresa deverá decidir qual é a taxa de juros aceitável que está disposta a pagar, quanto irá distribuir em dividendos para os acionistas, qual é o endividamento ideal da empresa, além de cuidar da relação com investidores e da divulgação de informações ao mercado de capitais.

O novo protocolo IFRS

O Brasil está adotando uma nova normatização contábil (Lei n. 11.638/2008) conhecida como normas IFRS (International Financial Reporting Standard), utilizada por países da União Europeia a partir de 2005 com o objetivo de harmonizar as demonstrações financeiras elaboradas pelas empresas.

Com princípios como clareza, comparabilidade e valor justo, procurou conquistar a confiança de interessados e não apenas o segmento especializado.

Trata-se de uma nova linguagem, que procura facilitar as decisões empresariais e, portanto, dominá-la é fundamental para os gestores. Não é mais assunto apenas para os contadores, advogados e financistas.

Por fim, as decisões de controle envolvem o acompanhamento e a análise dos resultados financeiros da empresa, tomando decisões do dia a dia para garantir o alcance das metas estabelecidas pela organização. Dessa maneira, englobam o planejamento financeiro e a realização do controle das operações, incluindo a dimensão contábil, a interface com a gestão de pessoas ou recursos humanos para remuneração, de participação no lucro e resultado (PLR), a interface com estratégia da empresa, a cobrança de resultados, a disponibilização de recursos para demais áreas, a administração de risco, a publicação de balanços, o pagamento de contas, entre outras responsabilidades. Tudo para obter o melhor resultado financeiro possível.

A principal linguagem de síntese de uma organização é a financeira. Custos, receitas, lucro, retorno e reservas ainda são insubstituíveis, para a tristeza de idealistas que gostariam de privilegiar, por exemplo, indicadores de qualidade, de sustentabilidade, de responsabilidade social e, até, para os mais românticos, de felicidade, como síntese principal.

Todas as organizações, sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, tomam decisões financeiras. Devemos destacar que uma instituição financeira, além das decisões já mencionadas, também atua do outro lado:

- fornece alternativas de investimento no mercado financeiro;
- oferece alternativas de financiamento;
- presta diversos serviços, dentre eles pagamento, cobrança e administração de caixa.

As empresas têm objetivos financeiros e estabelecem metas de lucro ou valor a serem atingidas. Há uma contraposição entre lucro e valor. O lucro depende de conceitos contábeis conservadores que têm razoável grau de arbitrariedade e estão sujeitos à manipulação; reflete o passado e tem uma visão de curto prazo. Já o valor reflete o futuro; em outras palavras, é o caixa ou dinheiro que a empresa vai consumir e gerar no futuro. Somente tem preço ou valor o futuro, pois não há como vender o passado. Uma empresa que valia, há cinco anos, R\$1.000.000,00, hoje, pode valer muito menos ou muito mais do que na época.

O valor das ações de uma empresa reflete a expectativa do dinheiro que a empresa gerará no futuro e que poderá distribuir em forma de dividendos. O problema de usar o valor como avaliação de desempenho financeiro é que as projeções também podem ser manipuladas. É difícil cobrar e motivar os gerentes com projeções se, comumente, eles próprios são os autores delas. Somente quando o valor é convertido em preço da ação, a partir da análise de investidores isentos, externos à empresa, é que ele pode ser usado como indicador de desempenho. Por isso, o lucro sobrevive como a principal linguagem para os objetivos financeiros de uma empresa. A função financeira é a espinha dorsal das organizações no contexto capitalista em que vivemos, sendo imprescindível para uma boa gestão e continuidade da instituição.

16.4 MARKETING

A função de marketing procura estabelecer e manter as relações entre dois entes: de um lado, a organização; do outro, o cliente. Todas as organizações utilizam a função de marketing, abrangendo instituições sem fins lucrativos, empresas públicas, governos (federal, estadual e municipal), câmaras, fundações, organizações não governamentais, igrejas, partidos políticos, dentre outras, além das empresas do setor privado.

O marketing é focado em dois pilares, um pilar de valor e outro de transação e relacionamento. Para se estabelecer a transação e o relacionamento é preciso que os dois entes, tanto a organização como o cliente, enxerguem valor um no outro. Um exemplo prático seria: por que um consumidor faz compras no supermercado "X" e por que o supermercado "X" vende para esse consumidor? A resposta é simples: ambos veem valor nessa transação. O supermercado vê no consumidor o dinheiro que está sendo gasto lá, a expectativa futura de compras e a propaganda boca a boca positiva do cliente. Já o consumidor vê o valor na variedade e qualidade dos produtos e marcas disponíveis no estabelecimento, a localização, os preços, o atendimento, o horário de funcionamento etc. Podemos simplificar a situação pensando em uma balança em equilíbrio em que, de um lado, está o valor do produto ou serviço oferecido para o cliente, e, de outro, o valor do cliente para a organização, ambos favorecendo a troca ([Figura 16.2](#)).

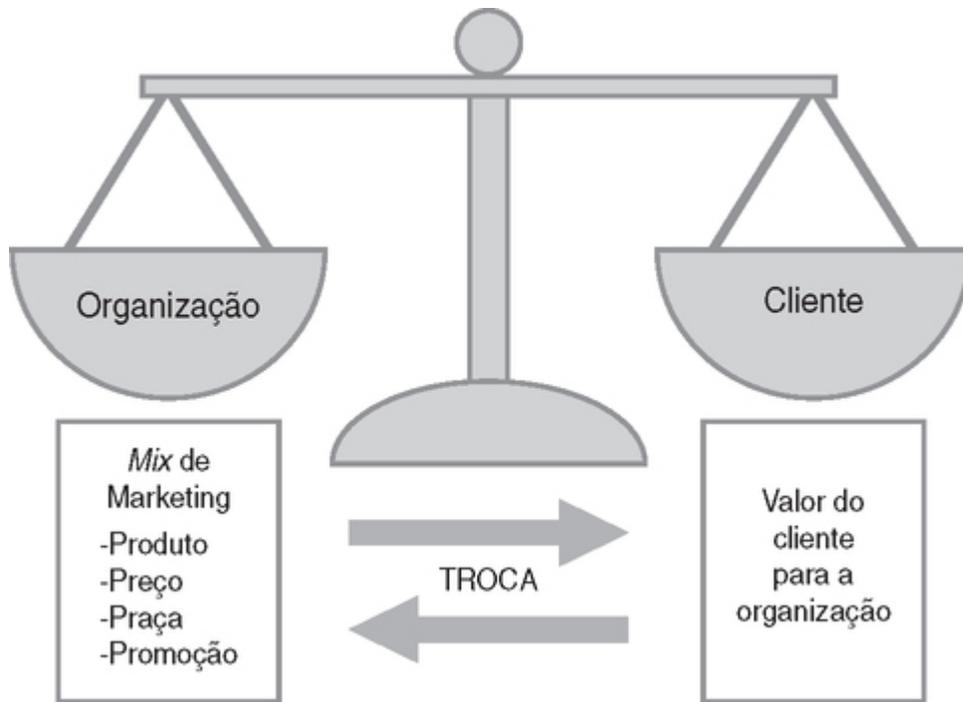


FIGURA 16.2 A relação organização-cliente.

Diversas variáveis influenciam o estabelecimento de uma transação. Jerome McCarthy definiu, em 1960, um conjunto de quatro componentes que merecem atenção para que as organizações alcancem seus objetivos de marketing. Esse conjunto é denominado mix de marketing ou composto mercadológico, também conhecido por "quatro Ps": produto (qualidade, marca, *design*, embalagem), preço (política de preços, descontos, formas e prazos de pagamento), praça (canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte), promoção (comunicação, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas). A partir dessas variáveis, a função de marketing deve agregar valor ao produto ou serviço oferecido pela empresa e suprir os desejos de seus clientes, contribuindo para a criação de valor na instituição.

Marketing é fundamental para definir a proposta de valor para o cliente e para posicionar as empresas diante da concorrência.

É importante que uma transação não gere deseconomia externa, também conhecida como “externalidade negativa”, isto é, que a transação não cause algum prejuízo a terceiros. Um exemplo clássico é o de fabricantes de detergente. Atualmente, a maioria dos detergentes é biodegradável. Ainda existem, contudo, os não biodegradáveis, mais baratos, mas prejudiciais ao meio ambiente.

Nesse contexto surge o marketing societal. Segundo [Kotler \(2000: p. 47\)](#):

"o marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo, e oferecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade".

Esse conceito busca, além de lucros para a empresa e a satisfação das necessidades do consumidor, respeitar o interesse público, preocupando-se com o bem-estar social no longo prazo.

Por fim, um conceito mais recente é o marketing social. Essa vertente utiliza o marketing como um instrumento para modificar comportamentos e valores dos seus clientes, procurando promover ideias e muitas vezes alertar os consumidores sobre efeitos de determinados produtos. De acordo com [Vaz \(1995: p. 280\)](#), o marketing social é:

"a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição".

Tendências no Brasil 2

A opinião do especialista José Afonso Mazzon*

Segundo o especialista, algumas tendências podem ser diagnosticadas na área de marketing no contexto do Brasil no início do século XXI:

- Intensificação do comércio internacional e redução das taxas alfandegárias graças ao fenômeno da globalização, facilitando a aquisição de bens de qualquer lugar do mundo.
- Organizações mais envolvidas com a sociedade, assumindo um papel de responsabilidade social mais significativo.
- As empresas enfrentam uma dificuldade cada vez maior de fidelizar o cliente devido à concorrência exacerbada e à existência de produtos muito semelhantes, sendo cada vez mais necessário se diferenciar dos demais a partir de um produto ou serviço de melhor qualidade.
- Mídias personalizadas tendem a crescer, como canais do gênero do *CNN*, *Bloomberg*, *Discovery Channel*, *Terra Viva* e *SportTV*, com programas de temas específicos voltados aos interesses particulares de um determinado grupo, e produtos como iPods em que o usuário escolhe suas músicas e as armazena de acordo com seus interesses.

Dificuldade cada vez maior de uma empresa/marca entrar no mercado e se manter por um longo período.

*José Afonso Mazzon é doutor em administração, professor associado (livre-docente) da FEA-USP e coordenador do curso de graduação em marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo. Colaborou para a confecção deste tópico do livro, concedendo entrevista sobre a função de marketing.

Exemplos típicos de aplicação do marketing social são as campanhas governamentais de conscientização para a vacinação infantil, redução de consumo de água ou energia e as de promoção da saúde pública em geral. Mas também é possível à empresa

privada adotar uma postura de responsabilidade social com apoio nas técnicas de marketing. Seria o caso, por exemplo, do produtor de carne que fizesse uma campanha alertando seus consumidores sobre os males que podem ser causados à saúde pelo consumo excessivo de carnes gordurosas, deixando explícito ao cliente que, para evitar colesterol alto e problemas cardíacos e preservar a saúde, é recomendável o consumo moderado, incentivando um comportamento mais sadio e contribuindo para mudanças no nível cognitivo.

Como vimos, o conceito de marketing evoluiu ao longo do tempo, e sua função é vital para que a organização estabeleça relacionamentos duradouros com o cliente.

Tendências no Brasil 3

A opinião do especialista Hugo T. Yoshida Yoshizaki*

Segundo o especialista, algumas tendências na área de produção podem ser constatadas no Brasil no contexto do início do século XXI:

- Aumento de projetos voltados para o desenvolvimento de produtos que tenham sustentabilidade e sejam recicláveis.
 - Rápida evolução tecnológica dos materiais, possibilitando a incorporação de novas funções, melhoria ou integração de funções já existentes, nos atuais ou em novos produtos.
 - Ampliação da visão sistêmica da cadeia produtiva e da preocupação com seus impactos ambientais.
 - Aumento da preocupação com os resíduos do processo produtivo e o destino e recuperação dos produtos obsoletos e descartáveis.
 - Intensificação dos processos de reciclagem e crescimento do número de empresas recicladoras.
-

*Hugo T. Yoshida Yoshizaki é doutor em engenharia de produção pela Universidade de [São Paulo \(1997\)](#). Foi senior research fellow na London School of Economics em 2008. Atualmente é professor associado da Universidade de São Paulo e pesquisador nível 2 do CNPq. Colaborou para a confecção deste tópico do livro, concedendo entrevista sobre a função de operações (produção).

16.5 OPERAÇÕES

A função de operações, antes conhecida como produção, voltada à dimensão fabril, tem hoje seu foco ampliado. Envolve diversas atividades ligadas à manufatura ou à prestação de serviços, engenharia, logística, e tem o objetivo de gerar a máxima eficiência possível no processo produtivo das áreas fins da organização. Ao longo do tempo, a concepção de eficiência na produção foi mudando, evoluindo conforme a sociedade foi adquirindo novos valores.

No passado, se considerarmos o modelo de produção em massa adotado por Henry Ford, uma produção eficiente significava produzir o maior número de produtos no menor tempo e custo possíveis, sendo os produtos extremamente padronizados. Era adotado o conceito de integração vertical, em que a empresa realiza todo o processo de produção, desde a matéria-prima até a entrega do produto ao cliente. Com o surgimento do modelo de produção enxuta ou *lean manufacturing*, outros itens passaram a ser importantes para a administração da produção, como minimizar os desperdícios, reduzir produtos defeituosos, estabelecer bons relacionamentos com fornecedores (integração horizontal), reduzir estoques, além de abrir espaço para uma diversificação dos produtos.

Nas décadas de 1980 e 1990, a função de operações teve grandes avanços. A “onda” da qualidade total transformou as organizações e seus modos de produção. O modelo da produção enxuta ganhou espaço, o funcionário passou a ser cada vez mais envolvido no processo produtivo, sendo responsável pela qualidade do produto. As empresas buscaram adequar-se aos novos padrões de qualidade que começaram a ser estabelecidos.

O surgimento da ISO* 9000 contribuiu ainda mais para essa transformação da área da produção, pois levou à criação de “superestruturas” que atestam a qualidade dos produtos e serviços prestados, vinculando a qualidade ao cumprimento das normas ISO, passando a ser um forte direcionador externo que incentiva a

competitividade no mercado e pressiona as organizações que não se adequaram aos padrões estabelecidos.

Hoje, além de suas preocupações tradicionais, a função de operações também deve considerar a dimensão da sustentabilidade. Alcançar a eficiência para a administração de produção do século XXI envolve ser eficiente em três aspectos: econômico, ambiental e social. Atualmente, é necessário que a área de produção tenha uma visão mais sistêmica, de toda a cadeia produtiva, conhecendo o conjunto do processo de produção de seu produto ou serviço, e, também, seus possíveis impactos no ambiente e na sociedade.

É preciso conhecer a matéria-prima que está sendo utilizada, prever sua reposição no ecossistema, e também pensar no descarte dos subprodutos em locais adequados, trabalhando para encontrar uma forma de reutilização do material, sempre que possível. Dessa forma, o trabalho da produção envolve, primeiramente, a captação e a reposição da matéria-prima, depois a confecção do produto, a distribuição e entrega (logística), e, por fim, a recuperação de rejeitos, peças obsoletas ou descartáveis, participando de todo o ciclo de vida do produto.

A função de operações também deve preocupar-se com toda a concepção do produto ou serviço, desde seu conceito até o melhor processo produtivo, passando também, por exemplo, pela decisão de qual material deve ser utilizado na produção. Nessas decisões, atualmente, deve-se sempre visar, também, à criação de produtos que utilizem adequadamente a água, tenham pouca emissão de carbono e sejam recicláveis ou, ao menos, compensem de alguma maneira os danos causados ao meio ambiente. A Natura, empresa que tem o *slogan* "bem estar bem", sempre ligada a questões sustentáveis, como tantas outras atualmente, possui o projeto "Carbono Neutro", com o objetivo de compensar todas as emissões de gases de efeito estufa ocorridas durante o processo produtivo, desde a extração da matéria-prima até o descarte das embalagens.

Nessa onda de produção sustentável que se propaga no século XXI, outro conjunto de normas ISO* criadas na década de 1990 tem tido aplicação mais intensa, a ISO

14000. A norma especifica requisitos internacionais para a implantação de um sistema de gestão ambiental, com o objetivo de garantir uma produção ecologicamente sustentável. Novamente, assim como aconteceu com a ISO 9000, diante da globalização e da competição acirrada, as empresas correm para se adequar às normas ISO 14000 e se certificarem.

Estar alinhado com o conceito da sustentabilidade passa a ser condição para estar inserido no mundo dos negócios. Nesse contexto, a função de operações ganha destaque e tem papel estratégico no alcance desse objetivo.

16.6 GESTÃO DE PESSOAS

A função gestão de pessoas (ainda bem conhecida como gestão de recursos humanos) surgiu no final do século XIX com o objetivo de reduzir os custos das empresas, olhando os empregados como fator de produção, buscando extrair a máxima produtividade possível dos "recursos" humanos. No Brasil, com o incremento da industrialização, principalmente a partir de 1950, o "departamento de pessoal" teve inicialmente caráter processual e de manutenção de rotinas legais, voltado para o cumprimento das normas trabalhistas e para negociações sindicais.

Tendências no Brasil 4

A opinião do especialista Lindolfo Galvão de Albuquerque*

Segundo o especialista, algumas tendências no Brasil podem ser reconhecidas no contexto do início do século XXI:

- Aumento da participação da área de gestão de pessoas na gestão estratégica da empresa, dando suporte aos gestores e dirigentes na definição e internalização das diretrizes da organização.
- Processos visando a identificar, diferenciar e reter os talentos internos da organização ganham importância cada vez maior.
- Ampliação da atuação da área de gestão de pessoas em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais.
- Uso de processos de avaliação do impacto da gestão de recursos humanos no negócio da empresa.
- Criação e desenvolvimento de novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários, baseados em competência, sendo a remuneração vinculada à "capacidade de entrega" do profissional.

- Uso de benefícios flexíveis, com a participação do funcionário na sua elegibilidade.
-

*Lindolfo Galvão de Albuquerque é doutor em administração pela Universidade de São Paulo (1982). Atualmente, é professor titular da Universidade de São Paulo e coordenador da Pesquisa Delphi e do Pós-MBA FIA. Colaborou para a confecção deste tópico do livro, concedendo entrevista sobre a função de gestão de pessoas.

Com o governo de Juscelino Kubitschek (presidente do Brasil de 1956 a 1961), ocorreu a abertura para a entrada do capital estrangeiro e a vinda de empresas multinacionais para o Brasil, trazendo consigo modernas técnicas administrativas. Já na ditadura militar, ocorreu o chamado “milagre econômico” e a consolidação da abertura para o capitalismo, mas, com a crise do petróleo e da dívida externa, a partir de 1970, a inflação começou a subir e a economia se desestabilizou, reduzindo o ritmo dos avanços nas relações trabalhistas no país.

A globalização e a internacionalização das empresas fizeram com que países de industrialização tardia, como o Brasil, passassem a conviver com os novos modelos de administração de pessoas. O país tentou engajar-se nesses movimentos para se equiparar, esforçando-se para entrar na Terceira Revolução Industrial, mas ainda as ações mais modernas estão restritas a poucas empresas ([GOULART, 2002](#)), demandando esforços pela modernização e pela humanização.

O universo do trabalho no Brasil é muito amplo, desigual e complexo. Há ainda situações similares à escravidão, segundo vemos nos noticiários, convivendo com empresas de ponta e multinacionais. Há trabalho no campo com e sem tecnologia. Há a seca e a indústria da seca. Há leis que garantem muitos direitos, mas há sempre pessoas com poder dispostas a burlá-las. O problema da pobreza é crônico, e as classes se defendem umas das outras sempre que podem. A administração tradicional convive com outros modelos que enfatizam o ser humano e a qualidade de vida.

As raízes da democracia no Brasil são relativamente jovens e perduram marcas do paternalismo e do autoritarismo. O processo de aumento de autonomia no trabalho é recente e merece dedicação. Muito treino é ainda necessário para o desenvolvimento de habilidades que levem ao uso responsável e consciente dos recursos internos dos indivíduos e globais das organizações.

Em 1960, ocorreu no Brasil o início do uso de técnicas advindas dos conhecimentos teóricos e práticos da escola de relações humanas. Além da aplicação de testes e da realização de processos de seleção, o setor de recursos humanos (área gerencial que começa a ser vista como mais estratégica nessa época) passa a desenvolver treinamentos, redirecionamentos para melhor aproveitamento e satisfação do profissional e desenvolvimento de lideranças.

Hoje, com o avanço da tecnologia, da informatização e das terceirizações, foi reduzido o tempo gasto com atividades operacionais. A gestão de pessoas, além das funções clássicas de atrair, reter bons profissionais para a organização e propiciar seu desenvolvimento, tem-se envolvido com programas inovadores. Novas formas de avaliação surgiram, como a avaliação 360°, planos de carreira foram modernizados com a gestão por competência, novas formas de remuneração apareceram, como o uso de *stock options*.

Somando-se a isso, a área também ganhou um enfoque estratégico, passando a trabalhar com uma perspectiva de longo prazo. A função de gestão de pessoas trabalha com mudança cultural, processos de internacionalização, dentre outras.

O artigo "Luz no Fim do Túnel" ([WOOD JR., 2000](#)) comenta estudo recente da PricewaterhouseCoopers (PwC) sobre as atualizações na gestão de pessoas. A pesquisa mostra que houve modernizações, mas, como o Brasil é um país de contrastes, coexistem práticas paternalistas antigas – do patrão como o senhor de engenho que protege e castiga – e práticas renovadoras – algumas somente no discurso e outras efetivas na prática. Em torno de 96% das empresas brasileiras relataram estar passando por mudanças que já não têm mais relação direta com demissões. E o mercado interno

parece estar passando por processo de flexibilização, com tendência à adoção de novos padrões de trabalho, como “teletrabalho”, trabalho em casa, jornada flexível e jornada parcial; um desafio importante para as empresas no novo milênio e algo interessante para lidar com as questões do trânsito nos grandes centros urbanos e diminuir a emissão de gases poluentes.

Atualmente, existem inúmeros modelos de gestão de pessoas implementados nas organizações, mas é claro que podemos encontrar empresas que ainda enxergam a área de gestão de pessoas como um antigo “departamento de pessoal”. Por outro lado, temos organizações mais modernas em que a área de gestão de pessoas tem caráter estratégico, atuando como um parceiro fundamental para viabilizar o alcance dos objetivos da empresa. Os gerentes das diversas áreas são considerados gerentes de pessoas, substituindo a antiga e errônea noção de exclusividade de gerenciamento de pessoal num único departamento.

16.7 O BALANCEAMENTO DAS FUNÇÕES

No mundo empresarial, assim como na vida de uma pessoa que precisa repartir seu tempo entre trabalho, lazer, estudo e descanso, é necessário que haja um equilíbrio entre as funções organizacionais. E, nas organizações como na vida, o equilíbrio não é uma média simples, depende das contingências do momento e do contexto. Para que esse equilíbrio seja alcançado, a empresa deve decompor sua estratégia em todos os níveis organizacionais, fazendo um alinhamento tanto vertical quanto horizontal em sua estrutura. O alinhamento evita que cada área atue isoladamente, sem considerar os objetivos globais.

Para compreendermos um pouco melhor, damos como exemplo uma companhia que tenha como estratégia tornar-se líder de mercado no setor em que atua e, para isso, seja necessário dobrar suas vendas. Para atingir seu objetivo, a área de produção deve averiguar se é capaz de produzir duas vezes mais produtos no período de tempo em questão, e, caso não seja capaz, deve realizar um investimento na sua capacidade produtiva; a área de recursos humanos deve contratar mais vendedores, investir nos funcionários, treinando-os para aumentar a força de vendas, além de remunerá-los bem o suficiente para que eles se sintam motivados para vender mais; paralelamente, o marketing deve juntar forças para divulgar o produto; e, por fim, a área de finanças deve captar o dinheiro necessário para realizar o investimento no incremento da produção, para garantir o pagamento da matéria-prima necessária, treinamento dos funcionários e o pagamento de seus respectivos salários. Caso todas essas ações não sejam alinhadas e não haja comunicação e integração entre as áreas, a estratégia da empresa certamente ficará comprometida.

Existem inúmeros outros exemplos que ilustram casos de falta de alinhamento e equilíbrio entre as funções, como vender muito, mas gastar muito para isso, não tendo uma boa margem de lucro, ou ter

um produto ótimo, mas não investir em propaganda, e, conseqüentemente não vender bem; lançar um produto, fazer propaganda, mas não ter estoque ou produção suficiente para atender à demanda.

Um problema recorrente, que afeta o futebol brasileiro, com clubes sempre endividados, também ocorre em países tidos como exemplo de boa administração. Os clubes espanhóis celebraram contratos milionários com jogadores, apostando na classificação para a Liga dos Campeões, na permanência na primeira divisão e supondo que aufeririam a receita derivada de prêmios da Liga e das transmissões televisivas. Para isso, pediram empréstimos para cobrir os salários de seus jogadores, já que a venda comum de ingressos não cobre seus passivos, até que a receita futura prevista ocorresse. Entretanto, muitos clubes não conseguiram liquidez para pagar suas dívidas. Segundo reportagem do jornal *El País* (*La ruína amenaza al fútbol*), de 24 de maio de 2009, o endividamento dos clubes da primeira divisão era superior a 3,4 milhões de euros naquela data. Os gestores dos clubes alegaram que essa situação ocorreu porque, caso as equipes não tivessem reforços de bons jogadores, correriam grande risco de cair para a segunda divisão, e os torcedores ficariam descontentes. Dessa forma, os clubes espanhóis ainda procuravam uma fórmula para o equilíbrio entre se endividar e agradar seus torcedores. Ou seja, entre finanças, marketing e produção (qualidade, produtividade da equipe e resultados).

Casos marcantes, como o das Lojas Arapuã, também mostram problemas de desequilíbrios funcionais. A empresa, em 1996, tinha rentabilidade superior à de seus principais concorrentes – Casas Bahia e Lojas Americanas – e foi eleita a “Melhor Empresa Brasileira” pela revista *Exame* no ano de 1997. Porém, em 1998, apesar de as vendas estarem bem, a empresa enfrentou dificuldades advindas da ampliação demasiada do crédito ao consumidor e posterior aumento da inadimplência, tendo problemas para pagar seus credores, o que a levou ao pedido de concordata que até hoje corre na Justiça.

A importância da integração entre as funções organizacionais é nítida, e alguns modelos de avaliação e monitoramento englobam essa questão, como no caso do BSC (*Balanced Scorecard*, veja a

Figura 19.4) que auxilia os gestores a terem uma visão ampla da organização e a compreenderem as interligações existentes entre as diversas funções.

Um estudo realizado por pesquisadores da FIA, Soluções para Negócio em Dificuldades Financeiras* ([MARTELANC, BORTOLI NETO, REINHARD, QUEIROZ & LOPES, 2001](#)), também ressalta a importância da visão integrada na hora de trazer soluções. No estudo, 223 empresas que superaram problemas financeiros foram pesquisadas e constatou-se que, em geral, pouquíssimos casos foram resolvidos com uma solução única e pontual. A grande maioria das empresas recuperou-se a partir de soluções integradas que envolviam diversas de suas áreas. Os tipos de solução foram divididos em três grandes módulos: saneamento financeiro, reformulação comercial e amadurecimento administrativo ([Figura 16.3](#)).

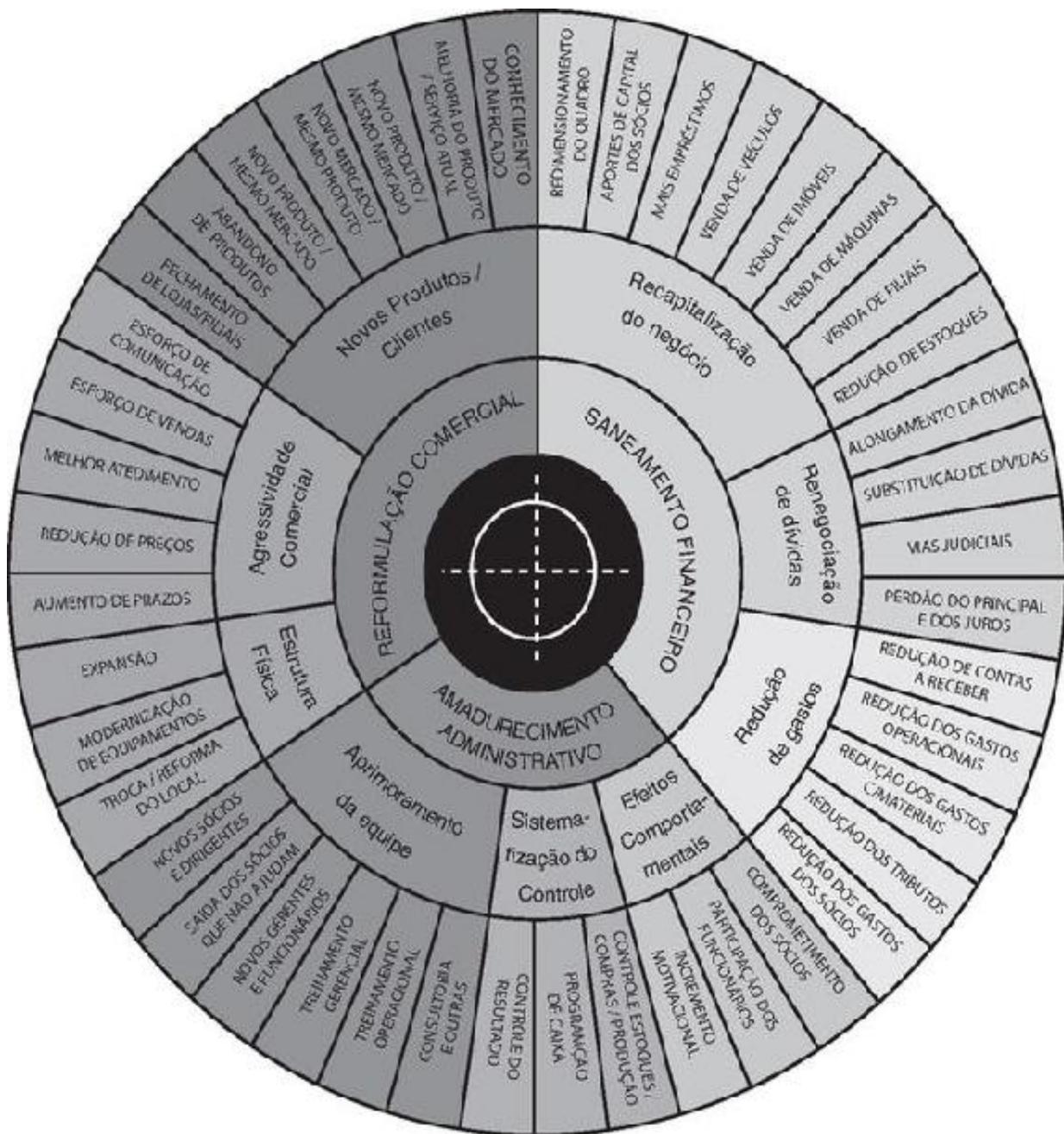


FIGURA 16.3 Mapa das soluções. Fonte : Pesquisa "Soluções para o Negócio em Dificuldades Financeiras".

Financeiras".

Observando a [Figura 16.4](#), extraída da pesquisa, vemos que a maior parte das empresas (55%) aplicou soluções dos três módulos. Aproximadamente 37% utilizaram soluções de dois grupos. Somente 8% utilizaram uma única solução para superar as dificuldades. Em

média, cada empresa utilizou cerca de sete soluções para sanar suas dificuldades, dentre as apresentadas na [Figura 16.3](#).

As Soluções: Integração

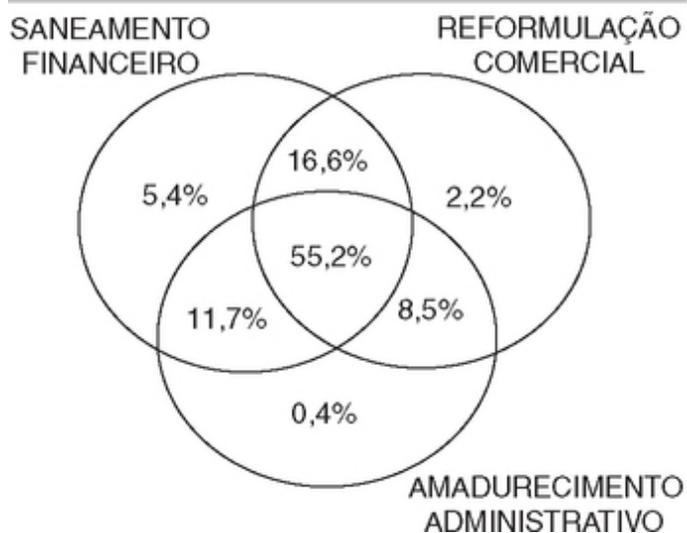


FIGURA 16.4 As soluções: integração.

A cadeia de valor de Michael Porter

Michel Porter, um dos grandes nomes lembrados quando pensamos em estratégia, deu origem ao conceito de cadeia de valor. Para o autor, "valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece" (1989: p. 34). Para terem sucesso, as organizações devem oferecer produtos que criem mais valor para o consumidor do que custam para serem fabricados, permitindo que a empresa tenha rentabilidade com sua venda.

Partindo daí, a cadeia de valor desenhada por Porter corresponde a uma sequência de atividades realizadas pela empresa por meio da qual se cria uma proposta de valor para o consumidor. Trata-se de uma forma de visualizar e articular as funções e atividades da empresa tendo em vista obter vantagem competitiva. Cada detalhe, cada atividade ganha novos significados diante de uma visão mais ampla daquilo que interessa ou deve ser enfatizado pela empresa.

A cadeia de valor de Porter é representada na [Figura 16.5](#).



FIGURA 16.5 Cadeia de valor. Fonte: [Porter \(1989: p. 35\)](#).

Como vemos na representação, as atividades de valor estão divididas em dois grupos: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias estão envolvidas com a confecção do produto, com a venda e entrega ao comprador, e com o serviço de pós-venda (Por exemplo, assistência técnica e garantia). Já as atividades de apoio, como o próprio nome sugere, sustentam as atividades primárias e também a si mesmas, fornecendo os insumos, a tecnologia e os recursos humanos necessários, além de outras funções, para a operação da empresa. Também representada na figura, a margem é a diferença entre o valor total criado para o cliente, isto é, o preço que o consumidor estará disposto a pagar, e o custo total da execução das atividades de valor para a produção do bem ou serviço.

A cadeia de valor sequencia e integra atividades de várias áreas da empresa, criando uma combinação única de atributos e características do produto ou serviço que não só satisfaça as necessidades, como também ultrapasse as expectativas do consumidor, proporcionando um diferencial em relação aos concorrentes. Para que a cadeia funcione com sucesso, é necessário que os funcionários estejam comprometidos com os objetivos da

organização, colaborando entre si e compartilhando informações durante o processo de transformação.

A *Harvard Business Review* de janeiro de 1998 publicou um artigo sobre a empresa americana Sears, que pode ser tomado como um exemplo para ilustrar o conceito da cadeia de valor de Porter. A Sears, grande empresa de lojas de departamentos criada em 1886, inicialmente com vendas apenas por catálogo, abriu sua primeira loja em 1925 e teve um crescimento acelerado, expandindo-se internacionalmente. A partir da década de 1990, a empresa passou por dificuldades financeiras e iniciou uma grande reestruturação, fechando lojas que não traziam mais retorno para a companhia e cessando as vendas por catálogo. Com um novo CEO (*Chief Executive Officer*, o executivo principal da empresa), Arthur Martinez, a partir de 1993, e uma equipe de mais de 100 executivos de alto nível, a empresa começou a ser reconstruída e seu modelo de negócio repensado. Os gestores desenvolveram um novo modelo de negócio para a companhia, trabalhando com três aspectos: atitudes dos empregados, satisfação do cliente e *performance* financeira, e foi criado um sistema de mensuração: a cadeia empregado-cliente-lucro na Sears (*"The employee-customer-profit chain at Sears"*).

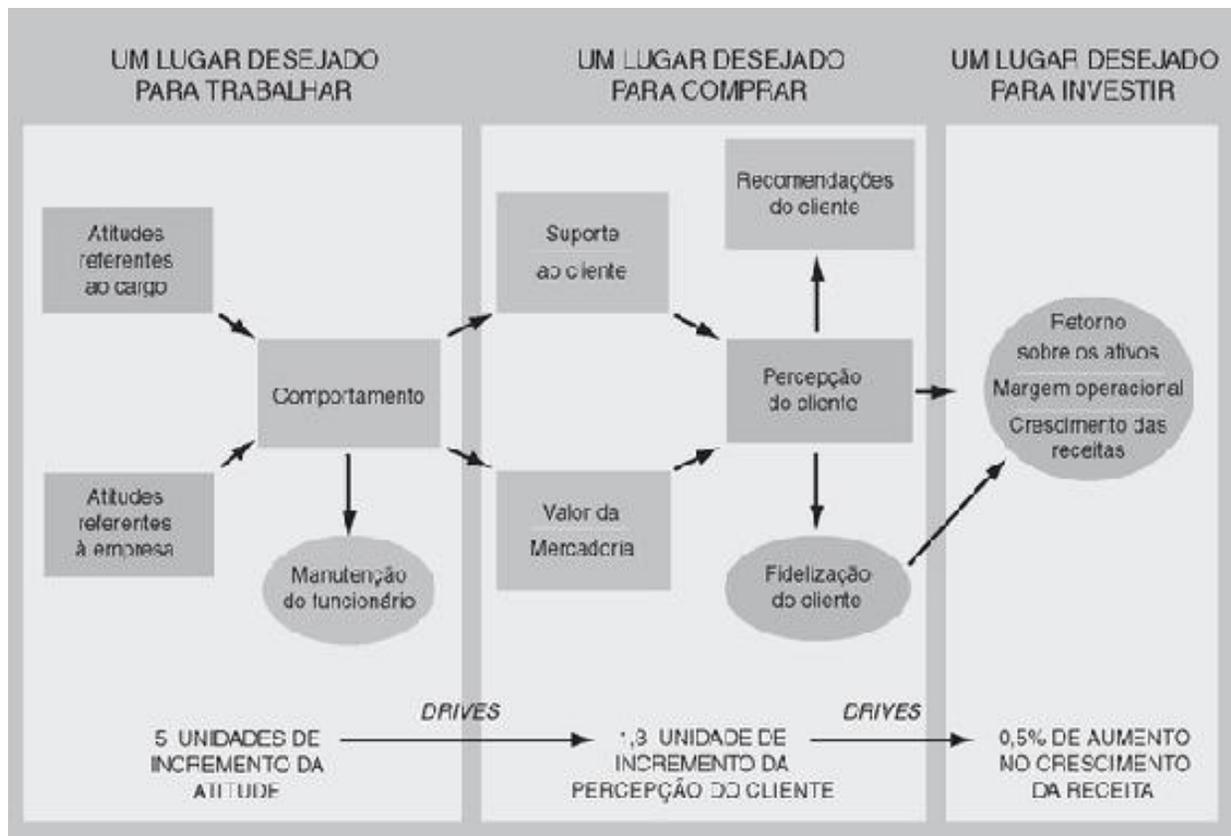


FIGURA 16.6 A cadeia empregado-cliente-lucratividade na Sears. Baseada em [Quinn \(1998: p. 91\)](#).

O modelo mostra que cada cinco pontos de melhoria na atitude dos empregados levam a 1,3 ponto de aumento na satisfação do cliente e colaboram com um crescimento de 0,5% na receita da loja.

O exemplo mostra a força que pode ter o alinhamento entre ações de várias áreas – como marketing (gestores da força de vendas), recursos humanos (formação de atitudes e avaliação de *performance* dos vendedores e atendentes) e finanças (sistemas de mensuração de resultados) – para o alcance de resultados da empresa.

EM RESUMO

Mesmo com o crescimento do prestígio de abordagens como a sistêmica, que valoriza a compreensão do todo e a visão ampla da organização, é impossível administrar sem o conhecimento especializado de suas partes. Certamente, a maneira mais comum de dividir o trabalho nas organizações é a chamada departamentalização funcional. Finanças, marketing, produção e gestão de pessoas (ou recursos humanos) são funções tradicionais, visíveis não só na empresa, mas também nas áreas ou unidades de escolas de administração e também na vasta literatura temática, que segue a mesma classificação.

Todo administrador deve, em maior ou menor grau, conhecer as áreas funcionais. A maioria dos administradores, pelo menos nos momentos iniciais da carreira, especializa-se numa área ou mesmo em atividades específicas. Um profissional de marketing pode optar por mais conhecimentos e experiências em propaganda. O de recursos humanos pode voltar-se para o treinamento e desenvolvimento de executivos. O administrador na cúpula de uma empresa necessita de visão global e de bons conhecimentos para balancear as funções e exercer uma administração multifuncional.

Cada área tem suas linguagens e aplicação própria. Numa visão atual, para o balanceamento das funções é interessante adotar o conceito de cadeia de valor, considerando a seguinte questão: como articular as funções e suas atividades, tendo em vista compor a estratégia da empresa e executar uma proposta de valor para o cliente?

Caso 16: A virada de mesa da Sony Music

Presidente da Sony Music no Brasil há três anos e meio depois de ocupar a vice-presidência de Marketing, Alexandre Schiavo, recebeu a reportagem do mundo do Marketing na sede da companhia de forma aparentemente inusitada. O executivo

entregou um santinho de Santo Expedito, conhecido como santo das causas urgentes e impossíveis: “Se você estiver precisando de qualquer coisa, toma aqui”.

A estranheza do gesto logo fica para trás quando se está num mercado que foi posto à prova diante das revoluções tecnológicas, digitais e da consequente mudança do comportamento do consumidor. Formado em Administração de Empresas e Marketing, Schiavo começou na gravadora como estagiário em 1992, trabalhou nos escritórios da Sony Music em Nova York e em Miami como Diretor de Marketing Internacional, Diretor Artístico e mais tarde absorveu a posição de Novas Tecnologias para a América Latina. Eram os tempos áureos.

De volta ao Brasil, o jovem executivo estava diante de uma empresa que dava prejuízos sucessivos. O clima era de apreensão entre os funcionários que sabiam que a qualquer hora a Sony Music poderia deixar de existir. A companhia vinha perdendo dinheiro ano após ano por continuar apostando no modelo antigo do negócio, baseado na venda de música em formato físico e sem nenhuma novidade em seu quadro de artistas e de lançamentos. “O desafio era transformar a empresa rapidamente ou fechar a operação brasileira”, afirma Alexandre Schiavo ao site.

Investimento em marketing

O começo foi dificultado ainda mais com a fusão da Sony Music com a BMG, concretizada no Brasil em 2005, uma vez que a companhia herdou prejuízos de sua nova irmã. A virada começou em 2006, quando o vermelho ainda era a cor da última linha do balanço. De lá para cá, a empresa cresceu 196% e desde 2007 apresenta lucro crescente. Milagre do Santo Expedito?

Schiavo prefere falar do trabalho realizado. “A grande vantagem da Sony Music foi ter tido o sentido de urgência para mudar. Antes da fusão com a BMG já identificamos a mudança que havia no mercado e tomamos medidas de reestruturação

organizacional muito duras sem perda de tempo”, explica. Por incrível que pareça, o que salvou a companhia foi o negócio tradicional em conjunto com cortes de custos, investimento em novos canais de distribuição e de formatos diferenciados de comunicação para o segmento.

O desafio era tornar todas as áreas de negócios rentáveis. Lançamentos, catálogo e venda de produtos digitais. Uma das tarefas aparentemente mais complicadas era a renegociação de contratos com os artistas, o que geraria uma economia de US\$ 20 milhões. “Os artistas queriam investimento em marketing, mas em marketing diferenciado, não colocando a música apenas em rádio e TV, mas em todas as mídias”, explica Schiavo.

Novos formatos

Outra tarefa espinhosa realizada foi a diminuição da estrutura da companhia. Quando Schiavo começou na Sony Music há 18 anos havia cerca de 600 funcionários, incluindo a fábrica. Hoje, sem a fábrica porque o processo está terceirizado, há 142 pessoas. Os cortes não se deram apenas no chão da fábrica, mas em níveis gerenciais. Gerentes e diretores deixaram a empresa até que chegou o momento em que não havia mais como economizar dinheiro.

Chegava a hora de investir em outros formatos. O novo modelo de negócios inclui um departamento de Marketing totalmente integrado às novas mídias. As vendas de música digital representam 16% do faturamento e hoje o departamento digital tem 12 pessoas. “O negócio digital é uma área de negócio que está no dia a dia e misturado”, ressalta. Prova disso é o caso de sucesso da banda Jota Quest.

A Sony Music firmou parceria com a Sony Ericsson em dois projetos e bateu um milhão de celulares vendidos com músicas e conteúdo da banda, como vídeo making of das gravações e wallpapers. Até o Rei Roberto Carlos entrou na era digital. A ação inédita de colocar a canção “A Mulher Que Eu Amo”, tema de Helena (Tais Araújo) na novela “Viver a Vida”, da TV Globo, à

venda nas lojas virtuais das operadoras telecom e com distribuição de parceiros digitais elevou a música ao primeiro lugar entre as mais vendidas de todos os canais.

Empresa multimídia

Outra ação digital de sucesso promovida pela Sony Music foi o concurso cultural You Pop You Rock. O projeto teve parceria com a TIM, o Google e a MIX FM focando o conceito colaborativo da web 2.0, convidando internautas e fãs de Capital Inicial, Detonautas, Libra, Rafael Barreto, Wanessa e das duplas Zezé di Camargo & Luciano, Victor & Leo, Zé Henrique & Gabriel e João Bosco & Vinícius a fazer as vezes de produtores de vídeo, gravando e publicando os videoclipes de seus ídolos. O resultado foram mais de mil vídeos postados no Youtube e 70 mil votos.

Do gramofone ao celular, passando pelo long play, fita cassete, CD e MP3, muita coisa mudou. Menos a música. O que existe são as várias maneiras de se lançar música hoje e de se ganhar dinheiro com ela. É neste cenário que, há dois anos, surgiu no Brasil a Day1, uma empresa completa de entretenimento dentro da Sony. O modelo multimídia vai além da missão da gravadora de gravar, distribuir e vender discos.

Com diretoria e equipe própria, a Day1 produz shows, eventos de marketing, atua na produção, edição de músicas, merchandising, publicidade e patrocínios. A empresa cuida da carreira de artistas, administra seus direitos autorais, de imagem e estabelece uma estratégia para a promoção e desenvolvimento do músico.

Reinvenção do negócio

Charlie Brown Jr, Paulinho da Viola e Detonautas são artistas exclusivos trabalhados pela Day1 por completo, mas há casos como o Jota Quest em que a empresa atua como parceira para viabilizar novos projetos. "A Day1 não tem um modelo fechado. Ela pode ser o segundo empresário do artista, pode ser sócia ou

ser um parceiro de negócio que seja interessante para ele”, conta Schiavo, que já contabiliza mais de 500 shows vendidos pela empresa em 2009.

Assim, a Sony Music extrapola a sua função inicial. “Não considero mais a Sony uma gravadora. É uma empresa de entretenimento, gerenciamento e criação que não tem o perfil de ficar esperando que alguém venha aqui trazer uma oportunidade. O perfil desta companhia é ir para rua buscar ou criar oportunidade”, ressalta o presidente da empresa em entrevista ao *Mundo do Marketing*. “Durante muito tempo as pessoas olhavam as gravadoras como coitadas se perguntando como elas iriam se sair neste novo cenário. Agora, as gravadoras são as primeiras companhias da era digital que se saíram bem, trabalhando obsessivamente e buscando novas fontes de renda”, completa.

Apesar da internet, a rádio continua sendo o grande veículo de venda de música. “A música na rádio é que gera venda. Talvez isso seja superado, mas hoje não tem comparação ainda. E ainda é muito importante aparecer na TV. A Beyoncé é um fenômeno de rádio e de uma música na novela. Ela não é um fenômeno da internet. A internet é complementar. É muito difícil tornar um artista um sucesso utilizando só a internet”, constata Schiavo.

Trabalho em equipe com ajuda divina

A volta ao lucro da empresa é acompanhada do sucesso de seus artistas. Em 2008, a Sony Music liderou o mercado com sete dos 10 CDs mais vendidos no Brasil e quatro DVDs entre os mais vendidos. A participação de mercado é de 24,7% em CDs e 21,1% em DVDs, similar aos selos independentes e gospels. Os sertanejos, o rei Roberto Carlos e o Padre Marcelo Rossi são os campeões de vendas.

Hoje, a operação brasileira é uma das poucas no mundo que não precisa mais cortar custos. “Eles querem saber o que estamos precisando para aumentar o faturamento”, conta

Schiavo. "Quando eu cheguei aqui, depois de dois presidentes terem sido mandados embora, muita gente achou que a companhia iria acabar. Tinha uma cobrança enorme nas minhas costas que não poderia deixar transparecer e ao mesmo tempo motivar as pessoas a pensarem que tinha um futuro. Hoje, há três anos esses funcionários ganham bônus. Não é piegas, o resultado que estamos tendo é fruto de um trabalho realmente de equipe. Ninguém faz nada sozinho", completa. Mas, afinal, Alexandre Schiavo precisou da ajuda do Santo Expedito? Ele ri.

Fonte: MELLO, B. A virada de mesa da sony Music. Mundo do Marketing, 15 dez. 2009.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. A linguagem financeira e suas métricas tendem a dominar nas empresas privadas. Como evitar excessos e a desconsideração por aquilo que não pode ser medido em dinheiro?
 2. Quais as diferenças entre o marketing e as finanças aplicados às empresas privadas e ao setor público? E ao terceiro setor?
 3. Este capítulo apresenta quatro quadros chamados "Tendências no Brasil: a Opinião do especialista", cada um referente a uma das áreas funcionais abordadas com destaque. Reflita sobre os impactos das tendências apontadas sobre a estratégia, o modelo e o processo de gestão das organizações. Como acompanhar a realidade para verificar se (e em que medida) as tendências apontadas por esses especialistas (ou por outros) se confirmam? Que medidas tomar para reduzir o impacto de tendências negativas para a organização, aproveitar melhor os positivos e, sempre que possível, transformar uma eventual tendência com impacto negativo em vantagem competitiva? O que rever na estrutura, no planejamento, no perfil dos profissionais, nas competências gerenciais, na tecnologia, nos sistemas de controle e avaliação e em outros aspectos da gestão?
 4. Qual a importância e utilidade do conceito de cadeia de valor de Porter para o balanceamento das funções? É possível construir regras mais claras e menos genéricas para efetivar o balanceamento? O que precisamente significa "balancear as funções"? É possível uma organização ser "orientada" para uma ou duas das funções (ou seja, enfatizar algumas de suas funções, investir mais nelas do que nas demais) e, ainda assim, seguir o princípio do balanceamento?
 5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.
-

*
-Este capítulo tem a coautoria de Adriana Barazani, administradora de empresas pela FEA-USP e técnica de projetos da Fundação Instituto de Administração.

*
-A ISO (International Organization for Standardization) é uma organização não governamental suíça fundada em 1947 com o objetivo de desenvolver normatização técnica na esfera internacional.

*
-O estudo Soluções para o Negócio em Dificuldades Financeiras realizado em 2001 pelos pesquisadores da FIA, Roy Martelanc, Adelino De Bortoli Neto, Nicolau Reinhard, Maurício Jucá de Queiroz e Alessandro Souza Lopes, analisou as soluções utilizadas por 223 empresas que tiveram problemas financeiros e se recuperaram.

CAPÍTULO 17

Planejamento

17.1. Introdução

17.2. A natureza do planejamento

17.3. O papel do planejamento na organização

17.4. Níveis hierárquicos e planejamento

17.5. Dimensões do planejamento

17.6. Níveis do planejamento

17.7. As contribuições de Michael Porter e de Hamel e Prahalad

17.1 INTRODUÇÃO

Um prato que se come frio...

Quais as semelhanças entre o capitão Acab (ou Ahab), de *Moby Dick*, de Herman Melville (1992), e Edmond Dantes, o conde de Monte Cristo, de Alexandre [Dumas \(2004\)](#), além de serem ambos personagens marcantes da literatura universal? São igualmente movidos por desejos de vingança que superam tudo em suas vidas. Igualmente, não. Igualmente grande é, certamente, o desejo de vingança que os move. Mas a forma como cada um utiliza a força desse desejo para empreender a aniquilação de seus inimigos é diferente em, pelo menos, um aspecto crucial. Pode parecer exagero, mas, para quem leu os dois romances, certamente não é.

Vejamos. Ambos têm uma vontade imensa, obsessiva até, de vingar-se de seus inimigos. O primeiro, da baleia branca Moby Dick, que lhe arrancara uma perna em tentativa anterior de caçá-la. O segundo, dos traidores que o fizeram passar mais de dez anos na prisão, injustamente e por pura ambição pessoal. Ambos contam com recursos mais do que suficientes para a empreitada, sejam eles dinheiro, equipamentos, equipe, informações ou conhecimento técnico. Em que diferem, portanto?

A resposta é uma só: planejamento!

O capitão Ahab, um ser perturbado, beirando a loucura, tranca-se em seu gabinete enquanto uma equipe que desconhece a verdadeira missão da viagem prepara o baleeiro *Pequod* para uma temporada de caça corriqueira. A equipe e os empreendedores da viagem imaginam – e para tanto é que escolheram e equiparam o navio e selecionaram sua tripulação – caçar baleias comuns e cachalotes normais, enquanto o capitão Ahab está obcecado pela ideia de vingar-se de um monstro incomum, cuja fama – e rastro de destruição – percorre os quatro cantos do mundo. Nenhum roteiro é traçado, os equipamentos, apesar de abundantes, pouco ou nada

diferem do corriqueiro, a equipe – que somente no meio da viagem é informada do verdadeiro objetivo do capitão –, em sua maioria absoluta, desconhece o inimigo, as informações necessárias são coletadas no meio do oceano – ao acaso –, trocando-se alguns berros com capitães concorrentes de outros baleeiros.

O resultado só não foi um desastre total porque, de toda a tripulação, salvou-se ao menos o narrador, que assim pôde deixar o registro da história triste e desastrada do *Pequod*, que nos serve de aprendizado.

Quanta diferença há no empreendimento de Edmond Dantes, travestido de seu próprio vingador, o conde de Monte Cristo! Já durante seu martírio no presídio de If, mune-se de todo o conhecimento que lhe será necessário. Ao fugir, vai em busca dos recursos presenteados pelo abade que foi seu tutor na prisão. Estuda minuciosamente seus inimigos. Define, para cada um, a estratégia de vingança que mais bem lhe assenta, traçando planos detalhados para pô-las em prática.

Planejamento minucioso. Execução à risca. Sucesso absoluto!

Que fique claro: não estamos recomendando a vingança; mas, se há que empreendê-la, que seja com bom planejamento...

No sentido adotado neste livro, o planejamento é um esforço de mudança de um estado futuro, o qual não aconteceria se nada fosse feito. São decisões que tomamos antecipadamente com o fim de mudar o futuro ([ACKOFF, 1976](#)). O bom planejamento depende também, considerando-se a natureza humana, de uma vontade forte e persistente, e de uma visão de futuro muito clara; depende, igualmente, de estratégia, aplicação de recursos, decisões antecipadas, atores, atividades, acompanhamento e correção de rumos a partir da avaliação dos resultados parciais. A vingança, como outros empreendimentos complexos, é exatamente isso. O vingador deseja alterar, certamente para pior, o futuro de seus inimigos. Mas, se ele nada fizer para alterar o curso de sua vida, é muito improvável que isso aconteça.

A obra-prima da vingança do personagem de Dumas foi, não por coincidência, também uma obra-prima de planejamento. Vingança sem planejamento é mera reação impulsiva ou ato de loucura.

Vingança para valer – contra inimigos poderosos, ardilosos, que tornam o resultado incerto e a empreitada arriscada – só pode obter sucesso com planejamento... e do bom!

17.2 A NATUREZA DO PLANEJAMENTO

Planejar, como diversos outros elementos essenciais da administração, é uma típica atividade humana. Ao extremar-se a deterioração das condições de vida de um ser humano, seja por questão política, como numa guerra (referimo-nos, claro, à população civil), seja por causa psiquiátrica, seja por motivo social, como no caso de crianças em situação de rua, nota-se claramente afetada sua capacidade ou possibilidade de planejamento. Na guerra, a população civil “planeja”, no máximo, estar viva no dia seguinte.

O planejamento é um processo que visa a uma definição antecipada dos resultados a alcançar e dos meios para tal. Em outras palavras, planejamento é a simulação das ações e situações futuras desejadas.

Planejar para a vida...

Bruno Bettelheim (psicanalista judeu austríaco, conhecido no Brasil principalmente pelas obras *A Psicanálise dos Contos de Fadas* e *Uma Vida para seu Filho*), em *O Coração Informado* (BETTELHEIM, 1985) faz uma análise original e tocante de sua experiência em um campo de concentração nazista.

Mas o autor também procura entender a reação – ou a ausência de reação – dos judeus à crescente visível ameaça à sua sobrevivência na Alemanha nazista.

Segundo a análise do autor, nos anos que marcaram a ascensão do nazismo, os judeus europeus, uma comunidade educada, próspera e influente, deixou-se enredar pelas teias do aparelho nazista praticamente sem resistência, apesar de todos os sinais visíveis do desfecho trágico previsível. Bettelheim identifica e procura entender uma “negação coletiva” da realidade, certa “alienação coletiva”, que impediu os judeus, que

seriam posteriormente vitimados pelo Holocausto, de manifestarem a reação instintiva do ser humano de “lutar ou fugir” diante de uma ameaça real. Essa “doença” coletiva impediu-os de traçar qualquer plano de luta ou de fuga.

Esse foi um exemplo crítico de como se pode associar a condição humana saudável e sua capacidade de identificar uma realidade e planejar ações que possam mudar a situação futura. Mas o autor nos dá outro exemplo, mais pessoal e mais positivo, quando afirma que, nos momentos mais difíceis de sua tragédia pessoal, o que garantiu sua sanidade e alimentou sua vontade de viver – em outras palavras, o que salvou sua vida – foi um objetivo traçado, que começou a cumprir ainda no campo de concentração: o plano de publicar esse belo livro!

A definição antecipada é obtida através de um processo de tomada de decisões, cujas características foram bem sintetizadas por [Ackoff \(1976: p. 2-3\)](#):

1. “Planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisão.”
2. “Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões. Um conjunto de decisões forma um sistema, se o efeito de cada decisão no resultado desejado depende de, pelo menos, outra decisão do conjunto.”

“O conjunto de decisões que exigam planejamento tem as seguintes características”:

- a) “São muito grandes para serem manipuladas de uma só vez. Portanto, o planejamento deve ser dividido em estágios ou fases que sejam desenvolvidas em um único ponto de decisão ou simultaneamente, em diferentes pontos ou mesmo por alguma união de esforços em série e simultâneos. O planejamento deve ser dividido em etapas ou, em outras palavras, ele deve ser planejado em si.”
- b) “O conjunto de decisões necessárias não pode ser subdividido em subconjuntos independentes. (...) Isso quer dizer que decisões tomadas em primeiro lugar no processo de planejamento devem ser levadas em consideração, ao se tomar

outras, posteriormente; e as primeiras decisões devem ser revistas à luz das outras que lhe seguirem.”

“Essas duas propriedades sistêmicas do planejamento provam que ele não é um ato e sim um processo, sem fim natural ou ponto final. É um processo que (se espera) se aproxima de uma ‘solução’, mas nunca chega mesmo até ela, por duas razões. Primeiro, porque não há limite para a quantidade de revisão que se possa fazer de decisões anteriores. Entretanto, o fato de que é necessário agir faz com que se tenha que adotar o planejamento da maneira que ele estiver num determinado momento. Em segundo lugar, tanto o sistema para o qual se planeja quanto o seu ambiente mudam durante o processo de planejamento e nunca é possível levar todas essas mudanças em consideração. Em parte, em função disso é que existe uma necessidade contínua de atualização e ‘manutenção’ de um plano.”

3. “Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita.”

O processo de planejamento envolve um ciclo em que planos são executados por seus respectivos responsáveis, buscando cumprir as atividades e gerar os produtos necessários dentro dos prazos estabelecidos e utilizando os recursos disponíveis para tal. A execução gera resultados que devem ser monitorados e avaliados a fim de levarem a possíveis correções tanto das ações desenvolvidas durante a execução quanto de revisões e ajustes nos planos. Esse processo pode ser ilustrado através do ciclo de planejamento, execução e controle representado na [Figura 17.1](#).

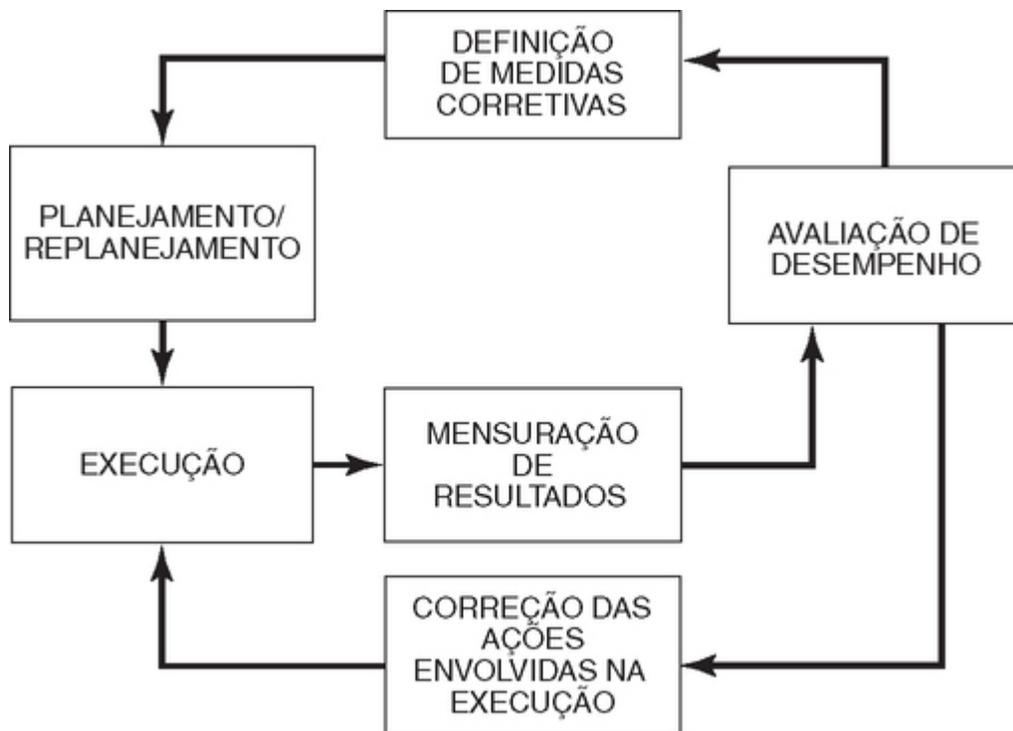


FIGURA 17.1 Ciclo de planejamento e controle. Adaptada de [Teixeira, Santana e outros \(1994: p. 24\)](#).

17.3 O PAPEL DO PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Podemos considerar a organização um conjunto de unidades interdependentes em que se tomam decisões. O planejamento visa a permitir ou facilitar a integração dessas decisões (e conseqüentemente das ações), que se dão em diferentes unidades ou em diferentes níveis de uma mesma unidade. Somente a existência de um esquema de referência abrangente (conjunto de planos) pode evitar o caos, no caso de decisões que devem ser tomadas simultaneamente por dizerem respeito ao mesmo processo e não deverem, portanto, entrar em conflito. *Além da função de "manutenção", o planejamento é também o principal instrumento utilizado para promover "mudanças" organizacionais, tendo em vista a adaptação a novas situações ambientais ou simplesmente visando o melhor aproveitamento de situações estáveis.* Essas ideias serão ilustradas no próximo tópico, em que falaremos sobre os níveis do planejamento.

Outro aspecto interessante do papel do planejamento nas organizações foge completamente ao senso comum, inclusive para muitos gestores experimentados. É muito comum ouvir de gerentes e executivos graduados, em posições de destaque, que "não é possível" ou "não vale a pena" planejar em situações de extrema incerteza ou turbulência, em que as condições do ambiente mudam de forma aparentemente errática e/ou em velocidade alucinante.

Discutamos o senso comum em seus termos – com senso comum, portanto. Em que tipo de trajeto você ganharia mais investindo seu tempo em planejamento? No da sua casa para um teatro próximo a seu trabalho, em que você já costuma ir de metrô ou de ônibus há dois anos, ou no de um casamento em uma igreja num bairro em que nunca esteve antes?

Em que tipo de viagem você ganharia mais investindo seu tempo em planejamento? No daquela para a casa de campo ou da praia da sua família para a qual tem ido nos últimos 10 ou 20 anos ou no

daquela primeira viagem para a Europa, para a qual vem economizando nos últimos cinco anos.

Em que investimento perderia mais tempo em planejamento? Poupança ou ações? Qual pergunta exigiria de você mais tempo para decifrar e planejar a resposta? A de "100 vivos, quantos morrerão um dia?" ou a de "quantos, de 100 vizinhos, estariam dispostos a comprar pão francês na sua padaria recém-inaugurada ao lado do prédio em que moram?" ou, ainda, a "quantos desses mesmos 100 moradores estariam dispostos a comprar um novo tipo de celular?". Quais as suas chances de dar a resposta mais certa em cada uma delas? Provavelmente, 100% na primeira, algo entre 80% e 90% na segunda, e, sem um esforço sistemático, impossível prever na última, certo?

Talvez seja por isso que se pensa que não vale a pena planejar em um cenário de incerteza. Erra-se mais na incerteza. Incerteza é risco. Por isso também é que o mercado financeiro associa o maior risco de um investimento à exigência de maior retorno pelos investidores. E o planejamento, certamente, faz muito mais diferença para elevar o retorno na incerteza do que na certeza.

Voltando às nossas questões, qual delas encerra a maior incerteza e também o maior potencial de ganho para quem tiver a resposta certa? As respostas se invertem: 0% na primeira (a menos que você seja do serviço funerário), pequeníssima margem na segunda (pão francês é uma *commodity* de baixa margem) e altas margens na terceira, certo?

Conforme [Ackoff \(1976\)](#), temos três níveis de previsibilidade quanto ao futuro, que correspondem a três tipos de planejamento:

- certeza → planejamento de compromisso: envolve descobrir o inevitável, determinar como explorá-lo e receber os créditos por tê-lo descoberto;
- incerteza → planejamento de contingência: temos vários estados futuros possíveis e conhecidos, e deve ser elaborado um plano para cada eventualidade;
- ignorância → planejamento adaptativo: ênfase na adaptabilidade e flexibilidade na organização. Montar um sistema de percepção rápida dos desvios e responder a eles eficazmente.

Turismo: Como enfrentar o choque da gripe suína

Em 20 de junho de 2009, começou a emergência sanitária na Argentina. Três dias depois, o Ministro da Saúde do Brasil, recomendou em rede nacional, que se evitassem as viagens para aquele país. Nesse momento, o mercado tinha uma programação de 20 voos semanais para Bariloche, um dos principais destinos de inverno com neve para os brasileiros. A Agaxtur, tradicional operadora de turismo com sede em São Paulo, tinha 1.700 viagens vendidas para Bariloche. O que fazer? Devolver o dinheiro para os desistentes, como determinou o Procon? E os operadores que já tinham recebido os adiantamentos? E as multas? Aldo Leone Filho, presidente da Agaxtur, não se intimidou. Montou um comitê de crise, articulou-se com os principais concorrentes CVC, Calcus e Fenix, e, em conjunto, por meio de reuniões e encontros que incluíram autoridades do turismo brasileiro e argentino, decidiram uma estratégia (adaptativa) que se mostrou vitoriosa. Os pacotes foram “revendidos” aos clientes. Dos 1.700 passageiros, 1.500 foram remanejados, principalmente para os Estados Unidos, e 200 foram reembolsados. E, enquanto a neve de Bariloche não foi muito boa, Mickey estava com a disposição de sempre em Orlando.

17.4 NÍVEIS HIERÁRQUICOS E PLANEJAMENTO

Normalmente, os níveis hierárquicos mais altos fazem planos pouco detalhados, que abarcam toda a organização, e conforme diminui o nível hierárquico os planos tornam-se menos amplos e mais detalhados. Em uma nomenclatura emprestada do meio militar, os primeiros têm sido denominados *estratégicos*, e os últimos, *táticos* e *operacionais*. No âmbito das organizações e também dos governos, no entanto, essa nomenclatura assumiu significados de abrangência muito maior.

Enquanto, no âmbito militar, fala-se em estratégia apenas após as decisões de maior nível hierárquico já terem sido tomadas (como, por exemplo, políticas de alianças e declarações de guerra); nas organizações e governos, as decisões estratégicas são aquelas de nível mais alto e que têm maior impacto sobre o sistema como um todo. São elas que definem a própria razão de ser da organização (comumente denominada *missão*) ou a vocação de uma sociedade. É igualmente no nível estratégico de planejamento que se estabelece uma visão de futuro da organização – o que ela deseja ser em cinco, 10 ou 20 anos. A partir dessas definições, são estabelecidos os objetivos estratégicos que, uma vez atingidos, conduzem a organização do estado atual para aquele representado na visão de futuro, cumprindo-se a missão estabelecida.

Estabelecidas as definições estratégicas, passa-se àquelas de nível tático, que envolvem a definição e planificação dos principais meios necessários à obtenção dos objetivos estratégicos. Dentre eles, podemos destacar as decisões e os planos acerca da estrutura, do perfil de mão de obra, da divisão de atribuições e responsabilidades, da formação e treinamento do pessoal, da localização de unidades, dos orçamentos para cada área, unidade, programa e/ou projeto, da própria definição de programas e projetos, das tecnologias a adotar e/ou desenvolver, dentre outras de mesma importância.

As definições e planificações operacionais são aquelas em que se está mais próximo do nível das atividades e tarefas em si mesmas. É nesse nível que se define exatamente, e exclusivamente, em relação às atividades e/ou tarefas, *o que* será feito, *como* será feito e *quando* será feito.

Em última análise, todos os níveis e cargos da organização realizam o planejamento, variando apenas a amplitude e o gênero dos planos. Adiante, no tópico em que abordamos os níveis de planejamento, elaboramos um quadro com exemplos de decisões que podem ser classificadas em cada um dos três níveis, com fins meramente didáticos e nada absolutos, já que se trata de conceituação muito relativa, ou seja; o que é tático para um nível superior pode ser estratégico para um nível inferior, e assim sucessivamente. Ali, inclusive, introduzimos um exemplo do âmbito militar, utilizando, no entanto, a indicação da natureza das decisões em cada um dos níveis do planejamento a partir do ponto de vista da administração.

17.5 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

O processo de planejamento produz uma série de planos que podem ser classificados com base em algumas de suas dimensões principais, como as seguintes: tempo, volume de atividades envolvidas, área de organização, níveis organizacionais envolvidos, número de vezes em que é utilizado etc. Essas dimensões serão adotadas na descrição do processo de planejamento no item seguinte.

Para servir efetivamente como ponto de referência, linguagem e visão comuns a todos em uma organização, em um governo ou em um país, o planejamento deve necessariamente ser formalmente registrado. Em geral, pode-se considerar completo um plano (ou um relatório do processo de planejamento) que contenha:

1. **Contexto, justificativas, diagnósticos e/ou premissas:** numa época em que, cada vez mais, as organizações e mesmo os países integram-se em uma sociedade global e em que os impactos externos são sentidos em velocidades inimagináveis há poucas décadas, qualquer processo de planejamento deve partir de uma análise do contexto em que a organização atua e de diagnósticos de sua situação atual. Em muitos casos, é importante explicitar premissas que, uma vez modificadas ou não verificadas, podem servir de ponto de partida para a revisão do próprio plano. É assim que um cirurgião deve conhecer as condições gerais do paciente e os recursos disponíveis no centro cirúrgico antes de planejar sua cirurgia; um general deve procurar conhecer o terreno, o clima e os recursos do inimigo antes de planejar sua estratégia; um técnico de uma determinada modalidade esportiva deve conhecer o retrospecto dos outros times e a situação de seu próprio clube e jogadores antes de planejar seu esquema tático, e assim por diante.
2. **Objetivos e metas:** objetivos e metas são fins, propósitos, alvos, aquilo que se pretende alcançar como resultado das ações. É bem sabido que devem compor qualquer plano. É raro depararmo-

nos com um plano que não liste os objetivos a atingir. A cena em que o gato diz para Alice (no filme *Alice no País das Maravilhas*) que “já que ela não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve” ilustra muito bem quão ilógico seria planejar sem objetivos. O problema aqui reside em que, muitas vezes, são eles estabelecidos de forma vazia, de forma mecânica ou de forma “megalômana”.

Caminhante, não há caminho, mas, pelo menos, tente planejar...

Os gestores públicos, especialmente os ligados à educação, são seres humanos fascinantes, dedicados a causas públicas e sociais, mas podem se tornar difíceis e resistentes em questões relacionadas ao aprimoramento da gestão de suas organizações.

Temos diversas experiências gratificantes trabalhando com eles em projetos de formação e de consultoria. Em um dos mais recentes, que envolvia temas de planejamento, talvez em uma postura de resistência natural à mudança ou por considerarem “tecnicistas” os conceitos apresentados, mais de uma vez ouvimos de diretores de escolas públicas de uma das maiores capitais do país – inteligentes e sensíveis como são – a citação dos dois últimos versos reproduzidos a seguir, retirados de um lindo poema do espanhol Antonio Machado, em que ele diz:

Nunca perseguí la gloria,
ni dejar en la memoria
de los hombres mi canción;
yo amo los mundos sutiles,
ingrávidos y gentiles,
como pompas de jabón.
Me gusta verlos pintarse
de sol y grana, volar
bajo el cielo azul, temblar
súbitamente y quebrarse...
Nunca perseguí la gloria.
Caminante, son tus huellas

el camino y nada más;
caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.

Dizendo-nos, enquanto procurávamos questionar as práticas vigentes de planejamento escolar, “que não há caminho, que se faz o caminho ao andar”, procuravam desqualificar o planejamento como ferramenta de gestão para a escola e para a rede pública. Nada mais enganoso, já que a escola planeja rigidamente algumas coisas, negligenciando outras: são avessos ao planejamento de resultados, ao planejamento financeiro e de gestão de pessoas, mas sabem dizer em que sala de aula estará determinado professor numa escola longínqua do interior, em que horário, abordando qual tema!

Planejamento é fundamental na escola como em qualquer outra organização; afinal, não queremos, como o poeta, que a bela canção do educador desapareça na memória como bolhas de sabão, quebrando-se no ar, sob o céu azul...

Objetivos vazios são aqueles estabelecidos por mera obrigação, quando os planejadores já sabem, por intuição ou por obrigação, o que têm de fazer em termos de projetos e/ou atividades e se veem, posteriormente, forçados a escrever um plano em que, obrigatoriamente, os objetivos têm de ser estabelecidos. Não raro, são copiados de documentos similares encontrados na organização, em bibliotecas ou na internet.

Objetivos mecânicos são aqueles que se repetem, ano após ano, por anos a fio, de um plano para outro, por comodidade do planejador ou porque pouco ou nada há a ganhar em uma rediscussão do plano vigente. Nesses casos, geralmente, os próprios planos é que seriam menos necessários ou menos críticos, já que pouco ou nada há a mudar no estado futuro. Se nada fosse feito de forma diferente, os resultados obtidos já seriam satisfatórios. Objetivos megalômanos são aqueles estabelecidos pelos dirigentes que se sentem na “obrigação” de atingi-los ou, mesmo, em dívida em relação ao passado. São comuns em organizações líderes ou que almejam a liderança, em organizações monopolistas ou públicas.

Afinal, é difícil, politicamente, um dirigente da área da educação assumir que gerará qualquer coisa inferior a 100% das vagas demandadas para a rede pública. E um da saúde, como justificará a falta de leitos?

Objetivos × Atividades

Um comentário a fazer sobre objetivos é que eles não devem se confundir com as atividades. Como a sintaxe de ambos é, muitas vezes, a mesma (verbo no infinitivo, seguido de um objeto, via de regra com sujeito oculto, já que o responsável será indicado em campo próprio, às vezes com alguma indicação quantitativa associada; por exemplo: “*eleva as vendas em 10%*”), é comum encontrarmos planos com muita confusão, redundância e até mesmo inversões entre objetivos e atividades. Objetivos representam estados futuros desejados, mas sua definição deve preceder o estabelecimento das atividades do plano, as quais são, por sua vez, a indicação dos meios pelos quais a organização pretende atingir aquele estado futuro. É necessário, portanto, cuidado para não estabelecer objetivos que são meras constatações de atividades realizadas, como no caso do exemplo anterior, estabelecer como atividade “*implantar estratégias para elevação das vendas*” e ter como objetivo “*ter as vendas elevadas*”. A confusão é natural, já que uma atividade de um nível superior do planejamento pode vir a ser um objetivo para níveis subordinados. Assim, por exemplo, vencer o campeonato é um objetivo, enquanto *umentar o investimento no time* é uma ação voltada para se atingir aquele objetivo. Em um nível seguinte, no entanto, *umentar o investimento no time* pode ser encarado como subobjetivo, que para ser alcançado, dependerá de novas ações, como, por exemplo, *reduzir investimentos na área social do clube e captar novos patrocínios*.

Todas essas três distorções no estabelecimento de objetivos, no entanto, significam que não se quer ou não se sabe como estabelecer exatamente onde se quer chegar. Uma boa alternativa para fugir dessas armadilhas tão comuns no estabelecimento de objetivos é apresentada na obra do economista chileno Carlos Matus, que, de certa forma, “substitui”, no planejamento público, o estabelecimento de objetivos pela identificação de “problemas a solucionar”. Em outras palavras, de forma muito reveladora e capaz de “dar vida” aos objetivos, eles passam a ser “problemas a solucionar”. A seguir, são apresentados alguns exemplos da aplicação do planejamento à administração pública.

Muitas vezes, é oportuna e necessária uma distinção entre objetivos genéricos por natureza e metas mais concretas em termos de tempo, espaço e valores.

Planejamento na gestão pública

PPA, LDO e LOA, siglas comumente mencionadas nos relatórios do TCM (Tribunal de Contas do Município), são bússolas que a administração municipal adota em todo o país para a gestão dos recursos públicos.

O PPA (Plano Plurianual) é um conjunto de metas a serem atingidas num período de quatro anos em diferentes áreas, como saúde e educação.

A LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) antecipa e orienta a formulação da lei que estabelece o orçamento propriamente dito, a LOA (Lei Orçamentária Anual).

Todo município com mais de 200 mil habitantes também deve ter um plano diretor, transformado em lei. Notamos que há uma longa tradição de planejamento na área pública que não pode ser ignorada pelos estudiosos de administração, mesmo os mais voltados para o setor privado.

3. Atividades e produtos: como se pode deduzir de tudo o que afirmamos no tópico anterior, atividades decorrem de objetivos,

sendo a interpretação dos planejadores sobre os caminhos as ações que entendem como necessárias e suficientes para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Mas deve-se tomar cuidado para não torná-los repetitivos ou redundantes. Eles são inter-relacionados, mas isso não significa que, uma vez definidos os objetivos, seja fácil ou automática a definição ou mesmo descoberta das ações e caminhos para alcançá-los. Podemos pensar no objetivo como "o lugar onde queremos chegar" e nas atividades como "decisões sobre o caminho e os passos (ou veículos) a serem utilizados para chegar lá". Quanto mais dominado e conhecido o mercado, o ambiente, os concorrentes, a tecnologia e os processos, e quanto mais experiente a equipe, tanto maiores as chances de acerto na definição das atividades que conduzirão aos objetivos estabelecidos. Mas, em todos os casos, a revisão permanente das atividades, com base em monitoramento e avaliação de alcance de objetivos intermediários, é prática que deve ser incluída na rotina das organizações. Muitos planos fracassam, frustrando enormemente os envolvidos, pela rigidez excessiva e pela impossibilidade de revisão de rumos. Em muitos casos, é mesmo importante o estabelecimento de um ritual formal de revisão.

4. **Prazos:** estabelecer objetivos e atividades, sem prazos para cumpri-los, é mera veleidade, vontade imperfeita, quase inútil. Ganhar um campeonato não é um objetivo aceitável, mas sim o campeonato deste ou do próximo ano. Saber que a empresa de que você é acionista pretende elevar o lucro em 20% é muito bom, desde que seja em um ou dois anos, e não em dez! Sem a noção de prazos é também impossível estabelecer o encadeamento de atividades e a correta dinâmica das redes de precedência de atividades. Todo bom planejamento deve informar aos responsáveis intermediários sobre quais outras atividades planejadas são dependentes dos resultados e "produtos" das atividades sob sua responsabilidade. Assim, a noção de tempo é indissociável da de planejamento. Apesar de óbvio, esse cuidado é, muitas vezes, mal interpretado ou negligenciado no planejamento.

5. **Responsáveis:** o estabelecimento claro e a divulgação ampla aos envolvidos e interessados dos responsáveis por grupos de

atividades ou áreas de decisão é a única forma de viabilizar o acompanhamento do andamento do plano, tanto quanto o único meio possível de evitar lacunas e sobreposições. Na organização, como no esporte, o risco do “deixa que eu deixo” e também de “tombadas” estão sempre presentes.

6. **Recursos:** pode parecer incrível, mas não é incomum encontrarem-se planos em que a questão dos recursos é negligenciada ou, mesmo parcial, ou totalmente esquecida. Um erro comum é a definição exclusivamente dos recursos financeiros, sem a reflexão sobre outros recursos importantes, como pessoal capacitado e tecnologias. A desconexão entre áreas de responsabilidade e recursos disponíveis também é muito frequente. Em organizações mais conservadoras e de maior porte, a falta de flexibilidade para a realocação de recursos de acordo com a revisão dos planos é também um grande problema, para o qual sequer há espaço para discussão.

7. **Formas de avaliação e monitoramento:** formas de avaliação e monitoramento, com atividades, responsáveis e momentos definidos, devem ser definidas desde cedo, juntamente com o próprio planejamento. Desde a dificuldade de medir resultados de determinadas atividades até mesmo as ênfases entre elas, todas podem ser alteradas. Também a reflexão sobre indicadores de resultados e impactos é excelente meio de aprendizado e esclarecimento sobre a própria natureza e expectativas em relação aos resultados e produtos das atividades, ações e projetos.

8. **Momentos de revisão formal:** como afirmamos anteriormente, muitos planos fracassam pela falta de revisão, a qual, por vezes, é encarada ela mesma como uma confissão de fracasso do planejamento, tornando-se, portanto, um tabu. Atualmente, no entanto, momentos de revisão ou, mesmo, práticas de revisão permanente dos planos são cada vez mais defendidos como parte do próprio processo de planejamento. Quanto maior a organização, quanto mais formais as relações entre os envolvidos, quanto mais volumosos os recursos empregados e quanto maior o horizonte de tempo do planejamento, tanto mais importante e recomendável é o

estabelecimento, no próprio registro formal do plano, de momentos bem definidos claros de revisão.

17.6 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

O processo de planejamento deve ser estudado em duas etapas: o planejamento em um nível da organização, e o planejamento da organização como um todo.

Planejamento em um nível

Um plano é resultante de uma ou mais decisões sobre o que deve ser feito no futuro. Dada a existência de uma situação tal que dois ou mais cursos de ação (alternativas) são possíveis, uma decisão consiste em selecionar um desses cursos. O processo de decisão envolve os seguintes passos:

- coleta de dados;
- estabelecimento de soluções alternativas;
- avaliação das alternativas por meio de algum critério;
- seleção de uma alternativa.

Para caracterizar o processo de planejamento em dado nível, devemos adicionar os seguintes passos à sequência anterior ([EMERY, 1980](#)):

- determinar e coletar as informações necessárias ao planejamento;
- determinar planos alternativos;
- analisar a viabilidade do uso de cada plano;
- avaliar o resultado do uso dos planos possíveis;
- escolher um plano;
- traduzir o plano escolhido para uma forma adequada ao planejamento do nível inferior (ou outro nível);
- controlar o plano.

Para cumprir esses passos a contento, é importante a visão sistêmica da organização. O encontro das informações relevantes para o planejamento e a identificação das restrições impostas pelo ecossistema (leis, expectativas de certos grupos influentes etc.) será facilitado pela própria organização (políticas vigentes, recursos disponíveis etc.).

O grau adequado de participação dos responsáveis pela implantação dos planos na sua elaboração é uma das principais

condições para o sucesso do planejamento. Conforme as circunstâncias, esse grau variará, desde o mais alto até a nulidade, quando o sigilo é essencial. Sempre que não houver essa última restrição, é recomendável que os responsáveis pela implantação participem efetivamente dela, pois, além das possíveis contribuições oriundas da vivência, será reduzida a probabilidade de rejeição dos planos.

Outra forma de caracterizar o planejamento em dado nível foi proposta por [Ackoff \(1976: p. 27\)](#), para quem o planejamento se baseia em:

- a) uma projeção de referência – uma previsão do que deverá ocorrer se não houver nenhuma intervenção planejada;
- b) uma projeção desejada – uma descrição do patamar em que a empresa gostaria de estar no fim do período de planejamento.

“O objetivo do planejamento é estabelecer uma projeção de planejamento que especifique até onde os planejadores acreditam que a organização possa chegar ao tentar atingir seus desejos.”

Ackoff procurou mostrar os passos do planejamento da empresa como um todo, porém a sequência de ideias é válida para outros níveis de planejamento.

Planejamento da organização como um todo

Ainda não foi desenvolvido, na teoria administrativa, um modelo que permita, sem ambiguidades, sistematizar o planejamento organizacional como um todo.

Às vezes, os próprios autores orientaram-se para uma parte do processo. É o caso de [Ansoff \(1979\)](#) e [Porter \(2008\)](#), que elaboraram modelos para o planejamento estratégico, de [Welsch \(1983\)](#), que, em seu modelo de planejamento operacional, deu ênfase aos aspectos quantificáveis etc.

Outros autores, como [Ackoff \(1976\)](#), [Steiner \(1969\)](#), [Anthony \(1965\)](#), [Newman \(1972\)](#) etc. procuraram uma sistematização do planejamento em geral, mas não especificaram a contento as relações entre as diversas partes de seus modelos. As relações entre “meios” e “fins”, entre “planos de uso repetitivo” e de “uso não

repetitivo”, entre os diversos níveis do planejamento não foram estabelecidas de maneira precisa.

Em nosso modelo, com base numa proposta de [Newman \(1972\)](#), classificaremos os planos em dois tipos: planos de aplicação única e planos de aplicação repetitiva.

- Planos de aplicação repetitiva: são destinados ao uso por um número indeterminado de vezes. A mesma decisão é utilizada como resposta-padrão, sempre que ocorre uma determinada situação “esquemática pelo plano”;
- Planos de aplicação não repetitiva: são utilizados apenas uma vez, durante uma situação específica, após a qual perdem sua vigência.

No processo de planejamento, as duas categorias estão interligadas. Para se iniciar uma organização, teremos de construir um sistema de planos de uso não repetitivo (estratégia, projetos etc.), os quais, por sua vez, terão de ser decompostos em um sistema de planos de uso repetitivo destinados a mantê-la (políticas, estrutura etc.). Por outro lado, para sistematizar o planejamento organizacional, deve-se incluir o processo de planejamento voltado à adaptação ou mudança (planos de uso não repetitivo) no próprio sistema de planos de uso repetitivo. Assim como existe na organização o departamento de pessoal, contabilidade etc., com suas rotinas, deve existir também um sistema explícito orientador da elaboração dos diversos planos. Passa a haver, assim, uma interação consciente entre elementos sincrônicos, que, por sua vez, gerarão a situação diacrônica. A [Figura 17.2](#) mostra o modelo de planejamento que propomos, supondo-se uma organização em funcionamento.

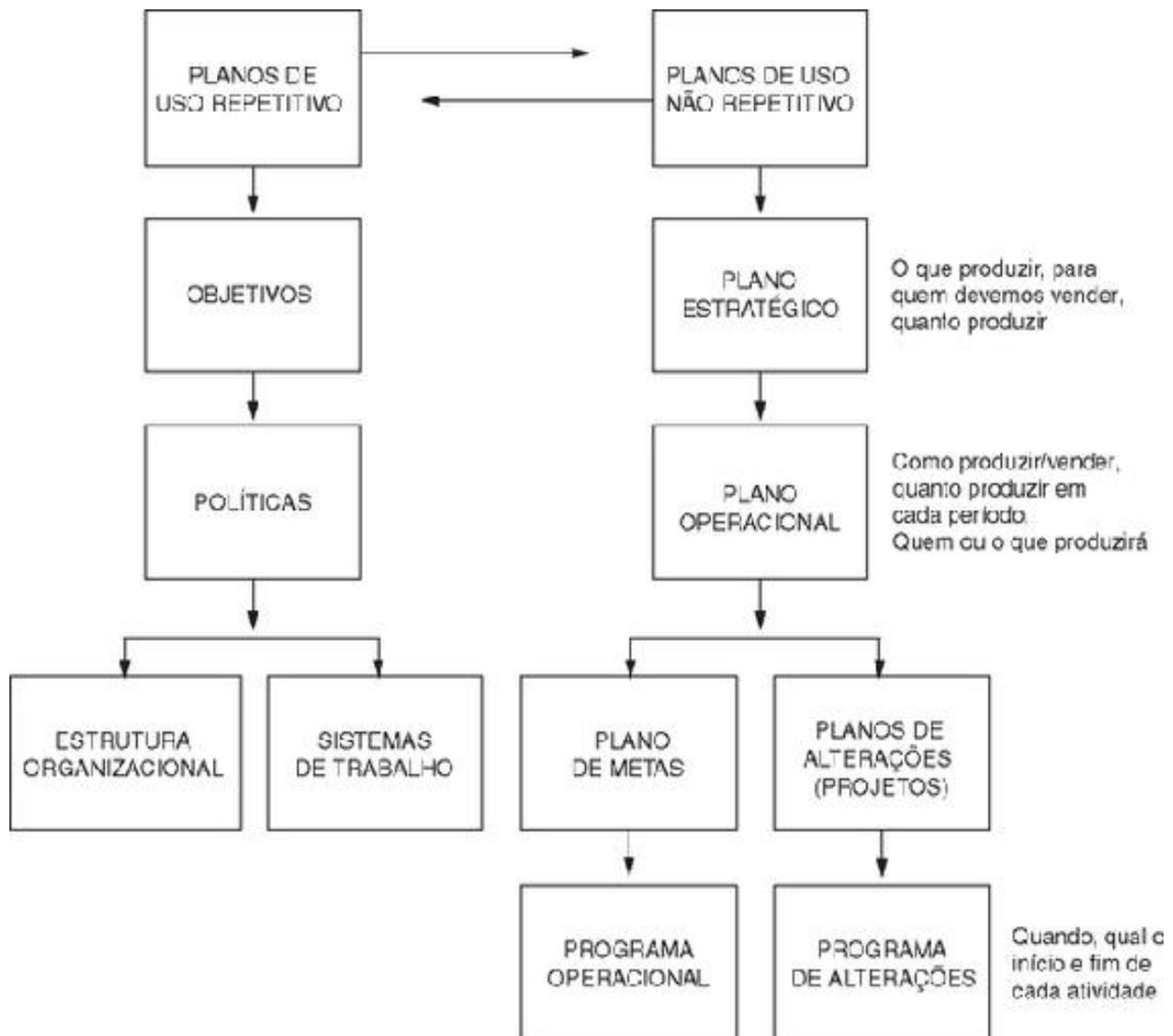


FIGURA 17.2 Modelo de planejamento organizacional.

Na [Tabela 17.1](#) apresentamos exemplos de decisões que podem ser classificadas em cada um dos três níveis de planejamento, cujo uso passou a ser muito comum (estratégico-tático-operacional). A tabela tem fins meramente didáticos e nada absolutos, já que se trata de conceituação muito relativa, ou seja: o que é tático para um nível superior pode ser estratégico para um nível inferior, e assim sucessivamente, não havendo, inclusive, um limite para o número de níveis.

Tabela 17.1

Exemplos de decisões em três níveis de planejamento

	Estratégicos	Táticos	Operacionais
Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Inicial: em que lado se luta? • Que estratégia usar? • Posição de ataque e defensiva ou o contrário? • Usar o terreno a favor ou contra? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicial: pela qual se luta? • Onde se luta: por onde se vai? • Que tipo de armas se usam? • Que armas usar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto tempo se vai usar de cada tipo de infantaria? • Quanto tempo se vai usar de cada tipo de cavalaria? • De que tipo de infantaria se vai usar?
Futebolístico	<ul style="list-style-type: none"> • Ser um time com o objetivo de ganhar ou de não perder? • Que tipo de jogo se vai usar? • Usar o terreno a favor ou contra? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de jogo se vai usar? • Posição de ataque e de defesa? • Onde se vai usar de cada tipo de jogo? 	<ul style="list-style-type: none"> • De que tipo de jogo se vai usar? • De que tipo de jogadores se vai usar? • De que tipo de jogadores se vai usar?
Cirúrgico	<ul style="list-style-type: none"> • Onde se vai operar? • Que tipo de operação se vai usar? • Usar o terreno a favor ou contra? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onde se vai operar? • Que tipo de operação se vai usar? • Que tipo de operação se vai usar? 	<ul style="list-style-type: none"> • De que tipo de operação se vai usar? • De que tipo de operação se vai usar? • De que tipo de operação se vai usar?
Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Onde se vai operar? • Que tipo de operação se vai usar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de operação se vai usar? • Que tipo de operação se vai usar? 	<ul style="list-style-type: none"> • De que tipo de operação se vai usar? • De que tipo de operação se vai usar?
Vida I	<ul style="list-style-type: none"> • Onde se vai operar? • Que tipo de operação se vai usar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onde se vai operar? • Que tipo de operação se vai usar? 	<ul style="list-style-type: none"> • De que tipo de operação se vai usar? • De que tipo de operação se vai usar?
Vida II	<ul style="list-style-type: none"> • Onde se vai operar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onde se vai operar? 	<ul style="list-style-type: none"> • De que tipo de operação se vai usar?

Planos de aplicação não repetitiva

(a) Plano estratégico: é o plano mais importante da organização e define a alocação global dos seus recursos. Conforme salienta [Ansoff \(1979: p. 4\)](#), "as decisões estratégicas estão basicamente ligadas a problemas externos, ao invés de internos, e especificamente com a seleção dos produtos que a empresa irá produzir e dos mercados para os quais irá vender". O tempo abarcado variará em função do tipo de organização. Nesses planos, são colocadas as situações almeçadas em termos de venda de produtos ou serviços a prestar, mercados ou pessoas a serem atingidas, e, de maneira global quais recursos serão envolvidos. Sua implantação requer uma especificação maior dos passos futuros, o que é feito no plano operacional. As importantes contribuições de Michael Porter e de Hamel & Prahalad para o desenvolvimento da reflexão e do planejamento estratégico serão abordadas detalhadamente, mais adiante.

(b) Plano operacional: algo é "estratégico" apenas quando contraposto a algo considerado operacional e vice-versa. Dessa forma, o plano estratégico será complementado pelo plano operacional, que definirá os elementos para implantação da

estratégia. O plano operacional é composto de duas partes: plano de metas e plano de alterações. O “plano de metas” inclui um conjunto de resultados visados pela organização, definidos precisamente em termos de tempo, espaço, quantidade e valor monetário. Nas empresas industriais, a previsão de vendas representa o melhor início para esse tipo de plano. O valor das vendas potenciais deve ser comparado com a capacidade produtiva interna e, após análise das restrições impostas pelo ecossistema (fornecedores, sistema financeiro etc.) e pela própria organização, chega-se à definição da meta de vendas. As outras metas (produção, compras, distribuição etc.) seriam decorrentes da primeira. Inclusive as metas relativas ao trabalho burocrático podem ser determinadas. Em função do volume de vendas, podemos estimar o número de notas fiscais e duplicatas a emitir e teremos uma previsão de trabalho de emissão de notas fiscais, duplicatas, controle de contas a receber etc. As metas de compras permitirão avaliar os trabalhos de contas a pagar, registro de entradas de mercadorias, e assim por diante.

(c) O “plano de alterações”, também chamado de projeto, mostra as mudanças planejadas para a organização. Os projetos tanto podem referir-se a alterações concretas, como uma nova unidade operacional, ampliação das instalações etc., como podem visar à alteração dos próprios planos de uso repetitivo: projeto de implantação de processamento eletrônico de dados, projeto de “reestruturação administrativa” etc.

(d) As programações operacionais e de alterações detalharão de maneira precisa, as atividades a serem desempenhadas no decorrer do tempo.

Plano de uso repetitivo

Em cada instante da vida da organização, para guiar as ações, os planos de uso não repetitivo deverão estar unidos aos planos de uso repetitivo. O plano de metas deverá ser cumprido por departamentos definidos pela estrutura organizacional e mediante o uso de uma série de sistemas de trabalho preestabelecidos. Os projetos também

poderão ser elaborados por departamentos específicos, com o uso de uma série de rotinas.

Passamos agora a definir nosso sistema de planos de uso repetitivo.

- **Objetivos:** são “valores” visados pelas organizações (e suas unidades) expressos em termos gerais e não quantificáveis. Por exemplo: os objetivos da organização podem ser a obtenção de lucro máximo, servir bem aos clientes etc. O objetivo do departamento de compras pode ser, evitar falta de mercadoria etc.
- **Políticas:** são planos que fornecem um sentido geral para a ação, consoante com os objetivos almejados, mas não estabelecendo os procedimentos e métodos a serem utilizados durante sua extensão. É importante frisar que as políticas não se confundem com os objetivos: seu propósito é guiar a ação para os objetivos.

Apesar de podermos falar em políticas organizacionais, o termo *política* é geralmente utilizado para retratar a orientação seguida por determinado nível ou departamento da organização. Como exemplo, em um departamento de vendas de uma loja varejista temos: vendas para mulheres de certa idade que têm bastante poder aquisitivo; em um departamento de produção, podemos ter uma política de manutenção preventiva, e assim por diante.

- **Estrutura organizacional:** é um “plano” que define a distribuição das atribuições pelas diversas unidades e as relações hierárquicas dentro da organização.
- **Sistemas de trabalho:** enquanto a estrutura define as responsabilidades de cada departamento, os sistemas operacionais devem caracterizar os processos que ocorrem “horizontalmente” na organização, independentemente de qual setor esteja envolvido.

O manual da organização (expressão da estrutura organizacional) deve estar complementado pelo manual de sistemas (expressão dos sistemas de trabalho), de maneira tal que cada “atividade” seja caracterizada como responsabilidade de certa unidade e participante de um sistema específico.

Os sistemas de informação, uma das modalidades de sistemas de trabalho, são muito importantes para a realização dos planos de uso não repetitivo ao fornecerem informações aos responsáveis. Essas

informações tanto podem estar ligadas ao controle dos planos em vigência (medida do realizado e comparação com os resultados) como podem ser de outra natureza e apresentarem relevância para o planejamento.

Para concluir, queremos afirmar que o planejamento voltado à adaptação só será sistematizado quando sua elaboração for prevista pelos planos de uso repetitivo. Estes, por seu lado, mantêm sua validade graças às próprias alterações decorrentes dos planos de uso não repetitivo.

17.7 AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL PORTER E DE HAMEL E PRAHALAD

Michael Porter, um dos mais renomados especialistas em estratégia, nasceu em 1947, e, com apenas 26, anos já era professor da Harvard Business School. Seu contemporâneo, Coimbatore Krishnarao Prahalad, nascido em 1950 na Índia, também é um dos grandes nomes quando o assunto é estratégia corporativa. Doutor pela Universidade de Harvard, ficou em terceiro lugar na lista dos “*Thinkers 50*” da *Suntop Media*, que destaca os mais importantes pensadores da administração mundial. Atuante na mesma área e parceiro de trabalho de Prahalad, Gary Hamel professor da London Business School desde 1983, também está entre os nomes mais citados quando o tema é estratégia. Os três deram inúmeras contribuições para o desenvolvimento do assunto.

Porter contribuiu com o modelo das cinco forças competitivas, publicado no livro [Estratégia Competitiva \(1986\)](#), que se tornou referência universal para análise de cenários de competição e formulação de estratégias empresariais. Outras grandes contribuições envolvem a noção de cadeia de valor, as estratégias competitivas genéricas e a teoria da vantagem competitiva. Para Porter, uma estratégia competitiva deve relacionar a empresa com o meio ambiente no qual ela está inserida. Para construção de uma estratégia organizacional, é necessário entender as forças que agem no ambiente e identificar as oportunidades e ameaças presentes. Em seu “Modelo das Cinco Forças Competitivas”, o autor destaca cinco “forças” que determinariam o perfil competitivo de um setor: fornecedores; compradores (clientes); entrantes potenciais (novos competidores); produtos substitutos; concorrentes. Na [Figura 17.3](#) reproduzimos o modelo criado por Porter.

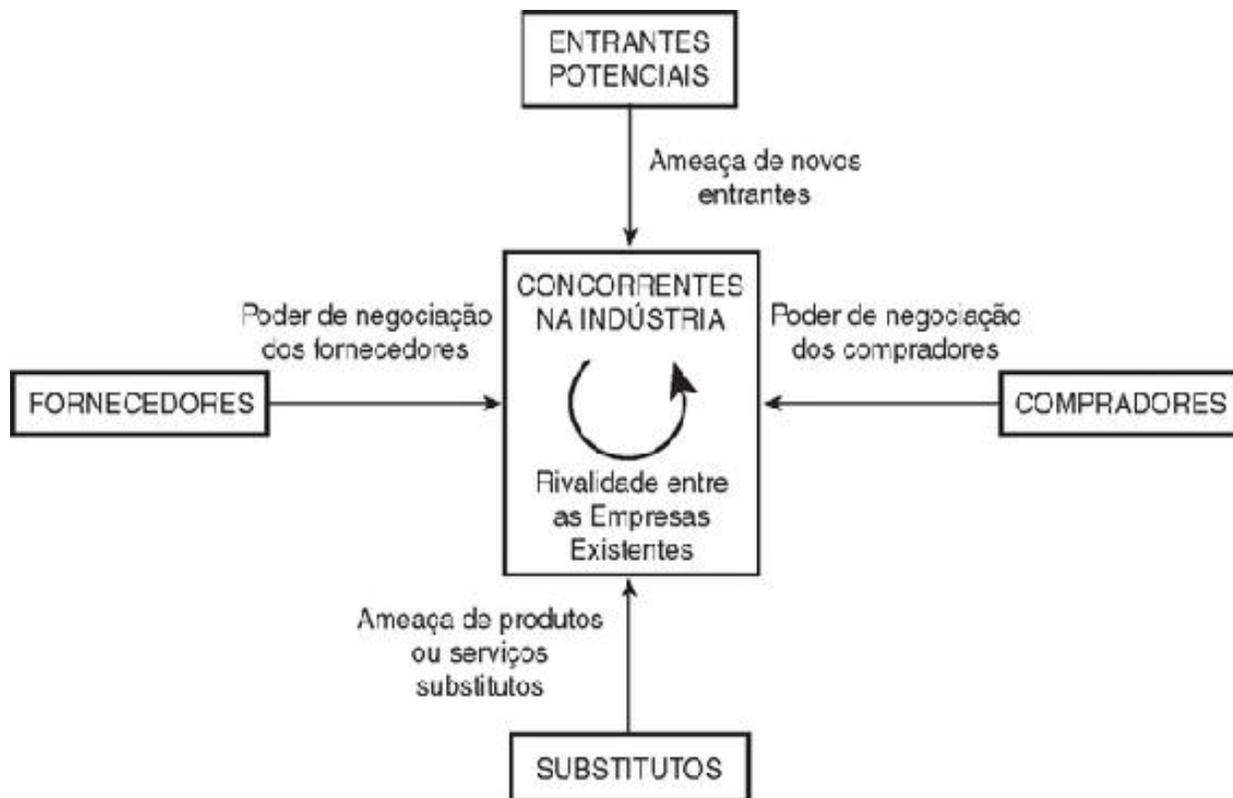


FIGURA 17.3 Forças competitivas de Porter. Fonte: [Porter \(1986: p. 23\)](#).

Segundo sua teoria, a empresa precisa estar atenta a essas forças no momento de traçar sua estratégia. Por exemplo, uma fábrica de requeijão precisa saber quais são seus possíveis fornecedores de leite para a produção, conhecer o poder de barganha de cada um deles, bem como deve conhecer quem são seus compradores e avaliar seu poder de compra. A fábrica também deve estudar o requeijão oferecido no mercado por seus concorrentes, além de conhecer os produtos substitutos que competem com o seu produto, como *cream cheese*, manteiga e margarina. Por fim, a fábrica deve se preocupar com novos competidores que podem enfrentar as barreiras de entrada do mercado e passar a atuar no mesmo setor. Tudo isso para elaborar a sua estratégia.

Considerando as forças competitivas, pode-se analisar a companhia, destacar seus pontos fortes e fracos, e verificar quais áreas têm maior importância a partir das tendências da indústria, seja como oportunidades ou como ameaças. A partir disso, é possível construir uma estratégia coerente para a organização, de modo a

direcionar seu posicionamento no setor, além de contribuir para a maximização do resultado.

Apesar de o modelo das cinco forças ser de 1980, ele continua em evidência, tendo grande aplicabilidade nos dias de hoje. Porter, escreveu o artigo "Strategy and the Internet" (2001), publicado na *Harvard Business Review*, mostrando a importância da internet e sua influência sobre as cinco forças competitivas.

Alguns dos exemplos de novos impactos da internet identificados pelo autor são: os fornecedores podem atingir diretamente os usuários; aumenta a importância do preço como fator de competição; amplia a dimensão geográfica do "mercado"; aumenta o número de competidores; reduz as barreiras de entrada em novos mercados pela menor necessidade de força de vendas.

Outro artigo de Porter, "The competitive forces that shape strategy" (2008), reafirmou e aprofundou sua clássica teoria das cinco forças competitivas, oferecendo uma visão atualizada e aprofundada do conceito de estratégia.

Porter também desenvolveu estratégias genéricas para que as companhias enfrentem as cinco forças competitivas. No âmbito de um mercado como um todo, o autor destaca que a empresa deve optar entre duas abordagens estratégicas: diferenciação ou liderança no custo total. A abordagem da liderança no custo total tem o objetivo de superar as outras empresas de um determinado setor a partir do custo baixo. Ao adotar essa estratégia é necessário que a empresa tenha foco na eficiência produtiva, investindo em uma produção em larga escala e na redução de custos. Para isso é imprescindível um intenso controle das despesas da companhia. Entretanto, investimentos essenciais em P&D, forças de vendas, distribuição e publicidade devem ser mantidos. Dessa forma, a estratégia se baseia no baixo custo em relação aos concorrentes, sendo o preço um dos principais atrativos para o consumidor, mas sem deixar de oferecer um produto com qualidade.

A outra abordagem é a estratégia, que tem como princípio a diferenciação do produto ou serviço oferecido pela companhia, criando algo que seja considerado único pelo mercado. Essa estratégia exige altos investimentos da empresa em imagem,

propaganda, tecnologia, assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento, distribuição, recursos humanos e qualidade, de modo a criar diferenciais para o comprador e distinguir seu produto ou serviço do oferecido pela concorrência.

A estratégia de custos tende a trabalhar com margens de lucro pequenas e com grande volume de vendas (Por exemplo, Gol), enquanto a estratégia de diferenciação permite margens de lucro grandes, com um volume menor de vendas, muitas vezes atingindo uma parcela restrita do mercado, posicionando o produto como exclusivo ou *premium* (Por exemplo, BMW).

A cadeia de valor, que envolve a sequência e a articulação das atividades da empresa de acordo com a estratégia adotada e com a proposta de valor para o cliente, foi apresentada no capítulo anterior, quando abordamos o balanceamento entre as funções organizacionais.

Hamel, Prahalad e as competências essenciais

Em um artigo clássico da *Harvard Business Review*, [Hamel e Prahalad \(1990\)](#) desenvolveram a relação entre competência essencial e estratégia empresarial. Os autores sugerem como estratégia a aquisição de competências através de alianças com outras empresas que proporcionem um rápido aprendizado a baixo custo, permitindo a absorção de novas competências.

A construção de uma competência seria, então, importante no processo de desenvolvimento de uma estratégia para a empresa, diferenciando-a dos concorrentes. Para Prahalad e Hamel, competências essenciais consistem em um aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversos tipos de produção e integrar múltiplas tecnologias. No artigo, os autores destacam que a competência é resultado de um processo cumulativo de conhecimento e que envolve, necessariamente, tecnologia.

Os dois autores propõem três características que identificam se uma competência é essencial em uma organização:

- as competências essenciais promovem acesso potencial a uma grande variedade de mercados;

- uma competência central deve ter contribuição significativa no valor percebido pelo cliente no produto final;
- os concorrentes têm dificuldades para imitá-las.

Segundo os autores, diferentemente dos ativos físicos, a competência não se deteriora quando é aplicada e compartilhada. Pelo contrário, cresce nessas circunstâncias, tornando-se uma importante aliada para que a organização alcance seus objetivos.

EM RESUMO

Planejamento é uma das categorias mais fortes e mais presentes na literatura e na prática da administração. Sempre importante, sempre marcando os últimos enfoques e também as propostas mais respeitadas de todas as épocas. Desde Taylor, com a definição de “produção-padrão”, passando por Fayol, com a “previsão” como uma das funções do administrador até os modelos mais respeitados e divulgados nos dias de hoje na linha do planejamento e reflexão “estratégica” de Porter, Prahalad e outros autores.

Planejamento é um processo de decisão antecipada que visa a produzir um estado futuro que não ocorreria naturalmente. Um plano é o produto ou uma parte desse processo. Como as organizações são muito complexas, o próprio processo de planejamento deve ser planejado.

Nomenclaturas, etapas e sistemas devem ser concebidos tendo em vista fomentar a participação, o envolvimento e a criatividade coletiva.

O ciclo planejamento-execução-controle deve ser compreendido e respeitado, com os inevitáveis replanejamentos contínuos, tendo em vista evitar descolamentos indesejáveis entre o planejado e o realizado. Muitas vezes, os planos não dão certo por deficiência na revisão e correção dos próprios planos.

Caso 17: Estratégia de diferenciação da Nespresso

A “guerra do café em cápsulas” é travada pela Nestlé contra dezenas de fabricantes rivais. A marca suíça criou há mais de 25 anos o café em cápsula e máquinas de design para o consumidor de alta renda, e continua a ser a referência nesse segmento, que representa cerca de 10% do volume consumido de café no mundo e mais de 34% do valor global.

Mas novos concorrentes vêm surgindo para atacar o que era até recentemente um monopólio da Nestlé. São atraídos por um negócio onde se pode vender cinco gramas de café por um preço cinco vezes maior do que seria obtido com o café torrefado normal, segundo cálculos de especialistas.

[...] Além de reagir na Justiça, a Nespresso enfrenta os concorrentes investindo “para inovar e antecipar expectativas de consumidores”. Hoje, inicia a construção de sua terceira fábrica de café em cápsulas na Suíça, num investimento de mais de US\$ 300 milhões.

[...] Além de várias empresas nacionais, Nespresso enfrenta marcas famosas como Sara Lee (que agora se chama Master Blenders), com sua máquina de café Senseo, e Mondelez (ex-Kraft), com a Tassimo. A cadeia americana Starbucks lançou seu Verismo, de monodose de café, no ano passado. Nos EUA, a concorrência de Keurig, com a marca ‘Green Mountain Coffee’, também é pesada.

Estima-se que as cápsulas de café concorrentes são 30% mais baratas. O grupo Vergnano, de Turim, foi o primeiro na Itália a produzir cápsula compatível com as máquinas da Nespresso. Acusada na Justiça, ganhou uma etapa da disputa recentemente. Só que desde que abriu seu negócio, pelo menos outras 20 empresas passaram também a produzir café em cápsula na Itália, para atender clientes atraídos pelo sucesso de Nespresso.

“A Nestlé pratica uma verdadeira guerra contra outros concorrentes, que não fazem cópias e sim cápsulas mais baratas”, defende-se Gaillard, da Ethical Coffee em Fribourg (Suíça). A Nespresso reage dizendo que a “proteção de nossa propriedade intelectual é elemento importante de nossa estratégia empresarial”, e que vai continuar defendendo suas inovações.

[...] Mais do que as questões jurídicas, a Nespresso procura destacar que a manutenção de seu sucesso será tentar antecipar demandas dos clientes. “Temos um modelo único que garante qualidade ao longo da cadeia de valor, dialogando com

nossos membros do 'clube' e os consumidores, e as boutiques exclusivas são uma vantagem face à concorrência", diz a empresa.

Fonte: MOREIRA, A. Nestlé perde monopólio, mas faz nova fábrica de Nespresso. [Valor Econômico](#), São Paulo, 25 abr. 2013.

Caso 18: Estratégia de custos do Habib's

Aos 58 anos, o poder centralizador do "Dr. Saraiva", como é chamado pelos funcionários na sede da companhia, vai muito além da cozinha. Médico, sem nunca ter exercido a profissão, Saraiva discorre com facilidade sobre o processo produtivo da coalhada ou do bacalhau norueguês, tal é o seu grau de envolvimento nos negócios, fruto de uma média de 16 horas diárias de trabalho. Mas sua especialidade está nos números: faz a negociação que for preciso para que os preços dos produtos carro-chefe das suas lanchonetes Habib's (comida árabe), Ragazzo (italiana) e da novata Box 30 (salgadinhos) comecem com zero.

Foi a partir da esfiha vendida a menos de um real no Habib's (a de carne custa hoje R\$ 0,85), que o médico nascido em Portugal construiu um grupo de empresas de alimentação e serviços que fatura entre R\$ 800 milhões e R\$ 1 bilhão, segundo estimativas de mercado. Só de esfihas, vendeu 635 milhões de unidades em 2010, ou 3,3 esfihas *per capita*.

"Só um produto que custa centavos pode ser socializado", diz Saraiva, que tem esta mesma meta com o bolinho de bacalhau, sua maior aposta desde 2005, ano em que passou a oferecer outro item tipicamente português, o pastel de Belém, no Habib's. Por quase um ano, Saraiva negociou com fornecedores portugueses de bacalhau, até conseguir que o preço do bolinho ficasse em R\$ 0,95.

[...] "Eu poderia ter comprado o bacalhau aqui no Brasil, mas a conta nunca iria fechar para que um bolinho de 30 gramas,

com 45% de bacalhau na sua formulação, custasse centavos”, diz o empresário, adepto ferrenho da verticalização. Além das três bandeiras de restaurantes, o Alsaraiva é formado por nove empresas – desde fabricante de laticínios a escritório de arquitetura, passando por agência de propaganda. “É melhor ter o controle sobre tudo, para que o nosso lucro não vá embora em cada etapa do processo”, diz Saraiva, cujas indústrias de laticínios, pães, massas, doces, sorvetes e sobremesas congeladas produzem itens de marca própria para terceiros. Em serviços, a Voxline, de contact center, atende ao mercado.

[...] O empresário começou no ramo de alimentação por uma tragédia familiar. O pai, português, comprou uma padaria na Penha, zona leste de São Paulo, onde acabou sendo assassinado durante um assalto. Aos 19 anos, como filho mais velho, Saraiva assumiu o negócio. “A faculdade de medicina me consumia o dia inteiro e eu tinha que levantar de madrugada para aprender a fazer pão”, diz ele, que se lembra de ter pelo menos quatro fortes concorrentes na região.

Mas o pão do seu estabelecimento não tinha apelo, por causa de um padeiro não comprometido com o trabalho. “Ele saía no meio do expediente para ver se a mulher o estava traindo”, lembra. Foi então que Saraiva colocou literalmente as mãos na massa e, depois de várias tentativas e erros, o movimento do estabelecimento deu um salto. “A nossa padaria se tornou a maior padaria do bairro e eu vendi o negócio”, diz ele, que chegou a trancar a faculdade por dois anos enquanto ziguezagueava entre diferentes ramos de alimentação.

Foi quando abriu uma lanchonete na Vila Mariana, zona sul de São Paulo, que um dia foi procurado por um velho cozinheiro desempregado, que havia trabalhado por anos na Rua 25 de Março, tradicional meca de comércio popular da capital paulista. Paulo Abud lhe pediu emprego e Saraiva perguntou o que ele sabia fazer. “Ele me ensinou todos os pratos árabes que conhecia e morreu dois anos depois de eu criar o Habib’s, em 1998”, afirma.

Fonte: MADUREIRA, D. Para lucrar com centavos, controle é tudo. *Valor Econômico*, [São Paulo, 17 fev. 2011.](#)

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Por que o planejamento é tão importante na vida das organizações?
2. Plano é um pedaço do planejamento? Ou a expressão de uma parte do processo de planejamento? Como harmonizar parte e todo?
3. Por que, no Brasil, principalmente em matéria econômica, há uma tendência de chamar os "pacotes" (conjunto de medidas definidas por decreto) de planos? Plano Bresser, Plano Verão, Plano Cruzado e Plano Real são bons exemplos. Em que sentido há abusos nesse tipo de denominação? São de fato planos? Têm havido modelagens das implantações e do acompanhamento?
4. Quais são os principais fatores ou determinantes do planejamento bem-sucedido? A qualidade dos planos? O acompanhamento? A competência e a velocidade das revisões? A participação e o envolvimento amplos?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 18

Estrutura Organizacional

18.1. As estruturas também são criticadas

18.2. A estrutura é uma estratégia

18.3. Condicionantes e componentes

18.4. Elementos definidores da estrutura

18.5. Tipos de estrutura

18.1 AS ESTRUTURAS TAMBÉM SÃO CRITICADAS

Dentro das organizações, por ser quase um seu sinônimo, a acusada preferencial de todas as iniquidades e violações à dignidade humana é a estrutura. Acusação compreensível, mas de certo modo injusta. Bode expiatório de plantão, a estrutura é apenas uma mediadora e uma delegada – mas certamente a delegada maior – da missão de dotar a organização de estabilidade e de sentido, de consumir e representar a divisão e especialização do trabalho, a distribuição de poder e autoridade, de estabelecer limites de decisão e mesmo de comunicação, de estabelecer e também cercear a autonomia dos que nela trabalham.

O formato mais comum nas representações gráficas das estruturas organizacionais – os organogramas – também colabora para reforçar a imagem predominantemente negativa que carregam. A tradicional pirâmide – com presidentes e diretores no topo e trabalhadores na base ([Figura 18.1](#)) – é a metáfora perfeita para os que querem enxergar na estrutura organizacional a representação do poder opressor dos faraós, que escravizaram, oprimiram e exploraram os indefesos para construir seus monumentos e aumentarem indefinidamente suas riquezas.

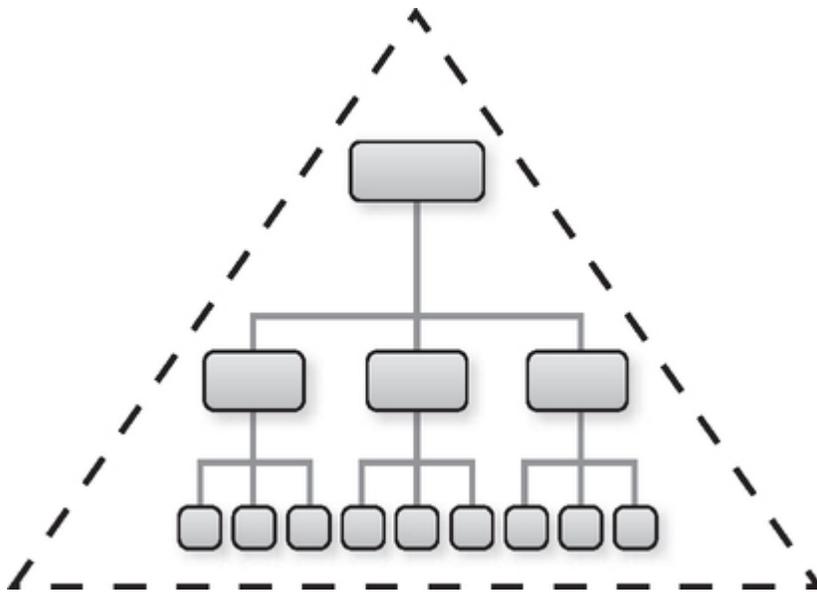


FIGURA 18.1 Diagrama tradicional de representação de estrutura organizacional (organograma).

A verdade é que, a exemplo de diversas outras construções sociais, como a cultura e seus valores, como as relações entre as classes sociais e seus respectivos direitos e papéis, tão diferenciados de uma sociedade para outra, também a estrutura social e as estruturas organizacionais apenas traduzem os valores e relações de poder vigentes em um grupo ou em toda uma sociedade, quando as criaram.

Mas as estruturas representam, igualmente, soluções sociais razoavelmente eficientes para problemas de sobrevivência, domínio da natureza, realização de ideias, de progresso econômico e desenvolvimento social. Cabe-nos, portanto, compreendê-las, dominá-las, adequá-las e aprimorá-las, em vez de ingenuamente apenas atacá-las.

18.2 A ESTRUTURA É UMA ESTRATÉGIA

O título deste tópico é, na verdade, muito mais uma frase de efeito que uma verdade absoluta (o que, aliás, praticamente não existe nas ciências em geral e, especialmente, na administração), mas tem o valor de ser quase um alerta aos administradores que, não raro, se esquecem de incluir a revisão da estrutura nas equações de seus planos estratégicos – ou, antes, relutam em fazê-lo. Nesses casos, ela pode passar de aliada à barreira ou trincheira de resistência a mudanças estratégicas em curso.

Woodward e Chandler (tecnologia e estratégia)

Dois estudos clássicos reforçam a ideia de que a estrutura deve colaborar para a melhor execução da razão de ser da organização, a qual, muitas vezes, especialmente em momentos críticos de mudança, se encontra marcadamente estampada em sua estratégia.

Joan Woodward (1977), em *Organização Industrial*, livro que reúne as conclusões de estudos de uma década, iniciados em 1953, concluiu que as empresas mais bem-sucedidas do ponto de vista comercial não eram necessariamente as que seguiam determinadas regras “teóricas” na conformação de suas estruturas, mas aquelas que as adaptavam com sucesso às suas “técnicas de fabricação”, às suas tecnologias ou, em outras palavras, à sua razão de ser.

Já a regra geral, lógica e intuitiva, das relações entre estratégia e estrutura, foi amplamente analisada – para o caso específico da estratégia de rápida expansão global de grandes empresas multinacionais americanas – pelo historiador Alfred D. Chandler Jr. no consagrado *Estratégia e Estrutura* (1962).

Chandler estudou a implantação de estruturas multidivisionais em companhias como GM, Du Pont, Sears, dentre outras, destacando seu sucesso na implementação da estratégia dessas companhias de “manter um crescimento constante em direção a novos mercados para produtos existentes e/ou por meio de novos produtos para mercados existentes, com base em competências funcionais preexistentes nas empresas analisadas”.

Em ambas as situações, bastava “replicar” a estrutura já existente e dominada pela empresa para, por meio dela, valer a estratégia de expansão.

Nos dicionários, estrutura é definida como sinônimo de organização. No Houaiss (2001), a primeira definição do verbete *estrutura* traz: “organização, disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem um corpo (concreto ou abstrato)”. É importante captar dessa definição mais geral, além de sua marcante identidade com o próprio sentido de *organização*, as noções de que estruturas (especialmente as das organizações) são:

- conjuntos de partes;
- dispostas de determinada maneira (supostamente racional e consciente);
- respeitando determinada ordem.

Numa organização, podemos afirmar que:

- as “partes” são, geralmente, subconjuntos de **atividades** que, somados, refletem a razão de ser da organização e as responsabilidades por executá-las;
- sua “disposição” segue algum critério de **departamentalização e divisão de trabalho**, sendo os mais comuns o funcional, o geográfico, o por produto/mercado, o por processo produtivo, além de outros critérios secundários que podem ser combinados com esses, como turnos e turmas ([VASCONCELLOS & HEMSLEY, 1986: p. 3](#));
- a “ordem” representa as **relações de poder e autoridade**, a direção dos **fluxos de informação** e comunicação e,

comumente, também indica gradações de **status** e remuneração pelo trabalho executado.

Vista a estrutura dessa forma, é fácil entender o jogo de palavras do título deste tópico, que a indica como sendo o arranjo de todos os recursos e regras da organização para o alcance de seus objetivos, para a execução exitosa de sua estratégia.

É fundamental, portanto, incluir a estrutura na equação das mudanças necessárias quando da implantação de uma nova estratégia. Deve-se ter o cuidado de não cair na armadilha da sentença já comum na administração de que “a estratégia influencia a estrutura”. O fato é que a estratégia *deve influenciar* a estrutura. E, se não o fizer, a estrutura deixará de ser uma aliada na execução da estratégia, passando mesmo a constituir barreira à sua implantação. É importante os administradores encarregados de mudanças estratégicas terem em conta que a tendência natural do ser humano, seja nas sociedades, seja nas organizações, é a resistência à mudança, o apego às posições de autoridade e prestígio conquistados. Sendo a implantação de uma nova estratégia um processo de mudança, muitas vezes radical, na maior parte dos casos, seu sucesso depende de mudanças estruturais que envolvam o deslocamento de poder e recursos de uma área para outra, o que tende a gerar resistências exatamente entre aqueles que assumem posições de decisão na situação atual (anterior à mudança).

No quadro anterior (Woodward e Chandler), comentamos dois estudos clássicos que demonstram a forma como fatores que podem ser considerados externos, preexistentes, tais como a tecnologia adotada ou a estratégia de mercado, podem (e devem) influenciar a estrutura organizacional.

Para encerrar este tópico, valendo-nos novamente da literatura, já podemos propor, com base nos elementos apresentados até agora, uma definição de estrutura organizacional:

Estrutura organizacional é o conjunto de regras que estabelece o sistema de atividades (divisão do trabalho), o sistema de autoridade (distribuição do poder) e o sistema de comunicação (disciplinamento das

relações e fluxos de informação e comunicação internos) em uma organização.

Ambiente original, soluções encontradas, cultura e estrutura

Antes de passarmos a apresentar mais detidamente os componentes da estrutura apresentados na definição anterior, vamos nos valer novamente da literatura para ajudar na compreensão de como a estrutura pode, num primeiro momento, ser construída originalmente como uma solução para um problema estratégico então presente e, num segundo momento, tornar-se um entrave a novas transformações possíveis.

Em um livro fascinante (chamado *No País das Sombras Longas*, mas que também tornou-se filme protagonizado por Anthony Quinn, chamado *Sangue sobre a Neve*, na versão brasileira, e *The Savage Innocents*, na versão original), Hans [Ruesch \(1974\)](#) narra, em forma de romance as experiências reais que viveu com um grupo de esquimós totalmente isolado da civilização. A tecnologia rudimentar e o ambiente hostil em que viviam os esquimós da história acabam por demonstrar claramente que a força física é fator fundamental para o sucesso em tarefas como a construção de iglus e a caça e o transporte de animais selvagens como morsas e ursos. Decorre desse fator natural uma divisão sexual do trabalho e uma sociedade em que o poder concentra-se nos homens em função de seu papel predominante para a sobrevivência do grupo. Assim, homens caçam e constroem iglus. Mulheres curtem couro, costuram e cuidam dos filhos.

A importância de ter um homem para a sobrevivência da família era tão grande, que era costume, àquela época, o sacrifício das meninas que nascessem antes de os casais terem um filho do sexo masculino. A divisão sexual do trabalho e a predominância masculina eram fatores marcantes e característicos da estrutura social desse grupo. Essa estrutura foi criada como solução para o problema concreto da sobrevivência daquele grupo naquelas condições.

Em um momento decisivo do livro, há o contato do grupo com o homem branco. Após enorme sacrifício para a obtenção de um grande lote de peles de raposa, Inuk, o esquimó protagonista, consegue trocá-las por uma espingarda que o havia fascinado dias antes, exatamente quando perdeu para o caçador armado um urso polar que perseguia há dias.

Essa nova tecnologia e muitas outras facilidades que esse intercâmbio trouxe seriam suficientes para permitir a revisão completa de todas as regras do grupo, incluindo especialmente a divisão sexual do trabalho, a posição inferior da mulher, o sacrifício das meninas e velhos, o compartilhamento de mulheres com outros homens (afinal, o sacrifício das meninas recém-nascidas torna as mulheres um tanto escassas no grupo). No entanto, não é o que se vê. Quem tem poder não abre mão dele espontaneamente. Os costumes, transformados em tradições e até motivo de orgulho e mistificação, permanecem, sem que os membros do grupo percebam que eram apenas soluções para problemas que não mais existem.

Essa é uma lição que os administradores precisam aprender. Estruturas são soluções para problemas técnicos e estratégicos, mas incorporam-se à cultura e justificam relações de poder difíceis de desfazer ou alterar. Sem compreender os fatores humanos, sociais e técnicos que levaram à sua construção e sem conscientizar o grupo sobre os valores que a justificam e sobre a necessidade de modificá-los, o manejo da estrutura é tarefa fadada ao insucesso.

18.3 CONDICIONANTES E COMPONENTES

Segundo [Vasconcellos & Hemsley \(1986: p. 167-182\)](#), em modelo desenvolvido a partir do trabalho de [Leavitt \(1965\)](#), a análise e o desenho da estrutura devem levar em conta o contexto organizacional e um conjunto de fatores condicionantes. São os seguintes os condicionantes da estrutura segundo os autores:

- de marketing;
- tecnologia;
- ambiente externo;
- características da atividade;
- fator humano.

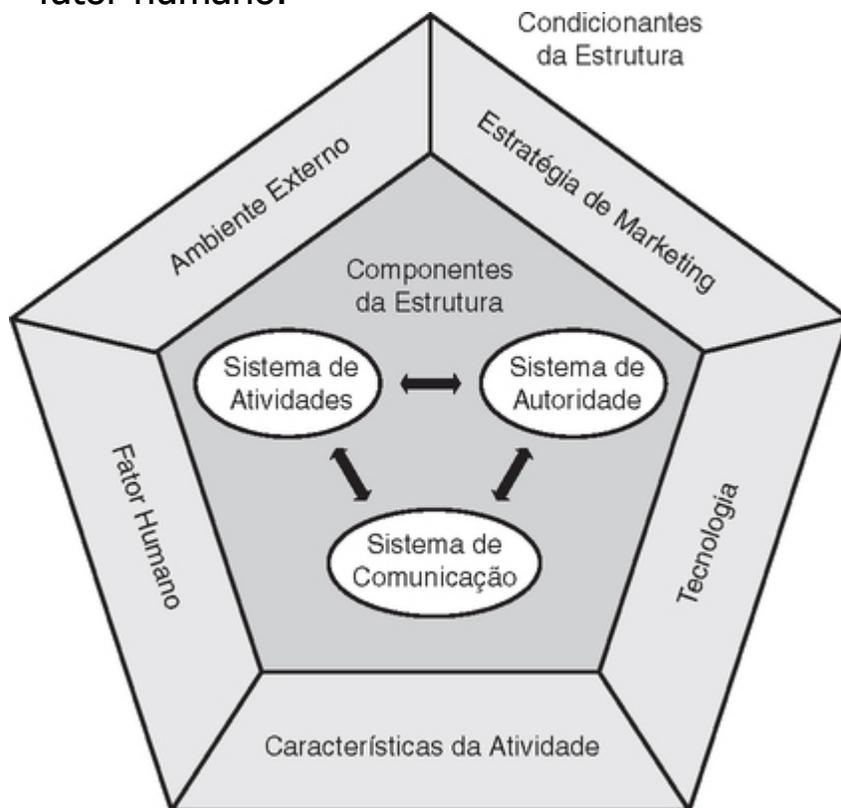


FIGURA 18.2 Condicionantes e componentes da estrutura. (Baseado em [Vasconcellos](#)

[& Hemsley, 1986](#)).

A análise objetiva desses elementos deve, portanto, preceder a definição dos componentes da estrutura:

- sistema de atividades;
- sistema de autoridade;
- sistema de comunicação.

A principal decorrência do modelo apresentado, e que perpassa todo o nosso entendimento sobre estrutura organizacional, é que não há um único e melhor desenho de estrutura aplicável a todas as organizações, sendo que “a abordagem mais correta é aquela que apresenta um conjunto de fatores que permitam analisar uma dada situação e delinear a forma estrutural mais apropriada para ela”. ([VASCONCELLOS & HEMSLEY, 1986: p. 170](#))

Comentaremos, a seguir, de forma sumária, os principais elementos do modelo adotado.

Condicionantes

Estratégia de marketing: os autores mencionam a estratégia de marketing no sentido de que ela, por definir produtos e serviços a serem oferecidos e mercados desejados, traduziria a razão de ser da organização, sendo, portanto, o ponto de partida para o delineamento da estrutura. Pode-se, de modo análogo, falar em estratégia de modo geral, e não apenas com o foco em marketing. O importante é alinhar a estrutura às demandas estratégicas prioritárias. Assim, se se prioriza o ingresso em novos mercados, pode-se adotar uma estrutura divisional-geográfica, por exemplo, em que cada divisão teria mais condições e independência para adaptar-se às culturas e regras sociais e legais dos novos países em que se instalarão.

Tecnologia: autores como [Woodward \(1977\)](#) demonstraram que, especialmente na indústria, as empresas cuja estrutura era complementar ou mais bem adaptada às suas necessidades tecnológicas e de fabricação eram também as mais bem-sucedidas comercialmente. Assim é que o trabalho em comissões é mais comum em processos fabris mais complexos do que nos mais simples, e a amplitude de controle (número de subordinados por

chefe) dos executivos aumenta conforme o processo produtivo desloca-se de uma produção unitária individual (sob medida) para processos fabris padronizados (linha de produção e processamento).

Ambiente externo: fatores culturais, econômicos e sociais são os condicionantes mais típicos da atividade das organizações, no sentido de que impõem restrições importantes ao que pode ou não ser feito por seus administradores. Não é diferente para o delineamento da estrutura. Aspectos da legislação trabalhista podem, por exemplo, determinar a necessidade de criação e consulta a comissões ou a organização em turnos; o mercado de trabalho pode, em função do despreparo da mão de obra, exigir a ênfase em atividades de treinamento e/ou a necessidade de redução da amplitude de controle para elevar o tempo de supervisão e suporte, e assim por diante. Também fatores culturais podem afetar o quanto a estrutura deve privilegiar processos de trabalho grupal e/ou participativo e fatores econômicos, como o grau de competição ou exposição externa de uma economia, podem determinar a necessidade de fortalecimento de departamentos de inteligência de mercado ou de sistemas de distribuição diferenciados.

Características da atividade: autores como [Lawrence & Lorsch \(1970\)](#) demonstraram como a natureza da atividade pode afetar o grau de diferenciação interna da estrutura. No seu conhecido estudo, por exemplo, verificaram que a diferenciação entre as unidades da estrutura das empresas do ramo de plásticos era maior que a da indústria de contêineres. Essa diferenciação é decorrente, dentre outros fatores, da maior necessidade de divisão e especialização do trabalho em determinada atividade em relação a outras. É importante notar também que, quando a atividade da organização impõe uma estrutura mais diferenciada, há necessidade de equilibrá-la com outros mecanismos estruturais, ou mesmo não estruturais de integração e coordenação. Assim, nesses casos, é mais presente a necessidade de utilização, por exemplo, de comissões multifuncionais ou células de trabalho em grupo e de atenção especial ao envolvimento e participação mais ampla de toda a organização no processo de planejamento. Como afirmamos

anteriormente, é muito provável que a amplitude de controle também tenha de ser reduzida.

Fator humano: a qualidade do pessoal disponível, sua formação e experiência, perfis psicológicos e clima organizacional, a cultura da organização, e, até, questões relativas à remuneração e mercado de trabalho, também devem ser tidos em conta no delineamento da estrutura. Essas são características que, combinadas com a natureza da atividade e da tecnologia, definirão as necessidades e possibilidades de delegação de autoridade, autonomia para tomada de decisões, proporção entre trabalho individual e grupal, participação na gestão, entre outros elementos definidores da estrutura.

Componentes

Sistema de atividades: o sistema de atividades define o conjunto de tarefas a serem executadas, a forma como essas tarefas serão divididas de acordo com a necessidade, os benefícios de maior especialização do trabalho, e como serão distribuídas em unidades, departamentos, grupos e indivíduos.

Sistema de autoridade: o sistema de autoridade define os fluxos hierárquicos e a distribuição de poder formal entre indivíduos, grupos, departamentos e unidades da organização. Esse poder ou autoridade pode ser de linha (exercido pelo administrador responsável pela obtenção de resultados sobre seus subordinados diretos) ou de assessoria (exercido pelo administrador ou especialista responsável pelo zelo a políticas organizacionais específicas, como a de gestão de recursos humanos, relações sindicais, aspectos jurídicos ou contábeis). Além da autoridade formal, sujeita a maior controle dos planejadores da estrutura, há outras formas mais informais de poder que, apesar de fugirem parcialmente do controle dos administradores, devem ser levadas em conta no delineamento e manejo da estrutura. Há o poder natural, que pode ser decorrente tanto do saber técnico e da experiência de determinados indivíduos ou grupos quanto do carisma ou prestígio. Há também o poder econômico ou de

desequilíbrio de forças. Essas fontes de poder informal são inevitáveis e devem ser acompanhadas com o fim de neutralizá-las ou até mesmo de aproveitá-las em situações de crise ou de necessidade de mudança.

Sistema de comunicação: indo além da comunicação propriamente dita, é neste sistema que se definem os fluxos de informação horizontais, verticais e diagonais, e a natureza das relações e da interveniência de pessoas e áreas nos processos decisórios e produtivos. Por exemplo, pode-se definir que, apesar de o responsável pelo desenvolvimento de um novo cosmético ser o gerente da unidade de produtos femininos, a área de engenharia química tem de ser consultada previamente sobre a composição do produto e a área de comunicação tem de ser comunicada *a posteriori*. Tanto quanto no caso do sistema de autoridade, deve haver permanentemente a preocupação com o monitoramento da comunicação informal.

No tópico seguinte, discorreremos de modo um pouco mais sistemático sobre alguns elementos definidores da estrutura mencionados de passagem em tópicos anteriores e que funcionam como “calibradores” de várias regras básicas de delineamento da estrutura.

18.4 ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

Praticamente todos os princípios que serão abordados neste tópico têm sua origem e foram descritos e discutidos pelos dois pioneiros da administração, [Taylor \(1970\)](#) e [Fayol \(2007\)](#), os precursores do que se costuma chamar de escola clássica, entre o final do século XIX e o início do século XX. Isso porque continuam sendo referenciais importantes quanto às categorias de problemas e quanto às variáveis da equação que deve ser resolvida por aqueles que analisam, projetam ou modificam estruturas organizacionais.

Diferenças importantes de abordagem entre os clássicos e a prática atual, no entanto, foram apontadas por [Woodward \(1977: p. 231-245\)](#) e devem ser ressaltadas. Podemos afirmar que os autores clássicos pretendiam estabelecer princípios absolutos e geralmente aplicáveis a todas as organizações em qualquer situação. Com a evolução do pensamento administrativo e os inúmeros estudos que se seguiram aos pioneiros, consolidou-se o novo paradigma de que as soluções em administração devem ser contingenciais, no sentido de que devem adequar-se a cada situação ou problema. Assim, apenas para apontar um exemplo dentre muitos outros possíveis, não se procura mais o cálculo exato da *quantidade ideal*, aplicável universalmente, de subordinados por administrador. Mas, dada uma organização específica, um conjunto de atividades determinado, um perfil de pessoal e a tecnologia com que trabalharão, continua-se a procurar definir a amplitude de controle ideal para aquele caso específico.

Sistema de atividades

Divisão e especialização do trabalho: uma das primeiras tarefas para o delineamento da estrutura é a decisão sobre a forma como o trabalho será dividido e distribuído. A divisão e a especialização do trabalho são um movimento natural na atividade humana que surge de forma praticamente espontânea. Assim foi descrito o caso dos

náufragos no início deste livro e assim surgiram os ofícios ou profissões. É natural que uns se especializem em marcenaria e outros em advocacia, uns em mecânica e outros em medicina. Com o advento da industrialização e o surgimento da produção em massa, no entanto, a busca da produtividade e do aprendizado rápido subdividiu tanto as tarefas em alguns casos que elas chegaram a perder seu significado e/ou se tornarem monótonas. Trata-se de questão importante, que deve ser corrigida, e, quando possível, procurando-se compensá-la com rodízios e evolução na carreira. Outro fator importante é a necessidade de integração e/ou coordenação posterior e permanente das tarefas que são executadas separadamente.

Departamentalização: complementar a divisão e especialização do trabalho é a forma de departamentalização, ou seja, a regra de reunião dessas tarefas em blocos coerentes que permitam sua coordenação das mesmas por meio de diversas subunidades e níveis da organização. Os critérios mais frequentes de departamentalização são (ver exemplos de organogramas reais tendo os critérios respectivos como um dos predominantes, em cada caso):

- **Funcional:** por especialização ou área do conhecimento (vendas, produção, finanças e contabilidade, gestão de pessoas)
- **Por processo produtivo:** por fase especializada de um processo produtivo mais amplo (exploração, extração, refino, armazenagem e distribuição de minérios ou petróleo, por exemplo).
- **Por mercado/cliente**
- **Por projetos:** cada conjunto de atividades com começo, meio e fim (por exemplo, projeto de consultoria A, projeto de consultoria B etc.).

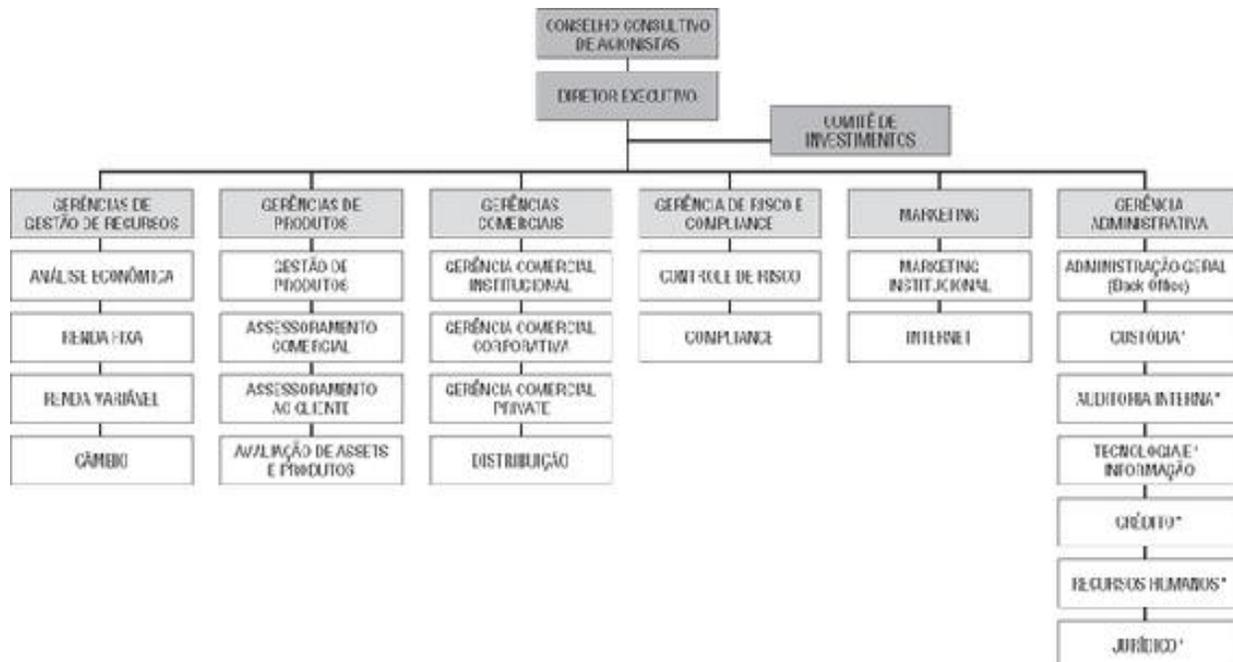


FIGURA 18.3 Exemplo de departamentalização funcional – VAM (Grupo Votorantim). Organograma extraído de <https://www.vam.com.br/empresa/s_organograma.jsp>, acessado em 13 jul. 2009.

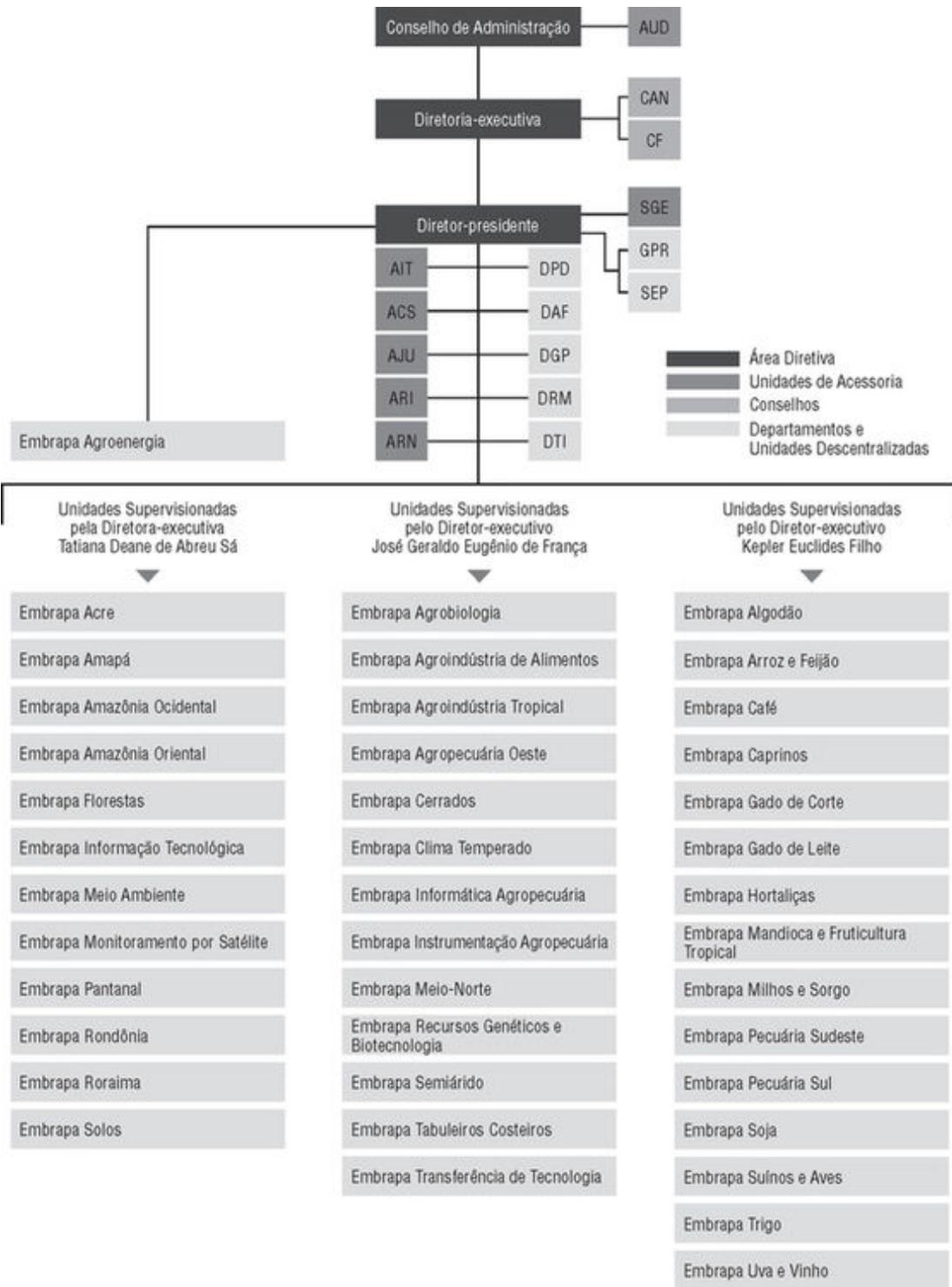


FIGURA 18.4 Exemplo de departamentalização geográfica ou territorial – Embrapa. Organograma extraído de <http://www.embrapa.br/a_embrapa/organograma>, acessado em 13 jul. 2009.

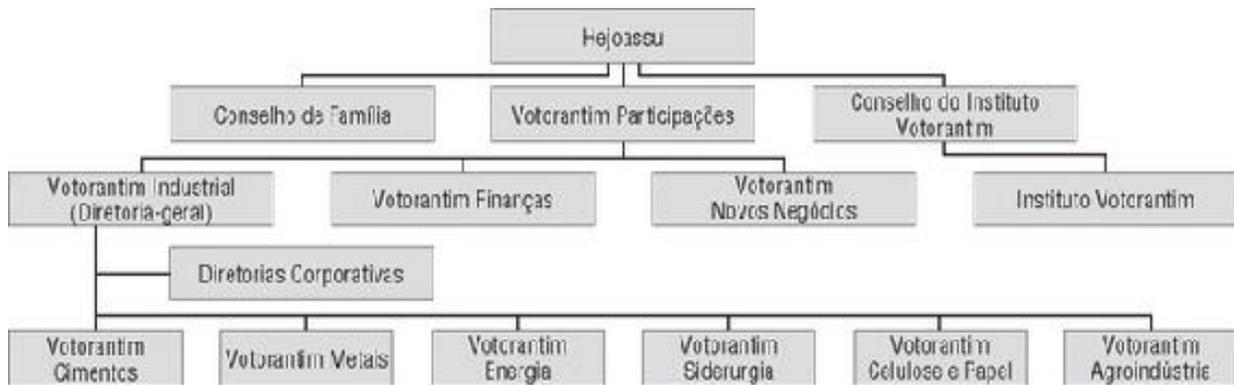


FIGURA 18.5 Exemplo de departamentalização por produto – Grupo Votorantim. Organograma extraído de <http://www.institutovotorantim.org.br/pt-br/Institucional/Paginas/Organograma.aspx>, acessado em 13 jul. 2009.

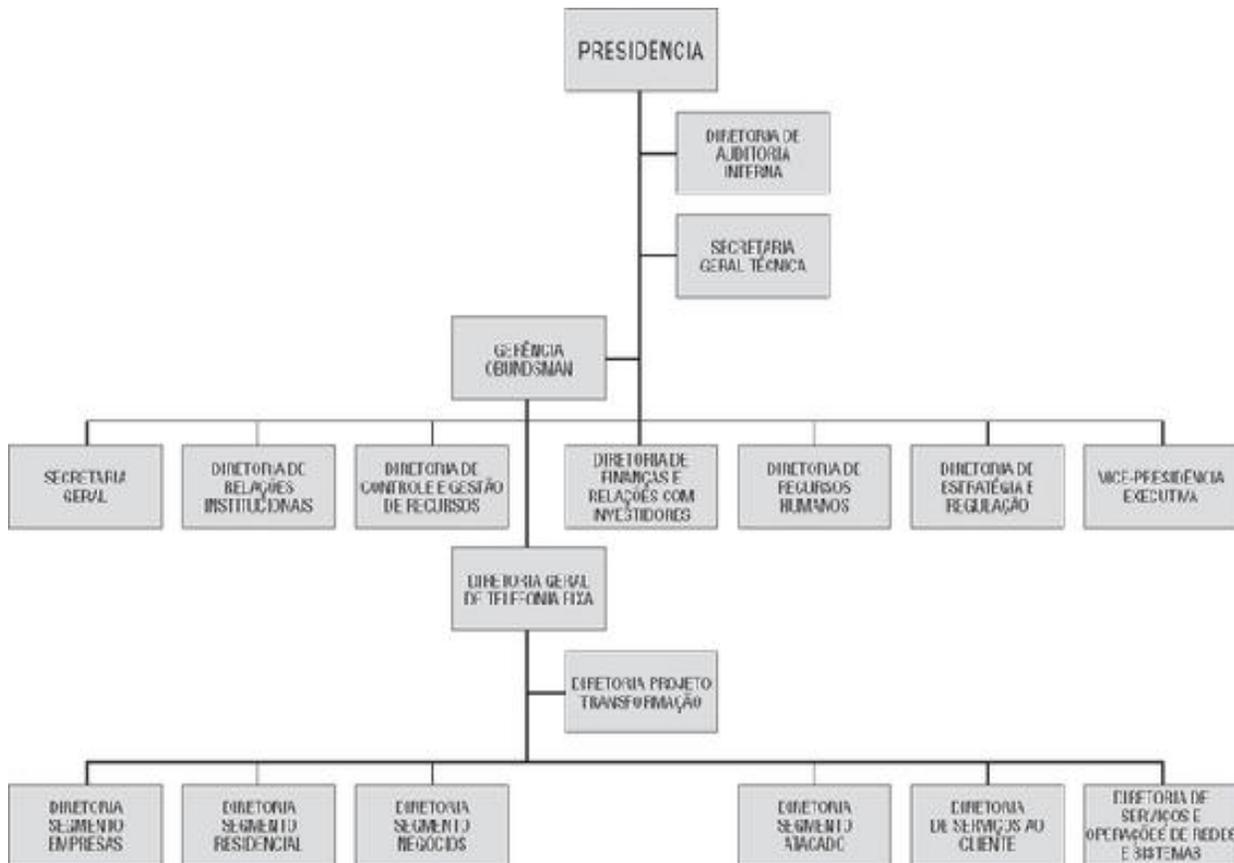


FIGURA 18.6 Exemplo de departamentalização por mercado/cliente – Telefônica. Organograma extraído de <http://sites.florbraz.com/telefonica-intranetcorporativa/organograma.html>, acessado em 13 jul. 2009.

Há, ainda, formas combinadas importantes, como as **estruturas divisionais** (em que se pode, por exemplo, montar divisões em

vários países, replicando a estrutura por processos utilizada no país de origem) ou as **estruturas matriciais** (em que se pode cruzar, em uma estrutura bidimensional, áreas funcionais e gerências de projetos, criando grupos que passam a ter dupla subordinação: ao gerente do projeto e ao gerente funcional).

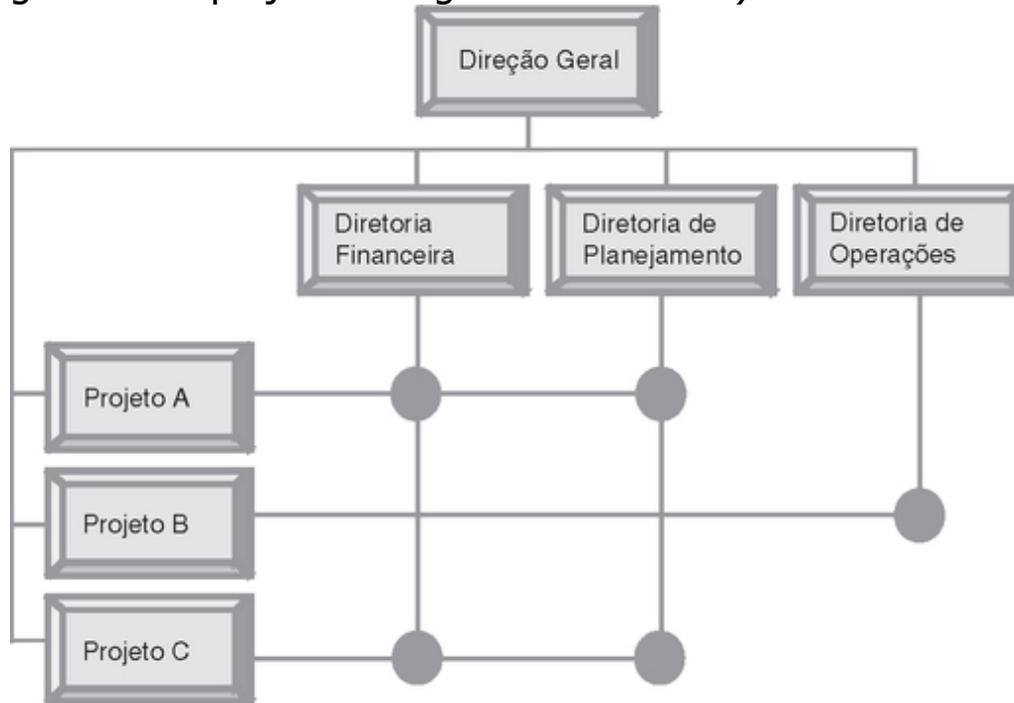


FIGURA 18.7 Exemplo de estrutura matricial balanceada (funcional-projetos).

Sistema de autoridade

Poder de linha × funcional × assessoria: como exemplificamos anteriormente, a linha de poder ou autoridade pode seguir ora um critério de linha (exercido pelo administrador responsável pela obtenção de resultados sobre seus subordinados diretos), ora funcional* (exercido pelo administrador ou especialista responsável por uma função ou atividade específica do subordinado, o que pode levar à existência de mais de um chefe). O importante nessa questão é disciplinar exatamente em que questões cada um dos responsáveis tem a palavra final. Assessoria não representa um poder direto. Apenas apoia o chefe, aconselha, dá sugestões para o exercício do seu poder, conforme as demandas da organização.

Amplitude de controle: é o número de subordinados sob a responsabilidade do gestor:

- Quanto menor a amplitude de controle, maior a tendência de a estrutura necessitar de mais níveis hierárquicos ou mais subdivisões no mesmo nível, para comportar toda a cadeia de comando;
- Quanto mais complexa a tarefa a controlar, menor pode ser a amplitude;
- Quanto mais alto o nível na hierarquia, menor tende a ser a amplitude de controle, dado serem mais variadas e complexas as atividades a controlar.

Centralização × descentralização: quanto maior a descentralização e a autonomia dos responsáveis locais ou de níveis inferiores, maior a rapidez das decisões e sua adaptação à realidade local, e maior também a necessidade de construção de mecanismos de coordenação e referenciais comuns, como o planejamento e a visão de negócio.

Hierarquia e linhas de comando: é a definição das fronteiras de responsabilidade de cada área e administrador. Como vimos anteriormente, a complexidade das organizações e o surgimento de estruturas híbridas impede a aplicação literal do princípio clássico da *unidade de comando* na maioria das organizações contemporâneas. Contudo, quanto maior o número de envolvidos com autoridade parcial sobre determinado tema, maior a necessidade de disciplinar e negociar o montante e a forma de poder de cada um, evitando conflitos desnecessários.

Sistema de comunicação

Grau de formalização: é a definição do montante, natureza e periodicidade das comunicações formais na organização, evitando que a comunicação informal torne-se mais relevante do que a comunicação formal.

Relações verticais × relações horizontais: é a reflexão e a definição de mecanismos de estabelecimento de relações que extrapolem e complementem os canais hierárquicos formais,

permitindo maior agilidade na definição de questões interdepartamentais.

[Mintzberg \(2008: p. 12\)](#), ao afirmar que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”, apesar de supersimplificar o conceito de estrutura, joga uma luz importante sobre as relações existentes entre os componentes da estrutura no modelo adotado neste livro. Fica claro que a responsabilidade pela *coordenação* do trabalho dividido no *sistema de atividades* em função da especialização do trabalho, da departamentalização e da diferenciação entre áreas está nos dois outros sistemas, o de *autoridade* e o de *comunicação*.

18.5 TIPOS DE ESTRUTURA

Encerrando este capítulo, vale a pena registrar a importância do trabalho de [Burns & Stalker \(1961\)](#), que distinguiram dois “tipos puros” de organização, contrapondo as estruturas que chamaram de *mecanicistas* a outras que chamaram de *orgânicas*, estabelecendo uma ponte entre os modelos clássicos de organização, mais rígidos e determinísticos, e os modelos contemporâneos, mais flexíveis e contingencialistas. As principais características dos dois tipos são apresentadas na [Tabela 18.1](#).

Tabela 18.1

Características básicas de estruturas mecanicistas e orgânicas

MECANICISTAS	ORGÂNICAS
Hierarquia e cadeia de comando mais rígidas	Maior descentralização e autonomia
Ênfase na comunicação vertical	Flexibilidade e maior importância da comunicação horizontal
Definição rígida de papéis	Ajuste contínuo e redefinição de tarefas
Ênfase na atribuição de responsabilidades individuais	Ênfase no trabalho em grupo
Mais apropriadas para a rotina ou para a obtenção de produtividade	Mais apropriadas para a inovação ou para o trabalho intelectual/criativo

Baseado em [Burns & Stalker \(1961\)](#).

Trata-se, como afirmamos, de tipos puros, sendo improvável que qualquer organização se encontre totalmente em um dos polos. Mas é possível localizar, por exemplo, o Exército como estrutura mais mecanicista e um grupo de discussão na internet como sendo mais próximo da orgânica.

Não há, de modo absoluto, um modelo mais certo que o outro. Cabe aos administradores avaliar os condicionantes e componentes

de sua estrutura, ajustar o calibre dos elementos essenciais que a definem e delinear o modelo mais adequado à sua realidade.

Hoje, diante da sociedade em rede, o modelo tradicional de pirâmide com hierarquia rígida e departamentos estanques tem sido criticado. Há um movimento de “desfronteirização” das empresas, de eliminação de barreiras tanto internas quanto externas, fortalecendo o foco na gestão dos processos organizacionais (em contraposição às funções tradicionais) e propiciando a integração com clientes e fornecedores e a criação de alianças estratégicas ([WOOD JR., 1999](#)).

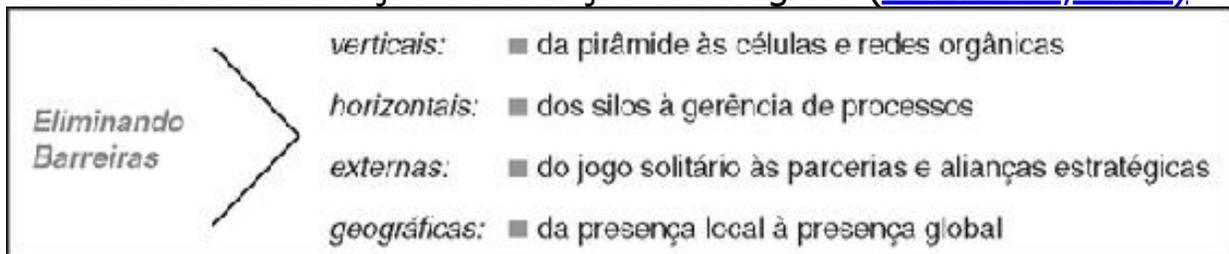


FIGURA 18.8 O fenômeno da “desfronteirização”. Fonte: [Wood \(1999: p. 30\)](#).

Caso 19: Unidades integradas de práticas específicas na gestão hospitalar

Como aumentar a satisfação dos pacientes de forma expressiva e garantir economia de custos hospitalares entre 25% a 33%? Michael Porter, professor do Instituto de Estratégia e Competitividade da Harvard Business School, garante que a tarefa é possível. Para ele, os sistemas de saúde devem ser radicalmente reestruturados de forma a se pautarem por resultados práticos e palpáveis para o paciente, e gerarem valor para ele.

Segundo Porter, que falou ontem em São Paulo em um seminário sobre gestão hospitalar, organizado pelo *Valor*, os custos dos tratamentos de saúde podem cair até 50%, se o processo for bem orientado e conduzido. Autor de vários de administração, Porter há dez anos dedica-se a entender e a aprimorar a administração de hospitais, tendo outro papa da administração, Robert S. Kaplan, como coautor de artigos sobre

o tema. Seus preceitos têm ajudado a transformar a gestão da saúde em países como Alemanha, Suécia e Estados Unidos.

“O principal problema da administração dos sistemas de saúde hoje diz respeito ao fato de os gestores não saberem para onde querem ir”, diz Porter. Mas, defende, é possível obter-se uma verdadeira revolução quando se consegue focar os resultados no paciente – por exemplo, medindo sua taxa de sobrevivência, ou o tempo médio de sua reabilitação, ou a necessidade de novas internações – em vez de perseguir protocolos burocráticos, centrados em procedimentos internos dos hospitais.

Porter critica o modelo em que as áreas dentro de um hospital são montadas em torno das especialidades médicas. “É muito comum haver a área de radiologia, um centro cirúrgico, os anestesistas e todo o hospital girar em torno desses departamentos”, compara. “Essa estrutura foi criada quando sabíamos muito menos sobre as várias áreas da saúde e quando a tecnologia envolvida era escassa.”

Hoje, diz, é simplesmente impossível ser bom em tudo. “Não se trata de profissionais não dedicados o suficiente, ou não treinados o bastante. Simplesmente a estrutura está errada e com ela é quase impossível dar certo”, afirma.

Sua proposta, ao contrário, é centrar o atendimento no tipo de doença ou dificuldade do paciente – que pode ser, por exemplo, enxaqueca, a necessidade de uma prótese no quadril, ou a troca de uma válvula do coração. É o que ele chama de Unidades Integradas de Práticas específicas, ou *Integrated Practice Units* (IPUs). “A divisão tradicional simplesmente não cria valor ao paciente, que é jogado de uma área para outra e, muitas vezes, demora semanas entre um encaminhamento e outro”, reclama. “Tudo isso aumenta o custo, pois não há padronização possível e, pior, resulta em atendimentos de qualidade pífia.”

A sua proposta é que se crie um único local em que o paciente seja recebido e realize todos os exames e procedimentos necessários, tendo uma pessoa específica para acompanhar o seu caso entre os vários especialistas que compõem a equipe multidisciplinar.

[...] Na visão do especialista, a maioria dos atendimentos nos hospitais se resume a cerca de uma centena de práticas. Para ele, o ideal seria que se construíssem *expertise* em torno de cada uma delas e o paciente recebesse um ciclo completo de atendimento, que não se encerraria, por exemplo, numa cirurgia. Na verdade, ele iria até a sua reabilitação completa.

Em resumo, as UPIs de Porter basicamente são compostas de uma equipe multidisciplinar em que médicos com especialização na área, enfermeiros, especialistas em imagem, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos todos se debruçam sobre aquele problema de saúde específico, tornando-se especialistas no assunto. “Entre as vantagens óbvias desse modelo estão o rápido aprendizado da equipe exposta a muitos casos semelhantes e a queda nos custos, à medida que os procedimentos se aprimoram”, garante. “A relação de custos muda se um especialista atende apenas dois casos por dia, ou mais de oito”, frisa.

Para o professor em administração, há ingrediente crítico nesse modelo: a escala. “Não podemos ter unidades de práticas específicas se não houver um fluxo de pacientes que justifique esta equipe”, ressalta. Daí a sua sugestão de agrupar três ou quatro hospitais num sistema e distribuir entre eles algumas especialidades, de forma que os pacientes de um hospital fossem transferidos ao outro, quando a especialidade correspondente fosse atendida por outra unidade. “Não faz sentido um paciente ser recebido por uma equipe sem especialização específica, se a 20 minutos de distância há outro hospital com esse tipo de capacitação”, diz.

Fonte: AMERICANO, A. C. Especialização é bom para o paciente e ajuda a cortar custo. [Valor Econômico](#), São Paulo, 05 nov. 2013.

EM RESUMO

Juntamente com sistemas e planejamento, estrutura é um conceito de suma importância na teoria da administração. Os organogramas, sua representação gráfica, são muito didáticos e ajudam a difundir o conceito. A estrutura também está presente nas diversas abordagens e escolas, desde Taylor, Fayol e outros clássicos que estabeleceram as bases para o seu delineamento: departamentalização e hierarquia. Mas a estrutura envolve também um terceiro componente, que é a comunicação.

A definição da estrutura em termos de número de níveis hierárquicos, grau de centralização e critérios para configurar as unidades depende de condicionantes como, por exemplo, disponibilidade de pessoas, estratégia e tecnologia. Ou seja, como sempre ocorre na administração, a abordagem correta para o delineamento da estrutura é contingencial.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. A estrutura organizacional, representada graficamente pelos organogramas, usualmente é entendida como um arranjo que procura responder a duas questões: quem manda em quem e quem faz o quê. Hierarquia e departamentalização são as palavras-chave. Quais são as limitações e lacunas dessa visão? Quais as suas consequências práticas? Como atenuá-las?
2. Os exageros da hierarquia de poderes têm levado a posições extremas que tendem a negá-la. Fim da hierarquia! Organização virtual! Mundo das redes! É possível ou é desejável eliminar (ou reduzir drasticamente) a hierarquia de poderes e a centralização nas organizações? Quando (em que momentos ou situações)? Como?
3. Também na esfera da departamentalização, os exageros e a fragmentação excessiva têm gerado proposições exageradas. Fim dos departamentos e da especialização funcional. Necessidade de organização por processos. Redes. Isso é possível? Em que medida? Como efetivar as novas propostas?
4. Como combinar os velhos conceitos adotados para configurar as estruturas organizacionais, principalmente centralização, hierarquia e departamentalização, com as novas demandas da globalização, das redes e das mudanças aceleradas?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

*Nessa matéria, Fayol, difusor de unidade de comando (um único chefe com cada grupo de subordinados), divergiu de Taylor quanto a sua proposta de autoridade funcional em que o operário poderia ter vários chefes, conforme a especialidade.

CAPÍTULO 19

Motivação e Liderança

19.1. [Introdução](#)

19.2. [Motivação](#)

19.3. [Liderança](#)

19.4. [Processo decisório e participação](#)

19.5. [Inteligências múltiplas e inteligência emocional](#)

19.1 INTRODUÇÃO

Motivação e liderança são conceitos interligados, estudados pela escola de relações humanas desde 1930. Esses conceitos continuam importantes, e por isso merecem destaque neste capítulo.

Nos dias de hoje, tem-se discutido muito sobre os novos papéis dos líderes nas organizações e sobre as motivações do homem contemporâneo. Muito mudou nas últimas décadas também em relação ao trabalho. As tendências apontam para a diminuição das hierarquias de poder. O homem vem sendo valorizado em seu potencial de desenvolvimento, e conceitos como aprendizagem contínua, individual e organizacional tem orientado os líderes a agirem como mediadores e articuladores de interesses, necessidades e energias internas e externas à organização.

A entrevista do técnico de futebol Luiz Felipe Scolari, o Felipão, no programa *Roda Viva* (ver caso no final do capítulo), ilustra com clareza e pragmatismo as interdependências dos conceitos analisados aqui.

No mundo globalizado, eficiência, rapidez e inovação têm sido consideradas indispensáveis. Vivemos na era dos ativos intangíveis: as marcas e o conhecimento. Por isso, as habilidades e competências humanas fortalecem-se como diferencial dentro de uma organização. Desenvolver esses potenciais tem sido considerado essencial.

Neste capítulo, tratamos de motivação humana e seus vários condicionantes; liderança; processo decisório dos dirigentes; e inteligências múltiplas e inteligência emocional.

19.2 MOTIVAÇÃO

A necessidade – falta que se sente de algo – provoca um estado de tensão, isto é, uma predisposição à ação. Se o indivíduo tiver uma boa percepção de si mesmo, discriminará o que provoca essa tensão e terá condições de agir de modo a satisfazer suas necessidades e, conseqüentemente, poderá relaxar. Infelizmente, nem tudo aquilo de que o homem precisa, aparece de forma clara em sua mente, e, muitas vezes, as informações são confusas, traduzidas de sentimentos de alegria ou tristeza, satisfação, desejo ou ansiedade.

Cada espécie animal sobre a Terra tem gostos e propensões peculiares. No caso do homem, a situação é mais complexa, pois as necessidades biológicas de sobrevivência se manifestam de forma diferenciada em cada cultura, além do que, num mesmo povo, cada membro poderá ter assimilações diferentes de suas tradições.

Apesar de algumas sociedades importantes ainda serem exceções a essa regra, com o passar do tempo o homem tem tido maior liberdade de expressão e de escolha. Por outro lado, aumenta a angústia atrelada ao risco da liberdade e da autocrítica pela realização dos próprios potenciais. A educação exerce importante papel na formação dos indivíduos, no que conhecem sobre o mundo e sobre si próprios, influenciando desejos, metas e valores. A mídia, da mesma forma, tem influenciado a formação de opiniões e desejos, principalmente por meio do apelo ao consumo.

Assim, vamos notando que a motivação humana envolve, além das necessidades fisiológicas, os sentimentos, os desejos e os valores dentro de uma cultura.

Autores da psicologia comportamental acreditavam que a força propulsora para a repetição de um comportamento são os estímulos externos positivos (como, por exemplo, dinheiro, atenção) e, para evitar algo desagradável, os negativos (como privação de alimento ou água). Esses conceitos, aplicados à administração, gerariam estratégias de reforço positivo de comportamentos esperados para um determinado cargo por meio de melhoras no ambiente físico de trabalho, *feedbacks* positivos, comissões, premiações e bonificações

salariais, e, no outro extremo, punições. A motivação, dessa forma, seria considerada externa ao indivíduo, num esquema estímulo-resposta, advinda da relação sujeito-ambiente na busca de atingir satisfação e de afastar privações e sofrimento (BERGAMINI, 1990).

Diversos autores formularam teorias para explicar a motivação humana. Abraham [Maslow \(1954\)](#) foi um deles. Ele descreveu as necessidades humanas, classificando-as hierarquicamente como degraus de uma pirâmide. As necessidades mais básicas, fisiológicas, devem ser satisfeitas para que se atinjam as outras sucessivamente. As necessidades não satisfeitas são aquelas que ocupam o foco da motivação. Maslow afirma que, constantemente, ocorrem exceções a essa regra porque as necessidades se sobrepõem mutuamente e aquelas mais básicas podem não estar plenamente satisfeitas antes da busca pela satisfação de outras. Assim, também, mesmo que satisfeitas em dado momento, dando espaço a que novas necessidades superiores passem a direcionar o comportamento, necessidades inferiores podem voltar a fazê-lo, caso tornem novamente a ficar insatisfeitas. Para Maslow, o ser humano possui dimensões biopsicossociais atreladas, respectivamente, a necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização.

Os pressupostos de Maslow influenciaram Frederick Herzberg na formulação da teoria dos dois fatores, segundo a qual os níveis básicos de sobrevivência da pirâmide de Maslow, das necessidades fisiológicas, seriam os fatores higiênicos, os quais, se ausentes, seriam capazes de gerar insatisfação. Esses fatores envolvem as circunstâncias de trabalho. Já os fatores que classifica como motivacionais seriam apenas aqueles relativos a níveis mais elevados da pirâmide, que geram reconhecimento e autorrealização, os quais advêm, essencialmente, do próprio conteúdo do trabalho. Exemplos de fatores de insatisfação no trabalho são regras sem sentido, chefe autoritário e baixos salários. Fatores motivadores são, por exemplo, o aumento de responsabilidades e o trabalho desafiador e interessante.

Aplicando-se esses conceitos ao trabalho, temos que uma pessoa motivada possui o "querer fazer"; ela gosta do que faz e pode

querer mais trabalho, porque este lhe traz realização e satisfaz suas necessidades de crescimento. Para Herzberg (2003), um sujeito motivado é aquele que não precisa de "empurrão" externo. O autor defende que não bastam incentivos financeiros e políticas de compensação para que haja motivação porque, em primeiro lugar, o trabalho deve ser interessante.

Estudos empíricos mostram que as condições ambientais e salariais chamadas por Herzberg de higiênicas são muito importantes, mas o desempenho no trabalho é diretamente afetado por questões sociais. De acordo com as pesquisas realizadas por Elton Mayo nas décadas de 1930 e 1940, os grupos informais, o estilo de liderança e o tipo de comunicação estabelecida entre chefia e funcionários são também relevantes.

Uma descoberta feita por Freud, pai da psicanálise, é a existência do inconsciente. Ou seja, no universo motivacional há mais uma variável: o inconsciente, que armazena memórias reprimidas, forças instintivas (pulsões sexuais) e potenciais desconhecidos, dando ao indivíduo motivações que a razão desconhece. O autoconhecimento é a melhor forma de aprender a lidar com as motivações inconscientes.

Dessa forma, notamos que a compreensão da motivação humana depende do referencial adotado, o qual vem evoluindo e se consolidando ao longo do tempo. Inicialmente, entendia-se que estímulos externos, como aumentos de salário ou bonificações, seriam suficientes para aumentar a motivação no trabalho. Atualmente, há consenso (ao menos teórico, mas nem sempre seguido pelas práticas de gestão de pessoas) de que a motivação é interna e depende da satisfação dos níveis básicos de sobrevivência, segurança reconhecimento social e autoestima para se chegar à autorrealização, verdadeiro motor do comportamento humano. Sendo a motivação um fator direcionador interno (ou intrínseco), ele depende essencialmente de preferências pessoais relacionadas com a natureza do trabalho em si. Nesse sentido, como concluem Coda & Bergamini (1997: p. 90), as políticas de recursos humanos não seriam capazes de "garantir motivação" para as pessoas, mas poderiam ser "fonte significativa de satisfação no trabalho",

evitando, em outras palavras, os fatores de insatisfação e “não atrapalhando” a real motivação para o trabalho.

Assim, quando o objetivo é estimular a motivação, uma combinação das contribuições de vários referenciais numa visão complexa e sistêmica é o mais adequado, conciliando a atenção ao ambiente na melhoria das condições físicas de trabalho (evitando a insatisfação), a compreensão sobre as motivações inconscientes, o estímulo à autorrealização e as aprendizagens guiadas por percepções, pensamentos, valores e expectativas (buscando a motivação verdadeira).

19.3 LIDERANÇA

O líder de um time é aquele capaz de coordenar esforços para a obtenção de um objetivo comum. ***O bom líder é aquele que consegue despertar o que há de melhor no outro, conciliando os interesses individuais e particulares com os objetivos comuns.*** Ao líder escolhido é delegado poder, mas também responsabilidades, e uma dessas responsabilidades é a de facilitar a existência de condições propícias à realização do trabalho, favoráveis física e psicologicamente, que estimulem a motivação.

Para [McGregor \(1960\)](#), não existem líderes natos. A liderança é uma relação complexa entre as necessidades dos liderados e a natureza da organização, num contexto social mais amplo, ou seja, a liderança é um fenômeno situacional. De qualquer forma, a postura assumida pelo líder influencia o ambiente e o modo como o trabalho é conduzido. Para McGregor, a liderança não é propriedade do indivíduo, mas sim um relacionamento complexo entre variáveis. O autor defende que o líder deve levar em conta as necessidades dos liderados, a natureza e a estrutura da organização em si, e os ambientes econômico, social e político.

[Livinston \(2003\)](#) destaca a importância da liderança positiva. Na relação entre professores e alunos nas escolas, entre médicos e pacientes, e entre pais e filhos, é sabida a presença das "profecias autorrealizadoras". Expectativas positivas geram resultados positivos, e as baixas expectativas tendem a diminuir os resultados. O mesmo ocorre no trabalho, quando o líder tem boa imagem de si mesmo e boa autoestima, costuma confiar em sua capacidade de selecionar, treinar, capacitar e desenvolver os talentos de seus subordinados. Dessa forma, acredita neles e os estimula. A alta expectativa leva o ser humano a elevar-se para fazer jus a ela, desde que não seja irrealista. Já a expectativa negativa diminui o desempenho devido à diminuição da autoestima e pelo sentimento de incapacidade de realização.

Para Livinston (*op. cit.*), os mais influenciados pela liderança positiva são os jovens em início de carreira, pois estão formando

suas identidades profissionais. Esse início pode determinar uma trajetória de confiança e destaque. A dificuldade que se enfrenta nas empresas é que os sentimentos positivos raramente são comunicados com clareza suficiente, enquanto os sentimentos negativos são amplamente divulgados em forma de críticas ou comunicados de forma inconsciente ou não intencional, quando há tentativa de escondê-los. Assim, faz-se muito importante a forma de se colocar as coisas, oferecendo, na medida do possível, *feedback* construtivo.

Liderança positiva

Um exemplo de liderança positiva é o caso do CEO, da Boeing, Phil Condit. A edição de setembro de 1996 da revista *Business Week* traz matéria a respeito da estratégia que fez com que a Boeing saísse da crise e voltasse a ter sucesso: trabalho baseado em valores humanos e equipe.

Condit é um líder que circula por todos os meios (do chão de fábrica às altas reuniões executivas) com desenvoltura, familiaridade e conforto, mostrando flexibilidade e versatilidade. Valoriza o funcionário e demonstra alto astral e extroversão, confiança e entusiasmo. Sua trajetória iniciou-se com seu sonho, que foi seguido graças a sua habilitação técnica e seu foco nos clientes, sendo estes envolvidos em todo o processo de produção. Condit estimula a manutenção das histórias inspiradoras sobre o passado da empresa, do legado que deixam, e evita as histórias negativas. *Business Week* (setembro de 1996)

Outro fator de destaque para o líder no mundo contemporâneo é o que [Goleman \(1996\)](#) chamou de inteligência emocional, que é a capacidade de perceber as próprias emoções e as dos outros, de entender seus significados sobre as relações e lidar com elas. Ela pode ser dividida em três fatores: capacidade de empatia, intuição e autoconsciência. A percepção do próprio estado emocional, aliada à

percepção do estado do outro facilita a regulação do clima da empresa. São habilidades que, segundo o autor, podem ser aprendidas em qualquer momento da vida.

O QI é o que comumente entendemos por inteligência, mas existem, segundo [Gardner \(1995\)](#), múltiplas formas de sua expressão como, por exemplo, musical, espacial ou interpessoal. Não basta um QI elevado para se obter êxito no trabalho gerencial; mais do que isso, são necessárias habilidades interpessoais para a liderança. Prova disso são os autistas com síndrome de Asperger: apesar de terem altíssimo QI, apenas 12% deles têm postos de trabalho nos Estados Unidos, e nenhum ocupa cargo de liderança. Isso ocorre, segundo [Goleman \(2007\)](#), porque eles não conseguem se conectar emocionalmente.

Para [Prentice \(2004\)](#), líderes de sucesso são aqueles que se dão conta de que o ser humano é complexo e de que cada um é diferente. A liderança democrática é aquela que dá poder sem criar anarquia e casa interesses e necessidades pessoais com o propósito do grupo. O mérito do líder é a compreensão das relações entre os objetivos individuais e os objetivos do grupo, esclarecendo lugares e tarefas, criando objetivos e linguagem compartilhados para harmonizar o grupo e facilitar a troca e a comunicação. O líder, mais que *showman*, é quem leva o grupo a realizar uma tarefa, a se automotivar e aumentar a própria satisfação e interesse.

Os estilos de liderança têm influência direta sobre o ambiente de trabalho de uma organização e afetam os resultados obtidos. Assim, o líder preparado deve observar as condições ambientais, sociais, políticas e econômicas que afetam a organização e deve facilitar a realização do trabalho como um mediador de interesses e necessidades. Em alguns casos, a liderança democrática é recomendada; em outros, é necessária maior cobrança e rigidez. A expectativa positiva é sempre recomendada, mas deve ser mantida nos patamares realísticos. Em todos os casos, cabe observar as situações e contextos específicos e buscar ações coerentes.

19.4 PROCESSO DECISÓRIO E PARTICIPAÇÃO

A participação do grupo e dos subordinados no processo decisório é outro aspecto importante a ser tratado pelo administrador. Atualmente, entende-se que os processos participativos de decisão devem, sempre que possível, ser privilegiados, seja por sua capacidade de agregar mais conhecimento e informação à decisão, seja por seu poder de elevar o comprometimento do grupo com as decisões tomadas.

Contudo, questões estratégicas relacionadas com a concorrência, ao tempo disponível para a decisão, ao sigilo e a outras, nem sempre permitem a participação mais ampla. Para decidir a participação dos subordinados no processo decisório, adotamos como referência o modelo de [Vroom \(1973\)](#), que procura identificar um conjunto de regras a serem seguidas para determinar a forma e a participação na tomada de decisões, nas mais variadas situações. O modelo serve para orientar a escolha entre processos alternativos para a solução de problemas.

Os processos administrativos são definidos em termos de montante e forma de participação, conforme a seguinte listagem ([VROOM & YETTON, 1973](#)):

AI: o administrador resolve o problema ou toma a decisão utilizando a informação de que dispuser no momento.

- AII: o administrador obtém dos subordinados a informação necessária, e, então, toma a decisão por si mesmo. Pode ou não contar aos subordinados qual é o problema sobre o qual estão sendo coletadas informações. O papel desempenhado pelos subordinados é claramente o de prover informações necessárias ao administrador, em vez de gerar ou avaliar soluções alternativas.
- CI: o administrador compartilha o problema com os subordinados relevantes individualmente, obtendo suas informações e ideias sem os tratar conjuntamente como um grupo. Então, toma a decisão, que pode ou não refletir a influência dos subordinados.

- CII: o administrador compartilha o problema com seus subordinados como um grupo, obtendo suas ideias e sugestões conjuntamente. Então, toma a decisão, que pode ou não refletir a influência dos subordinados.
- GII: o administrador compartilha o problema com seus subordinados como um grupo. Conjuntamente, geram e avaliam alternativas e procuram obter acordo (consenso) quanto à solução. Para ajudar a entender a base conceitual do modelo, é importante distinguir três aspectos da eficácia das decisões:
 - a qualidade ou racionalidade da decisão;
 - a aceitação ou acordo, por parte dos subordinados, para executar eficazmente a decisão;
 - o total de tempo requerido para tomar a decisão.

Em geral, a opção pela solução do problema com tomada de decisão pelo grupo inteiro, quando comparada àquela com decisão tomada apenas pelo líder ou chefe do grupo, requer maior investimento em homens-hora, mas produz maior aceitação da decisão e probabilidade mais alta de que as decisões sejam executadas eficientemente. Diferenças entre os dois métodos quanto à qualidade das decisões e do lapso de tempo são inconclusivas e, provavelmente, altamente variáveis ([VROOM & YETTON, 1973](#)).

A partir, então, dos processos alternativos e da caracterização da situação, é possível identificar no modelo normativo apresentado na [Figura 19.1](#), em forma de árvore de decisão, o processo mais adequado dada determinada situação. Na figura, os atributos da situação estão colocados ao longo do topo, numa linguagem menos técnica e na forma de sim × não. Para aplicar o modelo a uma situação particular, deve-se iniciar pelo lado esquerdo e caminhar para a direita. Quando um nó terminal é alcançado, o processo de tomada de decisão prescrito é especificado (AI, AII, CI, CII ou GII). Quando mais de uma decisão é viável, deve-se escolher o processo que requeira menor número de homens-hora.

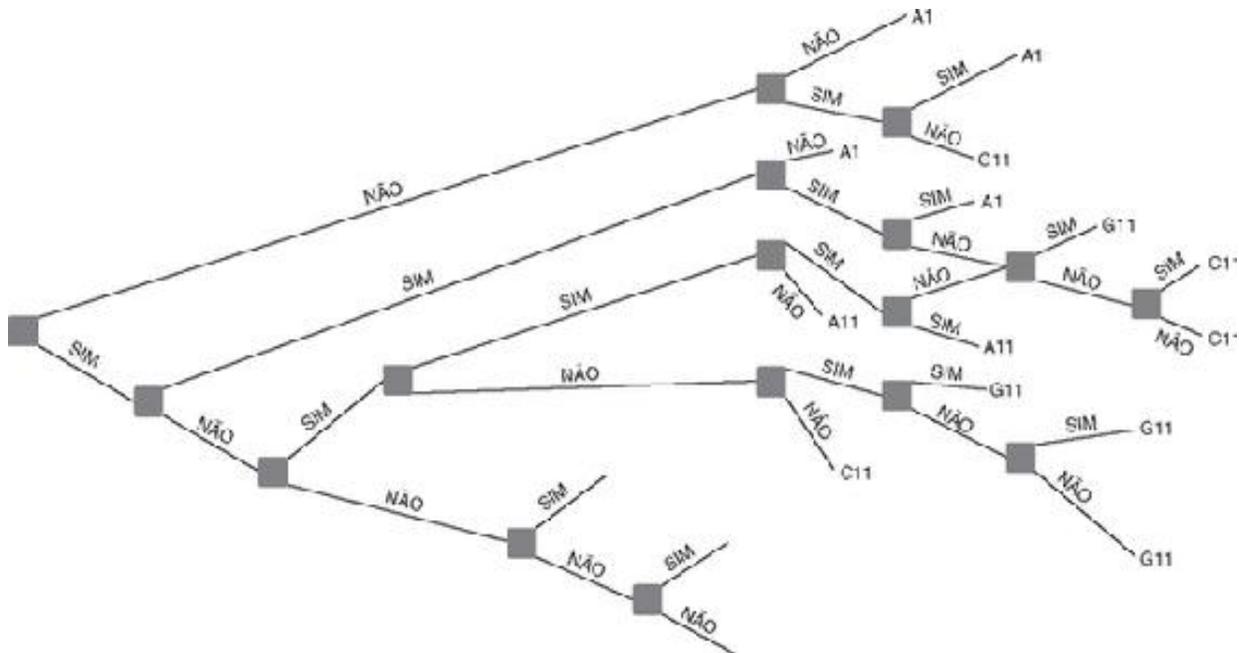


FIGURA 19.1 Árvore de decisão para escolha do processo decisório. Fonte: [Vroom & Yetton \(1973\)](#).

No sentido de identificar o processo de decisão mais adequado a cada situação, esta pode ser caracterizada pelos seguintes atributos ([VROOM & YETTON, 1973](#)):

- a importância da qualidade da decisão;
- a extensão na qual o líder possui informação suficiente/especializada para tomar, por si mesmo, uma decisão altamente qualificada;
- a extensão na qual os subordinados, coletivamente, possuem informações para gerarem uma decisão de alta qualidade;
- a extensão na qual o problema é estruturado;
- a extensão na qual a aceitação ou acordo dos subordinados é crítico para a implantação eficaz da decisão;
- a probabilidade, *a priori*, de que uma decisão autocrática do líder seja aceita pelos subordinados;
- a extensão na qual os subordinados estão motivados para alcançarem as metas organizacionais representadas pelos objetivos explícitos na declaração do problema;
- a extensão na qual os subordinados estão em conflito quanto às soluções preferidas.

<p>Faz diferença o curso de ação a ser tomado em função da decisão tomada?</p>	<p>Eu acho informações suficientes para tomar uma decisão de alta qualidade?</p>	<p>Os subordinados possuem informações suficientes para tomar uma decisão de alta qualidade?</p>	<p>Eu sei exatamente que informação é necessária, quem a possui e como coletá-la?</p>	<p>São necessárias informações adicionais sem a título de conjunto de subordinados?</p>	<p>É viável a coleta de informações fora do grupo antes de tomar a decisão?</p>	<p>A seleção da decisão pelos subordinados é crítica para uma implementação eficaz?</p>	<p>Se você tomar a decisão por si mesmo, é certo que ela será aceita pelos subordinados?</p>	<p>Podem ocorrer nas soluções das subordinados, com base em considerações organizacionais?</p>	<p>Há confiança entre subordinados quanto às soluções propostas?</p>
A	B	C	D			E	F	G	H

19.5 INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Piaget, professor de psicologia da Universidade de Genebra de 1929 a 1954, fala em suas obras sobre o nascimento e desenvolvimento da inteligência, da infância à adolescência. Segundo [Piaget \(1973\)](#), o desenvolvimento intelectual depende das condições biológicas e das interações com o meio, dando-se por meio de dois processos: assimilação e acomodação. Dessa forma, o homem aprende em função do que já sabe, isto é, dos seus esquemas mentais disponíveis, a partir dos quais assimila. A combinação de fatores intelectuais e emocionais regula a aprendizagem humana, entendida como um processo de mudança de comportamento.

O QI, coeficiente de inteligência, mede a inteligência tradicionalmente reconhecida como aquela habilidade intelectual que costuma levar aos elevados desempenhos acadêmicos, referindo-se à habilidade de raciocínio lógico. [Gardner \(1995\)](#) defende que, potencialmente, há outros tipos de inteligência no ser humano, e segundo sua definição, inteligência é "a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários". ([GARDNER, 1995: p. 14](#)) Dessa forma, cada cultura demanda o desenvolvimento de diferentes habilidades. A "Carta aos Índios das Seis Nações" (quadro a seguir) ilustra esta afirmação.

Carta dos Índios das Seis Nações

Há muitos anos, nos Estados Unidos, Virgínia e Maryland assinaram um tratado de paz com os "Índios das Seis Nações". Ora, como as promessas e os símbolos da educação sempre foram muito adequados a momentos solenes como aquele, logo depois, os seus governantes mandaram cartas aos índios para que enviassem alguns de seus jovens às escolas dos brancos. Os chefes responderam agradecendo e recusando. A carta

acabou ficando conhecida porque alguns anos mais tarde Benjamin Franklin adotou o costume de divulgá-la aqui e ali. Eis o trecho que nos interessa:

“..Nós estamos convencidos, portanto, de que os senhores desejam o bem para nós e agradecemos de todo o coração.

Mas aqueles que são sábios reconhecem que diferentes nações têm concepções diferentes das coisas e, sendo assim, os senhores não ficarão ofendidos em saber que a vossa ideia de educação não é a mesma que a nossa.

[...] Muitos dos nossos bravos guerreiros foram formados nas escolas do Norte e aprenderam toda a vossa ciência. Mas, quando eles voltavam para nós, eram maus corredores, ignorantes da vida da floresta e incapazes de suportar o frio e a fome. Não sabiam como caçar o veado, matar o inimigo e construir uma cabana, e falavam a nossa língua muito mal. Eles eram, portanto, totalmente inúteis. Não serviam como guerreiros, como caçadores ou como conselheiros.

Ficamos extremamente agradecidos pela vossa oferta, e, embora não possamos aceitá-la, para mostrar a nossa gratidão oferecemos aos nobres senhores de Virgínia que nos enviem alguns dos seus jovens, que lhes ensinaremos tudo o que sabemos e faremos deles, homens.” ([BRANDÃO, 2006: p. 8](#))

As inteligências múltiplas indicadas por Gardner são todas combinadas entre si, e todo ser humano possui cada uma delas, em maior ou menor grau de desenvolvimento. Listamos as sete dimensões enumeradas pelo autor, junto da profissão que mais emprega cada tipo de inteligência:

- linguística: poetas;
- lógico-matemática: cientistas;
- espacial: marinheiros, engenheiros, cirurgiões, escultores ou pintores;
- musical: compositores, cantores;
- corporal-cinestésica: dançarinos;
- pessoal e intrapessoal: chave do autoconhecimento e da habilidade para trabalho em grupo, base para todas as profissões.

Inteligência emocional nas escolas de negócio dos EUA

Esqueça o que você sabe. As escolas de negócios querem cada vez mais saber o que você sente. Para poder escolher dentre numerosos candidatos bem qualificados e ter uma ideia do ser humano por trás da papelada, as escolas americanas de negócios estão adicionando testes de personalidade e entrevistas padronizadas às suas tradicionais baterias de redações, currículos e cartas de recomendações. Agora, potenciais alunos de MBA precisam mostrar características emocionais como empatia, motivação, superação e muitas outras.

Medir o quociente de inteligência emocional, ou QE, é o método mais recente das escolas para identificar futuras estrelas.

[...] MBA da Mendoza College of Business, da Universidade de Notre Dame [...] planeja acompanhar de perto os formandos da turma atual, pois eles são os primeiros selecionados a partir de uma avaliação explícita do QE. A instituição afirma que os primeiros indícios mostram que aqueles que obtiveram uma boa pontuação na avaliação são altamente engajados nas atividades em sala de aula e nos clubes.

A Yale School of Management, escola de negócios da Universidade Yale, por sua vez, pretende experimentar, nas próximas semanas, o teste de inteligência emocional Mayer-Salovey-Caruso em voluntários do seu grupo atual de candidatos.

[...] A Sloan School of Management, escola de negócios do MIT, introduziu seu "modelo de competência" em 2000, criando uma grade que mede o sucesso demonstrado, tais como os resultados dos testes, experiência profissional destacada e ainda atributos pessoais como a habilidade de se relacionar. A escola não aplica um teste, mas realiza entrevistas comportamentais que exigem que os candidatos apresentem exemplos de

ocasiões em que demonstraram vários elementos de QE. “Você está avaliando um comportamento intrínseco”, diz Rod Garcia, diretor de admissões da Sloan.

Fonte: KORN, M. Escolas de negócios medem inteligência emocional dos alunos: exames de admissão incluem, além das provas mais técnicas, testes de personalidade. [*Valor Econômico/Wall Street Journal*](#), São Paulo, 6 mai. 2013.

[Goleman \(1996\)](#) focou seus estudos na inteligência pessoal e intrapessoal – a inteligência emocional. É a inteligência emocional que explica o porquê dos diferentes desempenhos na vida de pessoas com o mesmo QI. Isso ocorre porque a inteligência verbal matemática não prepara para os conflitos e reveses da vida e não garante felicidade, sendo que o desempenho é diretamente afetado por emoções, crenças e valores. No trabalho, a inteligência emocional se manifesta na capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações, controlar impulsos e adiar satisfações, criar empatia e saber esperar, regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar.

As informações chegam antes às emoções que ao pensamento; portanto, se não houver discernimento, pode haver respostas emocionais que impedem o comportamento baseado em opções mais adequadas. Dependendo do estímulo externo, como nos casos de medo extremo, raiva e frustração, são ativadas reações de ataque ou fuga, comportamentos não pensados, isto é, não racionalizados. A busca pelo desenvolvimento da inteligência emocional envolve a utilização das emoções em favor próprio.

A inteligência emocional baseia-se em:

Autoconhecimento: estar consciente das próprias emoções e de sua importância, de como elas afetam o desempenho. É a capacidade de avaliar os próprios pontos fortes e fracos, de aprender com as experiências, de ser autoconfiante e seguro de suas habilidades, valores e objetivos.

Autorregulação: capacidade de lidar com os próprios sentimentos de forma coerente com a situação, de manter a serenidade e a habilidade de pensar com clareza mesmo sob pressão, de lidar

bem com os impulsos, de cultivar a integridade de caráter e a moderação.

Motivação: ser guiado por preferências pessoais ao selecionar objetivos, apreciar desafios e estímulos na busca do êxito pessoal, comprometimento, capacidade de tomar iniciativa e ser otimista.

Empatia: habilidade de identificar os pontos de vista e sentimentos dos outros.

Habilidades interpessoais: lidar bem com relacionamentos, ter boa comunicação, ser bom ouvinte, ter capacidade de inspirar e liderar pessoas e de lidar com emoções dos outros e do grupo.

O autoconhecimento é a chave para o sucesso no trabalho, pois permite a adoção de objetivos significativos e o estabelecimento de relacionamentos tranquilos.

EM RESUMO

Motivação e liderança são conceitos centrais da teoria da administração, cujo aprofundamento tem contado com o suporte da psicologia e da sociologia. Como ocorre com a grande maioria dos termos e conceitos que envolvem a dimensão humana ou social da vida nas organizações, nunca houve e ainda não há teorias acabadas. Disso resulta a inevitabilidade da adoção de enfoques múltiplos – behaviorismo, psicanálise, humanismo e outras correntes devem ser analisadas e combinadas, tendo em vista a correta interpretação e solução dos problemas.

Numa sociedade em rede, em que os ativos intangíveis como o conhecimento ganham importância, a gestão de pessoas em termos de motivação e liderança tornou-se fundamental.

Caso 20: Felipão e a gestão do futebol

Luiz Felipe Scolari iniciou sua carreira nos clubes gaúchos Juventude, Brasil de Pelotas e Grêmio. Neste último conquistou o Campeonato Gaúcho de 1987. Em 1989, no Kuwait, foi campeão da Copa do Emirado e em 1990 foi campeão da Copa do Golfo com a Seleção Kuwaitiana de Futebol. Em 1991 venceu a Copa do Brasil com o Criciúma. Retornou ao Grêmio, onde conquistou a Copa do Brasil de 1994, a Libertadores da América de 1995 e o Campeonato Brasileiro de 1996.

Em 1997, após dirigir o Júbilo Iwata, do Japão, transferiu-se para o Palmeiras e foi vice-campeão do Campeonato Brasileiro, sendo, no ano seguinte campeão da Copa do Brasil e da Copa Mercosul, da Libertadores da América em 1999 e do Torneio Rio-São Paulo em 2000. No Cruzeiro obteve o título interestadual da Copa Sul-Minas de 2001 e foi convocado para dirigir pela primeira vez a Seleção Brasileira. No ano seguinte, conquistou a Copa do Mundo de 2002, com sete vitórias consecutivas, venceu a Alemanha por 2 a 0 na decisão. Em

2003 foi dirigir a Seleção Portuguesa, onde atingiu as semifinais da Copa do Mundo de 2006, na Alemanha.

Em 2008 Scolari assumiu o comando do Chelsea, time que ajudou a atingir a marca histórica de 11 vitórias consecutivas fora de casa pelo campeonato inglês (oito delas sob comando dele). Em 2009 começou a treinar o Bunyodkor do Uzbequistão e conquistou de forma invicta, com quatro rodadas de antecipação e o recorde de 23 vitórias seguidas, o Campeonato Uzbeque de Futebol de 2009. Foram 28 vitórias, dois empates e nenhuma derrota (aproveitamento de 95,55%). No ano de 2010 retornou ao Palmeiras e conquistou a Copa do Brasil de forma invicta em 2012. Neste mesmo ano, retornou à Seleção Brasileira e venceu a Copa das Confederações de 2013. Mas parou nas semifinais da Copa do Mundo com a histórica derrota de 7×1 diante da Alemanha. De exemplo sucesso, virou unanimidade de crítica ao seu trabalho como treinador. Mais uma razão para analisar seu padrão de liderança com base em diversas publicações e entrevistas. Destacamos a entrevista concedida ao programa *Roda Viva* da TV Cultura em 11/05/2005 em que relata com ênfase e clareza, questões interessantes sobre a gestão do futebol.

Conseguiu passar sua experiência como jogador e, principalmente, como treinador para conceitos e diretrizes como liderança, comunicação, trabalho em grupo e cultura organizacional, além de abordar as relações com os cartolas, a imprensa e a torcida. Fez analogias entre a gestão empresarial e a gestão do futebol.

Descreveu como, em 2002, tratou a perda de Emerson, capitão da seleção, que se contundiu. Em vez de escolher apenas Cafu, que possuía maior vivência internacional, porém muito contido, montou um grupo de capitães, incluindo Roberto Carlos ou Bocão (por ser o mais falante), Roque Júnior (culto e com boa visão global), Ronaldo (tecnicamente o melhor) e Rivaldo (liderança efetiva no campo, apesar de muito calado). Passou a contar com o apoio de, no mínimo, 20% da equipe. Ilustrou, com muita propriedade, que a liderança é situacional.

Fontes: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Luiz_Felipe_Scolari>, acesso em 31 out. 2013. e Scolari, L. F. Luis Felipe Scolari: depoimento. [11 de mai., 2005]. São Paulo: Fundação Padre Anchieta. Entrevista concedida ao *Roda Viva*.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Em que você estaria disposto a trabalhar e por quê? Por que os seres humanos trabalham? Todos trabalham pelas mesmas razões?
2. Você acha que inteligência emocional substitui o QI (coeficiente de inteligência) como elemento básico para o sucesso dos gerentes nas organizações? Quais os tipos de inteligência que você considera ter? São adequadas às suas escolhas profissionais? O que motiva o ser humano do seu ponto de vista? De que instrumentos o ser humano dispõe para ampliar seu autoconhecimento?
3. Quais comportamentos você espera de um chefe ideal?
4. Quais mudanças têm ocorrido no Brasil no relacionamento entre chefes e subordinados nas últimas décadas? Em que sentido há atrasos? E avanços?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 20

Trabalho em Grupo e Cultura Brasileira

20.1. Visão geral do grupo de trabalho

20.2. Modelo para análise do grupo de trabalho

20.3. Comparação entre o desempenho individual e o grupal

20.4. Elementos da cultura brasileira

20.1 VISÃO GERAL DO GRUPO DE TRABALHO

Vivemos hoje em tempos de Globalização em que os ativos são intangíveis. É a era da tecnologia e da informação. Neste contexto, que lugar ocupam as pessoas? Serão substituídas por máquinas? Haverá necessidade de encontros reais ou serão todos eles virtuais? O indivíduo permanece sendo visto como peça de uma engrenagem como no taylorismo? E a questão do individualismo e competitividade *versus* grupo e cooperação?

A Escola Clássica da administração, que predomina na literatura, coloca foco no trabalho realizado individualmente, mas, ao contrário do que podia se pensar até a década de 1950, o que se tem observado no ambiente organizacional é o capital humano sendo cada vez mais valorizado. Grupos, equipes e células têm se tornado o principal método de produção, com maior responsabilidade e autonomia dos grupos, relações horizontais, policêntricas, matriciais e multitarefas.

A Escola de Relações Humanas e os experimentos de Hawthorne revelaram que há grupos formais e informais e que tanto a motivação quanto o desempenho no trabalho variam em função desses tipos de grupos. Apesar das descobertas feitas na década de 1930 e das contribuições da psicologia organizacional, ainda há muito a se aprender sobre o comportamento em grupo, e, desta forma, aproveitar seu melhor em criatividade, discernimento, cooperação e inteligência, além de desenvolver os potenciais de cada equipe, dentro de contextos organizacionais específicos.

Este capítulo trata dos tipos de grupo, as redes de comunicação, o desempenho individual comparado ao grupal e alguns elementos da cultura brasileira.

A experiência de Hawthorne analisada por [Mayo \(1945\)](#) e sua equipe de pesquisadores, nas décadas de 1930 e 1940, mostrou que há nas organizações, além dos grupos formais de trabalho, os grupos informais. Nestes, quando ocorrem entraves na comunicação,

há maior chance de resistência a mudanças, mesmo que haja estímulos financeiros.

Hoje, com o aumento da pressão por desempenho elevado e maior competitividade, fórmulas de organização que envolvam o trabalho em grupo têm sido valorizadas, como as "células de produção", que compartilham conhecimentos e devem desenvolver relacionamentos interpessoais positivos. Os relacionamentos interpessoais envolvem habilidades relacionadas com a inteligência emocional, como capacidade de empatia, abertura para compreender o ponto de vista do outro, habilidade de ouvir e expressar-se de modo claro e consistente, e atitude crítica diante da experiência, para repetir o que obteve sucesso e evitar o que resultou em erro.

No grupo, a responsabilidade é compartilhada, são reunidas perspectivas diferentes e há diversidade, o que é favorável para resolver problemas complexos. Há mais de 30 anos, empresas como a Volvo e a Toyota utilizam, respectivamente, grupos semiautônomos e células de produção. Hoje, empresas como AT&T, Motorola, Johnson & Johnson e, no Brasil, TAM, Fiat e Petrobras passaram também a dar ênfase ao modelo grupal de produção.

Nos itens seguintes, abordamos a definição de grupo, diferenciando desempenho grupal de individual; tratamos de questões como interação e comunicação dentro do grupo e concluímos com questões atuais sobre o trabalho em grupo.

O grupo de trabalho pode ser entendido como um conjunto de pessoas que interagem, com objetivos comuns a serem alcançados (escolhidos pelo próprio grupo ou vindos de fora), representando, umas para as outras, fontes de estímulo e reação.

O grupo ideal de trabalho é aquele em que os objetivos externos correspondem ao que o grupo deseja. O que constitui essencialmente um grupo, em um todo dinâmico, é a interdependência da sorte dos seus membros e a consciência de que têm algo significativamente importante em comum. Nessa situação, um problema fundamental em qualquer grupo humano é a possibilidade de o indivíduo satisfazer suas próprias necessidades sem comprometer a vida do grupo.

20.2 MODELO PARA ANÁLISE DO GRUPO DE TRABALHO

Adaptamos o modelo visto no [Capítulo 10](#), para facilitar a compreensão do trabalho administrativo diante do grupo de trabalho ([Figura 20.1](#)).

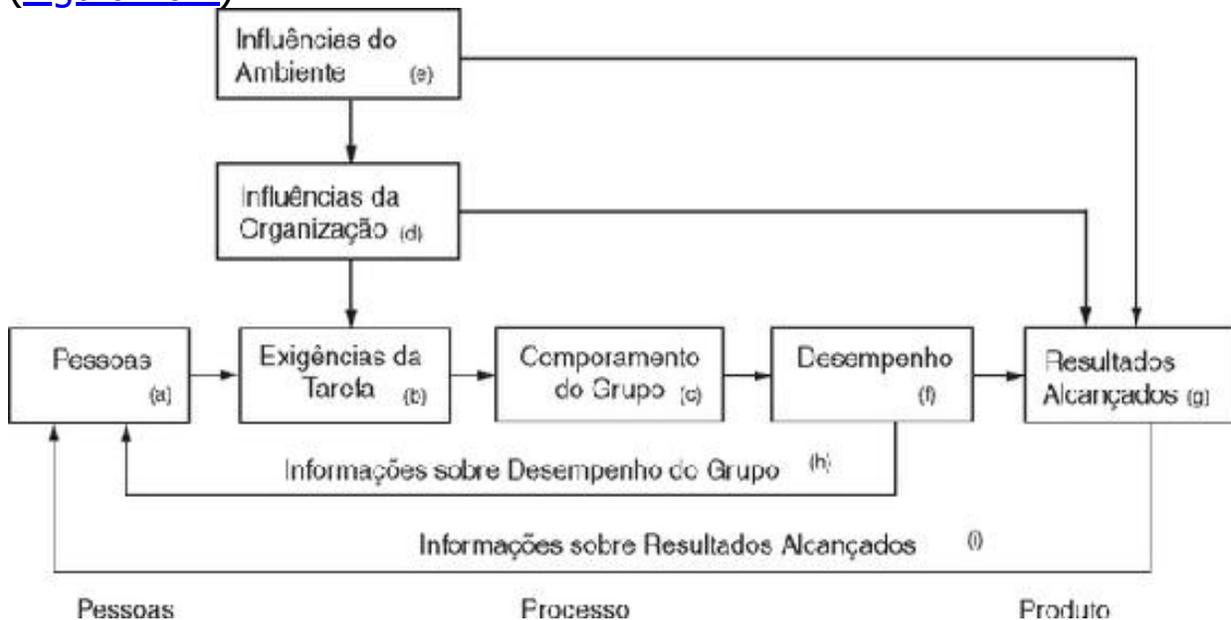


FIGURA 20.1 Modelo para estudo do grupo de trabalho.

Não podemos entender o comportamento do grupo e seu desempenho sem considerarmos as influências das personalidades dos indivíduos que o compõem, das tarefas que o grupo deve realizar e do contexto maior no qual o grupo está inserido, desde a organização até as influências externas a ela. Além disso, para um indivíduo específico, interessa conhecer não apenas o desempenho e resultados grupais, mas também como sua própria participação no processo é vista por terceiros, principalmente por aqueles que atribuem recompensas (pecuniárias ou psicossociais).

Quando pensamos nas pessoas de um grupo, (a) vem logo a ideia de diferenças de habilidades e conhecimentos entre elas e dúvidas (ou ideias) sobre como fazer um uso construtivo dessas diferenças. As tarefas (b) variam desde as simples, com solução única, até as complexas, com diversas soluções alternativas. Há tarefas divisíveis

que, conseqüentemente, permitem a divisão do trabalho, e aquelas indivisíveis ou dificilmente divisíveis, que levam à sobreposição de esforços. Algumas tarefas são intrinsecamente grupais (como a tomada de decisão numa comissão específica), outras tanto podem ser elaboradas por indivíduos como por grupos.

As tarefas também podem ser classificadas quanto ao que exigem em termos de comportamento dos membros do grupo: aprendizagem, tomada de decisão etc.

Uma forma frutífera de decompor o comportamento do grupo (*c*) está nos processos de distribuição e associação. Analogamente ao que ocorre na organização como um todo, informação, poder, atividades, recursos e recompensas são distribuídos aos membros do grupo. É necessário entender como se dão os processos de distribuição e como ocorrem as associações em termos de poderes (coalizões) e informações, para se compreender como as contribuições individuais são incorporadas no produto global. Pode haver maior ou menor centralização de poderes, o mesmo podendo ocorrer quanto a informações. Equidade (recompensa proporcional à contribuição individual) ou igualdade pode guiar a distribuição de recompensas; às vezes, a distribuição decorre de forças externas ao grupo.

Nas influências da organização (*d*) é importante considerar a estrutura ou padrão de relações interpessoais impostas ao grupo em termos de papéis preexistentes e canais de comunicação que interligam os membros. Essa estrutura prévia é um condicionante importante das estruturas de operação e de processos supervenientes, conforme destacamos no tópico seguinte.

A importância da utilização de um modelo como esse é a possibilidade de visualização das inúmeras interligações entre as partes do modelo (ou, em outras palavras, entre os "subsistemas do sistema de trabalho em grupo"), entendendo que configurações importantes em um deles (como, por exemplo, sistemas de remuneração [*d*] que privilegiem a *antiguidade no cargo* em vez da *contribuição para a solução de problemas técnicos*) afetam os resultados esperados em outros (como, no mesmo exemplo, o grupo passar a direcionar seu comportamento [*c*] mais para o *cumprimento*

estrito das regras formais em vez de orientar-se para a solução de questões técnicas). De forma análoga, modificações importantes em um bloco também afetam os demais, sendo então possível, por exemplo, procurar a combinação ideal de *personalidades* (a) ou de *políticas* de gestão de pessoas (d) para o desempenho do tipo de *tarefas prioritárias* (b) ou para a elevação de determinado *resultado* (g).

Redes de comunicação e a solução grupal de problemas

Vamos supor que vários membros do grupo têm “pedaços” de informações compatíveis em montantes variados, exigidos para a solução do problema. Nessa condição, a troca de informações torna-se essencial. Nem sempre o grupo possui ou cria uma estrutura que facilite a troca de informações. E, conforme o grupo cresce, esse problema fica mais sério, pois as formas espontâneas e não planejadas tornam-se insuficientes para coletar, selecionar e consolidar as contribuições individuais. Conseqüentemente, é comum existirem nas organizações problemas não resolvidos e pessoas que detêm a solução individualmente ou mediante combinação conveniente. Logo, torna-se necessário planejar procedimentos de comunicação para assegurar a troca adequada de informações.

É desejável, também, que as pessoas mais informadas sobre o problema desempenhem papéis mais ativos na organização do grupo para o uso e intercâmbio de informações na solução de problemas. Para que a “verdade vença”, há necessidade de que se forme uma hierarquia intelectual, dando primazia aos membros que estão no caminho certo. Isso nem sempre ocorre devido à dificuldade de identificação e aceitação explícita dessa hierarquia de capacidades. Quando a informação está plenamente distribuída pelo grupo, é imperativo que todos os indivíduos que possuam informação relevante tenham oportunidade de comunicá-la. É claro que, além de oportunidade, os indivíduos devem ter motivação para fazê-lo.

Alguns experimentos interessantes foram feitos para verificar o efeito de estruturas impostas de comunicação (em termos do número

de canais de comunicação aberto aos membros) sobre o desempenho do grupo. A conclusão a que se chega, tabulando os resultados e análises de diversos experimentos ([BAVELAS, 1967](#); [KELLEY & THIBAUT, 1954](#); [DAVIS, 1973](#); [COLLINS & GUETZKOW, 1964](#)), é a seguinte:

a) para problemas simples, há superioridade da rede centralizada (roda e Y), o oposto ocorrendo com problemas complexos ([Figura 20.2](#));

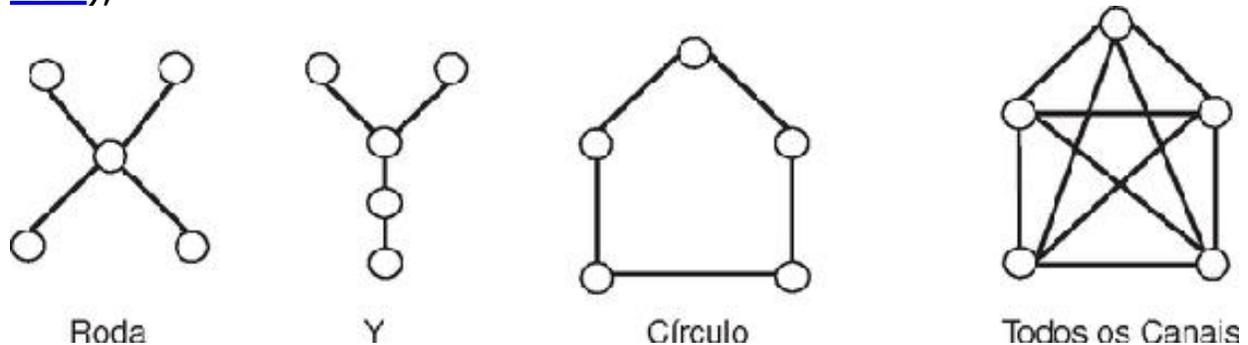


FIGURA 20.2 Redes de comunicação.

b) o número de mensagens é maior na rede descentralizada (círculo, todos os canais);

c) a satisfação é maior na rede descentralizada;

d) a satisfação das pessoas que ocupam posições mais centrais é maior do que daqueles que ocupam posições menos centrais.

Os grupos têm mais probabilidade de chegar à resposta correta, são usualmente superiores aos indivíduos quanto à proporção de soluções corretas (qualidade) e frequentemente chegam mais cedo a uma resposta ou critério de aprendizagem.

Quando o material a ser comunicado é altamente ambíguo (problemas complexos), produzindo muitos ruídos, a redundância de informação é particularmente necessária. Para minimizar os erros, a estrutura de comunicação deve ter as seguintes características, de acordo com Kelley (1954):

a) um mecanismo para verificar se os erros estão de fato ocorrendo: cada pessoa deve receber informações de, no mínimo, duas outras;

- b) um mecanismo para corrigir erros rapidamente;
- c) ampla distribuição de participação (estrutura descentralizada).

Assim, o tipo de rede estabelecida para comunicação grupal depende do tipo de tarefa e do tipo de informação que deve circular. Hoje, a comunicação foi facilitada e dinamizada pelos meios virtuais, que facilitam a troca de informações. Porém, o contato pessoal continua sendo importante.

20.3 COMPARAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL E O GRUPAL

A comparação entre o desempenho individual e o grupal só faz sentido quando ambos podem completar a mesma tarefa.

Há três fatores principais que diferenciam a produtividade do indivíduo no grupo de trabalho: recursos, motivação social e influência social. O grupo reúne mais cabeças, experiências de vida e bagagens, e tem acesso a mais recursos do que o indivíduo isolado. A presença de outras pessoas cria implicações motivacionais para cada membro do grupo, que dialoga, observa e interage com os demais.

A natureza do trabalho proposto ao grupo e, principalmente, a possibilidade de dividi-lo, é uma das dimensões críticas da análise da produtividade grupal comparada à de um indivíduo isolado.

Sem considerar a questão da produtividade por pessoa, sabe-se que, se os obstáculos interpessoais forem retirados, os membros do grupo podem coletivamente obter mais do que o melhor membro do grupo seria capaz de obter sozinho (ou, no mínimo, igual). E, comprovadamente, soluções de problemas complexos são muito mais facilmente obtidas no trabalho em grupo.

Diversos experimentos e análises foram feitos por autores como Zazonc (1966), [Davis \(1973\)](#), [Collins & Guetzkow \(1964\)](#) e [Kelley & Thibaut \(1954\)](#), para saber se os grupos ou as pessoas individualmente apresentam melhor produção, isto é, maior rapidez, mais exatidão, menor número de erros etc. Os resultados mostram que, embora a diferença nem sempre seja significativa (depende do problema), ela está sempre a favor do grupo.

A superioridade do grupo poderia ser explicada, principalmente, pela motivação e influência social. Os grupos verificam erros e rejeitam soluções erradas mais rapidamente do que o indivíduo. A principal vantagem do grupo é que mais de uma cabeça pode

guardar e recuperar informações e aumentar a produção através da sobreposição (quando todos trabalham na mesma coisa e a produção individual é falha) e da divisão e especialização no trabalho.

A produção por homens/hora na comparação entre indivíduos e grupos é relevante e mostra que, muitas vezes, a produção média por pessoa decresce com o aumento do número de membros do grupo executando o mesmo trabalho. Esse fenômeno tem sido estudado sob o título de *free-rider* ou caronismo social, ou seja, a participação no grupo sem o devido esforço ou “pagamento de conta”.

De forma resumida e genérica, com base nos autores já citados neste item, as principais conclusões sobre a influência da presença de terceiros na atuação individual são as seguintes:

- a) há um aumento do nível de excitação geral do indivíduo que pode facilitar ou inibir o desempenho, em função do grau de aprendizado quanto à tarefa. Há facilitação no caso dos comportamentos bem aprendidos e inibição quando envolve aprendizagem (aquisição de novas respostas). Isso porque a presença de um outro eleva a emissão de respostas dominantes (boas ou más). Por definição, a execução é má no início da aprendizagem, pois, nesse caso, as respostas erradas são dominantes;
- b) há, usualmente, tendência para julgamentos mais moderados;
- c) os processos cognitivos mais complexos (formação de conceitos e outros análogos) são, provavelmente, inibidos;
- d) os estímulos sociais podem competir com os estímulos da tarefa (distração), o que é problemático quando a tarefa exige atenção concentrada;
- e) pode haver competição e aprendizagem com terceiros.

Os grupos hoje: equipes virtuosas, equipes autogeridas e grupos emocionalmente inteligentes

Hoje, a demanda por trabalho em grupo é alta, não apenas com reunião de talentos, mas com alta *performance* adquirida através do

estímulo mútuo. Uma vertente mais humanista fala da importância do grupo no sentido da cooperação e do estabelecimento de ambiente de confiança (grupos emocionalmente inteligentes). Outra fala da alta competitividade dentro do grupo a ser estimulada, para que surjam as grandes ideias a partir do conflito (equipes virtuosas e equipes autogeridas). Apresentamos, a seguir, esses extremos, que representam tendências atuais:

- **Equipes virtuosas:** são aquelas em que os resultados elevados são adquiridos através do estímulo à competitividade dos membros em convívio intenso, que entram em conflito e dialogam, energizando-se mutuamente para chegarem a objetivos comuns. São equipes que têm como meta sempre superar prazos e expectativas por meio da criatividade, da inovação e do pensamento, de forma combinada e integrada. Os seus membros são especialistas em seu campo particular, são dispostos a aceitar riscos, e são apreciadores de desafios. As incumbências dos líderes nessas equipes são ajudar *performances* individuais e do grupo como um todo, para atingirem seu potencial máximo, equilibrar as necessidades dos membros por atenção individual e liberdade intelectual com as demandas de compromisso e prazos; e, aliar, por exemplo, o detalhismo perfeccionista à possibilidade de caos criativo ([FISHER & BOYNTON, 2005](#)).
- **Equipes autogeridas:** são, de acordo com [Druskat e Wheeler \(2004\)](#), equipes que, ao serem deixadas livres para se autoconduzirem, atingem altos níveis de produtividade. Essas equipes têm autoridade e flexibilidade na tomada das próprias decisões e requerem tipo específico de liderança externa com o papel de mediação na fronteira entre a equipe e o restante da organização. Ao líder de equipes autônomas cabe fazer relatórios e acompanhar e encorajar resultados e iniciativas, estabelecendo bons relacionamentos de confiança, atenção e cuidado.
- **Grupos emocionalmente inteligentes:** são aqueles em que a eficiência grupal é obtida com o equilíbrio entre coesão grupal e individualidade dos membros, da cooperação, da participação e do compromisso com os objetivos. A inclusão da inteligência emocional, não apenas no âmbito individual, mas também grupal,

traz a possibilidade de desenvolvimento e aumento da eficiência no trabalho e na vida pessoal. Três são as características básicas a serem implantadas em grupos emocionalmente inteligentes: criar identidade grupal, desenvolver sentimento de confiança entre os membros e estabelecer senso de eficiência grupal. A principal característica de inteligência emocional exigida nesses grupos é a competência social, que pode ser definida como a consciência e a capacidade de regular tanto as próprias emoções quanto as emoções dos outros. A capacidade de compreender e respeitar os sentimentos uns dos outros aumenta o moral do grupo e a vontade de cooperar, pois elimina tabus e preconceitos, facilita a experimentação do ponto de vista do outro (empatia) e torna a comunicação mais limpa e clara (DRUSKAT & WOLFF, 2001).

Equipes tradicionais

- Escolha dos membros por disponibilidade. Entrada de membros de acordo com disponibilidade individual e experiência com o problema. Vagas preenchidas conforme necessidade.
- Ênfase no coletivo. Repressão ao ego individual. Estímulo ao entrosamento dos membros. Escolha da solução baseada em consenso. Garante eficiência por meio da criatividade.
- Foco em tarefas. Completa tarefas críticas no prazo. Termina o projeto dentro do prazo.
- Trabalham individualmente e afastados. Demanda que membros completem tarefas por si mesmos, individualmente. Permite comunicação via e-mail, telefone e reuniões semanais. Estimula conversas polidas.
- Ambiciona atingir o cliente médio. Alcança o mais amplo consumidor de base. Baseia decisões em conhecimento mercadológico estabelecido. Afirma estereótipos comuns.

Adaptado de Fischer e Boynton (2005).

Equipes virtuosas

- Escolha dos membros por habilidades. Contratação apenas daqueles com as melhores competências, independentemente da familiaridade com o problema. Recrutamento de especialistas para cada posição na equipe.
- Ênfase no individual. Celebra egos individuais e destaca o melhor de cada membro da equipe. Estimula a competição entre os membros e cria oportunidades para performances solo. Escolhe a solução baseada no mérito. Garante que a criatividade supera a eficiência.
- Foco em ideias. Gera um frequente e rico fluxo de ideias entre os membros da equipe. Encontra e expressa ideias inovadoras imediatamente.
- Trabalham juntos intensivamente. Força os membros a intensa proximidade física. Força os membros a trabalharem juntos em ritmo acelerado. Força o diálogo direto sem poupar sentimentos.
- Ambiciona atingir o cliente sofisticado. Tem como meta surpreender clientes por superar suas expectativas, apelando à sofisticação. Desafia o conhecimento mercadológico estabelecido. Rejeita estereótipos comuns.

Hoje, o grande dilema nas organizações é como lidar com a diversidade em busca do máximo de criatividade, inovação e motivação. Nas formas vanguardistas de gestão dos grupos, a tendência é o aumento de responsabilidade interna e de poder de decisão da equipe. Em vez de punir e vigiar, os líderes vêm assumindo postura de estímulo à motivação e coesão grupal, ao diálogo e ao alcance do máximo potencial individual e grupal.

20.4 ELEMENTOS DA CULTURA BRASILEIRA

Apesar da busca dos pesquisadores por características culturais compartilhadas da América Latina, o Brasil tem peculiaridades que o tornam um país único. Assim, estudar a cultura organizacional brasileira é importante para se compreender os mecanismos que podem favorecer ou dificultar a atuação do profissional. Para compreender tais mecanismos vamos primeiramente relembrar alguns aspectos históricos da formação do país.

A exploração da riqueza de seu território desde a chegada dos portugueses e a forma de colonização aqui adotada, a economia escravocrata, o latifúndio e a monocultura, trouxeram marcas que repercutem até os dias de hoje. O Brasil tem uma população mestiça composta de matriz indígena, africana e portuguesa. Apesar da mestiçagem, a cultura brasileira não se tornou homogênea. O mito da democracia racial esconde as profundas desigualdades impostas pelo colonizador, que suplantou e escravizou as outras etnias (Prefácio de Fernando Henrique Cardoso livro *Casa Grande e Senzala* de Gilberto [Freyre, 2006](#)). Desigualdades continuam existindo. Apesar da abertura para o mercado externo, a competitividade e a chegada de novas tecnologias, o moderno convive com o arcaico.

Nas palavras de [Caldas e Wood Jr. \(2007: p. 110\)](#):

"Somos plurais, paradoxais e ambíguos. Somos, ao mesmo tempo, tremendamente plásticos e permeáveis a influências externas. Enfim, possuímos um universo organizacional que pode, e deve, ser pensado a partir de nossas características como povo e nação."

Os mesmos autores sintetizaram os principais aspectos da cultura brasileira em personalismo, ambiguidade, distância do poder, plasticidade e formalismo, características detalhadas a seguir:

- personalismo: *"tendência de fazer da importância social ou da necessidade pessoal do indivíduo a referência maior para a*

decisão, desconsiderando-se ou colocando em segundo plano as necessidades da comunidade” (p. 115);

- ambiguidade ou jeitinho brasileiro: ao mesmo tempo que representa o favorecimento ilegal de alguns em detrimento de outros, remete à forma criativa de sobrevivência através da quebra de algumas regras tidas como inadequadas ou opressivas;
- distância do poder: forte hierarquia e postura passiva, gerada pelo escravismo e pelo paternalismo, de esperar que as soluções venham de fora;
- plasticidade: é a permeabilidade a tudo o que é estrangeiro, seja produto, hábito ou valor. Essa postura levou ao movimento cultural vanguardista, na década de 1920, que propunha o antropofagismo, uma apropriação dos conceitos e ideias estrangeiras dando-lhes novos significados a partir dos valores locais;
- formalismo: distância entre o que é dito e o que é feito, entre o formal e o real. Apropriação seletiva ou superficial, “para inglês ver”, de modelos estrangeiros ou inovações.

Consequência desses aspectos nas organizações é, por exemplo, a aplicação superficial de modismos estrangeiros que desconsideram as necessidades locais específicas, enquanto a estrutura permanece inalterada. Esse é um fenômeno frequente, principalmente com o aumento das pressões por competitividade internacional, que determinam a adoção de modelos de gestão que visam ao aumento da produtividade e redução de custos. As instituições de ensino técnico e superior contribuem para a difusão de tecnologia gerencial importada, com hegemonia americana.

“Como importar modelos prontos é muito mais fácil que construir modelos próprios, além de prover a sensação de modernização ou de ‘queimar etapas’, a maioria das organizações locais opta por comprar — ou mimetizar — modelos ‘pré-testados’. Assim, saem as empresas brasileiras afoitamente em busca do tempo perdido.” (CALDAS & WOOD JR., 2007: p. 118).

O Monge e o Executivo na cultura brasileira

Qual a explicação para os milhares de exemplares vendidos do livro *O Monge e o Executivo*?

Já no primeiro ano, os brasileiros ficaram curiosos sobre a história de um monge capaz de ensinar conceitos de liderança para um executivo bem-sucedido. O livro vendeu 43 mil exemplares. Em 2005, estourou no mercado, com 428 mil cópias, chegando ao topo, em 2006, com a impressão de 683 mil unidades.

[...] “A espiritualidade é forte e presente para as pessoas. Os brasileiros querem e esperam mais de seus líderes e veem com bons olhos os conceitos espirituais aplicados à liderança”, comenta [o autor, James C. Hunter].

Em um país com grande contingente católico e crescente número de evangélicos, o vínculo entre os conceitos de liderança e os ensinamentos de Cristo também devem ter contribuído para ampliar o interesse.

[...] Outro ponto sinérgico entre os conceitos apresentados por Hunter e seus leitores no Brasil está no fato de a liderança, para ele, estar baseada em relacionamentos. “Bons relacionamentos refletem ótimos negócios e os brasileiros dão muita importância às suas relações”, explica.

[...] “Os executivos brasileiros sempre associaram amor a um sentimento. Quando aprendem que, na realidade, amor é um verbo e é algo para ser praticado, experimentam uma espécie de libertação.” Segundo o autor, a liderança que coloca o líder à disposição do outro cria um ambiente no qual é possível conquistar o entendimento da equipe sobre as legítimas necessidades do negócio, criando bases para a prosperidade. “Não peço para os executivos gostarem das pessoas, mas para amá-las. Isso significa que não importa o que sentem por elas, mas a forma como agem em relação a elas”, diz Hunter.

[...] “Não são ideias minhas. Sempre digo aos executivos que não vou instruí-los, mas lembrá-los de importantes ensinamentos. Entre eles, o de tratar os outros como gostaria de ser tratado.”

Fonte: TIAGO, E. Podem vir lá do alto ideias para as terrenas aflições dos executivos. [Valor Econômico](#), São Paulo, 7 mai.2013.

Características específicas das organizações brasileiras são confrontadas nesse processo com modelos consolidados em outros contextos, gerando choque cultural e afastamento entre discurso e prática gerencial.

"O discurso é pseudomodernizante, possui traços neoliberais e utiliza categorias e elementos da retórica gerencialista americana, tipicamente monoteísta; de outro modo, a práxis remete ao país real, com suas ambiguidades, paradoxos, arcaísmos e práticas gerenciais politeístas. Um verniz racionalizante e simplista cobre uma realidade fragmentada e complexa." (p. 120-121)

Wood Jr. e [Caldas \(2007: p. 140\)](#) sugerem alguns passos para uma adaptação criativa (antropofágica) das inovações: assimilação daquilo que for útil e transformação daquilo que precisa ser mais bem adaptado à realidade nacional e ao contexto da organização, numa releitura e reinterpretação da tecnologia importada:

- identificar pressupostos;
- testar validade e filtrar pressupostos;
- inserir especificidades locais;
- reconstruir modelo;
- testar e implantar modelo.

Na quinta etapa, pode haver readequações antes de um modelo ser definitivamente descartado, caso haja incompatibilidades no teste de implantação.

Para finalizar, sintetizamos, na [Tabela 20.1](#), as principais características culturais brasileiras, divididas entre especificidades institucionais, culturais e organizacionais:

Tabela 20.1

Especificidades do ambiente empresarial brasileiro

Institucional	Culturais	Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Base para as atividades organizacionais e o modo de funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Perenidade e continuidade da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia para lidar com função de prestação de serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Base inter-relação de competências e a presença de competências e habilidades específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Antiguidade e tradição que passa ser quando é, pode também ser algo mais 	<ul style="list-style-type: none"> • Base para a presença de importantes características de funcionamento de forma sistemática e organizada
<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação precisa de atividades organizacionais e o modo de regulamentação com regras, normas e procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta diversidade de poder, relações e estruturas organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Base para a presença de importantes características de funcionamento de forma sistemática e organizada
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interna e externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisanship e identificação: abertura e facilidade como exemplo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de informação e comunicação, com atenção de informações tipo
<ul style="list-style-type: none"> • Relações com clientes e fornecedores: é isso tudo a longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e "lado de fora" de vida: é isso tudo a longo prazo e o "lado de fora" resultam da antiguidade e pela complexidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de apoio para a organização

Extraída de Wood Jr. e [Caldas \(2007: p. 133\)](#).

Para uma adaptação criativa, cabe aos administradores brasileiros, em geral, saber que é importante:

- ter consciência dessas características mais gerais apontadas pelos autores;
- “crivá-las” com a realidade de suas organizações para que possam verificar as semelhanças e as diferenças;
- complementá-las, a partir da história, das características e dos incidentes críticos da própria organização, para que possam formar um “mapa cultural” próprio dela, a partir do qual compreenda os valores que podem favorecer ou dificultar a mudança e o alcance de objetivos específicos.

Caso 21: Trabalho de equipe no melhor restaurante do mundo

O Celler de Can Roca, aberto em 1986 em Girona, na região da Catalunha foi anunciado como o melhor restaurante do mundo pela revista inglesa [Restaurant em 2013](#), tirando a liderança de três anos do restaurante dinamarquês Noma, de Copenhague. Os proprietários são os irmãos Joan, Josep e Jordi Roca e atuam, respectivamente, como chef, sommelier e confeitoiro:

Folha: Os restaurantes que ocupam o primeiro posto da lista dos 50 melhores têm características em comum: seus chefs-

proprietários lançam tendências e lideram movimentos gastronômicos. Por que vocês acham que alcançaram o topo?

Joan: Isso é algo bem difícil de explicar. Muitas coisas nos diferenciam dos outros, eu diria. Temos compromisso com uma criatividade que homenageia a tradição. Nossa busca é por um equilíbrio entre a vanguarda, a ciência, a memória e a tradição. Talvez, de alguma maneira, representemos a continuação do compromisso que a Catalunha tem com a criatividade na gastronomia.

Josep: Acho que chegamos aonde chegamos porque fazemos uma cozinha interdisciplinar, que une o doce, o salgado e o mundo líquido...

Jordi: Sim, uma cozinha que conduz a uma emoção a partir do que se come. [...] ganhamos adeptos com nosso projeto, que alia hospitalidade, generosidade, vanguarda e uma cozinha fraternal do mais alto nível.

Vocês trabalham aparentemente em perfeita sintonia: Josep como sommelier, Joan nos salgados e Jordi na confeitaria. Se existisse um quarto irmão, o que ele seria? Joan: Economista!

Josep: Contador e relações públicas (risos).

Aliamos vanguarda, tradição e uma cozinha fraternal: Joan, Josep e Jordi dizem buscar um equilíbrio entre a memória e a ciência e falam da relevância do prêmio para a Catalunha.

Fonte: [Folha de São Paulo, São Paulo, 1 mai. 2013.](#)

EM RESUMO

É necessário reconhecer que vivemos num mundo em que cada vez mais grupos, células de produção e equipes são valorizados. Dentro de uma visão sistêmica deve-se considerar o contexto, a tarefa e as pessoas para avaliar o melhor tipo de configuração do trabalho em grupo. Estudos têm mostrado que apesar das decisões em grupo algumas vezes levarem mais tempo, elas podem ser mais criativas e ampliar o repertório de soluções. Para um bom funcionamento de uma equipe, faz-se necessário o desenvolvimento de vínculos de confiança e apoio mútuo, unindo objetivos individuais, grupais e organizacionais.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Os grupos são fundamentais na vida das organizações. Isso nem sempre é percebido e considerado pelos gerentes brasileiros, dominados ora pelo individualismo, ora pelas especializações temáticas, ora pelos exageros da "preocupação com o todo". Você concorda com essa afirmação? Se não, por quê? Se sim, quais são as consequências do menosprezo do trabalho em grupo?
2. Além dos aspectos da cultura brasileira citados no capítulo, como personalismo, ambiguidade, distância do poder, formalismo e plasticidade, que outros merecem destaque pela influência na nossa forma de conviver nas organizações?
3. Em quais situações o grupo é prejudicial para o desenvolvimento do indivíduo? Você já viveu este tipo de circunstância? Quais são as saídas?
4. Como combinar a valorização das liberdades individuais com a necessidade crescente de trabalho em grupo?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

CAPÍTULO 21

Monitoramento e Avaliação*

21.1. Introdução

21.2. Um modelo pioneiro

21.3. Monitoramento e avaliação no processo de planejamento e na aprendizagem

21.4. Indicadores

21.5. Desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho

21.6. *Balanced Scorecard* e o tripé da sustentabilidade

21.1 INTRODUÇÃO

As crianças, desde pequenas, são avaliadas na escola, e as notas obtidas servem como critério para determinar se elas estão preparadas para cursar a próxima série escolar, se necessitam de aulas de reforço ou, ainda, se devem cursar novamente a mesma série. Similarmente, no decorrer de toda a vida, é necessário fazer acompanhamento médico, exames de rotina para aferir o colesterol, a glicose, a pressão e, caso diagnosticado algum problema, são feitos mais exames e possíveis tratamentos para se reconquistar a saúde. Durante o voo, um amplo painel de controle acompanha, também, inúmeros dados da aeronave, comparando-os permanentemente com os parâmetros previstos nos manuais e com o plano de voo. No caso das empresas, o esforço de avaliação é também muito evidente. É necessário saber diariamente como está o andamento do negócio, identificar problemas e possíveis soluções.

Anualmente, a conceituada revista *The Economist* publica um encarte denominado *Pocket World in Figures*, que contém informações de países e registra inúmeros dados, como taxa de crescimento econômico, população, taxas, índices de natalidade e mortalidade, expectativa de vida e *rankings* variados. Produto Interno Bruto (PIB), renda *per capita*, taxas de câmbio e taxas de juros estão nos jornais e em nossa mente quase diariamente. No Brasil, em 1989, a taxa mensal de inflação registrou marcas impressionantes, próximas de 50% ao mês, e era esperada com apreensão e temor por todos. Já em 2008, com a crise imobiliária dos Estados Unidos, a mesma aflição passou a ocorrer com indicadores da atividade econômica, índices de desemprego e movimento das bolsas de valores, índice Ibovespa (quadro ao lado), porém com inflação menos exorbitante.

O Índice Bovespa

Criado em 2/1/1968, o Índice Bovespa, conhecido como Ibovespa, é o mais importante indicador de desempenho de ações no mercado brasileiro. O índice é calculado a partir de uma carteira hipotética das ações que representam mais de 80% dos negócios e do volume transacionado em um período de tempo e, para manter sua representatividade ao longo do tempo, a composição das ações é reavaliada periodicamente, quando são verificadas alterações na participação de cada ação.

Com essa metodologia, o Ibovespa manteve sua integridade e retratou desde sua criação o comportamento dos principais papéis negociados na Bovespa. Em 2008, assim como outros índices de bolsas internacionais (Nasdaq e Dow Jones), o Ibovespa foi minuciosamente acompanhado por especialistas e investidores no sentido de antecipar mudanças importantes decorrentes da crise imobiliária dos Estados Unidos e que pudessem influir nas decisões de investimento.

O monitoramento, acompanhado da avaliação de resultados, também não é algo novo na teoria da administração. Tem surgido e ressurgido com vários nomes e enfoques, como a APO (administração por objetivos), cunhada pelo reconhecido autor Peter [Drucker \(1954\)](#), a qual possui um enfoque com três princípios básicos: objetivos específicos, prazo e *feedback*. Para Drucker, metas quantitativas devem ser estabelecidas pelas principais áreas de impacto no resultado da empresa, tornando-se os objetivos específicos da organização. Cada meta também deve ter um tempo definido para que seja cumprida, sendo estipulado um prazo para se atingi-la. Por fim, o desempenho é avaliado e um *feedback* é fornecido para as áreas, visando a sua melhoria e permitindo que se coloquem em prática ações destinadas a solucionar possíveis lacunas identificadas.

Nos dias atuais, o tema deste capítulo tem ganhado destaque devido a aceleradas mudanças, ilustradas no quadro a seguir, e a intensas disputas por mercados, as quais exigem que as organizações invistam em sistemas de informação cada vez mais potentes.

A moda rápida

A Inditex, mais conhecida pela marca Zara, foi responsável pela difusão da chamada "moda rápida". São 840 milhões de peças de roupa produzidas por ano vendidas em 5.900 lojas em 85 países. Com estoques pequenos repostos rapidamente, as lojas recebem roupas novas duas vezes por semana. Masoud Golsorkhi, editor da revista londrina de moda e cultura "Tank", afirma: "Na Zara, você sabe que, se não comprar na hora, dentro de 11 dias todo o estoque terá mudado. É o caso de comprar já ou nunca. E porque os preços são baixos, as pessoas em geral compram já."

Nos últimos cinco anos o faturamento geral da Inditex foi de aproximadamente € 13,8 bilhões por ano. Por outro lado, a empresa é suspeita de trabalho escravo, agressão ao ambiente e plágio. "No Brasil, a rede foi autuada e reconheceu que alguns fornecedores usavam trabalho análogo ao escravo. [...] A moda rápida é criticada também por desgastar o ambiente. Uma camiseta equivale a 2,7 mil litros de água, além de resíduos químicos. Se, em vez de três camisetas por ano, compram-se 30, o impacto é multiplicado."

Fonte: HANSENDO, S. Moda rápida: como o modelo de negócios da Zara a tornou a maior cadeia mundial de varejo de moda. [*Folha de São Paulo/New York Times*, São Paulo, 19 set. 2013.](#)

21.2 UM MODELO PIONEIRO

Um clássico da avaliação de resultados desenvolvido pela empresa DuPont, no início do século XX, é o conhecido “método de análise DuPont”, que a partir de um enfoque financeiro, mensura o retorno sobre o investimento (ROI – *Return on Investment*), permitindo uma análise da lucratividade da companhia. Concebido pelo engenheiro elétrico F. Donaldson Brown, diretor financeiro da empresa em 1914, o ROI tornou-se uma referência de grande aplicação, sendo adotado ainda hoje pelas empresas.

A universalidade do modelo deve-se à sua qualidade de buscar o essencial, considerando fatores básicos para a gestão de qualquer negócio. Em qualquer empreendimento, há a preocupação de saber se a margem é aceitável e como foram as vendas. Além desses aspectos essenciais, o diagrama da DuPont ([Figura 21.1](#)) tem a grande vantagem, graças à sua estrutura, de permitir identificar o motivo pelo qual o ROI pode não estar satisfatório.

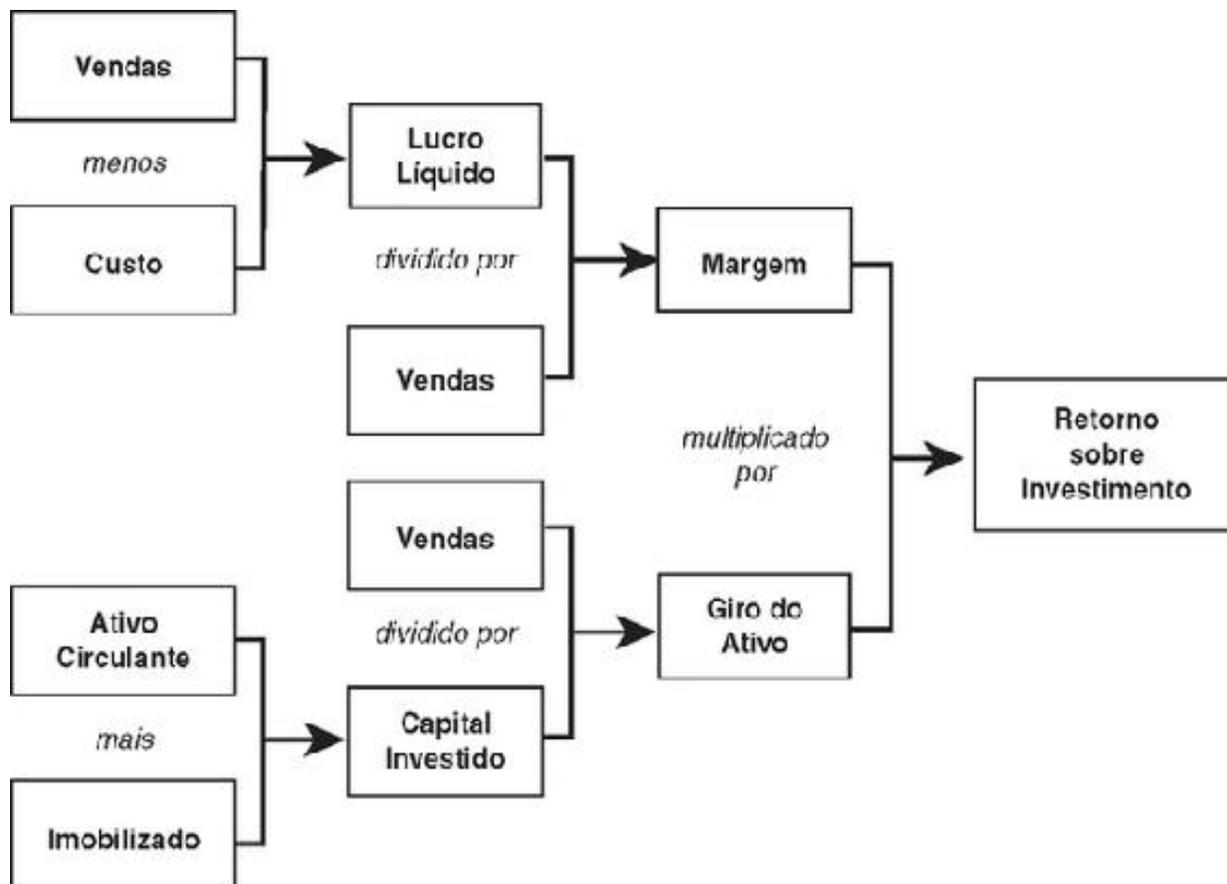


FIGURA 21.1 Diagrama da DuPont.

O diagrama da DuPont é baseado em três componentes de rentabilidade: vendas, custo e capital investido. A [Figura 21.1](#) e o raciocínio descrito na [Figura 21.2](#) permitem entender que o ROI decorre da razão do lucro líquido (vendas *menos* custos) pelo capital investido. Nesse caso, o capital investido equivale à soma do ativo circulante (caixa, duplicatas a receber, estoque etc.) e do ativo imobilizado (prédios, instalações, veículos, máquinas, equipamentos etc.). Entretanto, o numerador e o denominador do ROI são definidos de maneiras distintas pelas empresas, podendo variar. Por exemplo, o denominador "capital investido" pode incluir ou não o ativo realizável em longo prazo (aplicações financeiras, aplicações imobiliárias e outros direitos e valores realizáveis após 360 dias) ou a depreciação (desvalorização do valor original de um ativo imobilizado devido ao uso e desgaste natural ao longo do tempo); já no numerador, pode-se utilizar o lucro líquido operacional ou outras formas, como o lucro líquido após o imposto de renda (LAIR).

$$\text{ROI} = \text{Margem} \times \text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\cancel{\text{Vendas}}} \times \frac{\cancel{\text{Vendas}}}{\text{Capital Investido}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital Investido}}$$

FIGURA 21.2 Retorno sobre o investimento.

Posteriormente, a mesma estrutura foi utilizada para o cálculo de outros indicadores financeiros, como o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE – *Return on Equity*) e o retorno sobre o ativo total (ROA – *Return on Asset*).

21.3 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E NA APRENDIZAGEM

O monitoramento e a avaliação devem compor, em primeiro lugar, os modelos ou sistemas de administração orientados pelo planejamento e comprometidos com resultados.

Uma das grandes falhas do planejamento é a falta de revisão e atualização dos planos. A boa execução do ciclo básico da administração, que envolve a sequência teórica “planejamento-execução-controle”, tem no processo de monitoramento e avaliação um peso muito maior do que regularmente se constata na prática ou mesmo na ênfase dada ao tema nos livros e cursos. Destacamos, na [Figura 21.3](#), o espectro do processo de monitoramento e avaliação que pode ser identificado no ciclo geral da administração, já apresentado neste livro.

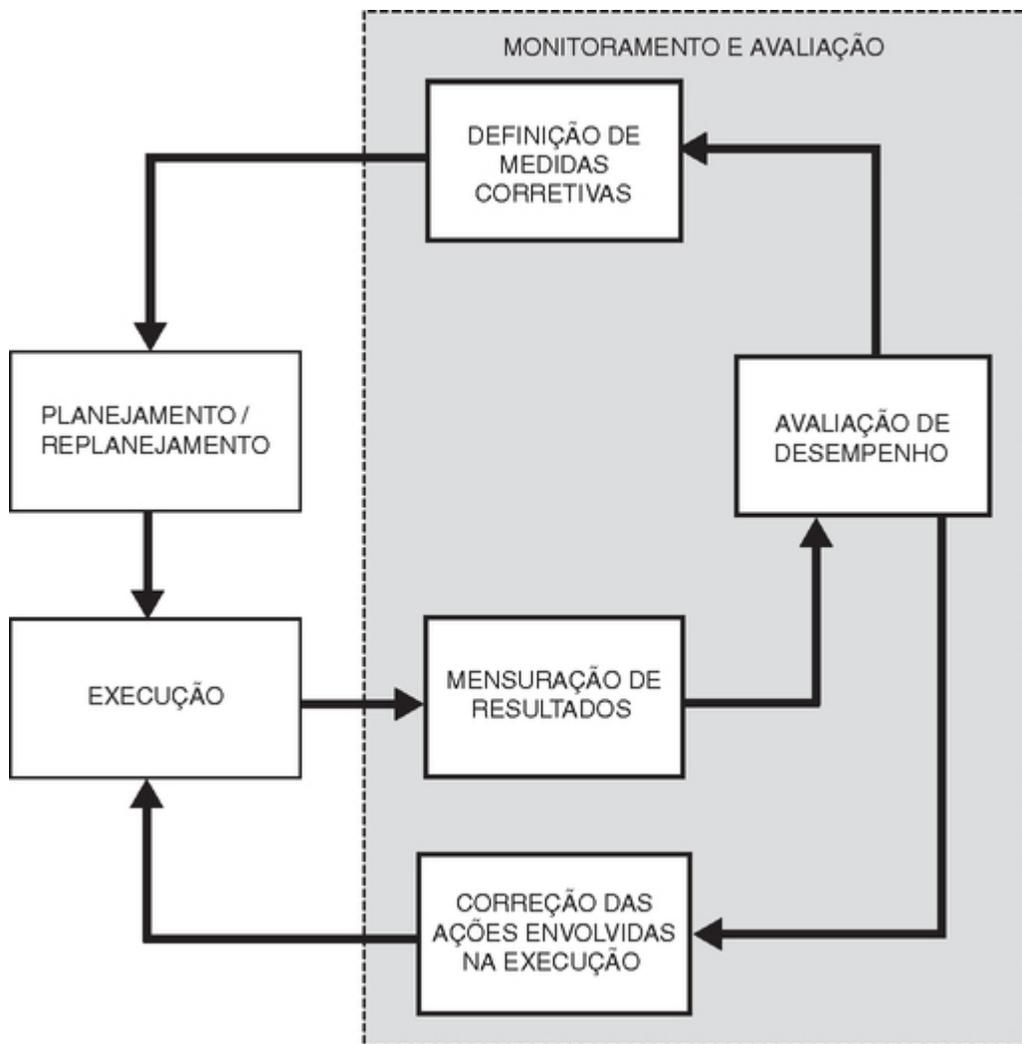


FIGURA 21.3 Ciclo de planejamento-execução-controle. Fonte : Teixeira, Solange e

outros (1984: p. 24).

A primeira etapa do ciclo é o planejamento, já discutido no [Capítulo 16](#). A segunda é a execução, em que um conjunto de ações é realizado, utilizando-se insumos, para alcançar os resultados. Por fim, a terceira etapa é o controle, que se inicia já durante a execução e que tem por objetivo ajustar o realizado ao planejado.

O controle envolve a mensuração de resultados, a comparação com o que foi planejado e a identificação de desencontros. A partir disso, temos a definição de medidas corretivas, tanto nas ações envolvidas na execução como no próprio planejamento.

É a partir da missão, dos objetivos e das metas predefinidas, que se desenvolve sistematicamente a avaliação.

Dessa maneira, o processo de controle, também entendido como processo de monitoramento e avaliação, oferece subsídios para a revisão do que já foi planejado e para correções na execução, o que permite revisar eventuais encaminhamentos equivocados, além de propiciar aprendizagem.

A partir dos primeiros meses de nossa vida, iniciamos, com o apoio da família, o processo de aprendizagem de comportamentos e conhecimentos. Aprendemos a reconhecer, a falar e a andar, depois vamos à escola, onde aprendemos a escrever, a fazer contas, a conviver com os amigos e, no dia a dia, vivemos incontáveis experiências relevantes.

Na empresa, o aprendizado também é um fator essencial para o crescimento e a adaptação. Segundo Peter [Senge \(1991\)](#), as empresas devem ser vistas como organizações que aprendem continuamente, lidando com as transformações do ambiente para se desenvolverem e terem sucesso. O processo de monitoramento e avaliação ganha importância crítica, pois, com ele, a aprendizagem é explicitamente valorizada.

O modelo tradicional de administração, que, a propósito, domina a maior parte das nossas organizações cristalizou um modo de administrar mais preocupado com a repetição de procedimentos estabelecidos em cada unidade de trabalho do que com os resultados das ações desenvolvidas. Com inspiração nele, o monitoramento e a avaliação tradicionais são consideravelmente fragmentados, centrados nos procedimentos e normas de cada unidade isoladamente e no controle isolado dos meios – humanos, materiais, financeiros.

Qualquer que seja o objeto de uma avaliação, há que se cuidar para que ela esteja enraizada na atividade fim – isso é o que dá sentido a todo o arcabouço de meios mobilizados e procedimentos praticados. Assim, se a avaliação se refere a um determinado processo de ensino-aprendizagem, as opiniões dos alunos, instrutores e coordenadores de cursos são fundamentais no

processo avaliativo; do mesmo modo, caso se trate de um serviço de saúde pública, é importante conhecer a opinião dos pacientes, médicos e demais profissionais envolvidos. Como em outras áreas de atividade, seja no âmbito da prestação de serviços, seja na cadeia de serviços internos de uma organização – é importante que os processos avaliativos partam dos objetivos almejados, das expectativas e condições em que se desenrolam as atividades que, em última instância, devem ser avaliadas.

A avaliação deve ser desenvolvida de forma contínua, permanente, incorporada sistematicamente à dinâmica da organização, programa ou projeto em causa, desenhada a partir dos próprios elementos que baseiam o planejamento de suas ações. É em cima da missão que se pretende cumprir, dos objetivos e metas predefinidos, que se desenvolve sistematicamente a avaliação. A cada ciclo de planejamento, seja de planejamento anual, semestral ou outro período, é preciso que se definam os desafios que se tem pela frente, os avanços e as dificuldades que se registraram no ciclo anterior, os objetivos específicos que ora se colocam, de modo que os processos avaliativos possam responder a indagações importantes para o avanço da prática (BALLART, 1992; [ALLISON & ZELIKOW, 1999](#)). Sob esse prisma, a avaliação se torna parte intrínseca da atividade da organização, exercida como um sistema permanente de acompanhamento, monitoramento e avaliação.

É importante perceber, no entanto, que o conteúdo controlador e de fiscalização que envolve os processos avaliativos correntes, muitas vezes confundidos com a possibilidade de aplicação de punições, termina por roubar grande parte dos efeitos positivos que uma avaliação bem conduzida pode trazer para a gestão de uma organização. Antes de tudo, precisamos pensá-la como um instrumento de participação, de negociação, amadurecimento e aprendizagem ([FIRME, 1994](#); [CARVALHO, 2001](#)). Todos os envolvidos com as ações de uma organização precisam saber sua missão, quais são os seus objetivos, os seus desafios e as metas atuais – do mesmo modo que precisam saber como se faz a avaliação, como participar dela ativamente e como conhecer os

resultados obtidos, para poderem compartilhar os desafios que se colocam a cada momento.

Planejar, acompanhar, monitorar e avaliar significa, antes de tudo, eleger alternativas de ação. Não há como uma avaliação servir a todos os propósitos ([NASSUNO, 2003](#)). Diante de qualquer avaliação, é necessário definir o que acompanhar, monitorar e avaliar – e como isso será feito. Faz-se necessária uma explicitação dos objetivos, público-alvo e resultados esperados, de modo que o espectro da ação e, conseqüentemente, o acompanhamento, monitoramento e avaliação estejam o mais claramente estabelecidos e, tanto quanto possível, sob consenso.

A partir de sistemas de monitoramento e avaliação alinhados com os objetivos do negócio é possível colher muitos benefícios de aprendizado, destacando necessidades de mudanças e aquisição de novas competências.

21.4 INDICADORES

Um dos traços mais marcantes do ser humano é o domínio de uma linguagem – simbólica e articulada, oral ou escrita – que permita a representação da realidade e a transmissão de informações. Pouca coisa ou nada pode ser entendido sem as palavras e os números. Os indicadores fazem parte do mundo da comunicação em todos os campos profissionais. Ajudam na inevitável redução da complexidade do mundo real a certos aspectos e dimensões considerados relevantes ou significativos, ou pelo menos ajudam a fazer com que sejam mais fácil ou rapidamente compreendidos.

O monitoramento e a avaliação, em geral, baseiam-se em indicadores. Podem ser usados de inúmeras maneiras, principalmente para mensurar o grau de atendimento de uma meta. Assim, sempre que possível, o indicador deve ser expresso nas mesmas bases e critérios que as metas estabelecidas.

Um bom indicador deve ser:

- compreensível;
- facilmente aplicável;
- preciso quanto à interpretação;
- útil para o processo decisório.

Diferentes tipos de indicadores são utilizados para monitorar e avaliar. Podemos dividi-los em três tipos de acordo com as dimensões que se quer avaliar:

- indicador de eficiência – mostra a utilização dos recursos previstos (financeiros, materiais e humanos) em relação aos produtos gerados. O custo é uma das principais sínteses da eficiência produtiva, ou seja: produto/recurso;
- indicador de eficácia – observa se as ações permitiram alcançar os resultados previstos. Por exemplo, se os níveis de produção ou de lucros programados foram atingidos;
- indicador de impacto (*Outcome*) – examina em que medida os resultados obtidos, em termos de benefícios ou mudanças geradas, são relevantes e estão incorporados de modo permanente ao cenário e à realidade da empresa. Por exemplo, de

que maneira determinado programa de redução de defeitos de fabricação mudou a imagem da empresa ou o perfil de sua clientela.

Deve-se ter cuidado com a escolha de indicadores, evitando, por exemplo, que seja possível obter uma boa avaliação no indicador sem que isso coincida com uma execução adequada da tarefa. Nesse caso, se somente indicadores de “quantidade produzida” forem acompanhados, pode acontecer de a quantidade de produtos fabricados em um determinado período ser avaliada como ótima, enquanto a qualidade do produto pode ter diminuído. Assim, é necessário utilizar uma combinação de indicadores que, juntos, avaliem o desempenho da tarefa, área ou organização de maneira global.

Nos dias atuais, com a concorrência acirrada, a disputa por espaços em mercados saturados e as facilidades das novas tecnologias da informação, vivemos uma verdadeira “febre de indicadores”. Há indicadores para tudo, seja para avaliar as vendas, os processos de trabalho, a satisfação dos clientes externos e também internos, ou, ainda, a sustentabilidade da empresa. Esse último tem ganhado grande destaque no cenário atual, já que os holofotes da nossa sociedade estão cada vez mais voltados para problemas ambientais, como o desmatamento, a poluição e o aquecimento global.

21.5 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A complexidade e as dificuldades inerentes ao processo de montagem de um sistema de avaliação de desempenho excluem, naturalmente, a possibilidade de se aplicarem receitas prontas nesse campo. O critério de sucesso é a adoção de uma linha de trabalho que privilegie os seguintes procedimentos metodológicos:

- **uma estratégia participativa na montagem do sistema**, que envolva administradores dos escalões mais altos, gerentes e funcionários. A participação efetiva dos agentes envolvidos com uma ação no processo de definição do sistema de metas e dos indicadores de desempenho dessa ação é a melhor garantia do comprometimento com o sistema de avaliação estabelecido;
- **a flexibilidade do sistema** – a abertura para alteração de metas e a introdução de novas metas é essencial para que o sistema de gerência responda às exigências do seu ambiente interno e externo; contudo, isso é algo que só deve ser feito na estrita medida da necessidade, tendo em conta que é a manutenção de indicadores ao longo do tempo que permitirá a comparação e, portanto, a aferição do impacto das decisões e ações executadas sobre o desempenho da organização;
- **a simplicidade** – é fundamental que um sistema de avaliação seja facilmente compreendido e acessado pelos diversos agentes envolvidos e pelos usuários, sem prejuízo da sua segurança e confiabilidade;
- **aproximações sucessivas** – a adequabilidade de um sistema dessa natureza só se consegue por aproximações cumulativas; é conveniente que se adote uma estratégia apoiada na implantação de protótipos que, testados e validados inicialmente em contextos restritos, vão se expandindo, incorporando modificações sempre que se façam necessárias.

Etapas na elaboração do sistema

O desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho pressupõe a observância de algumas etapas essenciais:

1) Sistematização de um quadro de referência acerca da missão, objetivos e clientela da organização ou área de atuação a que se destina o sistema em desenvolvimento;

2) Definição das dimensões de atuação e módulos em que a ação da organização ou área em questão pode ser decomposta de modo a permitir melhor apreensão do seu desempenho;

3) Definição dos parâmetros e indicadores – os sistemas de avaliação de desempenho baseiam-se, de uma forma ou de outra, em conjuntos sistematizados de parâmetros e indicadores, que alimentam procedimentos estabelecidos de acompanhamento, controle e avaliação. Por parâmetros entende-se elementos referenciais para a ação, aspectos que condicionam e interferem numa área de atuação ou organização, mas que estão fora do controle gerencial naquele nível; já os indicadores referem-se a aspectos gerenciáveis pela própria área de atuação ou organização. No caso de uma empresa de energia, por exemplo, o número de residências que carecem de luz elétrica constitui um parâmetro para a empresa que atua naquela região; o número de novas ligações feitas por essa mesma empresa é um indicador do seu desempenho. Numa escola X, a origem social dos alunos que a frequentam é um parâmetro para a ação pedagógica daquela escola, ao passo que a taxa de retenção desses mesmos alunos é um indicador de desempenho da escola. É necessário escolher um conjunto de indicadores que demonstrem os aspectos relevantes daquilo que se deseja avaliar. Ao se definir o sistema de parâmetros e indicadores, condiciona-se a metodologia para o levantamento das informações necessárias a sua elaboração;

4) Definição dos padrões – cumprido o item 3, deve-se passar à fase da definição dos padrões, isto é, a coleta e sistematização de indicadores de desempenho comparativos, seja uma série histórica referente à mesma organização ou área de atuação, seja referente a congêneres, nacionais ou internacionais, considerados padrões ideais

ou viáveis como quadros de referência para a organização ou área de atuação de que se trata. Comumente, usam-se quatro formas principais de comparação:

- realizado × planejado: é a comparação com metas previamente definidas;
- realizado atualmente × realizado no passado: é a comparação com resultados históricos, atentando-se, naturalmente, para fatores intervenientes que possam explicar eventuais resultados atípicos;
- realizado × ideal: é a comparação com um padrão absoluto, considerado ótimo, independentemente de fatores limitantes;
- realizado por uma organização ou área de atuação × realizado por congêneres: é a comparação com o universo das organizações ou áreas semelhantes.
- Avaliação e retroalimentação – a essa altura é feita uma avaliação abrangente da organização ou área de atuação em suas dimensões fundamentais e como um todo. Para isso, faz-se necessária uma agregação dos indicadores de desempenho porque, conforme reduzimos o número de dimensões a considerar, o entendimento global fica facilitado, embora os detalhes possam ser diluídos. Nessa etapa, é desejável a agregação dos indicadores em conjuntos mais fáceis de analisar. Em um estágio mais avançado, esses conjuntos podem ser agregados em um único indicador global de desempenho, o que deverá resultar, naturalmente, de um processo de aproximação, conhecimento e elevado domínio de análise sobre a realidade em questão.

Com a coleta e a análise do conjunto de informações sobre os vários indicadores, é ampliada a visão do desempenho de cada unidade ou setor de atuação. Nessa análise, é importante identificar:

- o comportamento dos indicadores levantados em relação aos padrões comparáveis;
- as relevâncias – positivas e negativas – dentre os resultados alcançados;
- as causas, de natureza interna e externa, que determinaram tais resultados;
- os responsáveis pelos valores dos indicadores;

- as consequências dos resultados observados para o futuro da organização ou área de atuação e que medidas gerenciais devem ser tomadas para corrigir ou fortalecer os aspectos ressaltados.

Recomendações ao Palmeiras

Uma análise detalhada da vida administrativa e financeira do clube feita pela Consultoria Torga Ltda. a pedido do presidente Arnaldo Tirone, entre julho e agosto de 2011, mas englobando decisões tomadas e contratos fechados por administrações anteriores, deu origem a relatório elaborado que terminou com uma série de conselhos para que o clube pudesse melhorar sua gestão e impedir que novos problemas administrativos acontecessem.

O conjunto de 13 recomendações administrativo-financeiras visava, em linhas gerais, aperfeiçoar a comunicação entre os departamentos do clube, além da padronização de processos e a organização e documentação de tudo o que fosse feito pelo clube.

Lista de recomendações feitas ao clube

- Profissionalização da gestão
- Criar cadastro de pessoas físicas e jurídicas envolvidas em contratações de atletas
- Estabelecer processo para cobrar o cumprimento das atividades previstas em contratos
- Arquivar documentos em lugar seguro e de acesso restrito
- Padronizar processos
- Melhorar a transferência de conhecimento entre as áreas
- Fazer rodízio de funções
- Promover um sistema de comunicação eficaz entre os departamentos internos
- Todos os departamentos têm de trabalhar de forma coordenada e integrada

- Presidente tem que ter total controle e conhecimento do que ocorre no clube

Fonte: GALDIERI, P. Caos palmeirense foi "bola cantada". [O Estado de São Paulo, São Paulo, 2 nov. 2012.](#)

21.6 **BALANCED SCORECARD E O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE**

Muitos autores, ao longo da história da administração, realizaram estudos sobre modelos para avaliação de desempenho das organizações. Além do modelo da DuPont, citado no início do capítulo, outros modelos mais atuais são utilizados. Um exemplo desses modelos é o *balanced scorecard* (BSC), desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e David Norton, a partir de 1992.

O BSC, mais que uma metodologia de avaliação de desempenho, é uma ferramenta de gestão que inclui a definição de objetivos claramente encadeados entre si e alinhados com a estratégia do negócio. **O Balanced Scorecard trabalha com indicadores não apenas financeiros, mas analisa a empresa sob quatro dimensões: financeira, cliente, processos e aprendizagem e crescimento** ([Figura 21.4](#)).

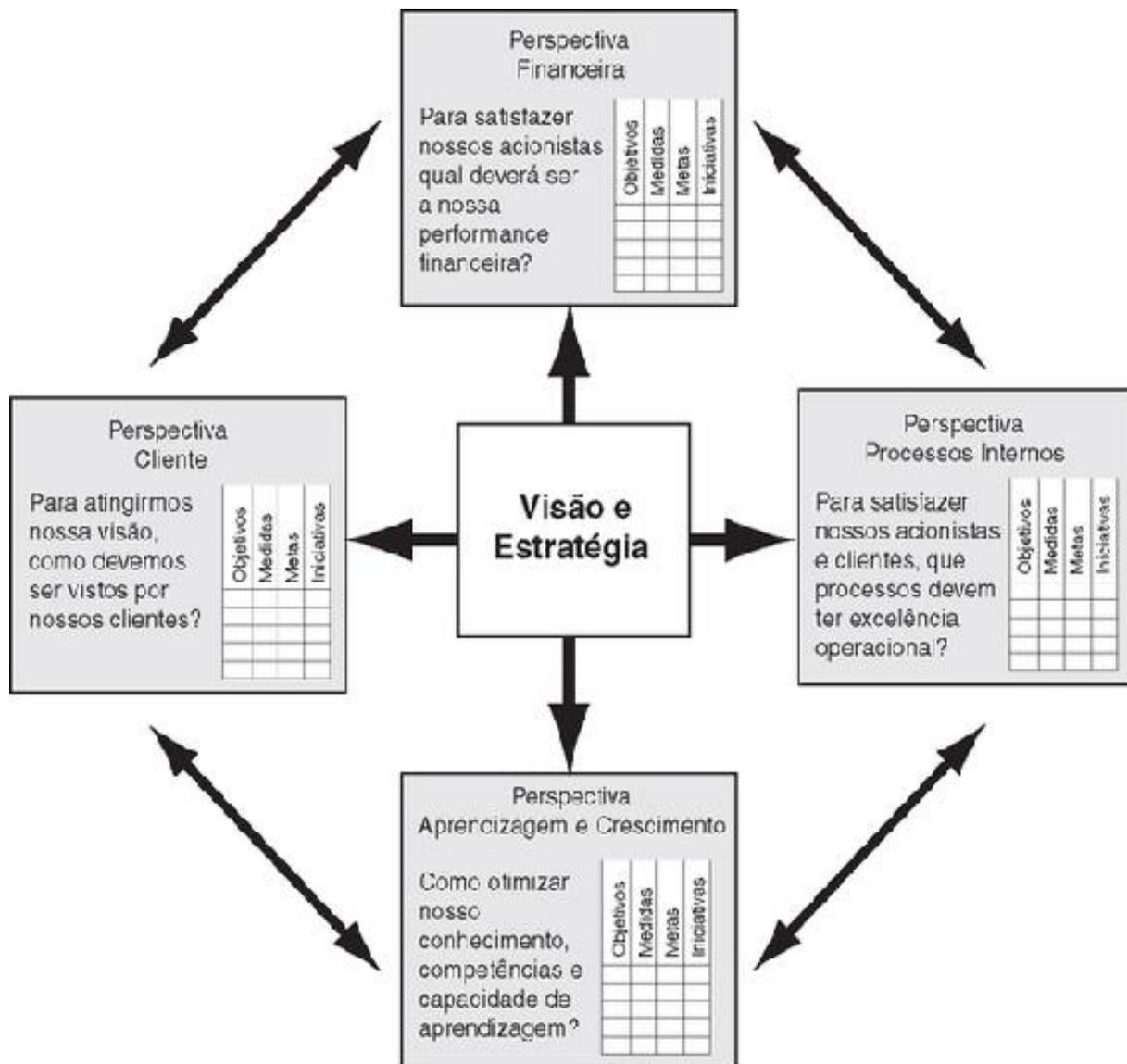


FIGURA 21.4 Balanced scorecard. Fonte : Adaptada de Kaplan e Norton (1992: p. 10).

Dimensão financeira

A dimensão financeira é imprescindível para a análise da situação da organização a partir das ações desenvolvidas. As medidas financeiras demonstram se a empresa está alcançando bons resultados com a estratégia adotada e se sua execução está, de fato, colaborando para a melhoria dos resultados. Essa perspectiva está voltada para os acionistas, tendo em vista satisfazê-los.

Dimensão cliente

Por essa perspectiva, o BSC identifica segmentos de atuação para a organização e quais as medidas de desempenho ideais para se ter sucesso a partir da estratégia. Dentre as medidas essenciais de resultado, destacam-se a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a prospecção e a conquista de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação de mercado (*market-share*) nos segmentos-alvo.

Dimensão processos internos

Nessa dimensão, os processos internos críticos para a empresa devem ser identificados e receber atenção especial para que a excelência operacional seja alcançada. Isso é necessário para que tanto a perspectiva financeira quanto a perspectiva cliente consigam atingir suas metas, satisfazendo as expectativas do acionista e atraindo e retendo clientes dos segmentos-alvo.

A abordagem concentra-se, então, nos processos internos que têm maior impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas, dando ênfase a indicadores, por exemplo, de custos, de eficiência das equipes, de qualidade dos fornecedores, de prazo de estocagem etc.

Dimensão aprendizagem e crescimento

Essa perspectiva é fundamental para a organização continuar melhorando seu desempenho e criando valor para o cliente e para o acionista. O mercado está em constante mudança, recebendo a todo momento novas tecnologias e métodos inovadores de gestão, passando por transformações culturais e distintos contextos econômicos. Com isso, as organizações precisam lidar continuamente com a mudança e aprender com ela para se manterem competitivas no setor em que atuam e aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

A dimensão aprendizagem e crescimento visa a assegurar a sustentabilidade da empresa no longo prazo. Para tanto, ações como reciclagem de funcionários, investimento em novas tecnologias, revisão de procedimentos e alterações na rotina organizacional são indispensáveis para manter e aprimorar as competências da organização.

As quatro perspectivas usadas no BSC constroem um equilíbrio entre os interesses de curto e longo prazo da empresa, fornecendo orientações para a construção da estratégia. A ideia central é procurar transformar a visão da empresa e sua estratégia em ações mais concretas que conduzam a empresa na direção desejada.

Além do BSC, o modelo criado pelo americano John [Elkington \(1997\)](#), denominado *Triple Bottom Line (TBL)*, ou ***Tripé da Sustentabilidade***, tem ganhado evidência no meio empresarial por tentar equilibrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais da organização, com base no conceito de ***desenvolvimento sustentável***.* A [Figura 21.5](#) ilustra o modelo.

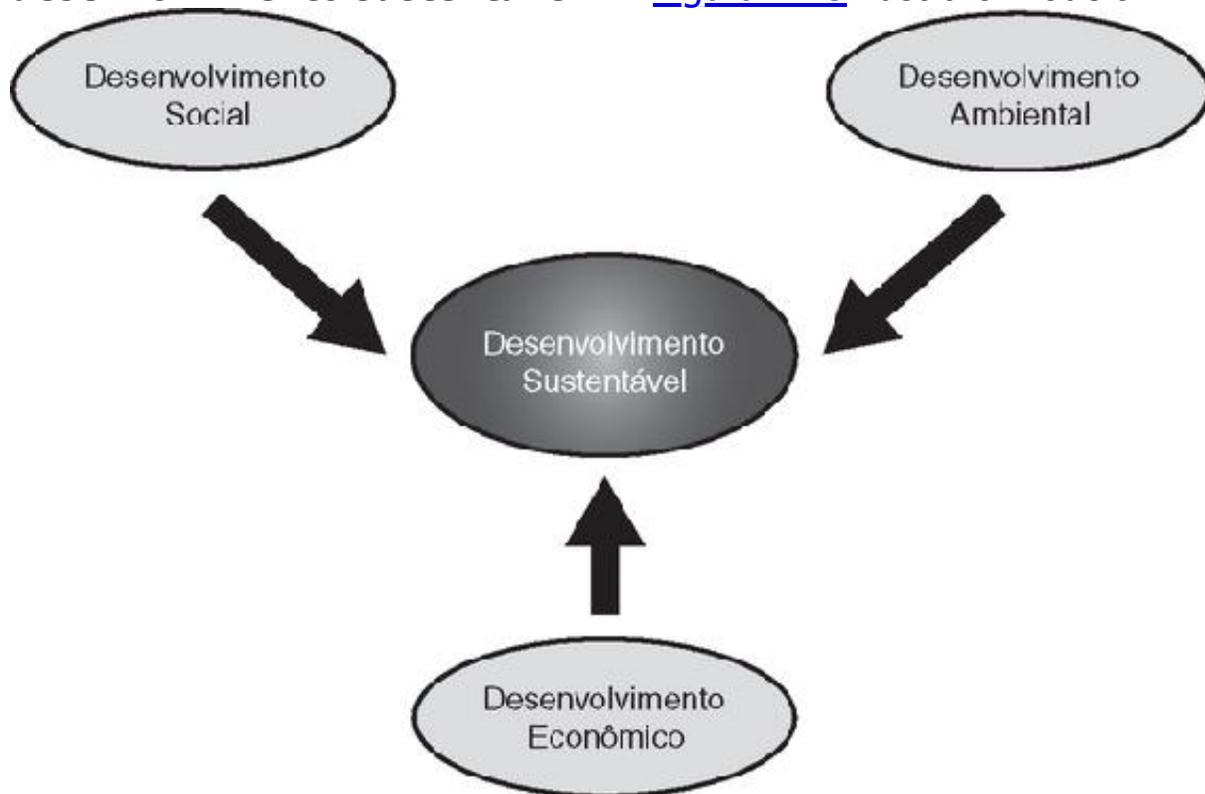


FIGURA 21.5 Tripé da sustentabilidade.

O modelo considera que, para atingir o desenvolvimento sustentável, é necessário preocupar-se, simultaneamente, com:

- o desenvolvimento social: a empresa deve, além de pensar no bem-estar dos seus colaboradores, pagando salários justos e oferecendo um ambiente de trabalho agradável, examinar os impactos da sua atividade na sociedade como um todo para poder auxiliar em possíveis impactos negativos gerados para as comunidades locais e

para apoiar a solução de problemas como violência, pobreza e educação de má qualidade;

- o desenvolvimento ambiental: a empresa deve minimizar os impactos ambientais causados por sua atividade e compensar de alguma forma os danos que são inevitáveis. Dessa maneira, a empresa deve pensar na reposição das matérias-primas que utiliza. Além disso, é importante sempre respeitar a legislação ambiental, limitando-se, por exemplo, às emissões permitidas de CO₂;
- o desenvolvimento econômico: a empresa deve ter um resultado econômico positivo, isto é, gerar lucro. Nesse modelo, o lucro é apenas um dos pilares para o sucesso da empresa, sendo que não adianta ter lucro esplendoroso e não conseguir manter os outros dois pilares do modelo.

Pelo modelo, esses três aspectos são avaliados por meio de indicadores de sustentabilidade que mapeiam se a empresa está ou não sendo sustentável e que podem identificar os pontos que devem ser melhorados. É indiscutível a existência de uma tendência à utilização de modelos como o TBL porque, mesmo com imprecisões, o conceito de desenvolvimento sustentável é cada vez mais valorizado.

O conjunto de indicadores utilizados pelo tripé da sustentabilidade serve como base para a classificação das empresas no Índice de Sustentabilidade Social (ISE) da Bovespa. Esse índice seleciona as 40 empresas com melhor desempenho geral, segundo os critérios do TBL, dando-lhes um destaque positivo em relação ao mercado, o que possibilita a essas empresas benefícios para a captação de recursos.

Nos últimos anos, graças ao avanço de tecnologias que permitem a construção de bancos de dados potentes e a aplicação de técnicas estatísticas anteriormente com uso restrito, as possibilidades de análise foram ampliadas, propiciando correlações e análises multivariadas conforme necessidades contingenciais.

Atualmente, a análise de mercados pode ser facilmente feita por meio de estudos de conglomerados (ou *clusters*) que representam um segmento de mercado com características selecionadas em comum. Também é possível analisar facilmente o efeito de diversas variáveis que impactam no desempenho empresarial.

Em tempos de mudanças rápidas, como acontece no cenário atual, os modelos de monitoramento e avaliação merecem atenção especial, pois exercem grande influência na capacidade de adaptação da organização.

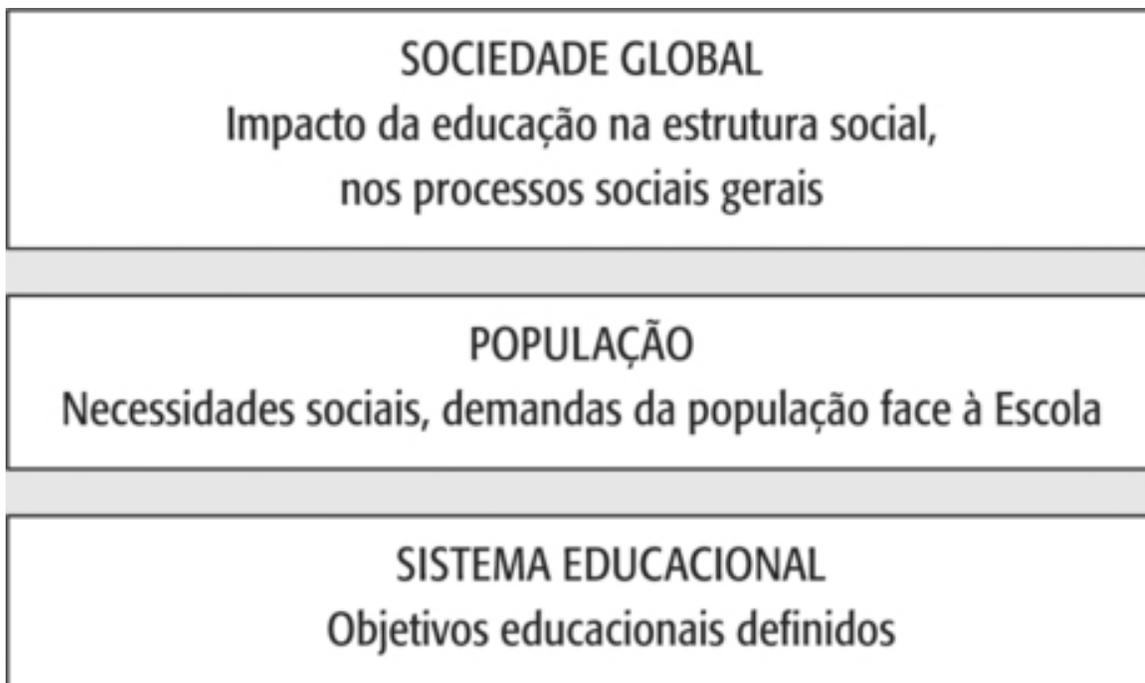
Caso 22: Indicadores de desempenho de escolas públicas

Trata-se de sistema de indicadores desenvolvido por equipe de consultoria da Fundação Instituto de Administração em projeto desenvolvido para a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.

O objetivo foi subsidiar a avaliação de desempenho das escolas da rede estadual, “como responsáveis pela prestação de serviços educacionais à população dentro de padrões de qualidade que atendam às necessidades sociais”. (TEIXEIRA, SANTANA & YOSHIZAKI, 1994, p.120)

As três perspectivas que basearam os estudos e experiências foram:

- “A avaliação dos resultados pedagógicos – quando a avaliação centra-se no levantamento do grau de cumprimento dos objetivos definidos pelo próprio sistema educacional;
- na avaliação das respostas às demandas da população – quando o eixo da avaliação está voltado para a avaliação dos serviços que o sistema presta em relação às necessidades sociais, às demandas da população;
- na avaliação do impacto social do sistema educacional – quando a avaliação se dá em nível propriamente macro, centrada na relação Educação-Sociedade, a educação enfocada do ponto de vista da sua influência sobre a estrutura social, da sua capacidade de contribuir para as mudanças sociais.” (Idem, p.120)



Abordagens da avaliação sobre a qualidade de ensino
([TEIXEIRA, SANTANA & YOSHIZAQUI, 1994, p.121](#))

Foram propostos indicadores para atender aos requisitos básicos:

“– Abranger os aspectos mais significativos da realidade escolar – os indicadores formulados estão direcionados para captarem os diversos aspectos do contexto externo e interno da escola relativo aos alunos, aos agentes do sistema, aos recursos físico-materiais, às características do processo escolar, e ao rendimento dos alunos e dos recursos.

– Dar ênfase a resultados – os indicadores devem expressar resultados tangíveis da atividade escolar.

– Adequação em curto e médio prazo – os indicadores foram projetados dentro de uma escala de priorização; alguns foram projetados dentro de uma perspectiva de desenvolvimento gerencial do setor, em médio prazo.

– Articulação analítica – os indicadores estão articulados entre si e se enquadram em determinados esquemas de análise/avaliação.”
([TEIXEIRA, SANTANA & YOSHIZAQUI, 1994, p.122](#))

“O sistema deve fornecer informações que permitam uma adequada associação da avaliação institucional com a alocação de

recursos, a atribuição de méritos e recompensas de acordo com o desempenho apresentado.” (Idem, 1994, p.128)

Os indicadores foram direcionados para gerar informações para apoiar a avaliação da escola em relação ao Contexto e Necessidade de Aprendizagem; ao Processo Escolar, Qualidade de Ensino e Nível de Utilização de Recursos.

“O foco referente ao contexto e à necessidade de aprendizagem corresponde à análise acerca do campo de atuação da Escola, em suas dimensões externa e interna. Em relação ao ambiente externo, a análise situa a Escola em seu ambiente específico, tipo de área em que se localiza e características da população circundante. Implica uma identificação detalhada e de forma sistemática dos alunos matriculados na escola e termos de origem socioeconômica, nível de instrução e ocupação dos seus pais, estrutura etária e de distribuição por séries e cursos oferecidos pela Escola, suas pré-condições para a aprendizagem; isto para que a Escola e órgãos superiores disponham de informações suficientemente particularizadas acerca da população alvo e, conseqüentemente, das necessidades específicas de aprendizagem que deve preencher.

O foco dirigido à análise do processo escolar, à qualidade de ensino e à nível de utilização dos recursos entra-se na identificação das condições físicas, materiais e sociais vigentes na Escola, nos aspectos pedagógicos e organizacionais que caracterizam o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, no levantamento das condições de uso dos recursos disponíveis; isso para, em função das necessidades específicas de aprendizagem dos respectivos alunos, se poder avaliar os resultados alcançados.” (TEIXEIRA, SANTANA & YOSHIZAQUI, 1994, p.128-129)

Fonte: Teixeira, H. J., Santana, S. M. e Yoshizaqui, H. T. Indicadores para a avaliação das escolas da rede estadual. *In: Remodelando a gestão pública: uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho.* São Paulo: Edigard Blucher, 1994, cap VIII.

EM RESUMO

Monitoramento e avaliação, vistos como componentes do ciclo planejamento-execução-controle, e principalmente como parte desta última função, ganharam maior significado a partir de 1990. Modelos como o *balanced scorecard* têm recebido ampla difusão e aplicação, com força e significado na definição da estratégia organizacional. Conceitualmente, pouco mudou, mas em um mundo mais dinâmico e mais conectado, com mudanças mais rápidas, as técnicas formais, que consideram apenas ciclos longos, têm de ser substituídas por monitoramento e avaliação capazes de captar mudanças rápidas e contínuas. Monitoramento e avaliação permanentes e bem-feitos, sempre importantes, tornaram-se fundamentais.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Por que o monitoramento e a avaliação, sempre atrelados ao planejamento na teoria convencional de administração, ganharam importância e vida própria nas últimas duas décadas?
2. O que significa a expressão “ter as coisas sob controle”, muito usada na vida pessoal e nas empresas? Quais as consequências da imprecisão dessa frase?
3. Como elemento crítico do processo de monitoramento e avaliação, os indicadores – principalmente os numéricos – também ganharam força, diante da crença de que não se pode melhorar aquilo que não é medido. Você concorda com essa afirmação? Como evitar os exageros da sua aplicação?
4. Não medir é um problema. Medir e desconhecer os responsáveis pelas causas e soluções dos problemas ou desvios também não é muito diferente. A situação mais próxima do ideal é aquela em que mensurações são feitas e atreladas a responsabilidades pelas causas das variações e pelas providências decorrentes. Por que é tão comum, no Brasil, a cultura da “pizza”, em que muitos processos terminam sem identificar e punir os culpados? A situação na empresa privada é muito diferente da que vemos na esfera pública? Em que medida?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

*Capítulo desenvolvido com a colaboração de Adriana Barazani, administradora de empresas pela FEAUSP e técnica de projetos da Fundação Instituto de Administração, e de Solange Maria Santana, doutora em ciências sociais pela USP.

*
-A ONU definiu o conceito em 1987 como: "Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades."

CAPÍTULO 22

Mudança Organizacional

22.1. Introdução

22.2. O fracasso dos programas tradicionais de desenvolvimento organizacional

22.3. Mudança e desenvolvimento organizacional na teoria da administração

22.4. Um modelo para mudança organizacional e desenvolvimento de executivos

22.1 INTRODUÇÃO

Quando uma equipe de futebol está ganhando o jogo com margem dilatada, a sabedoria popular manda “administrar a situação”. Tudo deve ser feito para não complicar, não mudar as coisas e deixar o tempo passar para, no final, comemorar. Mas, longe dos campos, no mundo empresarial, não fazer nada, não inovar, em geral significa a morte da empresa. Aliás também no futebol a Copa de 2014 mostrou o equívoco da rigidez simplista do “time que está ganhando não se mexe”. Sem meio de campo adequado e com frágil articulação do conjunto, o Brasil venceu várias partidas, ... mas com desempenho visivelmente sofrível. No entanto, como o time estava ganhando, seguimos sem mudanças direto ao abismo de 7×1 para a Alemanha nas semifinais.

O aumento do número de mudanças, e da velocidade com que elas acontecem, é uma das principais características do mundo atual. Novos produtos são lançados, com ciclos de vida cada vez mais curtos, e as inovações ocorrem em todos os campos. As transformações mais marcantes e mais visíveis envolvem o mundo digital e das comunicações: computadores pessoais, telefones celulares, internet, iPods e inúmeros *softwares* que revolucionaram as buscas e as interações humanas. Também na química e na biologia temos novos materiais e avanços, com o melhor entendimento do código genético, das células-tronco e de novas possibilidades de diagnóstico, tratamentos e transplantes.

As transformações atuais têm como base duas revoluções industriais. A primeira ocorreu nos últimos 30 anos do século XVIII, com a máquina a vapor e a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas. A segunda, aproximadamente 100 anos depois, destacou-se pelo desenvolvimento da eletricidade, do motor de combustão interna, de produtos químicos e da comunicação, com a difusão do telegrama e do telefone. [Castells \(1999\)](#) apresenta a sequência histórica da revolução da tecnologia da informação: desde os fundamentos construídos no século XIX, passando pelo transistor em 1947, o circuito integrado em 1957, até o período efervescente a

partir de 1970, com a descoberta do microprocessador, fundação da Apple e da Microsoft, a difusão dos computadores pessoais, aumento da capacidade dos *chips* e a emergência do Vale do Silício, ao sul de San Francisco, nos Estados Unidos, sob liderança institucional da Universidade de Stanford.

Tudo isso permitiu a geração de insumos baratos para a indústria da tecnologia da informação (TI). ***Com base na microeletrônica e nas telecomunicações, a indústria de TI foi um dos fundamentos da globalização que se acentuaram na década de 1990, configurando a sociedade em rede, na denominação de Castells.*** Novas percepções de espaços, tempos e fluxos ocorreram com a “redução das distâncias”, simultaneidade e aumento da velocidade dos fluxos. A referência espacial e a competição ampliam-se, da mesma forma que as possibilidades de atuação. Ainda segundo Castells, a conectividade caracteriza as organizações bem-sucedidas de nossa época:

“São aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global, ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudar os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que inovação torna-se a principal arma competitiva.” ([CASTELLS, 1999: p. 191-192](#))

Nesse contexto, mudança organizacional, assunto sempre presente na literatura da administração, ganha maior importância, mas ainda são comuns os equívocos no tratamento do assunto.

22.2 O FRACASSO DOS PROGRAMAS TRADICIONAIS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Muitas empresas têm sentido os efeitos das mudanças socioeconômicas e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas. As organizações que cresceram sentem ainda a necessidade de adaptação ao novo porte, às novas demandas e às novas responsabilidades. Independentemente de mudanças ambientais ou do crescimento, a própria mobilidade das pessoas gera lacunas na capacitação do quadro gerencial.

Tradicionalmente, diversas variações de programas de mudança, ou de *desenvolvimento organizacional*, têm sido adotadas como tentativas de resposta às marcantes mudanças do ambiente socioeconômico e tecnológico. Elas podem ser classificadas em três grandes tipos ou categorias: mudanças na tecnologia, mudanças em elementos do modelo de gestão e mudanças no componente humano.

É natural que uma das categorias “ancore” ou “lidere” o processo de mudança, sendo eleita como “foco principal”. Mas, em administração, é muito improvável, para não dizer impossível, que mudanças isoladas em qualquer aspecto da gestão tenham impactos importantes sobre os resultados globais.

Mudanças tecnológicas, como a de um robô na linha de montagem, certamente devem ser acompanhadas de novas regras de seleção e remuneração, bem como de novo dimensionamento de pessoal e mudanças nos programas de treinamento. Mudanças na estrutura, com o objetivo de intensificar as relações horizontais ou de implantar a gestão por projetos devem ser acompanhadas por discussões com os técnicos, gerentes e diretores, já que introduzirão alterações na estrutura de poder e autoridade, e muitas mudanças nos fluxos de comunicação. A utilização de alguma nova tecnologia

de colaboração de grupos também pode ser útil nesses casos. Analogamente, a tentativa de mudar atitudes ou valores das pessoas, ou agregar-lhes novos conhecimentos, por meio de programas de formação e capacitação, raramente funciona sem a introdução de mudanças nas próprias regras ou processo de gestão.

Há uma tendência natural dos dirigentes de cúpula de culparem os gerentes e demais funcionários pelas dificuldades das organizações que dirigem e de tentarem corrigir essa falha por meio exclusivo de programas de treinamento. Então, vale a pena entender um pouco mais essa questão. Esse entendimento, inclusive, ajuda a compreender a fraqueza de qualquer estratégia isolada de mudança organizacional.

Os programas de treinamento, formação, capacitação ou desenvolvimento de pessoas têm se prestado satisfatoriamente a desenvolver habilidades técnicas, transmitir conceitos de administração e, mesmo, aprimorar o relacionamento interpessoal dos participantes. Contudo, não tardam a demonstrar sua baixa eficácia ao longo do tempo. Os executivos, num primeiro momento, motivados pelas novas perspectivas apresentadas, rapidamente tornam a assumir sua postura anterior. Raramente as novas habilidades saem das apresentações, palestras, vivências em sala de aula, apostilas e mentes para uma aplicação efetiva na vida prática. Muitas vezes, os programas são esquecidos e tudo volta a funcionar como se nunca tivesse existido, gerando até mesmo novas frustrações.

Analisando a dinâmica dos programas tradicionais, é possível captar as duas principais dimensões de seu fracasso e, assim, elaborar um projeto mais abrangente de desenvolvimento que procure cobrir as lacunas existentes.

Os programas de mudança em geral e de desenvolvimento e treinamento de executivos em particular não têm alcançado os resultados esperados, basicamente, por duas razões:

- não consideram as necessidades individuais dos participantes;
- não consideram as mudanças complementares necessárias ao sucesso da implantação da mudança central, que “ancoram” todo o processo, a serem processadas na própria organização.

Analisando detidamente os efeitos dessas lacunas, é fácil compreender a importância de um programa mais abrangente.

Analisando a dimensão das necessidades individuais, observa-se que, via de regra, os gerentes que serão submetidos a programas de desenvolvimento recebem um rol de cursos e atividades padronizados e predeterminados, devendo optar por alguns deles ou simplesmente são designados para frequentá-los. Em ambos os casos, não há preocupação em avaliar o interesse do executivo, suas necessidades, seu perfil, e ainda menos em discutir com ele as bases do programa e sua definição ou procurar sua participação. Sem que receba um treinamento adequado à sua pessoa e ao seu cargo, e sem que possa perceber por si a importância e utilidade dos programas, o executivo já os inicia menos motivado do que seria desejável. Ainda que os gerentes compreendam a necessidade do desenvolvimento e treinamento, participem de sua concepção e sintam-se motivados a submeterem-se a ele, tanto menores serão os resultados alcançados quanto menor for a adequação do programa ao perfil de cada indivíduo e às necessidades de cada cargo.

Quanto às mudanças necessárias na própria organização, observa-se que uma das causas mais frequentes de insucesso dos programas de desenvolvimento e treinamento gerencial é a dificuldade prática encontrada pelos executivos para aplicarem os conceitos e técnicas absorvidos. O indivíduo é temporariamente exposto a novas possibilidades de aproveitamento de seu potencial, são sugeridas novas atividades para enriquecer seu cargo, novas utilizações dos sistemas de informações, novos métodos de recompensas, e assim por diante. Contudo, ao retornar ao seu posto de trabalho, percebe que poucas das condições necessárias à aplicação de suas novas ideias existem. A autonomia no cargo é a mesma de antes, e ele não pode alterar os estímulos de seus subordinados. Os sistemas de apoio não estão preparados para fornecerem as informações que solicita na forma e tempo necessários. Enfim, ele aumentou seu potencial de desempenho mas a organização não soube como acompanhá-lo, seja institucionalmente, seja tecnologicamente.

Dessa forma, apesar da evidente importância dos programas de desenvolvimento e treinamento voltados especificamente para o

indivíduo como um elemento que eleva o potencial de desempenho do executivo, isoladamente aplicado e sem um diagnóstico anterior, eles só gerarão frutos para a empresa na rara possibilidade de coincidirem três situações:

- o executivo compreende perfeitamente a necessidade do programa e espera espontaneamente integrar-se a ele;
- as atividades escolhidas por ele ou pela empresa ajustam-se ao seu perfil individual e suprem suas necessidades específicas;
- o perfil do cargo, os recursos disponíveis, o processo de gestão e a tecnologia estão ajustados ao desempenho esperado do gerente.

Como raramente convivem essas três situações, a tendência natural dos programas tradicionais de desenvolvimento tem sido a de não alcançar o retorno esperado.

Nesse sentido, propomos uma metodologia de desenvolvimento organizacional que envolve diagnóstico abrangente das necessidades de treinamento e de mudança na organização, que resulta, respectivamente, no maior estímulo dos participantes e na manutenção da motivação após o período de treinamento específico por meio do aprimoramento que se fizer necessário na própria organização. Antes, vamos analisar a maneira como a teoria da administração tem abordado a questão da mudança.

22.3 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Nos estudos pioneiros da escola clássica, com Taylor e Ford no início do século XX, os focos das mudanças eram as técnicas e os métodos de trabalho. Como racionalizar a produção? Quais seriam os métodos e ferramentas mais adequados? Como descobrir as pessoas bem ajustadas aos novos métodos? Essa linha clássica consolidou-se como visão estrutural da mudança, envolvendo também dimensões como novos organogramas, descrições de cargos, novas normas, novas técnicas de planejamento e controle, e assim por diante. Ainda hoje essa abordagem é utilizada. São comuns as tentativas de mudanças por decreto que raramente dão certo, principalmente na área pública. Mudam-se os nomes, as aparências e as normas, mas não o comportamento, a cultura e os processos de trabalho.

Ainda na primeira metade do século XX, com a experiência de Hawthorne, interpretada por Elton Mayo, cresceu o interesse pelo fator humano no trabalho. De início, pelas reações dos trabalhadores a estímulos concretos como iluminação, pausas e prêmios, e depois, de forma mais ampla, pelo seu comportamento como um todo. Tanto a visão clássica como a da escola de relações humanas são parciais, acentuando a dicotomia pessoa × tarefa ou homem × máquina.

O Tavistock Institute, da Inglaterra, a partir de 1951, buscou a convergência das abordagens mencionadas e gerou o conceito de sistema sociotécnico, divulgado por autores como Emery (1925-1977) e Eric Trist (1911-1993). É clássico o estudo das mudanças tecnológicas nas minas de carvão britânicas, que demonstraram que a real eficiência de um sistema decorre da combinação da eficiência potencial, determinada pela tecnologia, com as possibilidades do sistema social. Interações humanas, hábitos, preferências e crenças

condicionam a efetivação da tecnologia; ou seja, toda mudança é social e técnica e deve considerar a interdependência das duas dimensões.

No início da segunda metade do século XX, foram testados e difundidos métodos de mudança comportamental, denominados *grupos de sensibilidade*, ou *grupo T*, e de *desenvolvimento organizacional* (DO). Com base nas técnicas de psicoterapia, os grupos eram formados para uma sequência de debates abertos e diretos, longe do ambiente de trabalho. O DO é considerado uma técnica para mudança organizacional planejada, com base em grupos de trabalho envolvidos num ambiente de comunicação sem barreiras e com confiança mútua. Procura conciliar os propósitos dos executivos com os organizacionais. Essas técnicas deixaram de ser usadas nos anos 1980 em função do descompasso entre a proposta de abertura e diálogo franco em contraposição ao ambiente politizado e pleno de conflitos e interesses de pessoas não dispostas a “abrir o jogo”.

A preocupação com a resistência à mudança na teoria da administração também se manteve. Por exemplo, Ford e Ford (2009) tratam da questão em artigo da *Harvard Business Review* denominado “Decodificando a Resistência à Mudança”. Os autores procuram demonstrar a importância de desvendar e aprender com as resistências, tendo em vista rever os processos de mudança e as soluções. Posturas defensivas, dicotômicas, que visualizam o mal nos outros, tendem a isolar os executivos autocentrados, e, conseqüentemente, enfraquecer as possibilidades de soluções criativas.

As propostas tradicionais tomadas isoladamente, como a mudança estrutural ou a mudança comportamental, têm sido substituídas por alternativas ou promessas mais ousadas que entram e saem da moda e, posteriormente, mantêm espaços próprios de aplicação.

Como já afirmamos anteriormente, a complexidade da administração, aliada à pressa pelas soluções, facilita a geração de modismos. Com utilidade em campos específicos e contextos predeterminados, em geral os modismos são divulgados e vendidos, de forma não diferenciada, como terapias para a mudança, de amplo

espectro e efetividade. Com o passar dos anos e das décadas, também os focos e as ambições foram-se ampliando juntamente com as angústias da globalização, das mudanças tecnológicas e do aumento da competitividade. Apresentamos, na [Tabela 22.1](#), algumas propostas transformadas em modismos e indicamos os capítulos em que já foram abordadas.

Tabela 22.1

Modismos

Década	Soluções transformadas em modismo
1970	Abordagem sistêmica (Cap. 8) Estrutura matricial (Cap. 17)
1980 e 1990	Gestão pela qualidade total (Cap. 8) Reengenharia (Cap. 8) Gerência de processos (Cap. 8) Cultura corporativa (Cap. 18) Empresas de sucesso (Cap. 9) <i>Benchmarking</i> (Cap. 8) Organizações que aprendem (Cap. 7) Planejamento e gestão estratégica (Cap. 16) Seis sigma da Motorola (tratada neste capítulo)
2000	Gestão do conhecimento (Cap. 7)

Antes dos anos 1970, algumas técnicas de planejamento e controle de projetos, como Pert e CPM, foram bastante valorizadas por terem sido empregadas pela Nasa nos esforços da conquista da Lua. Também durante a Segunda Guerra Mundial e na década de 1950, modelos matemáticos voltados à otimização, como a programação linear, foram muito divulgados.

A partir de 1970 e, principalmente, 1980, os modismos ganharam força; a estrutura matricial, por exemplo, pode ser uma solução útil em certas circunstâncias, da mesma forma que a abordagem sistêmica. Mas não há hoje, e muito menos havia em 1970, um conceito ou uma metodologia sistêmica de mudança organizacional. Atualmente, algumas tentativas decorrentes desse enfoque são a *Gestão pela Qualidade Total*, a *Reengenharia* e o *Seis Sigma*, sendo que as três envolvem a organização de esforços voltados para mudanças que se sobrepõem à organização vigente.

No caso da *Qualidade Total*, é definida uma política para a empresa e são definidos grupos que aplicam instrumentos e técnicas para solucionar problemas e melhorar os trabalhos e processos. Os participantes são treinados para a aplicação das técnicas com novas linguagens que viraram mantras organizacionais na década de 1990.

Componentes de políticas da qualidade

- Melhoria contínua
- Foco no cliente
- Envolvimento de todos
- Ênfase em processos
- Medição
- Parcerias
- Redução dos tempos de ciclo

Na *Reengenharia*, o foco dos grupos de trabalho são processos a serem revisados. Não há métodos novos. Os processos são levantados e criticados por meio de questões simples: como é, como deve ser? O foco no cliente é destacado e, também, em vez da melhoria contínua da qualidade, a Reengenharia procura mudanças radicais e aplicação intensa das novas tecnologias de informação e comunicação.

Já o *Seis Sigma*, tecnicamente, é uma medida de qualidade extremamente exigente e pouco usual como limite prático: 3,4 defeitos por milhão. Mas o nome passou a denominar um conjunto de técnicas utilizadas para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Empresas importantes que aplicaram e difundiram a técnica são a Motorola, a partir de 1980, e a GE, em 1996. Procura também organizar os processos de inovação por meio de grupos que adotam técnicas análogas àquelas de gestão pela qualidade total. Do ponto de vista conceitual, o modelo não é melhor do que o ciclo Deming (*Plan-Do-Check-Act*) ou do que as ideias clássicas de planejamento-execução-controle, mas ajuda a fortalecer a aplicação de uma abordagem que consideramos adequada.

22.4 UM MODELO PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

Como qualquer organismo, empresas e organizações em geral podem apresentar disfunções, tanto inerentes à sua condição de conjunto de pessoas com objetivos e padrões de comportamento nem sempre coincidentes, quanto resultantes de mudanças ambientais internas ou externas ainda não assimiladas, como o crescimento ou as mudanças socioeconômicas e tecnológicas. Na análise de organizações de variados portes, ramos e idades, tanto na área privada quanto na pública, pode-se observar que várias dessas disfunções são comuns a todas elas. Naturalmente, a intensidade com que se apresentam e a gravidade dos efeitos que cada disfunção catalogada produz variam de uma para outra. Mas, em menor ou maior grau, podem estar presentes em qualquer organização.

Essas disfunções são alguns dos pressupostos na definição dessa metodologia de desenvolvimento e treinamento gerencial. É indispensável, contudo, que se confirme sua presença e se mensure a incidência e a relevância dos seus efeitos na organização antes da definição e aplicação do treinamento específico e das demais implantações. As disfunções mais frequentes estão ligadas aos aspectos seguintes:

a. **Tecnológicos e ambientais**

- o crescimento e a evolução aumentam o volume e a complexidade do trabalho na organização;
- em consequência, aumenta o número de especializações;
- aumenta também a velocidade das mudanças;
- cresce a entrada de novos gerentes;
- aumenta a frequência das promoções e diminui a experiência dos gerentes nos cargos;

- eleva-se a necessidade de talento gerencial nos cargos de chefia nas áreas técnicas;
- dificulta-se a coordenação;
- encontram-se dificuldades na adaptação da organização a novas situações em termos de planejamento, controle, estrutura ou sistemas em geral.

b. Interpessoais

- as pessoas condicionam-se a apresentar determinados comportamentos ajustados a uma dada situação que, quanto mais perdurar, mais contribuirá para a sedimentação desses comportamentos;
- inúmeros comportamentos sedimentados ao longo de vários anos ainda perduram e é difícil adequá-los a novas situações, sendo necessário um processo de revisão crítica seguido de novo processo de sedimentação;
- esses fatos não são claramente percebidos pelos executivos e é patente a tendência natural a personificar as dificuldades, culpando subordinados, pares e superiores;
- a falta de autoconhecimento impede o desenvolvimento de pontos fortes e a diminuição das fraquezas;
- na falta de uma boa gestão de carreiras, as promoções que o crescimento exige passam a ser vistas como injustas ou "aleatórias", não sendo bem utilizadas como motivadoras do esforço;
- há grandes desperdícios em função da dificuldade de trasladar os potenciais e talentos para o produto grupal;
- a criatividade da empresa passa a depender, cada vez mais, dos vínculos de solidariedade que unem seus membros.

c. Gerenciais: Convivem, com graus variados de importância, as seguintes deficiências:

- definição insuficiente de prioridades;
- cobrança incompleta, descontínua e ambígua em alguns aspectos;
- consolidação insuficiente de conclusões;
- falta de explicitação formal de ideias;
- estímulos inadequados ao elevado desempenho.

As empresas e os executivos têm uma preocupação constante com a eficiência de seu trabalho. Essa preocupação, contudo, tem sido concentrada na análise e solução de questões parciais via programas de treinamento e desenvolvimento gerencial ou outras soluções isoladas.

Alternadamente, os programas tradicionais de desenvolvimento de pessoas procuram ora responder a questões do tipo “qual o perfil individual do administrador eficaz?”, ora a questões como “que deve fazer o administrador para tornar-se eficaz?”. Outros ainda procuram responder à questão “quais são os resultados alcançados por administradores eficazes?”.

O modelo apresentado no [Capítulo 11](#), adotado nesse programa, considera que o comportamento eficaz de um administrador é função de uma interação complexa de suas próprias características pessoais, das exigências tanto das tarefas que deve executar como da organização e do ambiente externo em que está operando. Assim, não isola a pessoa do processo em que se insere seu trabalho e tampouco do produto esperado. Da mesma forma, não procura aprimorar processo e produtos sem os ajustar às pessoas.

Visão geral das atividades do programa

Um programa de desenvolvimento abrangente deve combinar a melhoria do desempenho individual dos participantes com o incremento do seu desempenho conjunto, ou seja, a melhoria do trabalho em grupo e do próprio processo de gestão da organização. Deve procurar a articulação de medidas que considerem as aspirações e os anseios dos gerentes e demais profissionais e os meios e recursos disponibilizados pela administração, conforme a [Figura 22.1](#).

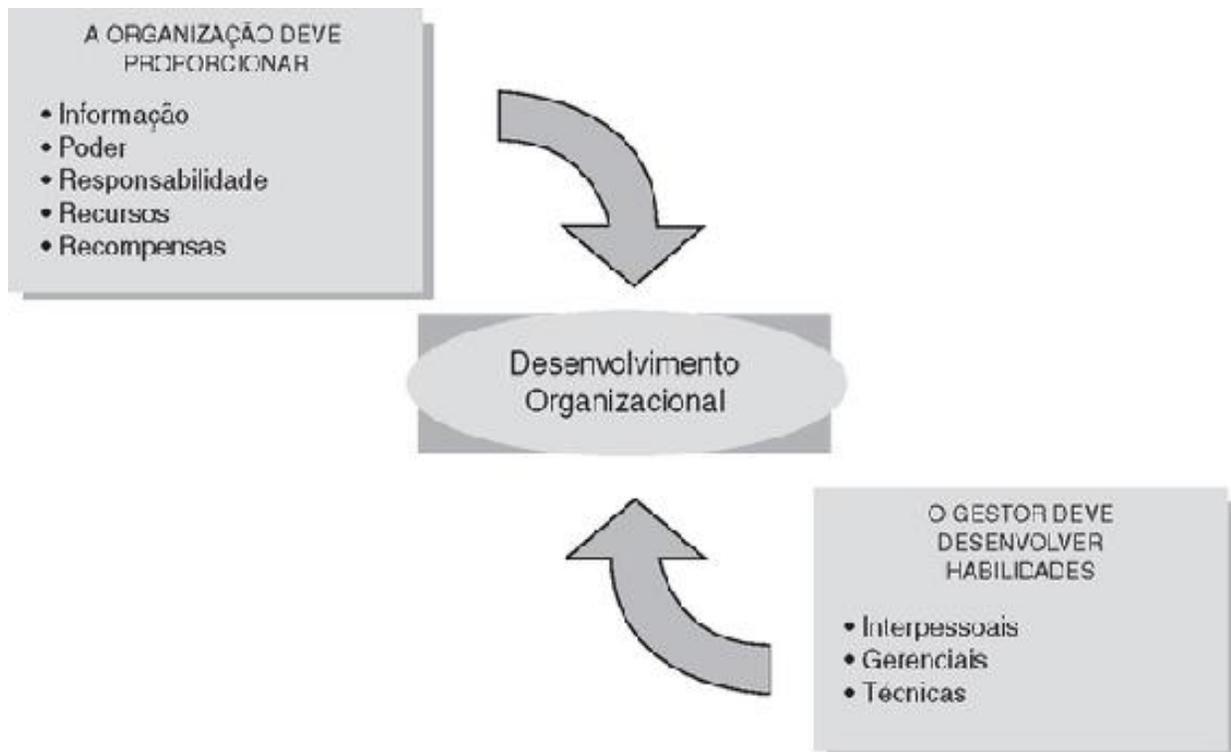


FIGURA 22.1 Desenvolvimento organizacional.

É necessário fazer esforços para gerar e fortalecer nos participantes a consciência da necessidade e o conhecimento das ferramentas para a construção de um processo sustentado de mudança, em que parte e todo se influenciam mutuamente, de forma transparente e evolutiva.

Na [Tabela 22.2](#) apresentamos as atividades, os objetivos e as vantagens do modelo proposto.

Tabela 22.2

Desenvolvimento gerencial

Atividades		Objetivos	Vantagens do Modelo Proposto
Diagnóstico de percepções, de perfil dos participantes, seus cargos e contexto organizacional		Obter a melhor visão das necessidades de treinamento e desenvolvimento, tanto dos executivos quanto da organização. Garantir o envolvimento e o comprometimento dos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir baixo nível de conflitos por meio da identificação da proposta e possibilidades de ajuste de acordo com os recursos. • Criar ambiente propício à melhoria do trabalho após treinamento e perfilar por competência a adaptação à própria organização. • Garantir a realização do monitoramento para avaliar o treinamento aplicado.
Diagnóstico de necessidades de desenvolvimento e treinamento	Genérico	Desenvolver as habilidades administrativas de todos os gerentes e disseminar uma linguagem administrativa comum em toda a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a consciência dos componentes administrativos em todos os níveis, permitindo inclusive passar as ideias. • Evitar a cultura precariedade de talentos, adaptando-se às variações do trabalho.
	Técnico	Reforçar os pontos fortes e cobrir as lacunas técnicas nas diversas especialidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Combater o diagnóstico de falhas, realizar diagnósticos de pontos fortes e pontos fracos e necessidades, cada pessoa e grupo homogêneo.
	Interpessoal	Garantir o conhecimento mútuo de pessoas, cargos e áreas. Elevar os vínculos de solidariedade entre os executivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar a formação de barreiras comunicacionais dentro da organização, pela possibilidade de identificação do problema e dar particularidade aos problemas da empresa.
Diagnóstico de necessidades de mudança organizacional	Atividades	Adaptar as atividades de cargo de áreas da empresa às metas políticas fixadas, bem como ao potencial e objetivos dos gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o estresse gerado pelo trabalho, com o perfil de trabalho de um executivo, com as habilidades de uma área.
	Poder	Ajustar a autoridade dos gerentes às exigências de seu cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar os gerentes com poder necessário para a execução das tarefas e evitar a situação de conflito de autoridade em uma organização responsável.
	Informações	Aprimorar os sistemas de informações e a tecnologia, adequando-os às necessidades dos gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o equilíbrio das atividades de diferentes setores da parte de trabalho da organização por meio.
	Recursos	Sugerir ajustes na alocação dos recursos visando a possibilitar a obtenção dos resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir o papel de mediador, pois o gerente tem a ideia de não desejar o tal de programar, adequando entre outros o executivo a atingir os recursos que lhe cabem.
	Recompensas	Adequar o sistema de recompensas para estimular o elevado desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o estímulo à obtenção dos objetivos, através da igualdade entre contribuições e a adequada recompensa obtida.

A compreensão da complexa interligação entre os elementos existentes para a formação do comportamento eficaz demonstra a necessidade de maior abrangência e profundidade nos programas de desenvolvimento, de amplo diagnóstico com intensa participação, tanto para a análise dos perfis dos executivos e das necessidades de treinamento e desenvolvimento, quanto para a verificação das necessidades de aprimoramento nos sistemas e modelo de gestão da organização.

EM RESUMO

Em um mundo em que as transformações são cada vez mais radicais e aceleradas e em que mudar e inovar significa, muitas vezes, sobreviver, as preocupações com a mudança organizacional se intensificam. Após os anos 1970, quando técnicas como grupos de sensibilidade e desenvolvimento organizacional (DO) atingiram o ápice, a ansiedade e a pressão para as transformações levaram à aceitação de soluções mágicas redentoras, que fomentaram a indústria dos gurus, a qual, por sua vez, estimulou ainda mais a crença em soluções milagrosas.

Técnicas específicas foram transformadas em soluções abrangentes, cujo alcance terapêutico reduzido logo ficaria evidente. Isso serviu de estímulo à indústria, como na obsolescência planejada descrita por Schumpeter, em que um modismo é logo substituído por outro, justificando o próprio gênero, marcado pela transitoriedade.

Algumas propostas ou metodologias, como *gestão pela qualidade total*, *seis sigma* e *revisão/gestão de processos*, tiveram seus momentos de glória e vieram para ficar, recuperando-se no dia a dia da empresa.

No final do capítulo, com base em uma visão abrangente, apresentamos um modelo para o desenvolvimento organizacional que procura conciliar transformações no contexto de trabalho com mudanças comportamentais dos executivos.

Caso 23: Desafios do crescimento da Agaxtur

A Agaxtur, mais antiga agência de viagens no país em operação que integra a lista das cinco maiores do setor, vai aderir ao sistema de franquias para aumentar a distribuição e preservar as margens. Mantendo a empresa, que completa 60 anos, entre as maiores do setor, o presidente Aldo Leone Filho

diz que é possível pensar na união da Agaxtur a outras agências para a criação de uma holding.

“Trabalhamos com margens apertadas, de 2%. E o cenário é que essas margens vão cair, e não aumentar, com a concorrência. Por isso, precisamos de escala, de distribuição”, disse o presidente da empresa, Aldo Leone Filho.

O plano é abrir 20 lojas franqueadas até dezembro de 2014, e mais quatro próprias — o que levará a rede de atendimento a 30 unidades. “Não fizemos isso antes porque precisávamos de sistema. Fizemos investimentos nos dois últimos anos que tornaram isso possível”, disse Leone Filho, sem revelar quanto investiu.

A Agaxtur vai fechar este ano com 80 mil passageiros transportados, 20% mais que em 2012. O faturamento — que a empresa de capital fechado não revela — vai crescer na mesma proporção. “Somos 38 vezes menores que a CVC”, disse o executivo, referindo-se à empresa controlada pelo fundo de *private equity* Carlyle, que tem receita anual de R\$ 1,2 bilhão.

Leone Filho afirma que o setor de agências de viagens vai passar por uma consolidação. Sua meta é manter a Agaxtur entre as cinco maiores agências de viagens do país. “Com essa posição, podemos nos unir a outras três ou quatro grandes do setor e criar uma holding que nos dê escala e competitividade, mas com manutenção de cada marca independente.”

A empresa vai aceitar como franqueados apenas agentes que já operam com a marca e que atuem nas regiões prioritárias para a marca hoje: capital e interior paulistas, além das cidades Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte.

O empresário descarta recorrer à internet para crescer. “Internet é para buscar informação. Clientes que compraram na internet estão voltando para a agência real porque tiveram problemas com serviços ruins”, diz o executivo.

O sócio da Agaxtur diz que não vai buscar sócios nos mercados de capitais, como fez a CVC em 2009 — estratégia que levou a marca a ter hoje quase 800 pontos de venda e faturamento superior a R\$ 1 bilhão.

Fonte: OLIVEIRA, J. J. Agaxtur abre franquias e estuda criar holding. [Valor Econômico, São Paulo, 17 out. 2013.](#)

Caso 24: Fusão no mundo publicitário

As gigantes da publicidade Omnicom e Publicis anunciaram ontem um acordo de US\$ 35 bilhões para uma fusão transatlântica que demonstra como o processamento veloz de grandes volumes de dados, o chamado Big Data, está fazendo com que o setor publicitário se pareça cada vez mais com Wall Street.

A fusão entre a americana Omnicom Group e a francesa Publicis Groupe SA tem como objetivo restabelecer o equilíbrio de poder entre as agências de publicidade e empresas digitais do Vale do Silício como Google Inc. e Facebook Inc. Ao mesmo tempo, as empresas de publicidade esperam que, ao unir forças, possam estar mais preparadas para uma indústria cada vez mais dominada pela análise de dados e pelas negociações automáticas.

[...] A nova empresa, que se chamaria Publicis Omnicom Group, teria uma receita combinada de US\$ 22,7 bilhões, com base nos resultados de 2012 de cada uma delas, superando a receita de US\$ 15,95 bilhões divulgada pela rival WPP Group PLC no ano passado.

A esperança é que o acordo possa ser fechado no quarto trimestre de 2013 ou no primeiro trimestre de 2014, embora ele ainda possa enfrentar investigações das autoridades antitruste.

[...] Um obstáculo potencial além dos riscos antitruste são conflitos na carteira de clientes. A Omnicom conta com a Pepsi como um de seus maiores clientes, enquanto a Publicis atende a Coca-Cola Co.

Fonte: VRANICA, S.; BENDER, R. Publicis e Omnicom de se unem para competir no setor digital. [Valor Econômico/The Wall Street Journal Americas, São Paulo, 29 jul. 2013.](#)

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

1. Você considera o ser humano mais favorável ou mais resistente às mudanças? Depende? De quê?
2. Por que mudanças baseadas exclusivamente em dimensões técnicas não funcionam bem, o mesmo ocorrendo quando a base única é a questão comportamental? O ideal é combinar os dois enfoques, em uma visão sociotécnica. Como fomentar a sua prática nas organizações?
3. Você acredita que “pacotes” ou fórmulas prontas que deram certo em organizações líderes do setor podem ser facilmente copiados pelas seguidoras? Quais são os riscos? Quais são os cuidados?
4. O mundo atual precisa mais do que simples mudanças. Problemas coletivos de saúde, violência, trânsito e poluição só podem ser resolvidos com criatividade e inovação. Qual a contribuição da administração para solução dessas grandes questões?
5. Refletindo sobre o conteúdo deste capítulo de forma geral, ele trouxe conhecimentos novos para você? Você acha que, de alguma forma, eles podem influenciar sua forma de agir no futuro? Como? Por quê? Sentiu falta de alguma informação ou explicação? Qual? Tem alguma sugestão a fazer? Pergunte ao seu professor ou encaminhe dúvidas ou sugestões aos autores.

Bibliografia

- Abramovay R., ed. Construindo a ciência ambiental. Annablume/Fapesp: São Paulo, 2002
- Ackoff, R. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976. [(org.)].
- Adler, P. S. Time-and-Motion Regained. *HBR*. jan./fev. 1993.
- Adorno, T., Horkheimer, M. *Dialética do esclarecimento*: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- Allison, G., Zelikow. *Essence of decision – explaining the Cuban missile crisis*, 2. ed. Nova York: Longman, 1999.
- Ansoff, H.I. *Estratégia empresarial*.. São Paulo: Mc Graw Hill, 1979.
- Anthony, R.N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard University, 1965.
- Arbix, G., Zilbovicius, M. *De JK a FHC – a reinvenção dos carros*. São Paulo: Edições Sociais, 1997.
- Archier, G., Sérieyx, H. *A empresa do 3.º tipo*.. São Paulo: Nobel, 1989.
- Baghai, M., Simit, S., Viguerie, P. Is your groneth strategy flying bling? *Harvard Business Review*. 2009; 88–96.
- Balcão, Y.F., Cordeiro, L.C. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1967.
- Ballart, X. *Como evaluar programas y servicios públicos, ministerio para las administraciones públicas*. Madri, 1992. Barnard, C. *As funções do executivo*.. São Paulo: Atlas, 1971.
- Barbosa, M. Essa é a hora ideal para quem tem espírito empreendedor: entrevista com Carlos Wizard Martins. São Paulo: Folha de São Paulo, 19 mai 2013.
- Barros, J.R.M. A busca de produtividade. São Paulo: O Estado de São Paulo, 22 jul. 2012.
- Barroso, C. É uma cidade? Não. É uma empresa. *Época Negócios*. abr. 2008; 140–147.
- Bavelas, A. *Padrões de comunicação em grupos orientados para as tarefas. Dinâmica de grupo*.. Barcelona: Herder, 1967.
- Bendix, R. *Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization*. Nova York: Harper & Row, 1956.

- Bergamini, C.W. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 23-34, abr./jun. 1990. Bertalanffy, L.V. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- Bertero, C.O. *Ensino e pesquisa em administração*. São Paulo: Thompson, 2006.
- Best, M. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- Biddle, J.B., Rhomas, E. *Role theory: concepts and research*. Nova York: John Wiley & Sons, 1966.
- Bobbio, N. *Direita e esquerda*. São Paulo: Unesp, 1995.
- Bosi E., ed. *Simone Weil: a condição operária e outros estudos sobre a opressão*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. [(org.)].
- Brandão, C.R. *O que é educação*. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- Braverman, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Guanabara, 1987.
- Brito, P. Conhecimento vira insumo essencial. *Valor Econômico*, São Paulo, 5 ago. 2013.
- Burns, T., Management in actions. *Operational Research Quarterly* 1957; 45–60
- Burns, T., Stalker, G.M. *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- Caldas, M. P., Wood, T., Jr. Inovação gerencial. In: *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas; 2007:109–125.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.I., Weick, E.J. *Managerial behavior, performance and effectiveness*. São Paulo: McGraw–Hill, 1970.
- Caon, M., Correa, L.H. *Gestão de serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.
- Capra, F. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- Carosella, P. Restaurantes brasileiros cobram preços excessivos? São Paulo: Folha de São Paulo, 3 ago. 2013.
- Carlson, S. *Executive behavior: a study of the work load and the working methods of managing director*. Estocolmo: Strombergs, 1951.
- Carnegie, D. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Porto: Civilização, 1996.
- Carvalho, M. D. Introdução à temática da gestão social. In: Ávila, C.M. *Gestão de projetos sociais*. 2001.

- Castells, M. *A sociedade em rede*.. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- Cattel, R.B. *Personality: a systematic theoretical and factual study*. Nova York: Mc Graw-Hill, 1950.
- Chandler, A. *Strategy and structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- Chanlat J.F., ed. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993. [(org.)].
- Chauí, M. *Convite à filosofia*.. São Paulo: Ática, 1999.
- Chauí, M. *O que é ideologia*. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- Chesbrough, H. W. The open innovation model. *MIT Sloan Management Review*. 44, 2003.
- Choran, I. *The manager of a small company*.. Montreal: Mc Gill University, Unpublished M.B.A. thesis, 1969.
- Clegg, S.R., Hardy, C., Nord, R.W. *Handbook de estudos organizacional*.. São Paulo: Atlas, 1998.
- Collins, B.E.; Guetzkow, H. *A social psychology of group processes for decision making*, 1964.
- Collins, C.J. *Empresas feitas para vencer – por que apenas algumas empresas brilham?*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- Cortez, C. O que engaja os CEOs além do salário. *Valor Econômico*. 22 abr. 2013.
- Collucci, C. Técnica industrial faz hospital atender mais. São Paulo: Folha de São Paulo, 4 ago. 2012.
- Copeman, E., Luijk, H., Hanika, F.P. *How the executive spends his time*.. Londres: Business Publications, 1963.
- Coutinho, L.G., Ferraz, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*.. Campinas: Papirus, 1994.
- Covey, S.R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*.. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.
- Cruz, R, E Siqueira, E. À frente da Apple, Steve Jobs definiu os rumos de vários mercados. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 06 out. 2011
- Cunha, A.G. *Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa*.. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.
- Dale, E. *Management – theory and practice*.. Tóquio: Kogakusha, 1963.

- Davenport, T.H., Beck, J.C. *The attention economy: understanding the new currency of business*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Davis, H.J. *Produção do grupo*. Edgard Blucher, 1973.
- Deming, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- Dertouzos, M.L., Lester, R.K., Solow, R.M. *Made in America: regaining the productivity edge*. Harper Perennial, 1990.
- Descartes, R. Cottingham, J., Stoothoff, R., Murdoch, D., eds. *The philosophy writings of Descartes*, Vol. 1. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- Drucker, P.F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.
- Drucker, P.F. *The practice of management*. Londres: Heinemann, 1954.
- Druskat, V. U., Wheeler, J. V. How to lead a self-managing team. *MIT Sloan Management*. 2004; 65–71.
- Druskat, V. U., Building the emocional intelligence of groups. *Harvard Business Review* mar. 2001; 81–90
- Dubin, R.; Spray, S. L. *Executive Behavior and Interaction Industrial Relations*, 1964.
- Dumas, A. *El conde de Monte Cristo*. Edmat Livros, 2004.
- Durkheim, E. Da divisão social do trabalho. In: *Durkheim – Os Pensadores*. São Paulo: Abril; 1978:1–70.
- El País*. *La ruína amenaza al fútbol*. 24 maio 2009.
- Elkington, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997.
- Emery, F., Trist, E. The causal texture of organizational environment. *Human Relations*. 1965; 18:21–32.
- Emery, J.C. *Sistemas de planejamento e controle organizacional*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.
- Etzioni, A. *Organização moderna*. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1964.
- Falcon, F.J. *Iluminismo*. São Paulo: Ática, 2004.
- Fayol, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Firme, T. P. Tendências e tendenciosidades em avaliação. *Avaliação de Políticas Públicas Educacionais*. 1994; 1:5–12.

- Fisher, B., Boynton, A. Virtuoso teams. *Harvard Business Review*. jul./ago. 2005; 117–123.
- Fichtner, U.A ruína da Kodak na era digital: a agonia da empresa que captou os mais importantes momentos do século 20 e que, contraditoriamente, criou as câmeras sem filme. São Paulo: O Estado de São Paulo, 27 fev. 2012.
- Fleury, A.C., Fleury, M.T. *Estratégias empresariais e formação de competências..* São Paulo: Atlas, 2000.
- FNQ. *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.* São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
- Folha de São Paulo. *Aliamos vanguarda, tradição e uma cozinha fraternal: Joan, Josep e Jordi dizem buscar um equilíbrio entre a memória e a ciência e falam da relevância do prêmio para a Catalunha.* São Paulo, 1 mai. 2013.
- Folha de São Paulo. *Anatomia de um líder: por que o autoconhecimento se tornou tão importante na cartilha da boa gestão.* Revista São Paulo, São Paulo, 28 jul. 2013.
- Folha de São Paulo. *Conheça a máquina católica.* 15 fev. 2013.
- Ford, J. D., Ford, L. W. Decoding resistance do change. *Harvard Business Review*. abr. 2009.
- Fraga, E. Livro resume trajetória de trio da Ambev: jornalista narra em “Sonho Grande” trajetória empresarial de Jorge Paulo Lemman, Marcel Telles e Beto Sicupira. São Paulo: Folha de São Paulo, 7 abr. 2013.
- Freud, S. *Psicologia de grupo e a análise do ego.* Trad. J. Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1921.
- Freyre, G. *Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal.* Rio de Janeiro: Global, 2006.
- Friedman, T.L. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI.* Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.
- Galbraith, J.K. *O novo estado industrial..* São Paulo: Pioneira, 1983.
- Gantt, H.L. *Work, wages and profits..* Nova York: Engineering Magazine, 1913.
- Gardner, H. *Inteligências múltiplas. A teoria na prática..* Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- Galdieri, P. Caos palmeirense foi “bola cantada”. São Paulo: O Estado de São Paulo, 2 nov. 2012.
- Gianetti, E. *O valor do amanhã: ensaio sobre a natureza dos juros..* São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- Gladwell, M. *Blink: a decisão num piscar de olhos.* Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

- Goleman D., ed. Os mestres da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. [(org.)].
- Goleman, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- Goulart, I. B. Psicologia organizacional e do trabalho; teoria, pesquisa e temas correlatos. In: *Gerenciamento de pessoas: conceito, evolução e perspectivas atuais*. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2002.
- Gouldner, A.W. Patterns of industrial bureaucracy. Free Press, 1954.
- Hansendo, S. Moda rápida: como o modelo de negócios da Zara a tornou a maior cadeia mundial de varejo de moda. Folha de São Paulo/New York Times, São Paulo, 19 set. 2013.
- Greiner, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. jun. 1998.
- Guest, R. Of time and the foreman. 1956(32):478–486.
- Hammer, M. Process management and the future of six sigma. *Mit-Sloan Management Review*. 43, 2002.
- Harper W.K. Executive Time. Graduate School of Business Administration, Unpublished DBA thesis, 1968.
- Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Best of HBR* 1968. Motivating people, jan. 2003.
- Herzberg, F. The motivation to work. Nova York: Wiley, 1959.
- Houaiss, A. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. [Disponível em UOL Biblioteca: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm>](http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm). [acesso em 15 ago. 2008.].
- Inovar para competir. São Paulo: O Estado de São Paulo, 15 fev 2013.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2008; 86:50–59.
- Johnson, R.A., Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. *The theory and management of systems*. Nova York: MC Graw Hill, 1967.
- Johnson, S. Mentir mais como modelo de negócios: os maiores bancos globais são incentivados a tapear os correntistas, incluindo tanto os indivíduos quanto as corporações não financeiras. Publicado no Jornal O Estado de São Paulo em 07 de julho de 2012.
- Joyce, W.N., Roberson, B. *O que realmente funciona* – as melhores práticas das empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- Jucius, M., Schlender, W.E. *Introdução à administração*.. São Paulo: Atlas, 1971.
- Kachani, M.Quase quebrei: depoimento de Mauricio de Souza. São Paulo: Folha de São Paulo, 28 jul. 2013.
- Kanigal, R.The one best way – Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency. Massachusetts: MIT Press, 2005.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*.. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Kaplan, R. S. The balanced scorecard: measure that drive performance. *Harvard Review*. jan./fev., 1992; 71–79.
- Kast, F., Rosenzweig, J. *Organization and management: a systems approach*. Nova York: McGraw-Hill, 1970.
- Katz, D., Kahn, R. *Psicologia social das organizações*.. São Paulo: Atlas, 1970.
- Kelley, H. H., Thibaut, J. W. Group problem solving. In: Lindzey G., ed. *Handbook of social psychology*. Cambridge: Addison-Wesley, 1954.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. *A estratégia do oceano azul*.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., McIntyre, J.M. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.
- Koontz, H., O'Donnel, C. *Princípios de administração*.. São Paulo: Pioneira, 1959.
- Korn, M. Escolas de negócios medem inteligência emocional dos alunos: exames de admissão incluem, além das provas mais técnicas, testes de personalidade. *Valor Econômico/Wall Street Journal, São Paulo*. 6 mai. 2013.
- Koten, J. A nova revolução industrial já começou. *Valor Econômico/The Wall Street Journal Americas, São Paulo*. 12 jun. 2013.
- Kotler, J.P. *Administração de marketing*.. São Paulo: Pearson, 2000.
- Kotler, J.P. *The general managers*.. Nova York: Free Press, 1982.
- Kouzmin, A. Control and organization: towards a reflexive analysis. In: *Work and inequality: ideology and control in the capitalist labour process*. Hong Kong: Macmillan Company of India; 1980.
- Kouzmin, A., Leivesley, R., Carr, A. Max Weber: Victim of ethnocentric mishandling, or how Weber became a management consultant. In: *Handbook of Bureaucracy*. Marcel Dekker; 1994.
- Kozel, J. *O top do marketing brasileiro*, 1. ed. São Paulo: Scipione, 1997.

- Krauss, R., Deutsh, M. *Theories in social psychology*. Nova York: Basic Books, 1965.
- Kuhn, T.S. *A estrutura das revoluções científicas*. Perspectiva, São Paulo, 2003.
- Landim, R., Agostini, R. Derrocada de um Midas: como Eike Batista, que chamava seus executivos de "calças curtas" por falta de ousadia e que conquistou minas, poços, a confiança do governo e de investidores, atolou em dívidas. São Paulo: Folha de São Paulo, 14 jul. 2013.
- Laplanche, J. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- Lawrence, P., Lorsch, J.W. *Organization and environment*. Homewood: Richard D. Irwin, 1970.
- Le Boterf, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage; 1995.
- Leavitt, H. J. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. In: March J.G., ed. *Handbook of organizatios*. Chicago: Rand McNally, 1965.
- Lefebvre, H. *A linguagem e a sociedade*. Lisboa: Ulisseia, 1966.
- Lewin, K. *Teoria dinâmica da personalidade*. São Paulo: Cultrix, 1975.
- Livinston, S. Pigmalion in management. *Best of HBR 1968*. jan. 2003.
- Loturco, R. Rede Uai renova o conceito de popular. São Paulo: Valor Econômico, 27 jun. 2013.
- Luthans, F. *Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths for performance improvement*. 2002; 16:57–72.
- Machado, N.J. *Educação: projetos e valores*. São Paulo: Escrituras, 2000.
- Madureira, D. Para lucrar com centavos, controle é tudo. São Paulo: Valor Econômico, 17 fev. 2011.
- Maia, A.M. *A era Ford – filosofia, gestão e tecnologia*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- Malinowski, B. Que é cultura. In: Malinowski B., ed. *Uma teoria científica da cultura*. Rio de Janeiro: Zahar; 1962:43–48.
- Maquiavel, N. *O príncipe*. São Paulo: Madras, 2009.
- Marcovitch, J. *Pioneiros e empreendedores*. São Paulo: Edusp, 2003.
- Marglin, S. A. Origens e funções do parcelamento das tarefas. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. out./dez. 1978; 18:7–23.

- Martelanc, R.; Neto, A.D.; Reinhard, N.; Queiroz, M. J.; Lopes, A. S. *Soluções para o negócio em dificuldades financeiras*. São Paulo, 2001.
- Maslow, A. *Motivation and personality*.. Nova York: Harper and Brothers, 1954.
- Mayo, E. *The social problems of an industrial civilization*.. Boston: Harvard University Press, 1945.
- McClelland, D. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. 28, 1973.
- McGregor, D. *The human side of enterprise*.. Nova York: McGraw-Hill, 1960.
- MEC. Censos da educação superior (Inep/MEC). [Disponível em INEP \(Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, MEC\): <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>](http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/). [acesso em: 14 ago. 2008].
- Mello, B. A virada de mesa da Sony Music. *Mundo do Marketing*, 15 dez. 2009.
- Merton, R. Bureaucratic structure and personality – social forces. *American Sociological Review*. 1940; 560–568.
- Mesarovic, M.D., Macko, D., Takahara, Y. *Theory of multi-level hierarchical systems*. Academic Press, 1970.
- Meville, H. *Moby-Dick*. Wordsworth Classics, 1992.
- Michaelis. [Disponível em Biblioteca UOL: <http://educacao.uol.com.br/dicionarios/>](http://educacao.uol.com.br/dicionarios/) [acesso jan. 2009.].
- Mills, C.W. *The sociological imagination*.. Penguin: Harmond-Swirth, 1970.
- Mintzberg, H. *Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Mintzberg, H. *The nature of managerial work*.. Nova York: Harper & Row, 1973.
- Moreira, A. Grupo Nestlé investe cada vez mais na área de saúde. São Paulo: Valor Econômico, 12, 13 e 14 abr. 2013.
- Moreira, A. Nestlé perde monopólio, mas faz nova fábrica de Nespresso. São Paulo: Valor Econômico, 25 abr. 2013.
- Morgan, G. *Imagens de organização*.. Atlas, São Paulo, 1996.
- Morin, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*.. São Paulo: Cortez/ Unesco, 2000.
- Motta, F.C. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

- Motta, F.C., Vasconcelos, I.F. *Teoria geral da administração*.. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- Motta, F.P., Bresser-Pereira, L.C. *Introdução à organização burocrática*.. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.
- Nassuno, M. Avaliação de resultados e avaliação de satisfação do usuário-cidadão: elementos para reflexão. *Revista Res Pública*. (2):2003.
- Newman, W.H. *Ação administrativa*.. São Paulo: Atlas, 1972.
- Newstrom, J.W. *A contingency approach to management: readings*. Nova York: McGraw-Hill, 1975.
- Nobrega, M.D. *O futuro chegou: instituições e desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Globo, 2005.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. *Criação do conhecimento na empresa*.. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- O Estado de São Paulo. Inovar para competir. São Paulo, 8 jun. 2013.*
- Offe, C. *Capitalismo desorganizado*.. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- Oliveira, D.D. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*, 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Oliveira, J.J. Agaxtur abre franquias e estuda criar holding. São Paulo: Valor Econômico, 17 out. 2013.
- Paduan, R., Filgueiras, M.L. O problema é mais embaixo. São Paulo: Exame, 14 mar. 2013.
- Pascale, T.R. *Managing on the edge – how the smartest companies use conflict to stay ahead*. Nova York: Simon & Schuster, 1990.
- Pestana, J. M. Organization of a high-volume kidney transplant program. The “Assembly Line” Approach. *Transplantation*. 81, 2006.
- Peters, J.T., Waterman, R. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. Harper e Row do Brasil, 1983.
- Phillips, et al. Strategic sourcing – from periphery to the core. *Harvard Business Review*. 2005.
- Piaget, J. Para onde vai a educação? Rio de Janeiro: José Olympio/Unesco, 1973.
- Piaget, J. *Biología y conocimiento*.. Madri: Siglo Veintiuno, 1969.
- Pigou, A.C. *The economics of welfare*.. Londres: Macmillan, 1920.

- Pinchot, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.
- Polanyi, M. *The tacit dimension..* Londres: Routledge & Kegan Paul, 1996.
- Porras, J. *Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- Porter, M. E. Strategy and the internet. *Harvard Business Review*. mar. 2001.
- Porter, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- Porter, M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. jan. 2008.
- Porter, M.E. *Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior..* Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. The core competence of corporation. *Harvard Business Review*. maio/jun. 1990.
- Prentice, W. Understanding leadership. *Best of HBR 1961*. jan. 2004.
- Revista Valor 1000. Ranking Valor 1000*. Brasília, 01/08/2009.
- Rebouças, A.D., Braga, B., Tindisi, J.G. *Águas doces no Brasil..* São Paulo: Escrituras, 1999.
- Reix, R. *L'analyse in informatique de gestion..* Paris: Dunlop, 1971.
- Ribeiro, A. M. Correr. Para quê? *Época Negócios*. mar. 2008; 110–123.
- Ribeiro, J. U. Política e administração. *Revista Organização e Sociedade*. 13, abr./jun. 2006.
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Pearson Educação do Brasil, 2004.
- Rosenbush, S, Totty, M. "Big data", o mar de dados que transforma a gestão de empresas. *Valor Econômico/The Wall Street Journal Americas, São Paulo*. 18 mar. 2013.
- Rosenzweig, P. *Derrubando mitos: como evitar 9 equívocos básicos no mundo dos negócios*. Globo, São Paulo, 2008.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*. jan./fev, 1998.
- Ruesch, H. *No país das sombras longas..* Rio de Janeiro: Record, 1974.
- Sanches, N. Pensar em movimento. O cérebro desenvolveu-se enquanto nossos ancestrais caminhavam. Que tal fazer reuniões de trabalho assim? *Época Negócios*. abr. 2008; 32–

- Sarbin, R. T., Allen, V. L. Role theory. In: Lindzey G., ed. *The handbook of social psychology*. California: Addison Wesley, 1969.
- Sayles, R., Chapple, E.D. *The measure of management..* Nova York: Macmillan, 1961.
- Scaico, O.O conceito de integridade de um sistema e sua aplicação em metodologia de análise. São Paulo: (Tese de Doutorado) – Departamento de Administração da FEA-USP, 1982.
- Scaramuzzo, M., Mattos, A.A lógica por trás dos negócios do BTG. São Paulo: Valor Econômico, 12 mar. 2013.
- Scaramuzzo, M. Metodologia de análise sistêmica. *Apostila da disciplina Sistemas Administrativos da FEA-USP*, 1978. Schumpeter, J. *Teoria do desenvolvimento econômico..* São Paulo: Nova Cultural, 1959.
- Scolari, L.F. Luis Felipe Scolari: depoimento. [11 de mai., 2005]. São Paulo: Fundação Padre Anchieta. Entrevista concedida ao *Roda Viva*.
- Schwartz, T. Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*. out. 2009; 63–73.
- Selzenic, P. Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*. 1949.
- Senge, P. *A quinta disciplina..* Rio de Janeiro: Best Seller, 1991.
- Sheldon, O. *The philosophy of management*. Londres, 1924.
- Shiba, S. *A new american TQM: four practical revolutions in management*. Portland: Center Quality Management, 1993.
- Shiller, R. Racionalidade limitada. *Valor*, 2009.
- Siegel, L. Gênese online: não é mais dinheiro que interessa a Jeff Bezos, seu objetivo é recriar a maneira como vivemos. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 11 ago. 2013.
- Simon, H.A., March, J.G. *Teoria das organizações..* Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- Slack, N.A. *Administração da produção..* São Paulo: Atlas, 1997.
- Sloan, A.P. *My years with General Motors..* Nova York: Doubleday, 1963.
- Smith, A. *Teoria dos sentimentos morais..* Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2003.
- Spotorno, K.Falta ética entre funcionários do país. Pesquisa mostra que 80% deles têm potencial para cometer algum deslize em suas em suas companhias. São Paulo: Valor Econômico, 10 jun. 2013.

- Spotorno, K. Empresas criam práticas para facilitar a vida pessoal: horário flexível, trabalho remoto e outras conveniências ajudam especialmente as mães. São Paulo: Valor Econômico, 5 ago. 2013.
- Stadler, C. Four principles of enduring success. *Harvard Business Review*. 1º jul. 2007.
- Steiner, G.A. *Top management planning*. Collier. Toronto: Macmillan Canada, 1969.
- Stewart, R. Contrast in management. Mc Graw-Hill, 1976.
- Stewart, R. *Managers and theirs Jobs..* Londres: Mc Millan, 1967.
- Tapscott, D. *Wikinomics – como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- Taylor, C. Introvertidos como Buffett são melhores investidores? São Paulo: Valor Econômico, 05 ago. 2013.
- Taylor, F.W. *Princípios da administração científica..* Atlas, São Paulo, 1970.
- Teixeira, H.J. *Da administração geral à administração escolar: uma revalorização do papel do diretor da escola pública*. São Paulo: Edgard Blücher, 2003.
- Teixeira, H.J. Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de pequenas e médias empresas e de grandes empresas. Universidade de São Paulo, 1985. [(Tese de Doutorado)].
- Teixeira, H.J. Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. Universidade de São Paulo, 1979. [(Tese de Mestrado)].
- Teixeira, H. J., Pellegatti, M. Análise das linguagens para a descrição do comportamento no cargo administrativo. *Revista de Administração, FEA-USP*. 1985; 20:63–70.
- Teixeira, H.J., Santana, M.S., et al Remodelando a gestão pública. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.
- Teixeira, H. J., Santana, S. M., Yoshizaqui, H. T. Indicadores para a avaliação das escolas da rede estadual. In: *Remodelando a gestão pública: uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho*. São Paulo: Edigard Blucher; 1994. [cap VIII.].
- The Economist. *Pocket World in Figures*. 2009.
- Thompson, V.A. Moderna organização. Usaid: Programa de Publicações Didáticas, Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional, 1967.
- Tereza, I., Durão, M., Valle, S. Crise já consumiu R\$ 7,6 bi do caixa das empresas X e dívida chega a R\$ 25 bi. São Paulo: O Estado de São Paulo, 16 ago. 2013.

- Tiago, E. Podem vir lá do alto ideias para as terrenas aflições dos executivos. São Paulo: Valor Econômico, 7 mai. 2013.
- Vasconcellos, E., Hemsley, J.R. *Estrutura das organizações*. São Paulo: Pioneira/Edusp, 1986.
- Vaz, G.N. *Marketing institucional: um mercado de ideias*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- Vázquez, A.S. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- Veiga, J.C. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Garamond, 2005.
- Versolato, M. Projeto reduz em 20% mortes por infarto: estudo brasileiro usou guia para fazer hospitais seguirem procedimentos certos desde o início do atendimento. São Paulo: Folha de São Paulo, 20 abr. 2012.
- Vranica, S., Bender, R. Publicis e Omnicom de se unem para competir no setor digital. *Valor Econômico/The Wall Street Journal Americas*, São Paulo. 29 jul. 2013.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburg Press, 1973.
- Walton, M. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.
- Waters, L. *Inimigos da esperança: publicar, parecer e o eclipse da erudição*. São Paulo: Unesp, 2006.
- Watson, G.H. *Benchmarking estratégico: como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de produtividade*. Makron Books, 1994.
- Weber, M. *Economia y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1969.
- Weber, M. *História geral da economia*. São Paulo: Centauro, 2006.
- Welsh, G.A. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1983.
- Wizard, Martins. Folha de São Paulo. São Paulo, 19 mai 2013.
- Williamson, O.E. *The economic institutions of capitalism*. Nova York: The Free Press, 1985.
- Womack, J.P., Jones, D.T., Ross, D. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.
- Wong, N.L. *A programmed view of managerial work*. Tese de Mestrado. Montreal: McGill University, 1970.
- Wood, T., Jr. Gurus, curandeiros e modismos gerenciais. São Paulo: Atlas, 1999.
- Wood, T., Jr. Luz no fim do túnel. *Carta Capital*. 1º mar. 2000; 16–20.

Wood, T., Jr., Caldas, M. P. Antropologia organizacional. In: *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas; 2007:127–144.

Woodward, J. *Organização industrial – teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

World Commission for Environmental and Development Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

Zaccarelli, S.B. *A organização dos conhecimentos de administração*. Apostila utilizada em Curso de Pós-graduação da FEA-USP, 1975.

Zajonc, R.B. *Psicologia social*. Editora Pedagógica e Universitária, 1966.

Zylberstajn, D. *Estruturas de governança e coordenação de agrobusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995. [(Tese de Livre-Docência)].

Índice

A

Abordagem contingencial, [7](#), [8](#)

Abordagem prescritiva, [75](#)

Abramovay, R., [46](#)

Ackoff, R., [212](#), [221](#), [291](#), [292](#), [295](#), [302](#), [303](#)

Adler, P.S., [91](#), [108](#)

Adorno, T., [56](#)

Agenda, [251](#)

Allison, G., [361](#)

Ambiente externo, [319](#)

Analítico, [7](#), [56](#), [75](#)

Ansoff, H.I., [302](#)

Anthony, R.N., [303](#), [316](#)

Aprendizagem organizacional, [120](#)

Archier, G., [156](#), [157](#)

Áreas funcionais, [269](#)

Arriortúa, J. I. L., [96](#)

Autoridade, [17](#), [101](#)

Avaliação, [356-](#), [372](#)

B

Baghai, M., [231](#)

Balanced scorecard, [366](#)

Balcão, Y.F., [119](#)

Ballart, X., [361](#)

Barbosa, M, [150](#)

Barnard, C., [193](#), [194](#), [207](#), [212](#)

Bavelas, A., [347](#)

Beck, J.C., [37](#), [140](#)

Benchmarking, [161](#)

Bendix, R., [50](#)

Bergamini, C.W., [331](#), [333](#)

Bertalanffy, L.V., [44](#), [130](#), [131](#), [132](#)

Bertero, C.O., [21](#), [58](#), [59](#)

Berth, [74](#), [81](#)

Best, M., [159](#)

Biddle, J.B., [208](#)

Bobbio, N., [51](#)

Bortoli Neto, [282](#)

Boynton, A., [349](#), [350](#)

Braverman, H., [50](#)

Bresser-Pereira, L.C., [81](#)

Brito P., [26](#)

Burns, T., [192](#), [195](#), [326](#), [327](#)

Burocracia, [100](#), [103](#)

C

Cadeia de valor, [284](#)

Cadeia produtiva, [19](#), [36](#), [62](#), [63](#)

Caldas, M.P., [351](#), [352](#), [353](#)

Camadas decisórias, [141](#)

Campbell, J.P., [177](#), [178](#), [185](#)

Capitalismo, [33](#), [34](#)

Capra, F., [131](#)

Carlson, S., [192](#), [194](#), [195](#)

Carosella, P., [20](#)

Carnegie, D., [248](#)

Carvalho, M.D., [362](#)

Castells, M., [374](#)

Cattel, R.B., [198](#), [199](#), [201](#)

Chandler, [314](#), [315](#), [316](#)

Chanlat, J.F., [119](#), [121](#)

Chapple, E.D., [218](#), [219](#)

Chauí, M., [48](#), [57](#)

Chesbrough, H.W., [144](#)

Choran, I., [192](#)

Ciência, [57](#), [60](#)

Cluster, [30](#), [63](#)

Coda, [333](#)

Colaboração em massa, [143](#)

Collins, B.E., [152](#), [153](#), [155](#), [163](#), [164](#), [347](#), [348](#)

Competência, [183](#)

Competências essenciais, [309](#), [310](#)

Competitividade sistêmica, [148](#), [157](#)

Comunicação, [8](#), [9](#), [18](#), [120](#), [127](#)

Condomínio industrial, [95](#)

Conhecimento implícito, [124](#), [125](#)

Consórcio modular, [95](#)

Controle, [50](#), [210](#)
Copeman, E., [195](#)
Cordeiro, L.C., [113](#), [119](#)
Cortez, C., [118](#)
Coutinho, L.G., [158](#)
Covey, S.R., [248](#), [249](#)
Collucci, C., [94](#)
Crescimento organizacional, [230](#)
Cruz, R., [188](#)
Cultura, [343](#), [351](#)

D

Dale, E., [207](#), [211](#)
Davenport, T.H., [37](#), [140](#), [259](#), [260](#)
Davis, H.J., [347](#), [348](#)
Departamentalização, [75](#), [184](#), [270](#)
Dertouzos, M.L., [157](#), [159](#)
Descartes, R., [55](#), [56](#), [72](#)
Desempenho, [248](#)
Desenvolvimento organizacional, [374](#), [377](#)
Direção, [17](#), [65](#), [66](#)
Direitos humanos, [37](#), [43](#), [45](#), [46](#)
Divisão do trabalho, [80](#), [84](#)
Dominação, [101](#), [102](#), [104](#)
Drucker, P.F., [18](#), [21](#), [207](#), [214](#), [357](#)
Druskat, V.U., [349](#), [350](#)
Dunnette, M.D., [177](#), [178](#), [185](#)

Durant, Willian, [91](#)

Durkheim, E., [34](#)

E

Ecologia, [2](#), [11](#)

Economia da atenção, [259](#)

Eficiência, [20](#), [22](#), [140](#)

Eike Batista, [180](#)

Elkington, J., [368](#)

Emery, [115](#), [301](#), [377](#)

Enfoque sistêmico, [6](#), [129](#)

Engels, [49](#)

ERP, [136](#), [137](#)

Escola Clássica, [73-](#), [99](#)

Escola de Relações Humanas, [110-](#), [128](#)

Escola de Negócios, [339](#)

Espirito empreendedor, [150](#), [171](#)

Estratos, [31](#), [141](#)

Estrutura, [313](#)

Ética, [42](#)

Etzioni, A., [22](#)

Excelência empresarial, [160](#)

F

Fayol, H., [4](#), [18](#), [21](#), [21](#), [43](#), [50](#), [55](#), [73](#), [74](#), [76](#), [82](#), [83](#), [84](#), [86](#), [87](#), [88](#), [97](#), [98](#), [99](#), [103](#), [104](#), [196](#), [207](#), [208](#), [209](#), [219](#), [223](#), [268](#), [270](#), [310](#), [321](#), [325](#)

Ferraz, J.C., [158](#), [159](#)

Finanças, [272](#)

Firme, T.P., [362](#)

Fisher, B., [349](#)

Fleury, A.C., [122](#)

Fleury, M.T., [122](#)

Fluxograma, [138](#), [139](#)

Ford, [4](#), [5](#), [7](#), [43](#), [73](#), [74](#), [76](#), [77](#), [88](#)

Formalidade, [103](#), [107](#), [109](#)

Frank, [74](#)

Freud, S., [111](#), [332](#)

Freyre, G., [351](#)

Fraga, E., [166](#)

Friedman, T.L., [143](#)

Funções do administrador, [207-](#), [226](#)

G

Galbraith, J.K., [171](#)

Galdieri, P., [366](#)

Gantt, H.L., [74](#)

Gardner, H., [334](#), [337](#), [338](#)

Gestão de processos, [146](#), [259](#), [384](#)

Gestão do conhecimento, [110](#), [120](#)

Gilberth, [74](#)

Gladwell, M., [260](#)

Goleman, D., [124](#), [334](#), [339](#)

Goulart, I.B., [121](#), [279](#)

Gouldner, A.W., [101](#), [104](#)

Grupo de trabalho, [343-](#), [355](#)

Guest, R., [192](#)

Guetzkow, H., [347](#), [348](#)

Gulick, [74](#)

H

Habib's, [311](#), [312](#)

Hamel, G., [305](#), [307](#)

Hammer, M., [140](#), [142](#)

Hanika, F.P., [195](#)

Hansendo, S., [358](#)

Hawthorne, [112](#), [119](#), [127](#), [343](#), [344](#), [377](#)

Hemsley, [315](#), [317](#), [318](#)

Herve, [156](#)

Herzberg, F., [114](#), [118](#), [332](#)

Hierarquia, [85](#)

Hierarquização de sistemas, [140](#)

Homo Economicus, [75](#), [114](#)

Horkheimer, [56](#)

I

Ideologia, [42-](#), [48](#)

Iluminismo, [56](#), [75](#)

Impessoalidade, [103](#), [106](#), [107](#)

Indicadores, [362](#)

Inovação aberta, [143](#)

Inteligência emocional, [337](#), [339](#)

Inteligências múltiplas, [337](#), [338](#)

ISO-9000, [100-](#), [109](#)

J

Johnson, S., [52](#)

Jones, D.T., [89](#), [93](#), [94](#)

Joyce, W.N., [152](#), [155](#), [163](#)

Jucius, M., [207](#), [210](#)

K

Kachani, M., [246](#)

Kahn, R., [132](#), [134](#)

Kaizen, [125](#), [140](#)

Kaplan, [328](#), [366](#)

Kast, F., [132](#), [211](#)

Katz, D., [132](#), [133](#), [134](#)

Kellaway, L., [71](#)

Kelley, H.H., [347](#), [348](#)

Kim, W.C., [163](#)

Kolb, D.A., [221](#), [222](#)

Koontz, H., [207](#), [209](#)

Korn, M., [339](#)

Koten, J., [390](#)

Kotler, J.P., [275](#)

Kotter, [191](#), [196](#)

Kouzes, A., [50](#), [51](#), [101](#), [104](#)

Krauss, R., [208](#)

Kuhn, T.S., [57](#), [59](#)

L

Landim, R., [180](#)

Lawler, E.I., [177](#), [178](#), [179](#), [185](#), [186](#)

Lawrence, P., [319](#)

Le Boterf, G., [122](#)

Leavitt, H.J., [317](#)

Lefebvre, H., [70](#)

Leme, R. A. S., [21](#)

Lester, R.K., [157](#), [159](#)

Lewin, K., [115](#)

Linha de montagem, [88](#)

Livinston, S., [333](#), [334](#)

Lopes, A. S., [282](#)

Lorsch, J.W., [319](#)

Luijk, H., [388](#)

Luthans, F., [122](#)

M

Machado, N.J., [22](#)

Macko, D., [62](#), [140](#)

Madoff, B., [49](#), [172](#)

Madureira, D., [312](#)

Maia, A.M., [88](#)

Malinowski, B., [28](#), [29](#)

Maquiavel, N., [44](#)

March, J.G., [82](#), [104](#)

Marglin, S.A., [50](#)

Marketing, [274](#)

Martelanc, R., [272](#), [282](#)

Marx, K., [33](#), [34](#), [43](#), [44](#), [90](#), [101](#)

Maslow, A., [111](#), [113](#), [114](#), [117](#), [118](#), [331](#), [332](#)

Mayo, E., [112](#), [127](#), [332](#), [344](#)

Mazzon, J. A., [276](#)

McCarthy, [275](#)

McClelland, D., [122](#)

McGregor, D., [9](#), [114](#), [115](#)

Mello, B., [289](#)

Merton, R., [101](#), [104](#)

Mesarovic, M.D., [62](#), [140](#)

Metas, [48](#), [210](#)

Mills, C.W., [50](#)

Mintzberg, H., [74](#), [192](#), [193](#), [194](#), [195](#), [196](#), [207](#), [214](#), [215](#), [216](#), [217](#), [220](#), [223](#), [226](#), [235](#), [251](#), [252](#), [254](#), [255](#), [326](#)

Mlodinov, [186](#)

Modelo de negócio, [244](#)

Modelo ideal, [101](#), [104](#), [107](#)

Monczka, [177](#)

Monitoramento, [356-](#), [372](#)

Mooney, U., [74](#)

Moreira, A., [41](#), [311](#)

Morgan, G., [74](#)

Morin, E., [24](#), [136](#), [137](#), [179](#)

Motivação, [330-](#), [342](#)
Motta, F.C., [81](#)
Motta, F.P., [81](#)
Mudança organizacional, [373-](#), [386](#)

N

Nassuno, M., [362](#)
Nestlé, [40](#), [41](#), [310](#), [311](#)
Neto, A.D., [282](#)
Newman, W.H., [207](#), [209](#)
Newstrom, J.W., [177](#)
Nietzsche, F., [43](#)
Nohria, [152](#), [163](#)
Nonaka, I., [124](#)
Norton, [366](#), [367](#)
Nova economia institucional, [96](#)

O

O'Donnel, C., [207](#), [209](#)
Objetivos, [297-](#), [299](#)
Offe, C., [30](#)
Ohno, [93](#)
Oliveira, J.J., [385](#)
Operações, [277](#)
Organização societária, [30](#)
Organograma, [322](#), [323](#)

P

Paduan, R., [181](#)

Pellegatti, M., [207](#), [228](#)

Person, [74](#)

Peters, J.T., [151](#), [153](#), [155](#), [156](#), [157](#), [163](#), [167](#)

Piaget, J., [207](#), [337](#)

Pigou, A.C., [46](#)

Pinchot, G., [157](#)

Pirâmide de Maslow, [113](#), [114](#), [118](#), [332](#)

Planejamento, [290-](#), [312](#)

Poder, [101](#), [102](#)

Polanyi, M., [125](#)

Porras, J., [152](#), [153](#), [155](#)

Porter, M.E., [284](#), [285](#), [287](#), [290](#), [302](#), [305](#), [307](#), [308](#), [309](#), [310](#), [327](#), [328](#)

Prahalad, C.K., [305](#), [307](#), [309](#), [310](#)

Prentice, [334](#)

Processo de gestão, [242](#)

Produção enxuta, [93](#)

Q

Qualidade total, [122](#), [139](#), [379](#)

Queiroz, M. J., [282](#)

R

Racionalidade limitada, [23](#), [96](#)

Redes, [143-](#), [146](#)

Reengenharia, [140](#), [379](#)

Reif, [177](#)

Reinhard, N., [282](#)

Resistência à mudança, [119](#)

Revisão de processos, [137](#), [138](#)

Ribeiro, A.M., [50](#)

Ribeiro, J.U., [51](#)

Roberson, B., [152](#), [155](#), [163](#)

ROI, [358](#)

Rosenbush, S., [71](#)

Rosenzweig, J., [154](#), [211](#)

Ross, D., [89](#), [91](#), [93](#)

Ruesch, H., [316](#)

S

Sagari, [67](#)

Sarbanes – Oxley, [47](#)

Sarbin, R.T., [208](#)

Sayles, R., [218](#)

Scaico, O., [139](#)

Scaramuzzo, M., [162](#)

Schlender, W.E., [207](#), [210](#)

Schopenhauer, [117](#)

Schumpeter, J., [171](#), [384](#)

Schwartz, T., [260](#)

Scolari, L.F., [330](#), [340](#), [341](#)

Seis Sigma, [379](#)

Senge, P., [76](#), [124](#), [132](#), [361](#)

Sérieyx, H., [156](#), [157](#)
Sheldon, O., [43](#)
Shiller, R., [23](#)
Siegel, L., [128](#)
Simit, S., [231](#)
Simon, H.A., [82](#), [86](#)
Sistema aberto, [132](#)
Sony Music, [286](#), [287](#), [288](#)
Smith, A., [43](#)
Sociedade em rede, [143](#)
Solow, R.M., [157](#), [159](#)
Spotorno, K., [48](#), [112](#)
Stadler, C., [164](#)
Stalker, G.M., [326](#), [327](#)
Steiner, G.A., [303](#)
Stewart, [192](#), [193](#), [196](#), [197](#), [198](#), [235](#)

T

Takahara, Y., [62](#), [140](#)
Takeuchi, H., [124](#), [125](#)
Tapscott, D., [143](#), [144](#)
Taylor, C., [205](#)
Taylor, F.W., [5](#), [7](#), [43](#), [50](#), [54](#), [73](#), [74](#), [76](#), [77](#), [78](#), [79](#), [80](#), [81](#), [82](#), [325](#), [377](#)
Tecnologia, [91](#), [140](#), [280](#), [284](#)
Teixeira, H.J., [192](#), [196](#), [198](#), [201](#), [207](#), [221](#), [228](#), [235](#)
Teoria X × Teoria Y, [9](#), [114](#), [115](#)
Terceirização, [96](#)

Tereza, I., [180](#)

Thibaut, J.W., [347](#), [348](#)

Thompson, V.A., [105](#)

Tiago, E., [353](#)

Tindisi, J.G., [392](#)

Toyoda, [93](#)

Trist, E., [115](#), [377](#)

U

Uso do tempo, [248-](#), [265](#)

V

Vasconcellos, E., [315](#), [317](#), [318](#)

Vasconcelos, I.F., [114](#)

Vaz, G.N., [276](#)

Vázquez, A.S., [394](#)

Veiga, J.C., [46](#)

Versolato, M., [98](#)

Viguerie, P., [231](#)

Vranica, S., [385](#)

Vroom, V.H., [335](#), [336](#)

W

Wallace, [74](#)

Walton, M., [121](#)

Waterman, R., [151](#), [153](#), [155](#), [156](#), [157](#), [163](#)

Waters, L., [59](#)

Watson, G.H., [161](#)

Weber, M., [31](#), [33](#), [45](#), [54](#), [74](#), [76](#), [100](#), [101](#), [102](#), [103](#), [104](#), [105](#), [106](#), [107](#), [108](#), [110](#), [132](#), [249](#)

Weick, E.J., [177](#), [178](#), [179](#), [185](#), [186](#)

Weil, [89](#)

Welsh, G.A., [394](#)

Wheeler, J.V., [349](#)

Wolff, [350](#)

Womack, J.P., [89](#), [91](#), [93](#), [94](#)

Wong, N.L., [253](#), [257](#)

Wood Jr., T., [109](#), [280](#), [327](#), [351](#), [352](#), [353](#), [354](#)

Woodward, J., [91](#), [314](#)

Y

Yetton, P.W., [335](#), [336](#)

Z

Zaccarelli, S.B., [21](#), [61](#)

Zazonc, R.B., [348](#)

Zelikow, [361](#)

Zilbovicius, M., [96](#), [97](#)

Table of Contents

[Folha de rosto](#)

[Sumário](#)

[direitos autorais](#)

[Agradecimentos](#)

[Apresentação](#)

[PARTE I: ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE](#)

[introdução à Parte I: Administração, Organização e Sociedade](#)

[Capítulo 1: Principais Ideias do Pensamento Administrativo](#)

[1.1 O VELHO NO NOVO](#)

[1.2 ENFOQUE SISTÊMICO](#)

[1.3 ABORDAGEM CONTINGENCIAL](#)

[1.4 O HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO](#)

[1.5 INOVAÇÃO PERMANENTE](#)

[1.6 A AMPLIAÇÃO DO ESCOPO DE PREOCUPAÇÕES DA
ADMINISTRAÇÃO E DO ADMINISTRADOR](#)

[QUESTÕES PARA REFLEXÃO](#)

[Capítulo 2: Administração para a Vida](#)

[2.1 INTRODUÇÃO](#)

[2.2 ETIMOLOGIA](#)

[2.3 QUAL O PROPÓSITO DA ADMINISTRAÇÃO?](#)

[2.4 O CRESCIMENTO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO
NO BRASIL](#)

[2.5 AMPLIANDO A COMPREENSÃO](#)

[EM RESUMO](#)

[QUESTÕES PARA REFLEXÃO](#)

[Capítulo 3: Homem, Organização e Sociedade](#)

[3.1 O HUMANO, A CULTURA E AS ORGANIZAÇÕES*](#)

[3.2 BREVE VISÃO HISTÓRICA DAS ORGANIZAÇÕES](#)

[3.3 AS ORGANIZAÇÕES NA VIDA DO HOMEM
CONTEMPORÂNEO](#)

[EM RESUMO](#)

[QUESTÕES PARA REFLEXÃO](#)

Capítulo 4: Administração, Ética e Ideologia

4.1 ADMINISTRAÇÃO E ÉTICA

4.2 QUESTÕES ÉTICAS NA ATUALIDADE

4.3 ADMINISTRAÇÃO E IDEOLOGIA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

PARTE II: EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

introdução à Parte II: Evolução do Pensamento Administrativo

Capítulo 5: Ciência e Administração

5.1 ORIGENS

5.2 ADMINISTRAÇÃO E TEORIA CIENTÍFICA

5.3 ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA SOCIAL APLICADA

5.4 DIMENSÕES PARA ORGANIZAR O CONHECIMENTO

ADMINISTRATIVO

5.5 CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO E MODISMOS

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 6: Da Escola Clássica à Produção Enxuta

6.1 INTRODUÇÃO

6.2 PREOCUPAÇÕES COMUNS, QUESTÕES CENTRAIS E PRESSUPOSTOS

6.3 TAYLOR E A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

6.4 FAYOL E A ESCOLA DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

6.5 FORDISMO

Capítulo 7: Da Burocracia à ISO 9000

7.1 INTRODUÇÃO

7.2 PODER, DOMINAÇÃO E AUTORIDADE

7.3 CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

7.4 LIMITAÇÕES DA VIDA REAL NAS BUROCRACIAS

7.5 BUROCRACIA, ISO 9000 E GESTÃO PÚBLICA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 8: Da Escola de Relações Humanas à Gestão do Conhecimento

8.1 INTRODUÇÃO

8.2 ORIGENS DOS ESTUDOS DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

8.3 Conceitos destacados pela escola de relações humanas3

8.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

8.5 ALGUMAS REFLEXÕES

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 9: Do Enfoque Sistêmico à Inovação Aberta

9.1 INTRODUÇÃO

9.2 SIGNIFICADO DO ENFOQUE SISTÊMICO

9.3 A ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO

9.4 ANÁLISE DE SISTEMAS E REVISÃO DE PROCESSOS

9.5 HIERARQUIZAÇÃO DE SISTEMAS

9.6 REDES, APRENDIZAGEM COLETIVA E INOVAÇÃO ABERTA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 10: Das Empresas de Sucesso à Competitividade Sistêmica

10.1 INTRODUÇÃO

10.2 SIGNIFICADOS DE SUCESSO EMPRESARIAL

10.3 ANOS 1980: EM BUSCA DE CONFIGURAÇÕES EMPRESARIAIS BEM-SUCEDIDAS

10.4 ANOS 1990: A COMPETITIVIDADE SISTÊMICA E A EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

10.5 SÉCULO XXI E SUA PRIMEIRA DÉCADA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

PARTE III: O TRABALHO E O DESEMPENHO GERENCIAL

introdução à Parte III: O Trabalho e o Desempenho Gerencial

Capítulo 11: Como Compreender o Trabalho Gerencial

11.1 INTRODUÇÃO

11.2 A IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO

11.3 O QUE É Um GERENTE?

11.4 MODELO PARA ENTENDIMENTO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 12: Similaridades e Variações do Trabalho Gerencial

12.1 INTRODUÇÃO

12.2 SIMILARIDADES DO TRABALHO ADMINISTRATIVO

12.3 VARIAÇÕES DO TRABALHO GERENCIAL

12.4 VARIAÇÕES DEVIDAS AO PORTE DA EMPRESA

12.5 PERSONALIDADE: COLETA DE INFORMAÇÕES, PADRÕES DE TRABALHO E TOMADA DE DECISÃO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 13: Funções do Administrador

13.1 INTRODUÇÃO

13.2 A VISÃO CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

13.3 OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR SEGUNDO MINTZBERG

13.4 OS FLUXOS DE TRABALHO E A ABORDAGEM CLÁSSICA

13.5 A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 14: Crescimento e Comportamento Gerencial

14.1 INTRODUÇÃO

14.2 AS CARACTERÍSTICAS DO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

14.3 DEMANDAS PARA O TRABALHO DOS DIRIGENTES

14.4 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS EMPRESAS QUE

DIFICULTAM O ATENDIMENTO ÀS EXIGÊNCIAS DO CRESCIMENTO

14.5 DETERMINANTES DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO GERENCIAL

14.6 DESENVOLVENDO O PROCESSO DE GESTÃO EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 15: Desempenho Gerencial e Uso do Tempo

15.1 INTRODUÇÃO

15.2 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO GERENCIAL E DIFICULDADES NO USO DO TEMPO

15.3 A CONSTRUÇÃO DA AGENDA

15.4 Tomada de decisão e tratamento das informações: a essência do trabalho gerencial*

15.5 ENERGIA, USO DO TEMPO E ECONOMIA DA ATENÇÃO

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

PARTE IV: O CICLO BÁSICO DA ADMINISTRAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO, DIVISÃO E COORDENAÇÃO DO TRABALHO

introdução à Parte IV: O Ciclo Básico da Administração:

Especialização, Divisão e Coordenação do Trabalho

Capítulo 16: Áreas Funcionais da Empresa

16.1 INTRODUÇÃO

16.2 MULTIFUNCIONAL × FUNCIONAL

16.3 FINANÇAS

16.4 MARKETING

16.5 OPERAÇÕES

16.6 GESTÃO DE PESSOAS

16.7 O BALANCEAMENTO DAS FUNÇÕES

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 17: Planejamento

17.1 INTRODUÇÃO

17.2 A NATUREZA DO PLANEJAMENTO

17.3 O PAPEL DO PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO

17.4 NÍVEIS HIERÁRQUICOS E PLANEJAMENTO

17.5 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

17.6 NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

17.7 AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL PORTER E DE
HAMEL E PRAHALAD

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 18: Estrutura Organizacional

18.1 AS ESTRUTURAS TAMBÉM SÃO CRITICADAS

18.2 A ESTRUTURA É UMA ESTRATÉGIA

18.3 CONDICIONANTES E COMPONENTES

18.4 ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

18.5 TIPOS DE ESTRUTURA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 19: Motivação e Liderança

19.1 INTRODUÇÃO

19.2 MOTIVAÇÃO

19.3 LIDERANÇA

19.4 PROCESSO DECISÓRIO E PARTICIPAÇÃO

19.5 INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 20: Trabalho em Grupo e Cultura Brasileira

20.1 VISÃO GERAL DO GRUPO DE TRABALHO

20.2 MODELO PARA ANÁLISE DO GRUPO DE
TRABALHO

20.3 COMPARAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO
INDIVIDUAL E O GRUPAL

20.4 ELEMENTOS DA CULTURA BRASILEIRA

EM RESUMO

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

Capítulo 21: Monitoramento e Avaliação

21.1 INTRODUÇÃO

21.2 UM MODELO PIONEIRO

[21.3 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E NA APRENDIZAGEM](#)

[21.4 INDICADORES](#)

[21.5 DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO](#)

[21.6 BALANCED SCORECARD E O TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE](#)

[EM RESUMO](#)

[QUESTÕES PARA REFLEXÃO](#)

[Capítulo 22: Mudança Organizacional](#)

[22.1 INTRODUÇÃO](#)

[22.2 O FRACASSO DOS PROGRAMAS TRADICIONAIS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL](#)

[22.3 MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO](#)

[22.4 UM MODELO PARA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS](#)

[EM RESUMO](#)

[QUESTÕES PARA REFLEXÃO](#)

[Bibliografia](#)

[Índice](#)